

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

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Формування проектного підходу до управління регіональним розвитком

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування денної форми навчання
Андрій Ігорович ДЗЬОБА

доцент кафедри публічного управління
та адміністрування, кандидат
економічних наук, доцент
ВОЙЦЕЩУК А.Д.

Рецензент:

АНОТАЦІЯ

Дзьоба А.І. – Формування проектного підходу до 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 формування проектного підходу до регіональним розвитком.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до визначення змісту та основних принципів проектного підходу до управління. Також систематизовано зарубіжний досвід проектного управління регіональним розвитком. У межах дослідження практичних аспектів формування проектного підходу до управління регіональним розвитком України та Хмельницької області автором проаналізовано особливості проектного управління регіональним розвитком в Україні, а також проведено оцінку організаційного забезпечення проектного управління Хмельниччини.

Також у роботі обґрунтовано напрями підвищення ефективності формування проектного підходу до управління регіональним розвитком. Зокрема, на особливу увагу заслуговує запропонований механізм проектного управління регіональним розвитком, а також системна модель проектного управління регіональним розвитком. Механізм дає змогу збалансувати інтереси всіх учасників проекту, рівномірно розподілити відповідальність та права між ними. Завдяки механізму проектного управління стає можливим формування нестандартних організаційних структур та системи комунікацій. Система управління проектом регіонального розвитку – це комплекс організаційних, методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямованих на підтримку та підвищення ефективності процесів соціального проектування, планування розвитку території та управління проектами, що реалізуються органом влади.

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

SUMMARY

DZOBA A.I. - Formation of a project approach to regional development management.

Master's Degree Program for Master's Degree in specialty 281 Public management and administration.

The main attention in the master's work is devoted to substantiation of theoretical bases and development of practical recommendations on improvement of formation of the project approach to regional development.

The first section summarizes the scientific approaches to determining the content and basic principles of the project approach to management. Foreign experience of project management of regional development is also systematized. As part of the study of practical aspects of forming a project approach to regional development management in Ukraine and Khmelnytsky region, the author analyzed the features of project management of regional development in Ukraine, as well as assessed the organizational support of project management of Khmelnytsky region.

Also in the work the directions of increase of efficiency of formation of the project approach to management of regional development are substantiated. In particular, the proposed mechanism of project management of regional development, as well as the system model of project management of regional development deserves special attention. The mechanism allows to balance the interests of all project participants, to evenly distribute responsibilities and rights between them. Thanks to the project management mechanism, it becomes possible to form non-standard organizational structures and communication systems. The regional development project management system is a set of organizational, methodological, technical, software and information tools aimed at supporting and improving the efficiency of social design processes, territorial development planning and project management implemented by the government.

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

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.	7
1.1. Зміст та основні принципи проектного підходу до управління.....	7
1.2. Зарубіжний досвід формування проектного підходу до управління регіональним розвитком.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	22
2.1. Аналіз реалізації проектного підходу до управління регіональним розвитком в Україні.....	22
2.2. Організаційне забезпечення проектного управління Хмельницької області.....	33
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	41
3.1. Механізм проектного управління регіональним розвитком	41
3.2. Системна модель проектного управління регіональним розвитком.....	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних економічних умовах назріла гостра необхідність удосконалення системи управління регіональним розвитком. Досягнення у встановлені терміни цілей регіонального розвитку, модернізація вітчизняної економіки, розвиток конкурентних переваг, реалізація інвестиційних проектів, перехід на інноваційний розвиток, формування територій випереджального розвитку, освіта промислових кластерів, розширення випуску нової високотехнологічної продукції неможливо здійснити без впровадження сучасних інструментів управління соціально-економічним розвитком. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку регіонів України, враховуючи необхідність здійснення модернізаційних процесів в економіці, з одного боку, і обмеженість фінансових, трудових, матеріально-технічних та інших видів ресурсів, з іншого боку, підвищується увага до проблеми ефективності регіональної економічної політики. Проектне управління одна із ефективних методів, дозволяють підвищити результативність діяльності регіональних органів влади.

Вважаємо, що саме застосування проектного підходу дозволить підвищити прозорість системи управління регіональним розвитком, покращити якість результатів від реалізації проектів, скоротити терміни їх виконання, підвищити рівень взаємодії між органами влади, бізнес-спільнотою та суспільством. Вищевикладене зумовлює актуальність застосування в діяльності регіональних органів влади такого перспективного механізму як проектне управління.

