

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Механізм проектного управління регіональним розвитком

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

Домосілецький Андрій Іванович

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
кафедри

Кіндзерський Сергій Анатолійович

Рецензент:

Хмельницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Домосілецький А.І. – Механізм проектного управління регіональним розвитком.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму проектного управління регіональним розвитком.

Так, у роботі автором розкрито сутність та основні наукові підходи до трактування поняття проектного управління регіональним розвитком. Також описано основні складові механізму проектного управління регіональним розвитком.

У другому розділі, при описі практичних аспектів реалізації механізму проектного управління регіональним розвитком здійснено оцінку ефективності механізму проектного управління регіональним розвитком. Поряд з цим, визначено особливості інституційного забезпечення проектного управління регіональним розвитком.

У рамках обґрунтування напрямів удосконалення механізму проектного управління регіональним розвитком автором запропоновано критерії і окремі складові механізму державного проектного управління регіональним розвитком. Також обґрунтовано інституційну модель проектного управління регіональним розвитком.

Ключові терміни: розвиток, регіон, проект, механізм, управління, проектне управління, регіональний розвиток.

SUMMARY

Domosiletskyi A.I. - Mechanism of project management of regional development.

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration.

The main focus of the master's work is devoted to the substantiation of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving project management of regional development.

Thus, in the author's work, the essence and main scientific approaches to the interpretation of the concept of project management of regional development are revealed. The main components of the regional development project management mechanism are also described.

In the second chapter, when describing the practical aspects of the implementation of the regional development project management mechanism, an assessment of the effectiveness of the regional development project management mechanism was made. Along with this, the peculiarities of institutional support of project management of regional development are determined.

As part of the substantiation of directions for improving the mechanism of project management of regional development, the author proposed criteria and individual components of the mechanism of state project management of regional development. The institutional model of regional development project management is also substantiated.

Key terms: development, region, project, mechanism, management, project management, regional development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	7
1.1. Сутність та наукові підходи до трактування поняття проектного управління регіональним розвитком	7
1.2. Основні складові механізму проектного управління регіональним розвитком	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	20
2.1. Оцінка ефективності механізму проектного управління регіональним розвитком	20
2.2. Особливості інституційного забезпечення проектного управління регіональним розвитком	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	36
3.1. Обґрунтування критеріїв і механізму державного проектного управління регіональним розвитком	36
3.2. Обґрунтування інституційної моделі проектного управління регіональним розвитком	43
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аналіз сучасних моделей регіонального розвитку показує, що вони зрештою являють собою взаємодію трьох відмінних технологій: інтелектуальної технології, що відповідає за розробку картини майбутнього, формулювання проблем і пошук найефективніших рішень (стратегічне планування розвитку регіонів та міст); управлінської технології (або технології територіального планування), що забезпечує реалізацію поставлених цілей регіонального розвитку з урахуванням реальних часових, фінансових, організаційних, людських та інших ресурсів; інституціональної (або політичної) технології на рівні державного регулювання регіонального розвитку через реформи та державні й регіональні цільові програми, що забезпечує врахування різноманітних факторів регіонального розвитку у межах країни, узгодження інтересів з цілями та пріоритетами різного рівня, формування консенсусу учасників, забезпечення контролю за виконанням встановлених "правил гри".

Механізми управління проектами регіонального розвитку ретельно досліджені вітчизняним науковцем Є. Морозовим, питанням запровадження методології проектного менеджменту в систему муніципального управління присвячено наукові дослідження Ю. Шарова, І. Чикаренко, П. Цегольник, практичні інструменти проектно-орієнтованого управління регіональним та місцевим розвитком розроблено науковою групою під керівництвом В. Рача. Основні аспекти використання органами влади проектного підходу, як одного з інноваційних механізмів державного управління, є об'єктом наукового дослідження О. Федорчак. Європейський досвід територіального планування та проектного розвитку регіону досліджений групою науковців під керівництвом В. Куйбіди.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних аспектів та обґрунтування практичних пропозицій щодо удосконалення механізму проектного управління регіональним розвитком. У відповідності до цієї мети були поставлені та послідовно вирішувались такі

основні завдання:

Описати сутність та наукові підходи до трактування поняття проектного управління регіональним розвитком;

Систематизувати основні складові механізму проектного управління регіональним розвитком;

Провести оцінку ефективності механізму проектного управління регіональним розвитком;

Узагальнити особливості інституційного забезпечення проектного управління регіональним розвитком;

Обґрунтувати критерії і механізм державного проектного управління регіональним розвитком;

Обґрунтувати інституційну модель проектного управління регіональним розвитком.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, пов'язані із реалізацією механізму проектного управління регіональним розвитком. **Предмет** - теоретичні та прикладні аспекти механізму проектного управління регіональним розвитком.

Методика магістерського дослідження. Для вирішення поставлених у магістерській роботі завдань використовувався цілий рід методів дослідження. Зокрема, серед них - метод аналізу та синтезу (для визначення понятійного апарату у рамках дослідження), аналітичний (для систематизації показників та виявлення тенденцій проектного управління регіональним розвитком), табличний, графічний та структурно-логічний метод (для узагальнень, висновків та пропозицій за темою дослідження) та інші.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання теоретичних і практичних узагальнень та висновків магістерської роботи для удосконалення проектного управління регіональним розвитком.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Сутність та наукові підходи до трактування поняття проектного управління регіональним розвитком

Україна перебуває у фазі розвитку, коли починаються довгоочікувані зміни та впроваджуються різноманітні реформи. Місцевий і регіональний розвиток модернізується та реформується через децентралізацію. Процес децентралізації означає, що епіцентром виконавчої відповідальності є місцеві органи влади чи інші органи державного управління. Враховуючи європейський досвід децентралізації, важливо зазначити, що такі реформи та зміни сприяють розвитку демократії, економічному та соціальному зростанню, оскільки посилюється роль окремих територій, органів державної влади та суспільства в регіонах. стратегічне планування та розвиток.

Тому потреба в знаннях про децентралізацію влади, боротьбу з корупцією, управління територіями та різні аспекти місцевого самоврядування є надзвичайно гострою.

Взаємодія та співпраця у стратегічному плануванні регіонального розвитку різних зацікавлених сторін та бенефіціарів (вищих муніципалітетів, представників місцевої влади, представників бізнесу, суспільства, науковців) має стати основою для розробки ефективної стратегії розвитку.

У зв'язку з цим, необхідно розробити ефективні моделі управління місцевим та регіональним розвитком. Управління проектами регіонального розвитку – це сукупність інструментів державної політики, що забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів зацікавлених сторін, внесення проблеми до порядку денного уряду, розробки альтернативних варіантів вирішення проблеми та вибору оптимального рішення. , впровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінка ефектів.

У цей час більшість теоретичних і практичних розробок з управління проектами спрямовані на застосування практики управління проектами в діяльності окремих компаній і корпорацій; регіональний аспект найчастіше

зводиться до оптимізації структури проектів і органів управління. Вітчизняні науковці на сьогодні не пропонують комплексної, науково розробленої методології та комплексу методів та інструментів проектного управління регіональним розвитком. Розроблено лише загальні підходи до вирішення таких завдань, а набір засобів і методів для кожного конкретного випадку на прикладному рівні підбирається або розробляється окремо. Загалом можна сказати, що визначення проектного менеджменту та проектного менеджменту в регіональному аспекті зараз уточнюються на законодавчому рівні, але лише в рамках розвитку механізму управління.

Сутність управління проектами регіонального розвитку залишається недостатньо вивченою і потребує подальшого вивчення матеріалів вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, поглибленого осмислення та формування методологічних концептуальних розробок у цій сфері [20].

У більшості наукових праць визначення проектного менеджменту позиціонується як інструмент, що сприяє досягненню найкращого результату в умовах обмежених ресурсів і часу, що важливо для вирішення завдань розвитку регіональної економіки в умовах, коли стратегічні орієнтири розвитку як окремих галузей, так і всієї економіки, а на державному рівні необхідно забезпечити реалізацію процесів і механізмів досягнення найкращих результатів, особливо для регіонів, які відчувають дефіцит ресурсів.

Регіональна система управління проектами та програмами – це повний комплекс взаємопов'язаних та регулярно реалізованих заходів, що дозволяє ефективно управляти проектами та програмами та забезпечує досягнення поставлених цілей у встановлені терміни та в рамках визначеного бюджету конкретного регіону. шляхом створення необхідних умов для розвитку регіону та зрештою сприяти його конкурентоспроможності. Відповідно до більшості існуючих міжнародних і національних стандартів управління проектами, така система повинна складатися з наступних підсистем:

- підсистема управління інтеграцією проектів (програм) регіонального розвитку;

- підсистема управління завданнями проекту (програми) регіонального розвитку;
- підсистема управління умовами проектів (програм) регіонального розвитку;
- підсистема управління вартістю проекту (програми) регіонального розвитку;
- підсистема управління якістю проекту (програми) регіонального розвитку;
- підсистема управління персоналом регіонального проекту (програми). розвиток;
- комунікаційна підсистема управління проектом (програмою) регіонального розвитку;
- підсистема управління ризиками проекту (програми) регіонального розвитку;
- підсистема управління постачанням проекту (програми) регіонального розвитку.

Процес управління проектами регіонального розвитку характеризується послідовним виконанням наступних етапів:

- визначення та аналіз цілей проекту регіонального розвитку;
- побудова, оцінка та вибір варіантів проекту регіонального розвитку;
- відбір команди, яка реалізує проекти регіонального розвитку;
- виділення коштів проектів регіонального розвитку;
- фінансування проекту регіонального розвитку;
- управління підрядниками проектів регіонального розвитку;
- управління ризиками проектів регіонального розвитку;
- оперативне управління проектом регіонального розвитку;
- завершення проекту регіонального розвитку.

На нашу думку, для розкриття теми важливим є розуміння змісту принципів регіонального розвитку. Враховуючи сучасні економічні реалії та

стан розвитку національної економічної системи, основними принципами управління проектами та програмами регіонального розвитку мають бути такі:

- управління на основі кращих міжнародних стандартів і вимог у сфері управління проектами, розробка єдиної, структурованої презентації управління проектами у сфері регіонального розвитку, чіткий опис його основних елементів;

- створення команди та відповідної організаційної структури для управління проектом регіонального розвитку відповідно до структури проекту та умов його реалізації;

- забезпечення функціонування процесів управління проектами регіонального розвитку та взаємодії його учасників;

- системний підхід до використання інструментів управління проектами регіонального розвитку на всіх рівнях;

- досягнення базового рівня та розвиток організаційної зрілості для управління проектами регіонального розвитку та застосування стандартів корпоративного управління у формі посібників, процедур, шаблонів;

- належне управління проектами регіонального розвитку може стосуватися як малих і окремих, так і великих і довгострокових проектів і програм регіонального розвитку;

- цілеспрямований процес досягнення цілей проекту в умовах фінансових, матеріальних, людських, часових та інших обмежень;

- розуміння команди проекту як соціальної мережі, яка є частиною внутрішніх організаційних мереж і зовнішніх професійних мереж [19].

Ці принципи враховують спеціальні потреби та умови кожного регіону, спрямовані на досягнення сталого та гармонійного розвитку. Нижче подано декілька інше бачення щодо ключових принципів регіонального розвитку:

1. Інтегрованість та Співпраця:

Основна ідея: Регіональний розвиток повинен базуватися на інтегрованому підході, який враховує взаємозв'язок економічних, соціальних, екологічних та інших аспектів. Співпраця між широкими секторами та зацікавленими сторонами є ключовою для успіху.

2. Спрямованість на Людину:

Основна ідея: Регіональний розвиток повинен підтримувати потреби та інтереси населення. Створення якісних умов життя, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, житлово-комунальних послуг та інших соціальних послуг є комерційними аспектами.

3. Спроможність до Саморозвитку:

Основна ідея: регіон повинен мати можливість розвиватися та адаптуватися до змін без залежності від зовнішніх факторів. Розвиток внутрішніх ресурсів, стимулювання підприємництва та інновацій є виробництвом компонентів.

4. Спрямованість на Сталість:

Основна ідея: Регіональний розвиток повинен забезпечити збалансоване використання ресурсів та економічну стійкість без шкоди довкіллю. Стратегії повинні бути орієнтовані на довгостроковий вигляд та збереження природних ресурсів.

5. Справедливість та Рівні Можливості:

Основна ідея: Регіональний розвиток повинен підтримувати соціальну справедливість та рівень можливостей. Змінення соціально-економічних нерівностей та підтримка вразливих груп населення є меншими принципами.

6. Участь Громадськості та Закладених Суб'єктів:

Основна ідея: Прийнято залучення громадськості та представників різних сфер до процесів.

Саме дотримання цих принципів, на наше переконання, дозволить проектам регіонального розвитку, а також відповідній системі управління бути ефективною

Ефективність реалізації проектів регіонального розвитку безпосередньо залежить від наявності організаційно-оформленої системи інституцій та інститутів, що структурують взаємовідносини суб'єктів у процесі проектного управління регіональним розвитком. Узгодженість інтересів і дій суб'єктів державного механізму проектного управління регіональним розвитком є

основним чинником забезпечення якості результатів проекту, що зумовлює практичну доцільність розроблення його інституціональної моделі [16].

Проект регіонального розвитку є систематичним та стратегічним інструментом, спрямованим на вдосконалення економічних, соціальних, територіальних та екологічних аспектів конкретного регіону. Це комплексна програма дій, спрямована на досягнення певних цілей та вирішення конкретних проблем розвитку в рамках певної території.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити такі ознаки проектів регіонального розвитку:

1. Стратегічне планування:

– Зміст: Розробка стратегії регіонального розвитку, визначення ключових напрямків та цілей.

– Ознаки: Участь урядових інституцій, експертів та представників громадськості у визначених стратегічних пріоритетів.

2. Мультидисциплінарний підхід:

– Зміст: Узгоджена розробка проектів, яка включає економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти.

– Ознаки: Комплексний погляд на проблеми та врахування взаємозв'язків між швидкими галузями.

3. Залучення цікавих сторінок:

– Зміст: Активна участь уряду, бізнесу, громадськості та інших стейкхолдерів у формуванні та виконанні проектів.

– Ознаки: Партнерство між більшими групами, публічні консультації, та відкриті повідомлення.

4. Інноваційні рішення:

– Зміст: Впровадження новітніх технологій та інновацій для стимулювання розвитку.

– Ознаки: Дослідження та реалізація передових технологій, створення інноваційних центрів.

5. Підтримка економічної стабільності:

- Зміст: Розвиток економічних проектів та стимулювання підприємництва.

- Ознаки: Залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, створення робочих місць.

6. Соціальна інклюзія:

- Зміст: Заходи для підвищення рівня освіти, охорони здоров'я та соціальної захищеності.

- Ознаки: Проекти, спрямовані на зменшення соціальних нерівностей та підвищення якості життя всіх верств населення.

7. Спрямованість на територіальний розвиток:

- Зміст: Звернення уваги на унікальні особливості та потенціал конкретної території.

- Ознаки: Зонування регіону, врахування географічних, культурних та історичних аспектів.

8. Стале партнерство:

- Зміст: Розвиток довгострокових партнерств між усіма стейкхолдерами.

- Ознаки: Укладання меморандумів та угод, забезпечення сталої співпраці на тривалий період.

9. Комунікація та участь громади:

- Зміст: Взаємодія з громадськістю, залучення до прийняття рішень та регулярна інформаційна звітність.

- Ознаки: Публічні слухання, засоби масової інформації, відкриті форуми для обговорення та збору думок громади.

Проекти регіонального розвитку є складними та високоперспективними ініціативами, які спрямовані на створення сталого та збалансованого розвитку конкретної території.

1.2. Основні складові механізму проектного управління регіональним розвитком

На сучасному етапі одним із ключових напрямів ефективного регіонального розвитку є впровадження проектного управління, яке може стати фактором впливу на ефективність регіональних інноваційних систем. Рівень удосконаленості процедур проектного управління більшості суб'єктів регіональної системи на сьогодні не забезпечує суттєвих конкурентних переваг, що зумовлює необхідність переходу до більш адекватних моделей регіонального розвитку. До таких моделей належать: модель потрійної спіралі інноваційної співпраці «університет – бізнес – держава». Найбільш перспективним вирішенням проблеми регіонального розвитку в цьому контексті є створення та вдосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку проектного управління в масштабі регіональних систем та їх окремих учасників.

При створенні механізмів регіонального розвитку на основі проектного управління слід враховувати, що вимога управління не окремим проектом, а портфелем проектів вимагає створення єдиних механізмів проектного управління в регіональних системах (наприклад, неуніверситетські структури в система вищої освіти, створення структури ролей підтримки проекту в групах бізнес-кластеру). Організаційно-економічні механізми управління якістю, у тому числі якістю інноваційних проектів, по-друге, маркетингові процедури супроводження проектною діяльністю, мають великий потенціал як основа для формування єдиних механізмів управління проектами в регіональних системах регіону, по-третє, проектування офісних приміщень загального користування, що ініціаторами повстання можуть бути органи виконавчої влади [15].

Останніми роками в Україні активізувалась робота із запровадження проектного управління в органах державної виконавчої влади, що передбачає необхідність забезпечення відповідності вимогам міжнародних стандартів проектного менеджменту.

Створення та вдосконалення механізмів управління проектами на регіональному рівні дозволить ефективно запроваджувати нематеріальні

механізми мотивації учасників проектів та механізми управління проектами регіонального розвитку.

Забезпечення належного функціонування зазначених механізмів сприятиме досягненню стратегічних цілей ключових елементів регіональних інноваційних систем та цілей сталого розвитку регіонів України.

Актуальність впровадження механізмів управління проектами регіонального розвитку в державному секторі постійно зростає. Доцільно виділити проблемні моменти, які виникають при застосуванні методів управління проектами на регіональному рівні. По-перше, є прозорість того, що відбувається. У процесі управління проектом досягнення проміжних результатів має бути повністю зрозумілим для громадськості; це записується і повинно бути відоме всім людям, які беруть участь у процесі. По-друге, це ставлення до командної роботи в плані об'єднання зусиль різних спеціалістів різних галузей, що є необхідним і важливим для того, щоб професійно та правильно виконувати всі поставлені завдання та досягати результату. По-третє, запровадження управління проектами може і повинно скоротити як часові, так і грошові витрати. Тому реалізація управління проектами регіонального розвитку означає підвищення ефективності регіональних структур за менших витрат.

Формування механізму управління проектами регіонального розвитку слід розглядати як узагальнену модель на основі системного підходу з урахуванням системних засад. Схематично механізм управління проектом можна створити у вигляді блокової логічної моделі, що відображає структуру процесу взаємодії елементів механізму між собою [20-21].

Початковим етапом алгоритму є аналіз концепції та стратегії економічного розвитку регіону. Виходячи з пріоритетних цілей і завдань інвестиційно-економічного розвитку, продовжено процедуру передпроектного аналізу та дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів процесу регіонального розвитку, які здійснюються методами ситуаційного та порівняльного аналізу.

За результатами передпроектного аналізу наступним етапом механізму проектного управління регіонального розвитку є формулювання цілей і завдань

управління проектом. Формування цілей є початком процесу проектного управління регіонального розвитку.

Заключний етап механізму управління проектами регіонального розвитку спрямований на моніторинг виконання програм у формі систематизації результатів управління проектами, а також оцінки результатів управління проектами регіонального розвитку.

Активними учасниками, ініціаторами та бенефіціарами проектів регіонального розвитку в Україні є:

- Міністерство економічного розвитку і торгівлі;
- Кабінет Міністрів України;
- Міністерство фінансів України;
- Адміністрація Президента України;
- Національна академія державного управління при Президентові України;
- Національний інститут стратегічних досліджень;
- Українська спілка районних і обласних влад, Спілка міст України;
- Регіональні та місцеві органи влади.

Прикладом ефективних проектів регіонального розвитку, які реалізуються в Україні, є проекти Європейського Союзу. Європейський Союз оголосив другий конкурс проектів, спрямованих на надання важливої допомоги місцевим громадам шляхом сприяння соціальній єдності та економічній діяльності на користь внутрішньо переміщених осіб і приймаючих громад.

Загальною метою ефективного проекту регіонального розвитку має бути сприяння соціальному, економічному та територіальному єдності країни. Реалізація проектів регіонального розвитку створить можливість підвищити потенціал органів державної влади України та інших зацікавлених сторін у розробці та реалізації ефективної політики регіонального розвитку.

Сукупний огляд усіх рівнів механізму проектного управління дозволяє створити комплексну картину реалізації проектного управління в регіоні, на основі якої стає можливим моделювати процеси розвитку економіки держави в цілому.

Механізм проектного управління регіональним розвитком - це система організаційних та управлінських процедур, методів та інструментів, спрямованих на реалізацію конкретних проектів із розвитку в масштабах конкретного регіону. Механізм охоплює весь життєвий цикл проекту - від цієї ініціації та планування до виконання, моніторингу, оцінки результатів і завершення.

Механізм проектного управління регіонального розвитку є складним і комплексним процесом, спрямованим на досягнення конкретних цілей та завдань для підвищення ефективності та стійкості регіонального розвитку.

Доцільно зауважити, що механізм може бути адаптований відповідно до конкретних умов і вимог цього регіонального розвитку та проектів.

Реалізація механізму проектного управління регіональним розвитком включає в себе конкретні практичні етапи та дії. Нижче описано ключові аспекти, які мають значення при практичній реалізації цього механізму:

1. Стратегічне планування:
 - Аналіз регіонального стану: Проведення комплексного аналізу економічних, соціальних та екологічних показників регіону для ідентифікації потенціалу та проблеми.
 - Визначення стратегічних напрямків: Прийняття рішення щодо основних напрямків розвитку, враховуючи потреби громад та підприємств.
2. Формування портфеля проектів:
 - Вибір ключових проектів: Оцінка пропозицій та вибір проектів, які найкраще відповідають стратегічним цілям регіону.
 - Пріоритезація проектів: Встановлення пріоритетів для розподілу обмежених ресурсів між проектами.
3. Бізнес-планування та дизайн проектів:
 - Розробка бізнес-планів: Створення детальних планів, включаючи бюджет, графік та визначення ключових ризиків.
 - Визначення КРІ: Встановлення метрики для оцінки результатів та визначення критеріїв успіху.

4. Фінансування та ресурси:
 - Залучення фінансування: Пошук та залучення фінансових ресурсів з різних джерел, таких як державні фонди, інвестори, міжнародні організації тощо.
 - Ефективне використання ресурсів: Розподіл ресурсів з урахуванням пріоритетів та потреб проектів.
5. Управління реалізацією проектів:
 - Створення команди: Формування команди для кожного проекту, включаючи фахівців з різних галузей та відповідних для виконання завдань.
 - Моніторинг та звітність: Регулярний моніторинг ходу виконання проектів, складання звітів та планів адаптації при необхідності.
6. Оцінка та аудит проектів:
 - Оцінка результатів: Періодична оцінка досягнень та порівняння з визначеними КРІ.
 - Аудит проектів: Проведення аудитів для визначення ефективності системи управління та виявлення можливостей для вдосконалення.
7. Завершення та поширення результатів:
 - Фіналізація проектів: Підготовка завершальних звітів, аналіз досягнень та уроків, вивчених з проектів.
 - Розширення досвіду: Розширення отриманого досвіду серед інших регіонів та цікавих сторінок.
8. Комунікація та участь громади:
 - Взаємодія з громадою: Забезпечення відкритої комунікації з громадськістю, залучення до процесу прийняття рішень та врахування побажань та поглядів громади.
 - Громадський контроль: Забезпечення можливості громадськості відстежувати та контролювати хід виконання проектів.

Ці практичні аспекти можуть ефективно впроваджувати механізм проектного управління регіональним розвитком, забезпечуючи планування, координацію та контроль за проектами з урахуванням потреб та особливостей конкретного регіону.

Актуальність проектного управління на регіональному рівні в Україні зростає. Доцільним є створення в кожному регіоні країни спеціальних штабів, проектних офісів, які стануть свого роду адміністраціями розвитку, забезпечать впровадження кращих механізмів створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні.

Комплексний характер економічних і політичних викликів, що стоять нині перед Україною, задає найвищий рівень вимог до функціонування державного апарату, координації роботи між усіма гілками влади, спільної роботи відомств. Для ефективної реалізації цих завдань необхідною є цілковита модернізація системи державного управління, що склалася в даний час. Одним із основних напрямів її вдосконалення може стати впровадження сучасних загальновизнаних методів управління проектами регіонального розвитку, розгляду яких і планується присвятити подальші дослідження.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

2.1. Оцінка ефективності механізму проектного управління регіональним розвитком

В економічній літературі активно обговорюються питання, пов'язані з оцінкою економічної ефективності проектних рішень. І справді, це є ключовим завданням при прийнятті управлінських рішень про доцільність інвестування коштів і реалізації проекту на підприємстві. Проте на практиці оцінка ефективності інвестицій у реалізацію проекту часто здійснюється інтуїтивно, з мінімальними витратами часу та коштів. З одного боку, це пов'язано з небажанням виділяти значні ресурси для проведення детального попереднього аналізу, з іншого – з великою недовірою до результатів такого роду досліджень. Ці проблеми мають одне джерело, а саме відсутність надійних методів оцінки ефективності проектних рішень. Цю проблему можна вважати особливо важливою у випадку інноваційних проектів, які можуть створити конкурентну перевагу компанії на ринку. Однак через свою ризикованість і непередбачуваність інноваційні проекти потребують розробки та використання специфічних методів їх оцінки.

Автори досліджень [15], крім оцінки ефективності окремих проектів з метою визначення пріоритетних напрямків розвитку виробничих галузей, пропонують методіку відбору проектів науково-технічних програм. При цьому науково-технічні програми, як правило, мають ієрархічну структуру, а саме: програма, цільові програми, напрями, проекти тощо. Пропонується оцінювати ефективність галузевих проектів науково-технічних програм за допомогою методів системного аналізу: декомпозиції, побудова ієрархічної структури та порівняльний аналіз. Це дозволяє вважати доцільним використання системно-ієрархічного підходу для розробки методів оцінки ефективності науково-технічних програмних проектів. Реалізація кожного проекту може призвести до різних ефектів: економічних, соціальних тощо. Тому процес оцінки результатів має бути ієрархічним:

1. Оцінка ефективності основних показників проекту;
2. Визначення узагальнених показників ефективності за видами впливів;
3. Глобальна ефективність проекту.