Науковим проблемам, які стосуються проектного управління та забезпечення регіонального розвитку присвячені праці таких вчених як З.Варналій, С.Романюк, Д.Стеченко, С. Максименко, М.Долішній, С.Писаренко, М.Чумаченко, В. Пила та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних аспектів та обґрунтування практичних

пропозицій щодо удосконалення формування проектного підходу до управління регіональним розвитком. У відповідності до цієї мети були поставлені та послідовно вирішувались такі *основні завдання*:

визначення змісту та основних принципів проектного підходу до управління;

систематизація зарубіжного досвіду формування проектного підходу до управління регіональним розвитком;

аналіз реалізації проектного підходу до управління регіональним розвитком в Україні;

аналіз організаційного забезпечення проектного управління Хмельницької області;

обґрунтування механізму проектного управління регіональним розвитком;

обґрунтування системної моделі проектного управління регіональним розвитком.

Об'єкт дослідження - процеси формування проектного підходу про управління регіональним розвитком. **Предмет** - теоретичні та прикладні аспекти формування проектного підходу про управління регіональним розвитком.

Методика магістерського дослідження. Для вирішення поставлених у магістерській роботі завдань використовувався цілий рід методів дослідження. Зокрема, серед них - метод систематизації та узагальнення (для визначення категоріального апарату), статистичний (для систематизації показників та виявлення тенденцій регіонального розвитку), структурно-логічний метод (для визначення перспективних напрямів формування проектного підходу до управління регіональним розвитком) та інші.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання теоретичних і практичних узагальнень та висновків магістерської роботи для підвищення ефективності формування проектноу підходу до регіональним розвитком.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Зміст та принципи проектного підходу до управління

Розвиток проектного підходу як перспективної форми управління базується на методології та використанні інструментарію менеджменту, в якому основою виступає поняття проекту, що включає змістовну характеристику предмета та об'єкта управління. У свою чергу, практична проектна діяльність здійснюється на основі національних та/або міжнародних підходів, рекомендацій та стандартів, розроблених у результаті узагальнення практичного досвіду діяльності як у комерційній сфері, так і у сфері державного управління. Слід зазначити, що, незважаючи на достатній період застосування проектного підходу, трактування поняття і концепція визначення проекту продовжує змінюватися внаслідок розвитку теорії та практики проектної діяльності [53].

Так, у практиці та методичних матеріалах асоціації з управління проектами Німеччини, поняття «проект» визначається через набір значущих ознак, найважливішими з яких є унікальність цілей, новизна, терміновість та обмеженість ресурсів, присутність яких є достатньою для розгляду об'єкта управління як проекту [35]. Як правило, ці ознаки дозволяють відрізнити ті види діяльності, які можна описати поняттям «проект», від тих, для яких це зробити неможливо.

Інший концептуальний підхід, представлений у роботах вітчизняних управлінців (І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, [47]), трактує проект як зміну системи, визначає його у вигляді деякого завдання з певними вихідними даними та необхідними результатами, що зумовлюють вибір способу її вирішення.

Окремі економісти розглядають проект як сукупність планових

документів (А.В. Анцеев, [3, с.331-336]), що містять оригінальне рішення, що включає характеристики об'єкта, а також дані та пропозиції для подальшої розробки документа.

Поширений підхід до проекту і як до сукупності заходів (Е.А. Яковлев [62, с.499-501]), в рамках якого проект визначають як систему взаємопов'язаних цілей та способів їх досягнення, що є пов'язаною сукупністю науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів. Наявність різних підходів до змістовної характеристики поняття «проект» відбиває різноманіття сфер діяльності, у яких використовується проектне управління, що, своєю чергою, визначає і різне трактування поняття «управління проектами». Так, відповідно до визначення О. Дойникова [18, с.217], це система заходів (у взаємозв'язку з основними функціями управління), що забезпечує досягнення поставлених цілей; для І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, [47] - процес управління нематеріальними та матеріальними ресурсами при реалізації проекту. Близьким до цього є підхід Н.Ю. Тумбінській [46, с.40-46].

Проект доцільно розглядати як унікальну сукупність дій, елементів, процесів, що розгортаються та здійснюються протягом обмеженого, заздалегідь визначеного проміжку часу, і спрямованих на досягнення встановлених цілей та кінцевих результатів у кожній конкретній ситуації, що характеризується наявністю обмежених управлінських, фінансових та матеріальних ресурсів. При цьому застосування проектного підходу є обґрунтованим, якщо вибрано цілі, найбільш значущі для вирішення завдань соціально-економічного розвитку, а їх досягнення орієнтоване на мінімальні терміни та/або обсяги витрачених коштів.

Дане визначення проекту за своєю суттю є багатозначним, внаслідок чого застосовується у різних сферах економіки та управлінської діяльності, внаслідок чого відмінності проектів полягають насамперед у різноманітті їх результатів, якими можуть стати: продукт, що є кінцевим виробом, або частиною іншого виробу, або його вдосконаленням; послуга та/або

технологія (процедура) її надання; документ (наприклад, проект нормативного акта, дослідницький проект, що дає нові знання, інформацію, регламенти, корисні для практичного застосування).

Також на окрему увагу заслуговує питання класифікації проектів. До основних властивостей проекту регіонального розвитку, якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб, складність, якість і тривалість.

За масштабом проекти поділяються на малі, середні, великі та надвеликі. Насправді до малих проектів відносять проекти вартістю до 10 млн. амер. доларів, до середніх – від 10 до 50 млн. USD, до великих – від 50 до 100 млн. USD, до надвеликих – більше 100 млн. USD.

За складністю проекти поділяються на монопроекти, мультипроекти та мегапроекти.

Монопроект - це окремий проект певного виду та масштабу.

Мультипроект – це комплексний проект, який складається з кількох монопроектів, що потребує багатопроєктного управління.

Мегапроект – це комплексний проект розвитку регіонів, секторів економіки тощо, який складається з кількох монопроектів та мультипроектів, об'єднаних однією метою.

За якістю проекти поділяються на звичайні якості та бездефектні. На відміну від звичайних до бездефектних проектів, пред'являються особливі вимоги щодо якості. Їхня вартість може бути значною.

За тривалістю проекти поділяються на короткострокові (до 3 років), середньострокові (від 3 до 5 років) та довгострокові (більше 5 років).

Очевидно, що всі проекти є інвестиційними, але можуть бути комерційними чи некомерційними.

У проектному аналізі інвестиція трактується у широкому розумінні як вкладення коштів, майнових та інтелектуальних цінностей у матеріальні та нематеріальні активи, корпоративні права та цінні папери з метою отримання прибутку чи соціального ефекту.

Таким чином, інвестиційний проект можна визначити як «комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей, однією з яких є отримання прибутку чи соціального ефекту протягом заданого часу за встановлених ресурсних обмежень».

За характером та сферою діяльності виділяють такі види проектів: промислові, проекти дослідження та розвитку, організаційні, економічні та соціальні.

Промислові проекти - це проекти, спрямовані на випуск та продаж нових продуктів і пов'язані, як правило, з будівництвом споруд, удосконаленням технологій, розширенням присутності на ринку тощо.

Проекти дослідження та розвитку зосереджені на науково-дослідній діяльності, розробці програмних засобів обробки інформації, нових матеріалів та конструкцій тощо.

Організаційні проекти націлені на реформування системи управління, створення нової організації, проведення конференцій та семінарів тощо.

Економічні проекти спрямовані на приватизацію державних підприємств, розвиток ринку капіталів, реформування системи оподаткування та інші макроекономічні перетворення.

Соціальні проекти пов'язані з реформуванням системи соціального захисту, охорони здоров'я, подолання наслідків екологічних та соціальних потрясінь та іншими факторами соціального характеру.

У теорії та практиці сучасного управління широко використовується і поняття «проектний підхід», визначення якого також неоднозначне. По Т.М. Жуковий [21] – це підхід до управління, що передбачає освіту проектів як способу вирішення найактуальніших завдань. Для Е.В. Строїлова [42] - методологія діяльності, в основі якої лежить створення або модернізація об'єкта, що має нові, унікальні властивості. Діяльність С.Б. Фісенко [52] проектний підхід - формальний управлінський інструмент, що застосовується при підготовці та реалізації різних проектів як послідовних і контрольованих процесів, що повторюються.

А.В. Анцев розглядає проектний підхід як методологію управління, виділяючи його переваги забезпечення досягнення кінцевої мети проекту [3]. Загальною рисою робіт перерахованих дослідників розгляд проектного підходу як форми управлінської діяльності. При цьому автор вважає за необхідне наголосити, що проектний підхід полягає насамперед у проектуванні – виборі цілей та пріоритетів, формуванні проектів, і лише потім – у проектному методі організації діяльності, інакше кажучи – в управлінні проектами [53].

Сутність та специфіка проектного управління потребує уточнення самого поняття проектного управління, виділення принципів, що визначають його особливості.

Таблиця 1.1 – Підходи та визначення дефініції «проектне управління»

Зміст	Автор
Діяльність з використання відповідних знань, умінь та навичок, засобів та методів у проектній діяльності з метою досягнення запланованих результатів та задоволення потреб учасників проекту	В.В. Ільїн, П. Мартин
Сукупність знань, умінь та навичок, а також методів та інструментів організації проекту	Project Management Institute
Додаток стратегічних завдань, способів та прийомів для здійснення проекту	А.М. Лібман
Розділ теорії управління, що вивчає інструменти, спрямовані на координацію ресурсів, інформаційний супровід проекту, досягнення поставлених цілей, дотримання етапів виконання роботи відповідно до їх вартості, запланованого терміну та цільових показників	Ю.І. Попов, О.В. Яковенко
Окремий розділ теорії управління соціально-економічними системами, що розкриває основні інструменти, форми та методи більш раціонального та ефективного управління змінами, що відбуваються.	Ю.Н. Лапигіна
Сукупність взаємопов'язаних елементів (юридичних, організаційних, наукових, техніко-технологічних, економічних, екологічних), спрямованих на розробку та реалізацію проектів	І. Ільїнська
Вид управлінської діяльності, заснований на розробці системної моделі дій щодо досягнення мети з урахуванням попереднього колегіального обговорення	М.Л. Разу
Методологія організації, планування, керівництва, координація трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів упродовж проектного циклу	І.І. Мазур
Процес керівництва всіма роботами за проектом від початку до завершення	С. Портні

Продовження табл.1.1

Набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проекту допомагає досягти найкращих результатів	П. Мартин, К. Тейт
Управлінське завдання щодо завершення проекту у строк, у рамках встановленого бюджету та відповідно до технічних вимог та специфікацій	В.Л. Попов

Джерело: [12; 13; 48].