Аналіз наукових праць, в яких представлено та досліджено методи оцінки інвестиційних проектів, показав, що існує математичний апарат, призначений для прийняття рішень у ситуаціях оцінки та відбору інвестиційних проектів на мікрорівні. Використовувані при цьому методи умовно поділяють на дві групи залежно від того, чи враховують вони часовий параметр. До першої групи належать методи, що передбачають дисконтування показників ефективності проекту, а саме: метод розрахунку чистої поточної вартості інвестиційного проекту (NPV); метод оцінки проекту на основі дисконтованого періоду окупності (DPP); як розрахувати рентабельність інвестицій (PI); метод розрахунку внутрішньої норми прибутку (IRR) або модифікованої внутрішньої норми прибутку (MIRR).

До другої групи належать методи оцінки ефективності проектних рішень на основі облікових оцінок. До них відносяться метод оцінки терміну окупності проекту (PP) і метод розрахунку норми окупності інвестицій (ARR).

Крім того, в даний час як світовий стандарт використовується концепція техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів, розроблена ЮНІДО (Об'єднана організація промислового розвитку) - міжнародною спеціалізованою організацією ООН з промислового розвитку [10, с. 17-25].

За результатами досліджень можна зробити такі висновки:

- весь спектр підходів до оцінки проекту можна розділити на дві групи: фінансові підходи та змішані підходи, які включають як фінансову, так і нефінансову складові;

- фінансовий підхід орієнтований на оцінку ефектів, які можна конвертувати в гроші. У випадку з інноваційними проектами практично неможливо з прийнятною точністю кількісно оцінити всі можливі наслідки їх майбутньої реалізації;

- змішаний підхід передбачає виникнення нефінансових ефектів, тобто оцінка стає комплексною завдяки використанню якісних показників для оцінки проектного рішення, але при цьому посилюється вплив суб'єктивної думки експертів, які використовуються для вибору системи якісних показників;

- оцінка проекту зазвичай проводиться, коли бізнес-ідея обрана і готова до реалізації. Інноваційні проекти відбираються на початковому етапі створення суті інновації.

Крім того, існуючі методики оцінки та відбору інвестиційних проектів розраховані на наявність таких умов:

1. Оцінка та відбір проектів здійснюється суб'єктом господарювання самостійно або за його дорученням цю роботу виконують сторонні організації, що спеціалізуються на наданні аналогічних консалтингових послуг. Це означає, що ініціатор, замовник або виконавець і споживач складають окремий суб'єкт господарювання.

2. Вибір здійснюється між проектами однакового призначення, що відрізняються за технологією, підрядниками, умовами виконання та обслуговування, ціною тощо. Але ці проекти однакові з точки зору кінцевого матеріального ефекту.

3. Після прийняття рішення про фінансування конкретного проекту решта проектів у списку оцінки вважаються неефективними та закриваються.

З точки зору окремого суб'єкта господарювання така постановка проблеми є виправданою. У цьому випадку завдання оцінки та вибору проекту здійснюється в умовах, коли підприємство вже визначилося з напрямком свого подальшого розвитку та має конкретну мету, для досягнення якої обрано інвестиційний проект. Критерії оцінки проекту обираються залежно від мети. Таку постановку задачі оцінки та відбору проектів можна віднести до класу прийняття рішень в умовах безпеки. Вони відповідають завданням оцінки проекту на мікрорівні та непридатні для використання на рівні регіонального управління [39].

Інша ситуація складається, коли оцінка проекту здійснюється в інтересах розвитку того чи іншого регіону, а не лише окремого суб'єкта господарювання. Специфіку такої ситуації можна визначити наступним чином:

1. Оцінка повинна проводитися у двовимірному просторі інтересів регіону та суб'єктів господарювання, розташованих на території регіону. Ці інтереси не завжди збігаються. При цьому регіональні інтереси є більш стратегічними, а корпоративні – більш тактичними.

2. Відбір здійснюється з переліку проектів різного призначення, що відображає весь спектр можливих напрямків регіонального розвитку.

Цей спектр відображає специфіку регіону, пов'язану зі спеціалізацією підприємств, розташованих у регіоні, та можливі пріоритети розвитку окремих галузей виробництва на сучасному етапі.

3. Результатом оцінки проектів є їх класифікація та діагностика (а не відбір) за обраними цілями та пріоритетами регіонального розвитку, джерелами фінансування, можливостями масової реалізації на суміжних підприємствах регіону, соціальними наслідками для регіону тощо. Незначна зміна регіональних пріоритетів може змінити клас проектів. Тому проекти не закриваються на розгляд, вони залишаються в базі для подальшої оцінки. І лише їх моральне старіння та поява нових інноваційних ідей для досягнення такого ж результату може призвести до остаточного закриття проекту на розгляд.

Така важлива специфіка оцінки проектів на регіональному рівні потребує розробки нового методичного підходу та суттєвої трансформації існуючих моделей оцінки ефективності інвестиційних проектів. Це дозволить вирішити проблеми узгодження інтересів регіону та суб'єктів господарювання та запропонує систему координації діяльності учасників інвестиційного процесу, засновану на принципах індикативного управління.

Порівняльний аналіз концепцій оцінки проектів на мікро- та регіональному рівнях представлено в таблиці 2.1.

Таким чином, моделі оцінки проектів на мікро- та регіональному рівнях якісно відрізняються за інформаційною базою проекту, цілями та результатами

оцінювання. Класифікація та діагностика регіональних проектів, а не їх відбір, є кінцевим завданням і метою концепції управління регіональними інноваційними проектами. Ця пропозиція потребувала розробки спеціальної організаційно-економічної системи управління проектами регіонального розвитку.

Таблиця 2.1. - Порівняльний аналіз концепцій оцінки проекту

Рівень оцінки	Мікро (суб'єкт господарювання)	Регіональний рівень
Інформаційна база	База проектів, що забезпечують досягнення конкретної цілі (однакових за призначенням)	База проектів, що відбивають весь спектр можливих напрямків регіонального розвитку (різні за призначенням)
Цілі	Економічні інтереси суб'єкту господарювання	Двовимірний простір інтересів регіону і суб'єктів господарювання
Призначення оцінки	Селекція кращого з точки зору досягнення цілі проекту або опорного портфелю проектів	Класифікація і діагностика проектів для вибору стратегії управління ними відповідно до класу
Управлінське рішення	Фінансування кращого проекту або портфелю проектів. Відхилення всіх інших проектів	В залежності від класу проектів організація, підтримка, стимулювання кожного проекту. Не передбачається закриття проектів

Організаційно-економічну систему проектного управління регіональним розвитком ми визначаємо як сукупність організаційно-економічних форм і методів, інструментів і важелів, які взаємопов'язані в один механізм і дозволяють визначити стратегію управління регіональними проектами, з метою досягнення кращого корисного ефекту та забезпечення стабільного інноваційного розвитку як регіону, так і його територіальних суб'єктів господарювання.

При процесному підході під організаційно-економічним механізмом розуміють логічну послідовність діяльності (функцій), що використовується для прийняття рішень щодо подальшої долі регіональних інноваційних проектів відповідно до принципів індикативного управління. Розробка організаційно-економічної моделі індикативного управління інноваційною діяльністю

починається з визначення системи показників, які можуть бути використані для формалізації процесу управління регіональним інноваційним розвитком, потім визначення інструментів, за допомогою яких можливе застосування того чи іншого регіонального показник, результати, які повинні бути отримані на кожному етапі, визначаються індикативними системами управління.

Процес управління класично подається як процес, який складається з таких функцій управління: планування, звітності, аналізу, діагностики, регулювання, стимулювання та організації реалізації розроблених управлінських рішень. Усі ці функції управління можна звести до обмеженого набору моделей рішень [11].

Для функції планування показником слугує система цільових критеріїв відповідності інноваційних проектів пріоритетам регіонального розвитку. Ці критерії дозволять експертам спрогнозувати кількісний склад проектів у планованому періоді. Основним результатом роботи експертної прогнозної моделі буде перелік інноваційних проектів, запланованих до розгляду з метою формування стратегії управління та відповідних управлінських рекомендацій для кожного проекту.

Наступний крок – функція обліку регіональних проектів. Кожен проект реєструється за певною структурою в регіональній базі даних. Але на цьому функція обліку не закінчується. Ефективне використання бази даних проектів потребує їх додаткової класифікації за регіональними пріоритетами. Отже, критерії класифікації проекту служать показником стадії розрахунку. Вони використовуються як вхідні дані для моделі класифікації.

В результаті цієї функції управління всі проекти поділяються на класи. Це означає, що вже на етапі розрахунків проект не тільки належним чином фіксується, але після класифікації він також отримує важливі підсумкові характеристики класу, до якого він належить. На цьому етапі інформаційна карта проекту починає формуватися і, крім суто вхідних даних, доповнюється дієвою інформацією, якою є номер класу.

На етапі аналізу проекту необхідно визначити стратегію управління кожним проектом. Вибір стратегії залежить від класу проектів, але, як правило,

класи - це більше, ніж просто можливі стратегії, які якісно і істотно відрізняються один від одного. Таким чином, критерії для створення агрегованих класів проекту є показником функції аналізу. Їх значення використовуються як вхідні дані моделі класифікаційного аналізу, яка визначає агрегований клас проекту та відповідну цьому класу стратегію управління проектом. Інформаційна карта проекту постійно оновлюється. На етапі аналізу фіксує обрану стратегію управління з усіма її особливостями.

Функція регулювання спрямована на розробку управлінського рішення. В автоматизованих системах управління рішення, отримані за результатами відповідних моделей, називають рекомендаціями. Вони можуть стати управлінськими рішеннями після консультації з особою, відповідальною за рішення та можливі наслідки його виконання. Значення інтегрального показника організаційно-економічного та соціального рівня відповідності проекту регіональним інтересам слугує показником вибору відповідного рішення для кожного проекту. Значення цього показника використовується як вхідна інформація для діагностичної моделі регіональних проектів. Завдяки цьому модель надає відповідні управлінські рекомендації для кожного проекту разом з описом позитивних і негативних аспектів впливу проекту на регіональний розвиток. Вони розташовані на інформаційній карті проекту.

Реалізація стимулюючої та організаційної функцій передбачає заохочення всіх учасників інноваційного середовища до реалізації запропонованих рекомендацій. Саме дані щодо реалізації розроблених рішень є індикаторами якості реалізації стимулюючої та організаційної функцій. Вони є частиною моделі оцінки довіри та ефективності регіональної системи управління проектами. Результатом цього етапу є оцінка впливу регіональної системи управління проектом на рівень її надійності за витратами та часом роботи.

Запропоновано оцінювати ефективність системи управління регіоном через показник підвищення ймовірності досягнення цілей розвитку регіону під час реалізації проектів.

На основі дослідження теоретичних аспектів управління регіональними інноваційними проектами можна зробити наступні висновки. Здатність до інновацій є стратегічним фактором розвитку країни, її регіонів та суб'єктів господарювання.

Тому діяльність регіональної влади, особливо в критичний для економіки період, має бути зосереджена на всебічній підтримці та поширенні новітніх технологій, здатних відродити попит, а разом з ним і економічний розвиток. Принципи добровільності та економічної зацікавленості, на яких базуються відносини між державою та суб'єктом господарювання ринкової економіки, задають новий порядок задоволення регіональних потреб у сфері науково-дослідної діяльності, товарно-технологічних інновацій, формують попит на науково-технічну продукцію, здатну акумулювати науково-технічний потенціал і стимулювати інноваційну діяльність товаровиробників.

2.2. Інфраструктурне забезпечення управління проектами

Сутність інфраструктури в широкому розумінні полягає в забезпеченні умов для виникнення певного явища чи процесу.

На думку О.В. Васильєва [4], інфраструктура – це система функціональних елементів і зв'язків, що забезпечують реалізацію індивідуальних і колективних інтересів групи суб'єктів господарювання. У процесі реалізації інтересів інфраструктура створює умови для існування та розвитку, регулює та обслуговує економічні відносини. Необхідно взяти до уваги основні елементи інфраструктури: установи, операції, інформаційні мережі та потоки. Усі ці елементи не існують самі по собі. На думку С.М. Ляшенко [17], інфраструктура – це сукупність політичних, економічних, правових, управлінських, фінансових, інформаційних, наукових та інших інститутів на конкретному ринку, які створюють умови для ефективної реалізації конкретних (інноваційних, фінансово-економічних, благодійних тощо). Інфраструктура управління діяльністю, пов'язана з проектною діяльністю, — це набір державних і

неурядових установ, які забезпечують розвиток і підтримку управління на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Для ефективного управління інвестиційними проектами у сфері регіонального розвитку необхідна специфічна інфраструктура, здатна забезпечити оптимізацію зв'язку та перерозподілу ресурсів між усіма суб'єктами проектної діяльності.

На нашу думку, інфраструктурне забезпечення управління проектами регіонального розвитку – це діяльність певної групи інституцій різних організаційно-правових форм, спрямована на створення умов для ефективного виконання функції управління інвестиційним проектом.

За функціями управління інвестиційними проектами у сфері регіонального розвитку інфраструктурне забезпечення – це: фінансово-економічне забезпечення проектної діяльності; інституційна підтримка розробки та реалізації проектів; наукове забезпечення інвестиційних проектів; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації учасників проекту.

Наразі в Україні діють інституції різних організаційно-правових форм, які у поєднанні зі своїми функціями забезпечують інфраструктурне забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку. Розглянемо детальніше кожен з перерахованих вище підрозділів забезпечення інфраструктури.