Зважаючи на це, можна відзначити, що проектне управління розглядається з погляду наступних підходів:

- а) проектне управління як вид управлінської діяльності;
- б) проектне управління як розділ теорії управління та організації;
- в) проектне управління як набір методів та інструментів організації проекту.

Проектне управління – найбільш зручна форма планування та оцінки ефективності регіональних програм та проектів з можливістю постійного коригування (управлінська діяльність); чітко обґрунтований понятійний апарат, циклічна структура управлінських процесів (теорія організації та управління); механізм застосування проектного підходу універсальний у різних формах соціально-економічних методів управління регіоном, а також відзначається системність у процедурах поетапного моніторингу з досягнення мети (виражені інструментарій та методика організації проектів).

Зауважимо, що основними цілями проектного управління є:

- забезпечення досягнення результатів, запланованих органами виконавчої;
- дотримання та скорочення термінів досягнення результатів;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- прозорість, обґрунтованість та своєчасність прийнятих рішень у органі виконавчої;
- підвищення ефективності внутрішньовідомчої, міжвідомчої та міжрівневої взаємодії, а також взаємодії з підрядними організаціями, які залучаються органом виконавчої влади, за рахунок використання єдиних підходів проектного управління.

З урахуванням зовнішніх факторів та специфіки соціально-економічного розвитку регіонів, на думку автора, найбільш прийнятним є комбінований підхід до застосування проектного управління, який сприяє логічному та послідовному проектуванню моделі дій при реалізації програм соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їхньої ретроспективи та специфіки управлінських процесів у суб'єктах країни. Для успішного впровадження проектного управління потрібне розуміння основних напрямів його застосування.

Сформулюємо такі базові принципи проектного управління: автономність; збалансованість; завершеність; міжфункціональність, комплексність; цільове виділення коштів, концентрація та персоналізація відповідальності; оптимальність та перспективність. Найважливішою особливістю використання проектного підходу є його позитивний вплив, за інших рівних умов, на ефективність діяльності організації.

Підсумовуючи можна виокремити такі характеристики проектного управління:

- 1) стратегічний – фіксує зв'язок стратегічного та оперативного управління у поточній діяльності з управління проектом;
- 2) економічна – показує ефективний розподіл фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечуючи їхню концентрацію на вирішенні пріоритетних завдань за рахунок скорочення розпилення ресурсів, пошуку внутрішніх резервів, посилення контрольних функцій;
- 3) організаційна – забезпечує орієнтацію підрозділів для досягнення цілей проекту, організацію командної роботи, знижує конкуренцію у поточній діяльності;
- 4) мотивуюча – наголошує на спрямованості учасників проекту у досягненні поставленої кінцевої мети, підвищенні ефективності виконання професійних функцій, знижує втрати робочого часу;
- 5) консолідує – підтверджує підвищення обґрунтованості прийнятих в організації рішень внаслідок об'єднання зусиль керівників та спеціалістів,

виключаючи суб'єктивізм та службові зловживання;

б) комунікативна – демонструє узгоджену роботу команди проекту, яка з практики роботи в одному проекті поширюється на всю поточну діяльність організації, сприяє обміну досвідом, підвищенню компетенцій працівників та згуртуванню колективу;

7) структурована - пов'язана з налагодженням горизонтальних зв'язків, створенням тимчасових робочих груп, виключенням зайвих структур та підрозділів.

1.2. Зарубіжний досвід проектного управління регіональним розвитком

Важливе місце у комплексних перетвореннях, які відбуваються у царині регіонального розвитку в Україні, належить управлінню регіональними проектами, а саме, необхідності розв'язання питань: як спланувати та скоординувати реалізацію проекту регіонального розвитку; залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту; краще розпорядитись власними коштами; як створити команду працівників для реалізації проекту; мотивувати персонал до ефективної діяльності; уникати конфлікту в команді проекту тощо. Спеціалісти регіонального управління повинні засвоїти принципи і форми сучасних методів проектного управління для розробки та впровадження ефективної політики регіонального розвитку. При цьому не можна забувати, що навіть знання теорії і методів, а також застосування знання моделей або технічних засобів ще не гарантує успішності проектної діяльності. Враховуючи те, що реальне життя регіону значно різноманітніше, що в Україні йде поглиблення ринкового механізму функціонування і регулювання суспільного розвитку, кожний проект регіонального розвитку потребує індивідуальної унікальної розробки.