1. Фінансово-економічне забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку. Відповідно до ст. 12-1 Закону України «Про інвестиційну діяльність» державна підтримка інвестиційної діяльності включає участь держави у розробленні та/або реалізації інвестиційних проектів і здійснюється, зокрема, через [34]:

- фінансування реалізації інвестиційних проектів за рахунок коштів державного бюджету або бюджету місцевого самоврядування;
- співфінансування інвестиційних проектів з державного бюджету та бюджетів місцевого самоврядування;
- надання відповідно до законодавства державних та місцевих гарантій реалізації інвестиційних проектів з метою забезпечення виконання боргових

зобов'язань суб'єкта господарювання за позиками і кредитами за рахунок коштів державного бюджету або бюджету місцевого самоврядування;

- повної або часткової компенсації за рахунок коштів державного бюджету або бюджету місцевого самоврядування відсотків за кредитами, наданими суб'єктам господарювання для реалізації інвестиційних проектів;

- використання інших форм, передбачених цим Законом.

Фінансово-економічне забезпечення проектної діяльності за рахунок бюджетних, позабюджетних та інших джерел фінансування здійснюється за рахунок:

– Державний фонд регіонального розвитку (ДФРРР), створений постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 656 «Питання Державного фонду регіонального розвитку» [23], який відповідає за загальне забезпечення фінансова підтримка заходів (проектів), реалізація яких сприятиме сталому економічному, соціальному та екологічному розвитку регіонів. Кошти ФДРР (бюджету) спрямовуються на фінансування інвестиційних програм (проектів) і заходів, що відповідають пріоритетним напрямам соціально-економічного розвитку регіонів;

– Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, створений Указом Президента України від 24 червня 2010 року № 723/2010 «Про Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні» [36], створений для вирішення завдань: ... розробки проектних пропозицій державних місцевих і регіональних програм розвитку та реалізації заходів, передбачених ними; ...сприяння реалізації міжнародних проектів і програм в Україні, інформаційна підтримка таких проектів.

Фінансування інвестиційних проектів у сфері регіонального розвитку базується на їх цільовій спрямованості та множинності джерел фінансування, що зумовлює необхідність вдосконалення механізму багатоканального фінансування.

Теоретично існує декілька шляхів залучення ресурсів (фінансових, матеріальних тощо): отримання банківських кредитів; комерційна діяльність,

дохід від якої призначений для досягнення поставлених організацією цілей; самофінансування – за рахунок членських внесків, благодійних акцій та ін.; кошти місцевого бюджету у вигляді відрахувань і взаємовідрахувань між організацією та підприємствами-боржниками бюджету; ресурси різних фондів у формі дотацій, як бюджетних, так і позабюджетних, що діють на різних рівнях і контролюються різними структурами; збір пожертвувань; участь у державних та регіональних цільових програмах; добровільний рух.

Таким чином, багатоканальне фінансування – це система накопичення коштів з різних джерел. Механізм фінансування багатоканальних проектів передбачає поєднання бюджетних коштів, грантів, спонсорства/пожертвувань, коштів бізнесу та громадян. Основними формами багатоканального фінансування в Україні є: фінансування проектів і грантів через спеціальні фонди; державно-приватне партнерство; збір коштів

Проектне фінансування – це фінансування інвестиційних проектів, для яких сам проект є способом обслуговування боргових зобов'язань. Кредитори оцінюють об'єкт інвестування з точки зору прибутковості, яка забезпечить повернення наданих кредитів. Основною гарантією за такими контрактами є сам проект та активи, що містяться в ньому [13; 22].

Якщо інвестиційний проект реалізується в державному секторі економіки та має стратегічне значення, то використовується метод прямої бюджетної підтримки інвестиції, яка використовується у таких формах: бюджетні кошти на безповоротній основі (у формі гранти та допомога); бюджетні інвестиції (за рахунок участі держави в капіталі підприємства чи організації, що отримують бюджетні кошти); бюджетні позики як універсальний інструмент державного стимулювання проектів.

2. Інституційне забезпечення розроблення та реалізації проектів – це діяльність державних органів та організацій щодо створення сприятливих умов для здійснення професійної діяльності у сфері управління проектами регіонального розвитку шляхом:

- організація діяльності, пов'язаної з обслуговуванням проекту - створення відповідних державних установ і підприємств;

- впровадження конкретних режимів інвестиційної діяльності.

Основним завданням служби супроводу проекту є повне фінансово-економічне, організаційне та технологічне забезпечення процесу реалізації проекту з моменту створення проектної пропозиції до завершення проекту.

Основними послугами служби супроводу проекту є:

- передпроектний консалтинг – надання консультацій, проведення аналізів та надання рекомендацій для реалізації нових проектів;

- розробка техніко-економічних обґрунтувань та бізнес-планів інноваційних та соціально спрямованих інвестиційних проектів;

- оцінка соціальної ефективності та інвестиційної привабливості інвестиційних об'єктів, аналіз ефективності реалізації та прибутковості соціальних проектів;

- фінансово-економічний аналіз та соціально-економічні прогнози;

- розробка та підтримка проектів міжнародної технічної допомоги (грантові програми Європейської Комісії, ООН, країн Європейського Союзу тощо).

Указом Президента України від 12 травня 2011 року № 583/2011 «Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України» [37] затверджено Положення про Державне агентство, яким визначено, що: основним завданням Агентства є управління національними проектами на всіх етапах життєвого циклу проекту; Держінвестпроект України з метою організації своєї діяльності створив ряд підприємств, що здійснюють повний супровід проектів - спеціалізовані державні фінансово-кредитні установи у сфері інвестицій для фінансового супроводу проектів, регіональні центри інвестицій та розвитку для організації надання послуг з підготовки та реалізації проектів об'єктів проектної діяльності, створення державних підприємств для управління конкретним проектом (наприклад, ДП «Місто майбутнього») [40].

Важливим напрямком реалізації інвестиційних проектів у сфері регіонального розвитку є використання механізму державно-приватного партнерства (ДПП). Створено спеціалізовані органи інституційної підтримки проектів ДПП: Департамент інвестиційної та інноваційної політики та розвитку державно-приватного партнерства Міністерства економічного розвитку і торгівлі України; Український центр сприяння розвитку державно-приватного партнерства; Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України; Створено структурні підрозділи облдержадміністрації та органів місцевого самоврядування, а також громадські організації, що сприяють розвитку ДПП. У 2011 році створено Державне підприємство «Центр розвитку державно-приватного партнерства», яке підпорядковується Міністерству регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Основним видом діяльності компанії є надання консалтингових послуг; організація, координація та виступає державним партнером у реалізації державно-приватного партнерства; сприяння в отриманні коштів від інвесторів, кредитів від міжнародних фінансових організацій та інших організацій; надання допомоги та інформаційно-консультативної підтримки щодо погодження проектів у відповідних структурах.

Використання конкретних методів інвестиційної діяльності при реалізації проектів регіонального розвитку здійснюється шляхом створення системи державної підтримки, фінансових та організаційних преференцій для інвесторів.

3. Наукове забезпечення інвестиційних проектів у сфері регіонального розвитку.

Аналіз літератури щодо застосування наукового підходу та використання методів дослідження в процесі розробки та реалізації різноманітних проектів регіонального розвитку [18; 38] вказує на наявність характерної тенденції. У багатьох випадках суто наукові дослідження не розглядаються як окрема сфера діяльності, яка систематично супроводжує проект, починаючи від народження ідеї його створення з метою вирішення конкретної соціально-економічної проблеми, продовжуючи безперервно протягом усього проекту. процесу

впровадження і закінчується лише після остаточної оцінки ефективності реалізованого проекту. Найчастіше плануються та реалізуються окремі дослідницькі процедури, які є заходами самого проекту. Вони трактуються як невід’ємна частина проекту, його природні елементи, але ідейно не відокремлені від діяльності іншого змісту – організаційного, інформаційного, матеріально-технічного забезпечення тощо. Це означає, що провідна роль і пріоритетне місце дослідження оскільки основа практичної реалізації діяльності не дотримується в ієрархії проектної діяльності.

Таблиця 2.2. - Система державної підтримки, фінансових і організаційних преференцій

Форми	Інструменти реалізації
Законодавче забезпечення	Закони України: «Про інвестиційну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про державне-приватне партнерство» інші законодавча акти
Податкове стимулювання	Обґрунтування зниження ставки податку для інвестора Скасування податку на реінвестування Прискорена амортизація, субсидії, пільгові кредити, інвестиційні гарантії, безпроцентні кредити, державна підтримка приватних інвестицій у житлове-комунальне господарства шляхом надання довгострокових кредитів для покриття частини витрат інвестора
Інфраструктурне забезпечення	Виділення земельних ділянок і необхідних приміщень у безкоштовне користування або за пільговими цінами Забезпечення комунікаціями
Стимулювання конкретних інвестиційних проектів	Сприяння в проведенні техніко-економічного обґрунтування проектів Цільове фінансування й проведення науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт Державна експертиза інвестиційних соціальних проектів
Механізми сприяння	Розробка прогнозів і стратегії соціально-економічного розвитку регіону Створення сприятливого клімату для активної підприємницької діяльності в регіоні; Створення привабливого інвестиційно-інноваційного клімату в регіоні; Організація інвестиційних конкурсів; Сприяння в залученні іноземних інвестицій під гарантію держави Фінансова підтримка держави шляхом участі на паях у фінансуванні великих проектів у соціальну сферу; Адресне інвестування проектів державних цільових програм - реалізація регіональних (державних) науково-технічних, економічних і соціальних програм (державні плани й програми структурної перебудови) Держзамовлення з наданням підприємству-виконавцеві преференцій і пільг; Ліцензування (дозвіл на право займатися певним видом діяльності); Квотування (установлення розмірів у загальному обсязі виробництва, продажів, експорту або імпорту) Розробка економічних стандартів і нормативів, що відображають показники ефективності проведення (норма рентабельності, енерго-,

	<p>трудо- і матеріалоемності продукції); Розробка нормативних положень і механізмів банкрутства; Використання системи державного страхування інвестицій</p> <p>Розробка науково-аналітичного інформаційного забезпечення державного регулювання надходження інвестицій у розвиток галузей соціальної сфери Іміджева підтримка інвесторів через програми радіо й телебачення, публікації в пресі, соціологічні дослідження, моніторинг значних інвестиційних проектів регіону; Присудження титулу «Кращий інвестор соціальної сфери»; Державна підтримка системи підготовки й перепідготовки кадрів, фінансування наукових досліджень</p>
--	--

Джерело: [40].

Незважаючи на популяризацію інвестиційних проектів у сфері регіонального розвитку, їх науковий супровід ще не став невід’ємною частиною реалізації проектів у місцевих реаліях. Такому стану є кілька об’єктивних причин, зокрема кадрова та методологічна нестача, та найголовнішою є нерозуміння не лише необхідності пріоритетності наукової діяльності, а й необхідності включення потужної дослідницької бази до складу наукової діяльності. складова проекту, її можливості та ефективність. Сьогодні з поширенням в Україні практики реалізації цільових соціальних проектів для конкретних цільових груп населення ситуація докорінно змінюється. Тому виникає потреба у загальному визначенні ролі, місця та функції підтримки наукових проектів [41].

Підтримка наукових проектів – комплекс спеціально організованих заходів, спрямованих на комплексне застосування наукового підходу при розробленні та реалізації соціальних проектів (програм). Основними елементами підтримки наукових проектів є:

– оцінка: ефективності проекту в цілому та окремих видів діяльності (збір та аналіз даних про процес і результат);

- корекція: проекту в цілому (напрямки дій, ресурси, обсяги) та окремих видів діяльності (технологічні та методичні процеси, ресурси).

4. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Підготовка та перепідготовка кадрів для проектної діяльності переважно зосереджена в університетах, мережа яких в Україні досить розвинена. Проте спеціалізована підготовка фахівців з управління проектами у сфері регіонального розвитку, зі

специфікою як щодо організації цього процесу, так і технології його реалізації, досі не проводилась. Практикуються короткострокові тренінги-семінари, які найчастіше відбуваються в рамках соціального проекту, який реалізується за фінансової підтримки міжнародної технічної допомоги.

Ефективність залучення інвестицій у регіональний розвиток безпосередньо залежить від якості підготовлених проектних пропозицій та від компетентності бенефіціарів (насамперед органів державної влади) в управлінні інвестиційними проектами. Тому питання організації специфічної інфраструктури, здатної забезпечити оптимізацію комунікації між суб'єктами проектної діяльності та ресурсне забезпечення учасників процесу проектування, є найбільш актуальним в умовах обмеженості бюджетних ресурсів. Потребує подальшого дослідження питання створення конкретного організаційного механізму зв'язків між рівнями управління – певної організаційно-правової форми інфраструктурного забезпечення управління інвестиційними проектами у сфері регіонального розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

3.1. Обґрунтування критеріїв і механізму державного проектного управління регіональним розвитком

Характерною рисою сучасного розвитку України є її орієнтація на євроінтеграцію. Це ставить перед нашою державою низку актуальних завдань, пріоритетами яких є: реформування владних відносин, визначення стратегії реалізації принципів сталого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях; забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів та підвищення їх конкурентоспроможності. Практична реалізація цих завдань потребує вдосконалення системи регіонального управління, реформування адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування.

В Україні в умовах постійного дефіциту бюджету ведеться активний пошук альтернативних джерел фінансування розвитку регіонів та окремих територій, як з боку самих територій, так і з боку держави. Водночас процеси глобалізації та євроінтеграції створили умови для змістовної та консультативної підтримки подібних заходів з боку міжнародних проектів, донорських організацій та фондів.

Від здатності залучати інвестиції та розвивати торговельні відносини залежить майбутній розвиток України загалом і стале економічне зростання регіонів зокрема. Екологічна стійкість і ефективність все частіше стають ключовими факторами в процесах розробки проектів і фінансування.