Слід відзначити, що у поточному часі у більшості теоретичних і практичних розробок у сфері управління проектами регіональний аспект частіше за все зводиться до оптимізації структури проектів регіонального

розвитку і органів управління. Цілісної, науково обґрунтованої методології і набору методів і засобів управління регіональними проектами не запропоновано. Є лише загальні підходи до рішення таких проблем, а набір засобів і методів у кожному конкретному випадку вибирається або розробляється окремо. Дана обставина не дозволяє ефективно використовувати соціально-економічний потенціал регіональних проектів і обумовлює необхідність наукового обґрунтування системи управління ними в сучасних умовах. Розв'язуючи питання комплексного управління розвитком регіону з використанням регіональних проектів, на сучасному етапі ми звертаємося до зарубіжного досвіду, який можна виокремити і вивчити.

Для отримання дієвих ефектів від ініціатив щодо реформування державного управління необхідно домагатися не формального виконання організаційних заходів, а осмисленого та послідовного переходу на використання інструментів проектного підходу як діяльності, спрямованої на досягнення результатів.

Проектне управління останніми роками широко використовується в діяльності великих міжнародних корпорацій ("Microsoft Solution Framework" (методологія розробки ПЗ, Microsoft); "Raising Project Management to a Core Competence" (становлення проектного управління основною компетенцією, IBM); "Developing a Global Project" methodology» (розвиток глобальної проектної методології, Siemens). Активно проектне управління впроваджується в компанії «Боїнг», яка фактично повністю перейшла на нові управлінські підходи, що дозволило досягти значних конкурентних переваг на світових ринках.

Ефективність та результативність застосування проектного управління в корпоративній практиці дала підставу і для того, щоб проектний підхід у цей час почав широко та активно використовуватись у публічному управлінні. Для узагальнення та розповсюдження найкращих практик управління проектами, розробки міжнародних та національних стандартів, обміну досвідом, проведення форумів та конференцій було створено та на сьогодні активно

функціонує Міжнародна асоціація управління проектами (IPMA).

На підставі вироблених методичних рекомендацій у Великій Британії при Офісі прем'єр-міністра у 2011 році було створено проектний офіс – Департамент пріоритетних проектів (Major Projects Authority), повноваженням якого є організація та підтримка управлінських процесів, сприяння реалізації проектів, організація їх незалежної оцінки, формування та формування компетенції управління проектами та програмами. У США, Японії та багатьох інших країнах були створені аналогічні структури, що діють на підставі національних стандартів для управління проектами в державному секторі (у Великій Британії – PRINCE2 (PРоjects IN Controlled Environments), США – PMI PMBOK Government Extension).

У рамках проектно-цільової моделі у публічне управління активно впроваджувалися механізми конкуренції між державними службовцями, структурними підрозділами та інститутами для зниження витрат та підвищення ефективності. При цьому не можна говорити про єдиний і системний підхід до державного управління в рамках проектно-цільової моделі, але, швидше, про набір нових підходів та технічних інструментів, які суттєво трансформували та доповнили процедурні бюрократичні системи, що склалися в розвинених країнах [1]. Проектно-цільова модель набула найбільшого поширення в англо-саксонських країнах, Скандинавії та частково в країнах Південно-Східної Азії. Як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються, модель дала в цілому нейтральні або негативні результати з точки зору скорочення витрат, чисельності держапарату та ін. При цьому слід зазначити, що впровадження моделі кадрового менеджменту проектно-цільової моделі, що передбачає велику гнучкість при відборі кадрів під відповідальність керівників у країнах з низькою культурою та якістю формальних кадрових процедур та патронажними практиками дає негативний ефект як на якість управління, так і на застосування проектних інструментів. Дане обмеження широкого застосування проектного підходу є актуальним нині й в Україні.

З метою подальшого вдосконалення системи державного управління більшість країн – учасниць ОЕСР продовжили роботу вже в рамках розвитку бюджетування, орієнтованого на результат (БОР) як інструменту проектно-цільового підходу, в рамках якого відбувалося збирання та узагальнення інформації про результати діяльності на всіх стадіях бюджетного процесу. Ключовим чинником цієї моделі бюджетування є головний орієнтир як кінцевого результату. При цьому як недолік такого підходу слід виділити відсутність зв'язку між інформацією про результати та фінансування, оскільки показники кінцевих результатів включені до державних бюджетних документів лише як інформація. Модель в основному орієнтується на дані про планові та фактичні показники і необхідна насамперед для підвищення підзвітності державних органів, прозорості бюджетного процесу. На жаль, саме ця модель бюджетування застосовується до [10].