Для підвищення внутрішньої стабільності економіки та соціальної сфери регіону, забезпечення належного розвитку громади необхідна адекватна викликам часу управлінська політика. В таких умовах одним із інноваційних інструментів вирішення регіональних проблем є проектний підхід, ефективність якого доведена світовою практикою.

Враховуючи мету дослідження, визначимо загальні підходи до впровадження управлінських технологій в управління державними проектами регіонального розвитку в Україні та спробуємо запропонувати відповідний механізм їх реалізації. Оскільки управлінські технології державного планування регіонального розвитку мають реалізовуватися в системі державного управління та місцевого самоврядування, доцільним буде врахування таких ефектів, як соціальний, економічний, інформаційний, політичний, екологічний та організаційний [16].

1. Соціальний ефект. Визначення такої категорії потребує певних зусиль, оскільки встановлення єдиних параметрів оцінки досягається лише за суб'єктивними факторами. У системах, що самоорганізуються, досить складно визначити ступінь впливу суб'єкта управління на елементи, блоки та поведінку, оскільки цей вплив характеризується певними якісними та кількісними параметрами. Зокрема, встановлено, що кількісну сторону отриманого результату позначають терміном «критерій», а якісну – «показником ефективності» [2, с.322-347]. Такий поділ особливо необхідний при розробці системи оцінки громадської діяльності та процесу управління.

Таким чином, завдання аналізу соціальних ефектів реалізації проектів регіонального розвитку може бути виконано лише за умови комплексного аналізу запропонованих технологій.

2. Інформаційний ефект. Реформування державних органів і місцевого самоврядування неможливе без вільного доступу суспільства до питань проектування регіонального розвитку, функціонування системи державних органів і місцевого самоврядування, знання своїх прав і можливостей участі в цьому процесі. На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій можливе створення відповідних інтерактивних, електронних засобів моніторингу стану створення та реалізації проектів регіонального розвитку. Використання інтегрованих управлінських інформаційних систем, що охоплюють усі управлінські процеси та функції, забезпечує взаємодію масових та чітко

організованих процесів із швидкодіючими засобами сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій високого науково-технічного рівня.

Для системи управління проектами використовується комплексний програмний пакет, який включає програми для планування завдань, планування, контролю витрат і часу, документації та адміністрування управління проектами. Прикладами таких ІТ-систем автоматизованого керування проектами є: Cerebro, GanttProject (планування проекту на основі побудови діаграм Ганта та діаграм PERT), KPlato, Microsoft Project, OpenProj, Open Workbench, TaskJuggler, Spider Project тощо. використання такого програмного забезпечення Комплекси скоротять час, який витрачається на документування та адміністрування процесу управління проектами, ефективніше використовуватиме та контролюватиме ресурси, необхідні для реалізації проектів регіонального розвитку, а також використовуватиме дані цих комплексів як публічну інформацію у формі відкритих даних. Інформаційний ефект від впровадження управлінських технологій може бути досягнутий шляхом створення онлайн-ресурсів і порталів, на яких можна отримати доступ до інформації про подачу проектних заявок і пропозицій, безпосередньо подати такі заявки в режимі онлайн, отримати додаткову інформацію від суб'єктів фінансової допомоги [6].

Ефективним виявився і метод відстеження стану реалізації проекту в режимі реального часу за допомогою «поточної технології» та передачі візуальної інформації. Розвиток телекомунікаційних систем дозволяє в режимі реального часу відслідковувати хід виконання проекту, забезпечуючи візуальний контроль за ходом робіт, що посилить контроль за якістю робіт, термінами та іншими показниками. Застосування таких технологій не вимагає значних витрат і є простим у використанні.

Це створить можливість жорсткого контролю, моніторингу та контролю, визначення відповідальності сторін у разі істотних порушень чи зривів термінів реалізації проектів, особливо тих, що фінансуються з державного бюджету. Це дозволить мінімізувати ризик шахрайства та корупції при реалізації проектів регіонального розвитку.

3. Економічний ефект. Створення економічної моделі проекту забезпечує точний розподіл витрат і отриманих результатів між етапами його реалізації. Це своєрідний інструмент ресурсозабезпечення, основа для створення планових документів, що регламентують придбання та витрачання відповідних ресурсів під час реалізації проекту. Як показує світова практика, необхідною умовою на етапі затвердження є розробка економічної моделі. Створення економічної моделі (імітаційного моделювання) дозволяє досягти запланованого ефекту та використати певну кількість ресурсів і часу на всіх етапах реалізації проекту.

Тому визначення економічної ефективності проекту передбачає вирішення подвійного завдання — визначення відповідності проекту та його технічних, технологічних, організаційних, маркетингових, фінансових та інших рішень цілям та інтересам проекту [12].

4. Політичний ефект. Політичний ефект використання управлінських технологій включає як соціальні, так і економічні ефекти, але має більш загальні наслідки. Зокрема, на відміну від економічних і соціальних методів аналізу, які визначають вартість продукту або величину благ у вигляді грошового еквівалента (прибутку), політичні методи аналізу повинні передусім визначати «корисність», тобто максимальну ступінь задоволення кінцевих потреб «користувачів» продукту проекту.

Найпоширенішим методом такого аналізу є аналіз ефективності витрат (СВА), метод економічного аналізу, який порівнює відносні витрати та результати (ефекти) двох або більше альтернатив або курсів дій. Такий аналіз часто використовують у тих сферах, де недоцільно використовувати грошовий показник (рентабельність, зростання прибутку тощо). Наприклад, у Сполучених Штатах для аналізу медичних послуг використовується аналіз економічної ефективності. Зокрема, АЕВ виражається у вигляді коефіцієнта, де знаменник виражає показник поліпшення здоров'я (збільшення тривалості життя, запобігання передчасним пологам, запобігання ожирінню тощо), а чисельник — витрати, пов'язані з медичним обслуговуванням, придбанням ліків, медичним страхуванням. і т.д.

Тож у цьому випадку показником результату є якість життя – збільшення років життя та здоров'я. Іншим прикладом може бути: міністерству необхідно закупити військову техніку (танки), серед конкурентоспроможних проектів порівнюватиметься не лише вартість закупівлі (мінімальна ціна), а й ряд інших характеристик, які безпосередньо впливають на якість та ефективність танка. використання (радіус ураження, максимальна швидкість, скорострільність, броня, калібр гармати тощо). Якщо характеристики танка за цими напрямками рівні або навіть трохи поступаються конкуренту, але при цьому він значно дешевший і простіше у виготовленні, то вибір припаде на економічно вигіднішого (дешевшого) конкурента. І навпаки, якщо різниця в ціні невелика, але дорожчий продукт (танк) дасть величезну перевагу в бою, завдяки спеціальному обладнанню (боєприпаси, САУ та лазерний далекомір, тепловізор тощо), вибір буде здійснюватися за принципом ефективності, а не економії [1]. Цей метод широко використовується в багатьох сферах життя і діяльності людини.

Такий аналіз можна представити на площині, що складається з чотирьох квадрантів (рис. 3.1.).

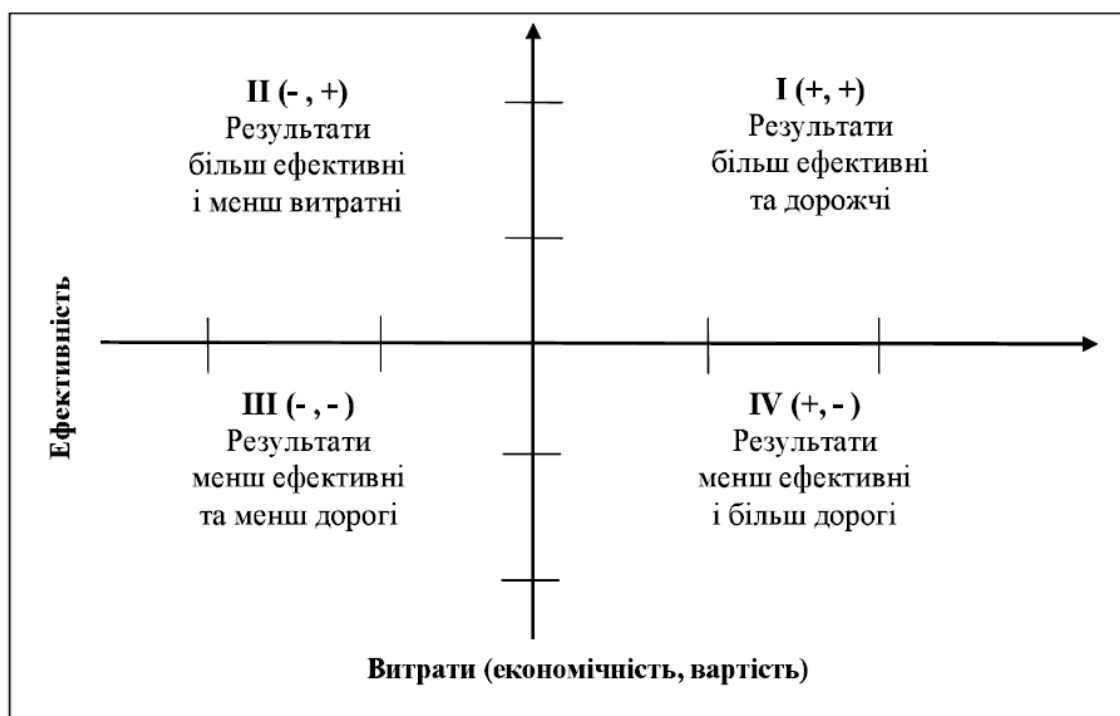


Рис. 3.1. - Метод квадрант-аналізу ефективності та витрат

Зокрема, I квартал (+, +) показує: результати реалізації проекту є ефективними та мають високий соціально-економічний ефект; вартість реалізації проекту висока, витрати пов'язані, серед іншого, з із застосуванням дорогих, науково абсорбуючих технологій; В результаті реалізації проекту будуть створені «нові точки розвитку» для подальшого підвищення якості та рівня життя населення.

II квадрант (-, +) – результати реалізації проекту ефективні та мають високий соціально-економічний ефект; низька вартість реалізації проекту; не передбачається витрат, пов'язаних із застосуванням дорогих, наукомістких технологій; В результаті реалізації проекту будуть створені «нові точки розвитку» для подальшого підвищення якості та рівня життя населення.

III квартал (-, -) – результати реалізації проекту неефективні та мають низький соціально-економічний ефект; вартість реалізації проекту низька, не передбачається витрат, пов'язаних із застосуванням дорогих, наукоємних технологій; результат проекту відповідає поставленій меті, але не впливає на рівень і якість життя конкретного споживача.

IV квадрант (+, -) – результати реалізації проекту неефективні, мають низький соціально-економічний ефект; вартість реалізації проекту висока, витрати пов'язані, серед іншого, з із застосуванням дорогих, науково абсорбуючих технологій; результат проекту відповідає поставленій меті, але не впливає на рівень і якість життя конкретного споживача.

Хоча аналіз рентабельності дуже схожий на витратний метод, він показує, чи можна використати даний вид витрат ефективніше, чи можна досягти такого ж економічного ефекту за допомогою більш дешевих видів витрат. Використовувати цей вид економічних досліджень в державному управлінні доцільно насамперед тому, що показники не тільки економіки (господарства), а й ефективності – підвищення рівня та якості життя населення, суспільства, регіону та держави, в цілому, мають виходять на перший план (рис. 3.2).

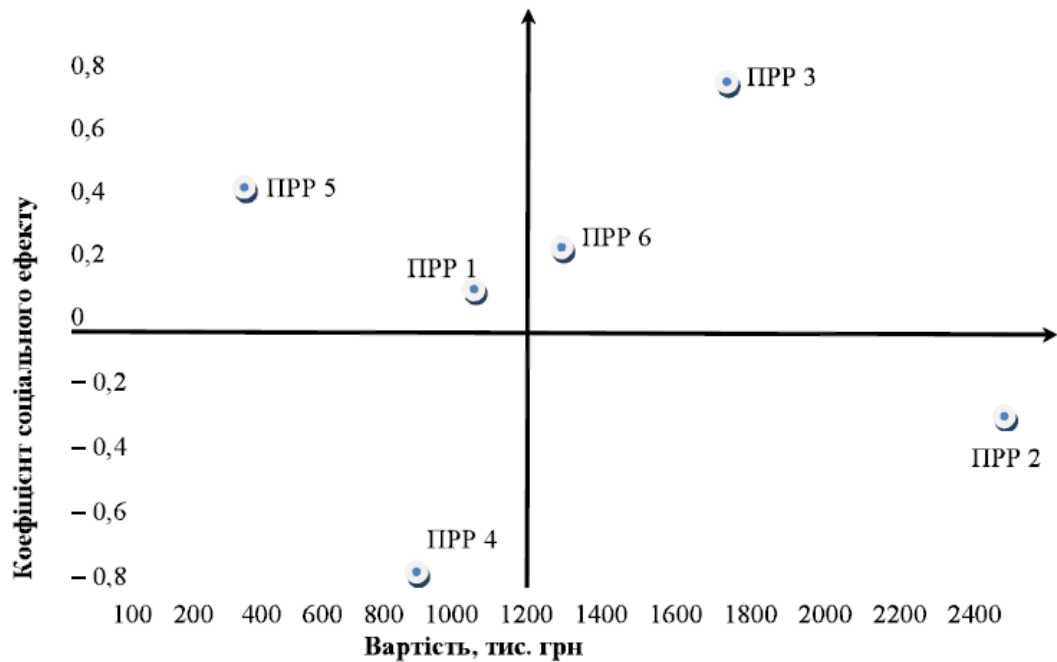


Рис. 3.2. - Квадрант-аналіз проектів регіонального розвитку

Слід зазначити, що оцінка політичного ефекту є досить складним процесом, оскільки не існує єдиних і регламентованих одиниць вимірювання його якісних параметрів. Зокрема, параметрами політичного ефекту під час реалізації проектів регіонального розвитку можуть бути: інтереси громади, наявні ресурси, доцільність реалізації проекту, відображення реальних потреб тощо.

Організаційні та екологічні ефекти також мають відповідні методи аналізу та реалізації, але через специфіку обраного предмета дослідження детальний розгляд таких методів не є необхідним.

Запропоновані критерії оцінювання технологій управління державного проектування регіонального розвитку та аналіз соціальних, економічних, інформаційних, політичних, екологічних ефектів від реалізацій проектів регіонального розвитку в Україні дозволить вирішити завдання зі створення відповідного механізму упровадження технологій управління та запропонувати створення загальних принципів побудови відповідного середовища в системі державного управління і місцевого самоврядування.

3.2. Обґрунтування інституційної моделі проектного управління регіональним розвитком

Домінантою державного механізму управління проектами регіонального розвитку можна назвати інституційну взаємодію, специфіка якої пов'язана як з характеристикою інституційних форм, так і з інституційними функціями. На думку В. Липова [14], ця взаємодія відбувається як у статиці (взаємозв'язок інституційних форм), так і в динаміці (взаємодія, що виникає внаслідок виконання інститутом різноманітних функцій; взаємодія різноманітних інститутів, які разом забезпечують спільну функцію; взаємодія, яка має місце, коли суміжні функції виконують споріднені установи). Таким чином, формування державного механізму управління проектами регіонального розвитку передбачає врахування особливостей як ієрархічної (структурної), так і горизонтальної (функціональної) взаємодій.

Наявність ієрархічності, субординації, багаторівневості є передумовою формування структури державного механізму управління проектами регіонального розвитку. Ця структура має три рівні управління – стратегічний, функціонально-проектний, оперативний – із специфічними видами та формами інституційної взаємодії суб'єктів управління проектами.

На основі аналізу наукових праць, присвячених інституційним взаємодіям [3; 7; 30], можна виділити два основних типи – механічну та органічну (з можливими варіаціями) та три форми взаємодії (рис. 3.3).

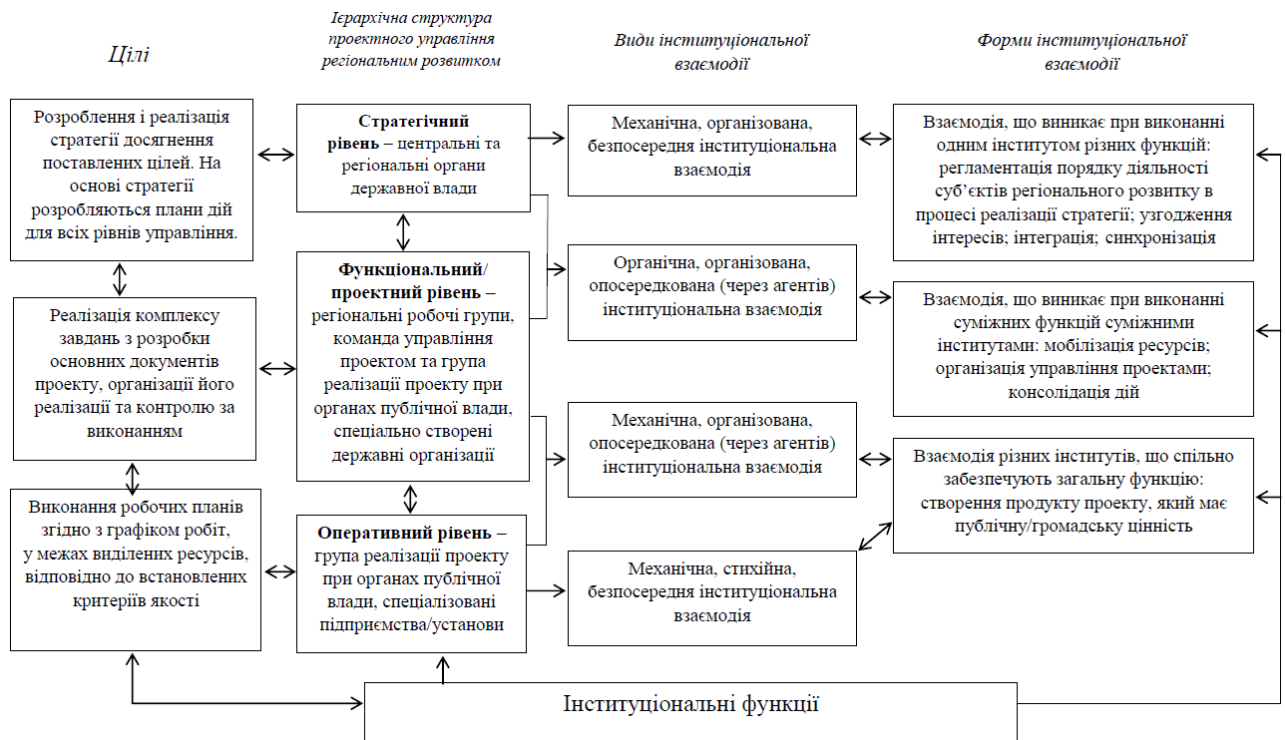


Рис.3.3. - Види і форми інституціональної взаємодії суб'єктів проектного управління регіональним розвитком

Джерело: [20-21].

Перший тип інституційної взаємодії — механічний — можна визначити як взаємодію (безпосередню або через агентів), що виявляється в легітимних (законодавчих) інституціоналізованих формах співпраці у вирішенні конкретної проблеми, яка не завжди має публічний характер, або репрезентує її опосередковано. Механічний тип інституційної взаємодії не завжди забезпечує конструктивний результат для всіх її суб'єктів і визначається взаємодією на рівні формальних норм і правил, встановлених законодавством. Для механістичного типу також характерна міжінституційна взаємодія, яка відбувається на одному інституційному рівні (наприклад, між Центрами контролю та профілактики захворювань під час реалізації міжнародних грантових проектів).

Другий тип інституційної взаємодії – органічний – проявляється у формах консолідації при вирішенні соціальних проблем, що сприяє створенню інституційної комплементарності (взаємодоповнення) суб'єктів управління проектами регіонального розвитку та вирівнюванню соціальних конфліктів. Органічний тип інституційної взаємодії передбачає конструктивну співпрацю.

Специфіка інституційної взаємодії полягає в трьох рівнях управління проектами – стратегічному, функціональному та операційному. Загалом створення довговічної та ефективно функціонуючої інституційної системи регіонального розвитку неможливе без урахування зв'язків і взаємовідносин між її елементами, впливу результатів їх взаємодії на ефективність окремих елементів і системи в цілому. Усвідомлення цього факту підкреслює доцільність розробки інституційної моделі державного механізму управління проектами регіонального розвитку.

Виникнення ієрархічних зв'язків Е. Дюркгейм виводить з необхідності розділення функцій та їх вертикальної диференціації. Функція інституту розуміється як роль, яку він відіграє в соціальній системі; усталений спосіб взаємодії, при якому зміни в одному об'єкті призводять до змін в іншому; стандартизована діяльність, регламентована конкретними стандартами. Функція встановлює відповідність між конкретною діяльністю та потребами. Тому, коли говорять про функції, ми маємо на увазі дії та їх послідовність, що здійснюються всередині конкретних структур і спрямовані на забезпечення їх життєдіяльності. Конкретна функція є одним із елементів забезпечення життєдіяльності державного механізму.

Інституційні функції державного механізму управління проектами регіонального розвитку красномовно можна охарактеризувати як консолідацію діяльності суб'єктів; узгодження інтересів зацікавлених сторін в управлінні проектами регіонального розвитку; синхронізація документів щодо регіонального розвитку; мобілізація ресурсів; організація управління проектами та програмами регіонального розвитку; інтеграція інформації та координація регіональних проектів і програм, забезпечення безперервного комунікаційного простору.

Слід зазначити, що інституційні функції лише у сукупності можуть забезпечити можливість практичної життєздатності державного механізму управління проектами регіонального розвитку, оскільки інституційні функції, з одного боку, є засобом існування інституційної форми механізму, а з іншого – з

іншого боку, інституційна форма може існувати лише як носій специфічних функцій. Лише у своїй єдності функції створюють цілісний інституційний елемент відповідно до принципів: цілісності – внутрішньої єдності; зв'язність - складна взаємодія і взаємозалежність, коли кожна з них є умовою існування інших; послідовності - безперервна, впорядкована, послідовна взаємодія в межах встановлених завдань.

Інституційні функції та види інституційного співробітництва доповнюються певною інституційною формою – нормами та правилами реалізації проектної діяльності у сфері регіонального розвитку.

Інституційна форма відтворює/відображає проектний механізм управління державою як публічною інституцією – об'єднанням різноманітних груп суб'єктів публічної політики, кожна з яких переслідує власну мету. Тому нормальне функціонування державного механізму визначається не лише раціональністю організаційної системи установи, а й врахуванням потреб та інтересів суб'єктів проектної діяльності, забезпеченням їх узгодженості на основі пошуку компроміс, який визначає публічний формат державного механізму управління проектами регіонального розвитку. Характерною рисою інституційної форми є забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників та залучення зацікавлених сторін до реалізації проекту.

Аналіз еволюції типів взаємовідносин між державними та недержавними інституціями в системі управління проектами регіонального розвитку – від взаємодії до співробітництва та партнерства – дозволив зробити висновок, що партнерство є найбільш ефективною інституційною формою взаємовідносин між суб'єктами реалізації регіональних проекти розвитку через їхню основу на принципах компромісу інтересів та об'єднання ресурсів. Складність створення партнерства в системі управління проектами регіонального розвитку зумовлена тим, що на забезпечення конструктивної взаємодії спрямована значна кількість стейкхолдерів, з якими необхідний широкий спектр заходів і підходів протягом усього життєвого циклу проекту; створення різних типів багатосторонніх партнерств (державно-приватних, публічно-державних, соціальних,

стратегічних, міжнародних тощо) та різноманітних мереж - громадських організацій, компаній із сучасної індустрії послуг, асоціацій людей із інтересами, асоціацій місцевого самоврядування, державного уряду органи, етнічні мережі, наукові мережі, міжнародні проекти тощо.

Метод організації управлінської практики, що включає певну відмову від структурно-функціонального підходу (ієрархічних асиметричних структур, які характеризуються певною нерівномірністю: розвиток одних відбувається за рахунок інших) і орієнтований на використання інших основних ресурси – інформація та технології (знання), є мережевим підходом до управління проектами регіонального розвитку. Партнерська мережа як інституційна форма державного механізму управління проектами регіонального розвитку передбачає формалізацію (створення системи норм і принципів, що регламентують форму, процеси, процедури) відносин між учасниками управління проектом та стейкхолдерами регіонального розвитку на основі угод (угод , договори) щодо здійснення спільної діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети.

Узагальнена схема структури партнерської мережі (рис. 3.4.) між шістьма основними вузлами – групами інтересів із специфічними видами зв'язків – складається з таких елементів: 1) суб'єктів регіональної економіки; 2) об'єкти державного регулювання регіонального розвитку; 3) громадські структури (громадські організації, асоціації); 4) навчальні, наукові та консультативні установи; 5) населення території, громади; 6) організації, що не отримують винагороду, та донори. Кожен вузол є автономною субстанцією, і агенти цього вузла можуть, з одного боку, утворювати партнерства з агентами інших вузлів, а з іншого боку, бути одночасно включеними в різні вузли, створюючи більш складну систему партнерських відносин.

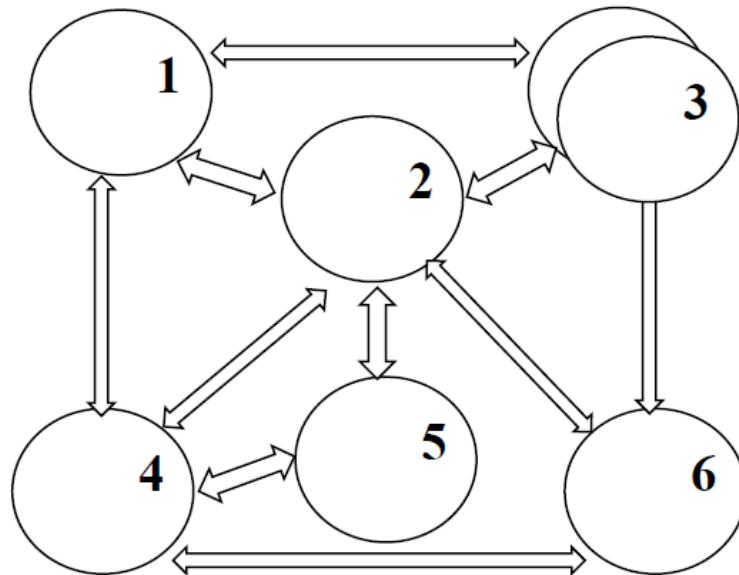


Рис.3.4. - Узагальнена схема структури партнерської мережі
Джерело: [20].