Модель бюджетування, орієнтована на результати діяльності, має найбільшу популярність у сучасному світі та застосовується у 14 країнах – учасницях ОЕСР у поєднанні з інструментами інших моделей бюджетування. До послідовників вищезгаданої моделі зараховують такі держави, як США, Канада, Австралія, Великобританія. Модель прямого програмного бюджетування, жорстко пов'язаного з результатами діяльності органів державної влади, прямо пов'язує розподіл державних коштів та показники результативності. Подібний підхід бюджетування застосовується урядом Південної Кореї, з іншого боку, подібна модель бюджетного процесу в інших країнах використовується переважно в окремих галузях економічної діяльності у поєднанні з окремими складовими інших моделей програмного бюджетування (Чилі, Португалія, Швеція).

Ще пізніше, на початку 2010-х років, у 24 країнах – учасницях ОЕСР проводилося ще одне міжнародне дослідження практик щодо впровадження методів програмного бюджетування, яке виявило, що найбільша кількість країн – учасниць ОЕСР перейшла до застосування моделі програмного бюджетування, орієнтованого на результат (БОР).

Серед моделей, що застосовуються, лідерство займає модель програмного бюджетування, що враховує інформацію про кінцеві результати (Австрія, Австралія, Канада, Франція, Мексика, Нова Зеландія, Польща, Словаччина, Словенія), далі за популярністю йде модель демонстраційного програмного бюджетування (Ірландія, Японія, Нідерланди). Цікаво, що демонстраційне програмне бюджетування разом із елементами прямого програмного бюджетування знайшли застосування у Данії, Фінляндії, Ісландії, Норвегії, Великобританії, щоправда, в межах окремих секторів бюджетної політики держав [6]. Причини, через які країни впроваджують певну модель бюджетування, абсолютно різні. Більше 80% країн – учасниць ОЕСР, які проводили реформу бюджетного процесу, планували досягти значного підвищення ефективності та результативності у сфері надання державних та муніципальних послуг.

2/3 країн – учасниць ОЕСР бачили своє завдання підвищення прозорості діяльності державного управління, третина країн хотіли вдосконалити процес бюджетного планування. Необхідно відзначити, що процес реформи бюджетного процесу в країнах – учасницях ОЕСР має по суті постійний характер. Наприклад, переважну кількість учасників розробили та впровадили на державному рівні стратегічні плани реформ (термін реалізації становить від 10 і більше років). Головним питанням у ході проведення реформ залишається якісне покращення єдиної системи показників результативності та подальший перехід на застосування проектного управління в державному управлінні. Напрями проведення реформ у країн виходять діаметрально протилежними: такі держави, як Південна Корея та Португалія, послідовно виконують пункт за пунктом зі своїх стратегічних планів, а, наприклад, Голландія, зіткнувшись із певними проблемами, була змушена переглянути підходи та розпочати спочатку процес реформування бюджетування.

Аналіз сучасної зарубіжної практики у сфері управління регіональними проектами дозволяє зафіксувати ряд важливих характеристик. Перш за все, це створення спеціалізованих структур, що реалізують функцію розробки

проектів регіонального розвитку. Наприклад, в США практично всі органи виконавчої влади на рівні штатів і міст мають спеціальні комісії або агентства, які відповідають за підготовку регіональних і місцевих проектів, орієнтованих на підвищення якості життя населенням та посилення конкурентних позицій кожного з регіонів в економічному житті.

Конкретні проекти реалізуються за стандартною схемою: визначення основної мети, виділення фінансових коштів, формування учасників, розгляд стратегій втілення проекту в життя, створення організаційних структур і вибір лідерів для вирішення конкретних задач [43, с. 138]. Акцент на створення структур, концентруючих висококваліфіковані кадри, що безпосередньо беруть участь в обґрунтовуванні проектів і механізмів розвитку місцевих співтовариств, помітний і у Франції. Комуни утворюють публічно-правові міжкомунальні об'єднання, одним із завдань яких стає розробка проектів у сфері соціально-економічного розвитку. У зарубіжній практиці відпрацьований і інший варіант структурного забезпечення проектного управління.

В Канаді діють корпорації економічного розвитку, створені зовні системи муніципальної влади на принципах приватносуспільного партнерства. Їх основне фінансування здійснюється муніципалітетом і воно повинне бути достатнім. водночас, для реалізації проектів розвитку місцевих співтовариств вони залучають можливості бізнесу. Однією з переваг таких корпорацій є те, що їх горизонтальна організаційна структура (на противагу ієрархічній) дозволяє швидко приймати рішення. Це дозволяє діяти в звичній для бізнесу діловій атмосфері, в рамках культури, орієнтованої на клієнта. Іншим позитивним аспектом моделі приватно-суспільного партнерства є те, що вона дозволяє членам співтовариства брати участь і ділитися знаннями і ресурсами. Головна цінність зовнішньої моделі, як відзначають фахівці, полягає в тому, що вона дозволяє організувати більш гнучке комплектування штатів і проводити більш ефективну політику стимулювання персоналу, ніж це можливо в структурі муніципалітету [38]. По-друге, це розробка проектів

регіонального розвитку в рамках стратегічних планів розвитку – необхідного компонента регіонального управління [24, с. 133-205].

Так, у США при їх обґрунтуванні береться до уваги оцінка господарської місткості та припустимого антропогенного навантаження на природне середовище території; визначення потреб місцевої спільноти та доступності економічних, природних і людських ресурсів для їх забезпечення; вдосконалення системи місцевого самоврядування та впровадження у її функціонування принципів сталого розвитку; залучення мешканців громади до прийняття рішень щодо ключових питань місцевого розвитку. По-третє, це розвиток комплексного підходу щодо формування проектів та оцінки їх ефективності. У країнах світу розробники роблять суттєвий наголос на проблеми розвитку інфраструктури, землекористування та екології. Також використання такого підходу забезпечує участь у процесах розробки проектів регіонального розвитку представників різних груп, чий інтерес пов'язаний з даною місцевою спільнотою. Ще один із моментів, властивих сучасній зарубіжній практиці у сфері управління регіональними проектами, – застосування технології "bottom-up" ("знизу-догори"), що забезпечує інтеграцію стратегій, а в їх рамках проектів і програм, розроблених на кожному рівні (муніципалітет, провінція, центральний уряд). Уперше "підхід РОМ" був апробований у Нідерландах і нині стає популярним у країнах Західної Європи [1]. Серед продуктивних моментів зарубіжного управління проектами відзначається і формування базового складу пріоритетних напрямів регіонального розвитку, у т.ч. кластерів за участю бізнес-структур та організацій, що мають креативний потенціал (установи освіти та науки та ін.). Як, наприклад, у Великобританії, де розширення форм взаємодії бізнесу та вищої освіти обрано у якості ключового напрямку розвитку. До переліку характерних рис управління регіональними проектами з огляду на досвід зарубіжних країн слід віднести включення системи показників, індикаторів для контролю і моніторингу проектів регіонального розвитку, виявлення їх впливу на якість життя населення, навколишнього середовища.

Останнє пов'язано, передусім з реалізацією в зарубіжних країнах концепції сталого розвитку, що передбачає й збереження високої якості навколишнього середовища. У США, наприклад, до сукупності показників реалізації проектів регіонального та місцевого розвитку, включені: кваліфікація у віці 19 років; тривалість здорового життя; будівлі, непридатні для проживання; викиди парникових газів; річки гарної та високої якості; нові будівлі, побудовані на освоєних землях; кількість вироблених та перероблених відходів [38]. Актуальним в управлінні проектами регіонального розвитку, особливо в країнах ЄС, виявляється інваріантний аспект. Тобто до складу загальних цілей проекту включаються, наприклад, такі, як сприяння структурної перебудові та розвитку відсталих територій та депресивних ареалів; боротьба з довготривалим безробіттям та сприяння включенню молоді до трудового життя; сприяння проведенню реформ в аграрній сфері. Отже, аналіз зарубіжного досвіду управління проектами регіонального розвитку свідчить, що на сьогодні управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників.

Високотехнологічні проекти регіонального та місцевого розвитку надзвичайно важливі і є одним з ефективних засобів виживання у складних політичних та соціально-економічних умовах. Система управління регіональними проектами має включати кваліфікований персонал та систему підготовки та перепідготовки кадрів зі спеціалізованим програмним забезпеченням, систему управління якістю проектів, інформаційно-логістичний центр тощо. Чітко визначаючи цілі та результати проектів, склад робіт, учасників та ресурси, а також враховуючи вплив навколишнього середовища, суб'єкти регіонального управління зможуть здійснювати цілеспрямовані соціально-економічні зміни в рамках своєї території.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз реалізації проектного підходу до управління регіональним розвитком в Україні

У поточному часі усі без виключення органи місцевого самоврядування, місцеві органи влади беруть участь у розробці та реалізації стратегій регіонального розвитку, програм соціально-економічного розвитку регіонів та окремих територій. Як праило, у цьому процесу беруть активну участь представники відповідних територіальних громад. Упродовж останніх років в Україні у практичній площині сформувалось стійке розуміння того, що необхідно застосовувати індивідуальний підхід до забезпечення розвитку кожного окремого регіону. Вожен регіон має потребу у власній стратегії розвитку. Хоча при цьому не зменшується значення державного регулювання відповідних процесів, а також необхідності координації дій на усіх рівнях управління, як на загальнодержавному, так і регіональному та місцевому.

Як показує практика, рієнтація управління регіональним розвитком на реалізацію принципу збалансованості просторового розвитку національної економіки має базуватися на виявленні та використанні переваг кожного регіону.