Наведена діаграма є загальною в тому сенсі, що вона відображає лише можливі партнерства між вузлами. Однак кожен вузол є автономною субстанцією, і його агенти можуть, з одного боку, формувати партнерські відносини з агентами інших вузлів, а з іншого боку, входити в різні вузли одночасно, створюючи більш складну систему партнерських відносин.

На рис. 3.5. наведено схему зв'язків між суб'єктами управління проектами регіонального розвитку на стратегічному рівні, яка організована та формалізована (регульована). Для створення партнерської мережі важливо формалізувати відносини між учасниками управління проектом та зацікавленими у регіональному розвитку сторонами (вузли 1-6 партнерської мережі).

На різних рівнях управління проектом можуть формуватися різні партнерства, але всі вони мають бути формалізовані за одними «правилами гри», які мають бути визначені юридично.

Форма і тип партнерських відносин між суб'єктами мережі визначаються комплексом інституційних функцій, що забезпечують функціонування державного механізму управління проектами регіонального розвитку. Ініціювання партнерської мережі є прерогативою органів державної влади, оскільки вони діють в інтересах суспільства та визначають шляхи взаємодії із

зацікавленими сторонами шляхом розробки нормативних документів. Оскільки інформація є одним із основних ресурсів партнерської мережі, на сайті відповідальної за проект установи має бути створено «єдине вікно» – контактну точку для всіх агентів мережі.

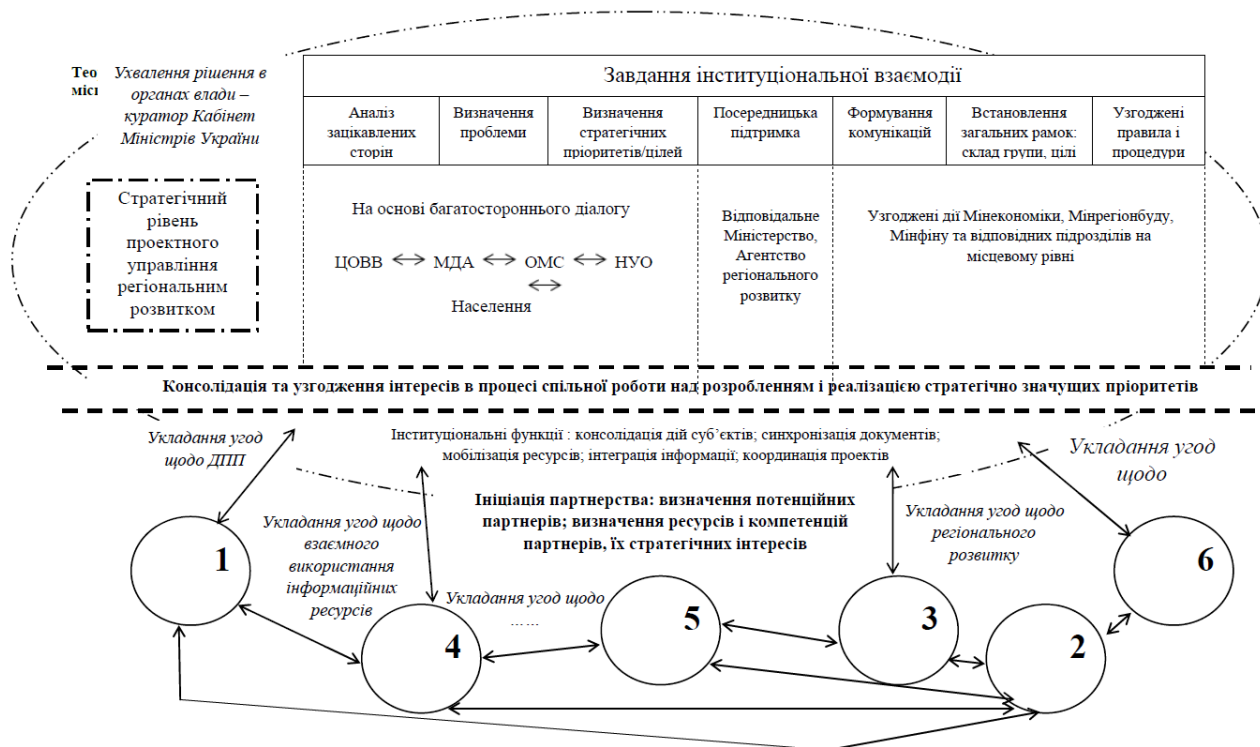


Рис. 3.5. Схема формування партнерських відносин між учасниками проектного управління та зацікавленими сторонами регіонального розвитку на стратегічному рівні за фазами життєвого циклу проекту

Джерело: [20-21].

Формалізація партнерських мереж має базуватися на регламентації взаємодії зі стейкхолдерами на кожному етапі життєвого циклу проекту регіонального розвитку (рис. 3.4).

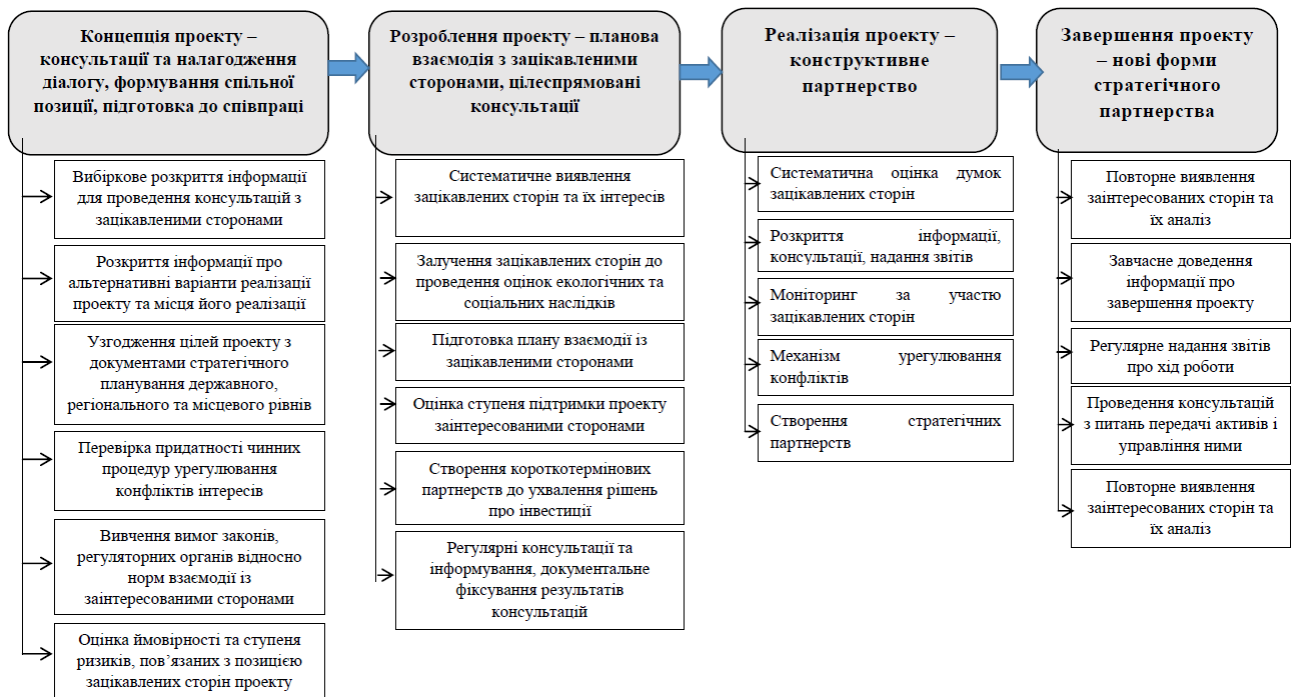


Рис. 3.6. - Ув'язка взаємодії учасників проектного управління із зацікавленими сторонами
Джерело: [20-21].

На етапі розробки концепції проекту основним завданням є налагодження такої взаємодії із зацікавленими сторонами, яка забезпечить прийняття рішень зі стратегічно важливих питань. Консультації мають бути вибірковими та адресними.

Взаємодія із зацікавленими сторонами на концептуальному етапі законодавчо регулюється постановами Кабінету Міністрів України [31]. Формалізація концептуального етапу партнерської взаємодії суб'єктів управління проектом та стейкхолдерів чітко визначена в Методичних рекомендаціях щодо створення стратегій регіонального розвитку [30] – з метою забезпечення розробки проекту ОСБ за згодою відповідних орган ради та адміністрації, робочі групи можуть створюватися з представників владних структур і бізнес-спільнот, наукових і громадських організацій, політичних партій тощо.

На етапі планування проекту важливо забезпечити всім зацікавленим сторонам доступ до інформації та участь у дослідженні проекту. Режим відносин у цій фазі регулюється правом України [25]. Партнерство на стадії розробки

проекту регулюється низкою законодавчих документів лише для форми державно-приватного партнерства [5].

Викладене дозволяє зробити висновок про доцільність прийняття партнерських мереж як інституційної форми державного механізму управління проектами регіонального розвитку, оскільки ця інституційна форма здатна забезпечити реалізацію конкретних інституційних функцій у межах існуючих типів інституційних взаємодій. .

Практична реалізація інституційної моделі стану механізму управління проектами регіонального розвитку органами державної влади потребує наступних кроків: 1) створення інституційних умов (норм і правил) для здійснення функції управління проектами в публічних структурах; 2) створення організаційного механізму «інституційного посередника» зі специфічним набором функцій, що забезпечує процес реалізації багатостороннього партнерства на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Розробка та реалізація нової регіональної політики держави базується на створенні нових можливостей для соціально-економічного розвитку регіонів та підвищення рівня життя населення. Для цього в Стратегії визначено найважливіші виклики, на які має відповісти держава.

Тому виділимо пріоритетні напрями регіонального розвитку, які, на нашу думку, неможливо буде ефективно реалізувати без використання проектного підходу, наприклад:

розвиток транспортних проектів та інших об'єктів інфраструктури, що відповідають пріоритетам та інтересам окремих осіб, міст відповідно до стратегій їх розвитку;

визначення механізму стимулювання співпраці між територіальними громадами, зокрема шляхом об'єднання їх ресурсів, розробки планів розвитку міст і прилеглих населених пунктів та реалізації спільних проектів;

підвищення ефективності використання зовнішньої допомоги ЄС у рамках Європейського інструменту сусідства та інших доступних Україні програм;

розвиток державно-приватного партнерства шляхом зміцнення взаємодії в системі «органи місцевого самоврядування – бізнес – громада»;

диверсифікація сільськогосподарського виробництва, розвиток альтернативних форм господарської діяльності в сільській місцевості;

стимулювання зайнятості сільського населення поза сферою сільськогосподарського виробництва, включаючи розвиток аграрного господарства, сільського туризму, ремесел і народної промисловості, підприємств сфери послуг, збір і переробку плодів і лісових грибів, лікарської сировини тощо; стимулювання співпраці між освітніми та науковими установами та підприємствами регіонів;

забезпечення створення системи підготовки фахівців з управління інвестиційними проектами, у тому числі в рамках державно-приватного партнерства; створення умов для розвитку міжрегіонального та міжнародного співробітництва щодо реалізації інвестиційних проектів, у тому числі державно-приватного партнерства;

сприяння поглибленню економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших зв'язків між територіальними громадами, їх представницькими органами, місцевими органами виконавчої влади та територіальними громадами, компетентними органами інших держав;

створення умов для використання організаційних, фінансових та інституційних можливостей суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва в Україні під час здійснення заходів, спрямованих на реалізацію проектів (програм) транскордонного співробітництва;

розвиток прикордонної інфраструктури та співробітництво місцевих і регіональних громад сусідніх країн шляхом розробки та реалізації спільних прикордонних проектів у соціально-гуманітарному, економічному, культурному та екологічному напрямі;

підвищення ролі громадських об'єднань у формуванні пріоритетних напрямів регіонального розвитку, їх реалізації та здійсненні контролю за їх виконанням; узгодження стратегічних пріоритетів держави та регіону на

довгострокову перспективу на основі угод регіонального розвитку, програм виходу регіонів із складної ситуації та інших інструментів, що сприяють регіональному розвитку [28].

ВИСНОВКИ

Управління проектами регіонального розвитку – це сукупність інструментів державної політики, що забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів зацікавлених сторін, внесення проблеми до порядку денного уряду, розробки альтернативних варіантів вирішення проблеми та вибору оптимального рішення, впровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінка ефектів. У цей час більшість теоретичних і практичних розробок з управління проектами спрямовані на застосування практики управління проектами в діяльності окремих компаній і корпорацій; регіональний аспект найчастіше зводиться до оптимізації структури проектів і органів управління. Вітчизняні науковці на сьогодні не пропонують комплексної, науково розробленої методології та комплексу методів та інструментів проектного управління регіональним розвитком. Розроблено лише загальні підходи до вирішення таких завдань, а набір засобів і методів для кожного конкретного випадку на прикладному рівні підбирається або розробляється окремо. Загалом можна сказати, що визначення проектного менеджменту та проектного менеджменту в регіональному аспекті зараз уточнюються на законодавчому рівні, але лише в рамках розвитку механізму управління.

На сучасному етапі одним із ключових напрямів ефективного регіонального розвитку є впровадження проектного управління, яке може стати фактором впливу на ефективність регіональних інноваційних систем. Рівень удосконаленості процедур проектного управління більшості суб'єктів регіональної системи на сьогодні не забезпечує суттєвих конкурентних переваг, що зумовлює необхідність переходу до більш адекватних моделей регіонального розвитку. До таких моделей належать: модель потрійної спіралі інноваційної співпраці «університет – бізнес – держава». Найбільш перспективним вирішенням проблеми регіонального розвитку в цьому контексті є створення та вдосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку проектного управління в масштабі регіональних систем та їх окремих учасників.

При створенні механізмів регіонального розвитку на основі проектного управління слід враховувати, що вимога управління не окремим проектом, а портфелем проектів вимагає створення єдиних механізмів проектного управління в регіональних системах (наприклад, неуніверситетські структури в система вищої освіти, створення структури ролей підтримки проекту в групах бізнес-кластеру). Організаційно-економічні механізми управління якістю, у тому числі якістю інноваційних проектів, по-друге, маркетингові процедури супроводження проектної діяльності, мають великий потенціал як основа для формування єдиних механізмів управління проектами в регіональних системах регіону, по-третє, проектування офісних приміщень загального користування, що ініціаторами повстання можуть бути органи виконавчої влади.

Останніми роками в Україні активізувалась робота із запровадження проектного управління в органах державної виконавчої влади, що передбачає необхідність забезпечення відповідності вимогам міжнародних стандартів проектного менеджменту. Створення та вдосконалення механізмів управління проектами на регіональному рівні дозволить ефективно запроваджувати нематеріальні механізми мотивації учасників проектів та механізми управління проектами регіонального розвитку. Забезпечення належного функціонування зазначених механізмів сприятиме досягненню стратегічних цілей ключових елементів регіональних інноваційних систем та цілей сталого розвитку регіонів України.

Тому реалізація управління проектами регіонального розвитку означає підвищення ефективності регіональних структур за менших витрат.

Формування механізму управління проектами регіонального розвитку слід розглядати як узагальнену модель на основі системного підходу з урахуванням системних засад. Схематично механізм управління проектом можна створити у вигляді блокової логічної моделі, що відображає структуру процесу взаємодії елементів механізму між собою.

В економічній літературі активно обговорюються питання, пов'язані з оцінкою економічної ефективності проектних рішень. І справді, це є ключовим

завданням при прийнятті управлінських рішень про доцільність інвестування коштів і реалізації проекту на підприємстві. Проте на практиці оцінка ефективності інвестицій у реалізацію проекту часто здійснюється інтуїтивно, з мінімальними витратами часу та коштів. З одного боку, це пов'язано з небажанням виділяти значні ресурси для проведення детального попереднього аналізу, з іншого – з великою недовірою до результатів такого роду досліджень. Ці проблеми мають одне джерело, а саме відсутність надійних методів оцінки ефективності проектних рішень. Цю проблему можна вважати особливо важливою у випадку інноваційних проектів, які можуть створити конкурентну перевагу компанії на ринку. Однак через свою ризикованість і непередбачуваність інноваційні проекти потребують розробки та використання специфічних методів їх оцінки.

Реалізація кожного проекту може призвести до різних ефектів: економічних, соціальних тощо. Тому процес оцінки результатів має бути ієрархічним: 1. Оцінка ефективності основних показників проекту; 2. Визначення узагальнених показників ефективності за видами впливів; 3. Глобальна ефективність проекту. Аналіз наукових праць, в яких представлено та досліджено методи оцінки інвестиційних проектів, показав, що існує математичний апарат, призначений для прийняття рішень у ситуаціях оцінки та відбору інвестиційних проектів на мікрорівні. Використовувані при цьому методи умовно поділяють на дві групи залежно від того, чи враховують вони часовий параметр.

На основі дослідження теоретичних аспектів управління регіональними інноваційними проектами можна зробити наступні висновки. Здатність до інновацій є стратегічним фактором розвитку країни, її регіонів та суб'єктів господарювання. Тому діяльність регіональної влади, особливо в критичний для економіки період, має бути зосереджена на всебічній підтримці та поширенні новітніх технологій, здатних відродити попит, а разом з ним і економічний розвиток. Принципи добровільності та економічної зацікавленості, на яких базуються відносини між державою та суб'єктом господарювання ринкової

економіки, задають новий порядок задоволення регіональних потреб у сфері науково-дослідної діяльності, товарно-технологічних інновацій, формують попит на науково-технічну продукцію, здатну акумулювати науково-технічний потенціал і стимулювати інноваційну діяльність товаровиробників.

Ефективність залучення інвестицій у регіональний розвиток безпосередньо залежить від якості підготовлених проектних пропозицій та від компетентності бенефіціарів (насамперед органів державної влади) в управлінні інвестиційними проектами. Тому питання організації специфічної інфраструктури, здатної забезпечити оптимізацію комунікації між суб'єктами проектної діяльності та ресурсне забезпечення учасників процесу проектування, є найбільш актуальним в умовах обмеженості бюджетних ресурсів. Потребує подальшого дослідження питання створення конкретного організаційного механізму зв'язків між рівнями управління – певної організаційно-правової форми інфраструктурного забезпечення управління інвестиційними проектами у сфері регіонального розвитку.

У роботі запропоновані критерії оцінювання технологій управління державного проектування регіонального розвитку та аналіз соціальних, економічних, інформаційних, політичних, екологічних ефектів від реалізацій проектів регіонального розвитку в Україні, вони дозволять вирішити завдання зі створення відповідного механізму упровадження технологій управління та запропонувати створення загальних принципів побудови відповідного середовища в системі державного управління і місцевого самоврядування.

Тому виділимо пріоритетні напрями регіонального розвитку, які, на нашу думку, неможливо буде ефективно реалізувати без використання проектного підходу, наприклад: розвиток транспортних проектів та інших об'єктів інфраструктури, що відповідають пріоритетам та інтересам окремих осіб, міст відповідно до стратегій їх розвитку; визначення механізму стимулювання співпраці між територіальними громадами, зокрема шляхом об'єднання їх ресурсів, розробки планів розвитку міст і прилеглих населених пунктів та реалізації спільних проектів; підвищення ефективності використання зовнішньої

допомоги ЄС у рамках Європейського інструменту сусідства та інших доступних Україні програм; розвиток державно-приватного партнерства шляхом зміцнення взаємодії в системі «органи місцевого самоврядування – бізнес – громада»; диверсифікація сільськогосподарського виробництва, розвиток альтернативних форм господарської діяльності в сільській місцевості; стимулювання зайнятості сільського населення поза сферою сільськогосподарського виробництва, включаючи розвиток аграрного господарства, сільського туризму, ремесел і народної промисловості, підприємств сфери послуг, збір і переробку плодів і лісових грибів, лікарської сировини тощо; стимулювання співпраці між освітніми та науковими установами та підприємствами регіонів; забезпечення створення системи підготовки фахівців з управління інвестиційними проектами, у тому числі в рамках державно-приватного партнерства; створення умов для розвитку міжрегіонального та міжнародного співробітництва щодо реалізації інвестиційних проектів, у тому числі державно-приватного партнерства; сприяння поглибленню економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших зв'язків між територіальними громадами, їх представницькими органами, місцевими органами виконавчої влади та територіальними громадами, компетентними органами інших держав; створення умов для використання організаційних, фінансових та інституційних можливостей суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва в Україні під час здійснення заходів, спрямованих на реалізацію проектів (програм) транскордонного співробітництва; розвиток прикордонної інфраструктури та співробітництво місцевих і регіональних громад сусідніх країн шляхом розробки та реалізації спільних прикордонних проектів у соціально-гуманітарному, економічному, культурному та екологічному напрямі; підвищення ролі громадських об'єднань у формуванні пріоритетних напрямів регіонального розвитку, їх реалізації та здійсненні контролю за їх виконанням; узгодження стратегічних пріоритетів держави та регіону на довгострокову перспективу на основі угод регіонального розвитку, програм виходу регіонів із складної ситуації та інших інструментів, що сприяють регіональному розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Black William (1990). “A Graphical Representation of Cost-Effectiveness.”. *Med Decis Making* 10 (3): 212–214 ; Pekka Tuominen, Francesco Reda, Waled Dawoud, Bahaa Elboshy, Ghada Elshafei, Abdelazim Negm: Economic Appraisal of Energy Efficiency in Buildings Using Costeffectiveness Assessment. *Procedia Economics and Finance*, Volume 21, 2015, Pages 422–430.
2. Williamson O. E. The Institutions and Governance of Economic Development and Reform. In the Mechanisms of Governance. Oxford: Oxford University Press. P. 322–347.
3. Боголіб Т. М. Інституціональні основи стратегії розвитку регіональної політики в Україні / Т. М. Боголіб // Наукові праці ДонНТУ. – Серія: економічна. – Вип.40-3. – 2011. – С. 54-58.
4. Васильєв О.В. Методологія і практика інфраструктурного забезпечення функціонування і розвитку регіонів України. Моногр. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 341 с.
5. Деякі питання організації здійснення державно–приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF>
6. Єдиний портал програм фінансової допомоги США. URL: <http://www.grants.gov>.
7. Институциональные аспекты взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг // Актуальные проблемы современного менеджмента : сб. науч. трудов. – Саратов : Из-во Научная книга, 2009. – Вып. 2. – С. 98–104.
8. Казакова Е. В. Теоретические аспекты институционального взаимодействия / Е. В. Казакова // Государственная власть и общественное устройство в полиэтнической социокультурной среде современной России : сб. науч. трудов. – Саратов : Из-во Научная книга, 2009. – С. 154–156.
9. Кирдина С. Г. Институциональные матрицы: макросоциологическая объяснительная гипотеза / С. Г. Кирдина // Социс. – 2001. – № 2. – С. 13–23.
10. Ковальчук К. Ф. Оцінка ефективності інформаційно-інтелектуальних технологій: Монографія / К. Ф. Ковальчук, Л. М. Бандоріна, Л. М. Савчук. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2007. – 132 с.
11. Ковальчук К.Ф. Интеллектуальная поддержка принятия экономических решений / К. Ф. Ковальчук. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 224 с.
12. Крылов А. Г. Модель оценки экономической эффективности проектного управления инновационной деятельностью предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7364>

13. Куриленко Т. П. Проектне фінансування / Т. П. Куриленко. – К. : Кондор, 2006. – 208 с.
14. Липов В. В. Институциональная комплиментарность как фактор формирования социально-экономических систем / В. В. Липов // Журнал институциональных исследований. – 2012. – Т.4. – № 1. – С. 25-41.
15. Лозовська Л.І., Савчук Р.В. Ефективність системи управління проектами регіонального розвитку. Проблеми економіки та політичної економії 2017, № 1. С.187-206.
16. Мамонова В. В., Торгалю Т. О. Удосконалення механізмів проектування регіонального розвитку в Україні: технології державного управління//Публічне адміністрування: теорія та практика: електрон. зб. наук. пр. Дніпропетровськ. 2016. Вип. 1 (15). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/17.pdf).
17. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., проф.С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 615 с.
18. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проектів / О.О. Яременко, Артюх О. Р., Балакірева О. М. та ін. – К. : Державний центр соціальних служб для молоді; Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2002. – 123 с.
19. Осауленко І.А. Інституційне та методологічне забезпечення проектно-орієнтованого управління регіональним розвитком. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27492/1/P.96-97.pdf>
20. Парфьонов І.В. Інституційна модель державного механізму проектного управління регіональним розвитком. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/13.pdf
21. Парфьонов І.В. Організаційний механізм забезпечення проектно-діяльності у сфері регіонального розвитку. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/12.pdf>
22. Пересада А.А. Проектне фінансування / А.А. Пересада, Т.В. Майорова, О.О.Ляхова. – К. : КНЕУ, 2005. – 736 с
23. Питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 656. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/656-2012-%D0%BF>
24. Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2007 р. № 751. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/751-2007>
25. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404–VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
26. Про екологічну експертизу: Закон України від 09 лютого 1995 р. № 45/95 – ВР в редакції від 18.11.2012 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/95-%D0%B2%D1%80>
27. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3

- листопада 2010 р. № 996. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>
28. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України № 385 від 06.08.2014 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>.
 29. Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 р. № 224. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua>
 30. Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 р. № 224 URL : <http://zakon4.rada.gov.ua>
 31. Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 червня 2011 р. № 771. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/771-2011>
 32. Про затвердження порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства Постанова Кабінету Міністрів України від 17 березня 2011 р. № 279. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>
 33. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 555: URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF>
 34. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 09 листопада 2013 р. №1560-ХІІ : URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
 35. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038 – VI в редакції від 05 липня 2014 р. : URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>
 36. Указ Президента України «Про державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні» від 24 червня 2010 р. № 723/2010. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/723/2010>
 37. Указ Президента України від 12 травня 2011 р. № 583 «Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами» URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/583/2011>
 38. Софронова В. М. Прогнозирование и моделирование в социальной работе : Учеб. пособ. Для студ. высш. учеб. заведений. – М. : “Академия”, 2002. – 192 с.
 39. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
 40. Шумська О. Інфраструктурне забезпечення проектами регіонального розвитку. *ДЕРЖАВА ТА СУСПІЛЬСТВО. С.216-221.*

41.Яременко О.О. Науковий супровід соціальних проектів: ідеологія і структура процесу // Соціологія. – 2004. - №. 3. – С. 76-87.

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми навчання
« ____ » _____ 2023 р.

Підпис

ДОМОСІЛЕЦЬКИЙ
Андрій

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

« ____ » _____ 2023 р.

Підпис

КІНДЗЕРСЬКИЙ Сергій

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування, д.держ.упр.,
професор
« ____ » _____ 2023 р.

Підпис

ЩЕПАНСЬКИЙ Едуард

Ініціали, прізвище