Тільки у разі дотримання балансу інтересів усіх суб'єктів можна буде говорити про формування ефективної просторової структури економіки нашої країни. Сьогодні при осмисленні необхідності формування іншого підходу до управління регіональним розвитком у досліджуваній проблемі з'являється новий аспект. Особливістю цього етапу слід відзначити посилення сполученості, з одного боку, якості економічної динаміки, з іншого – рівня розвитку всієї фінансової системи загалом. В іншому випадку ми отримаємо загострення фінансових диспропорцій і, як наслідок, зростання соціально-економічних проблем у регіонах. У таких умовах ефективність регіональної

економіки значною мірою залежить від якості державної регіональної політики. Цим багато в чому зумовлюється необхідність участі держави у соціально-економічному розвитку регіону. Існуюча система державного управління регіональною економікою повинна мати за мету:

- підвищення якості життя населення;
- створення умов підвищення заробітної плати, що відповідає зростанню продуктивності праці;
- подолання негативних демографічних умов;
- покращення екологічної ситуації у регіоні;
- структурну диверсифікацію економіки.

На жаль, треба визнати, що багато сьогоднішніх підходів до управління регіональним розвитком та використовуванні відповідні цим підходам інструментарії виявились недостатньо ефективними. Зокрема, можна відзначити такі проблеми:

- невідповідність формульованих цілей, довгострокових установок та пріоритетів регіонального розвитку поточний рівень соціально-економічного розвитку регіону;
- невідповідність вимогам окремих груп регіону тощо.

Очевидно, що сучасні умови, у яких функціонують регіони, вимагають використання інших підходів, методів та технологій управління регіонами. Оперування якісно новим інструментарієм передбачає підвищення ефективності прийнятих рішень у галузі витрачання державних коштів, використання матеріальних ресурсів та інтелектуального капіталу. В зв'язку з цим є важливим використання такого інструменту регіонального розвитку, як проектне управління.

Національні проекти виступають проектною формою використання наявних ресурсів і припускають цільовий характер здійснюваних витрат. Спеціальний орган управління проектом та особливий механізм оцінки ефективності витрат дозволяють добиватися поставлених завдань.

Безумовними перевагами національних проектів, що відрізняє їх від

відомих форм цільового фінансування є:

- розширення кола повноважень орган управління проектами;
- посилення політичного впливу та контролю за витратами;
- інформаційна відкритість та персоналізована відповідальність за реалізацію проекту;
- чинний механізм контролю та оцінки ступеня ефективності витрат.

Пошук інструментів для ефективного регіонального розвитку спричинив висновок, що реалізація проектів дозволяє не тільки мінімізувати відмінності у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів, а й забезпечити умови для більш повного задоволення потреб громадян незалежно від місця проживання.

У контексті досліджуваної теми на окрему увагу, перш за все, заслуговує аналіз функціонування Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Удосконалення чинної моделі функціонування ДФРР можливе за рахунок зміни формули розподілу коштів, характеристик відбору проектів і функцій інституцій, які беруть участь у діяльності ДФРР. Із цією метою доцільно:

1. Мінрегіону разом з Мінфіном розробити та подати в установленому порядку: проект закону України про внесення змін до статті 24-1 Бюджетного кодексу України (далі – БКУ) в частині: - унормування поняття «інвестиційний проект регіонального розвитку» як проекту, реалізація якого збільшує приплив інвестицій в регіон, у т.ч. приватних, та створює умови для зайнятості населення; - доповнення умов розподілу коштів ДФРР комплексом критеріїв, розроблених на основі показників: рівень безробіття, обсяг доходів місцевих бюджетів на одну особу, обсяг залучених інвестицій в регіон, – що дозволить узалежнити обсяг коштів ДФРР для території від показників її соціально-економічного розвитку; - обов'язкового спрямування частини коштів ДФРР на економічний розвиток регіонів через введення квотування коштів для реалізації інвестиційних проектів та програм регіонального розвитку (зокрема, підтримати пропозицію аудиторів Рахункової палати України щодо квоти у

розмірі 20 % [22]); - встановлення лімітів на кількість заявок від кожного регіону, розрахунок таких лімітів відносно кількості населення,; одночасно розробка механізму формування пакету проєктів (які спрямовані на вирішення одного або декількох споріднених завдань), що подаються від одного регіону, з метою отримання більшого ефекту для всього регіону та сприяння міжмуніципальному співробітництву; - відновлення унормування залежності обсягу ДФРР від прогнозного обсягу загального фонду ДБУ на наступний рік у розмірі 1 % з метою надання йому визначеності та прогнозованості; проєкт змін до Порядку використання коштів ДФРР [22] щодо наступного: - введення квотування проєктів стимулювання малого та середнього підприємництва, фермерських господарств (за прикладом введення квоти на проєкти ДФРР в сфері спорту та енергоефективності соціальних закладів), що сприятиме зростанню кількості проєктів економічної спрямованості; проєкт змін до системи підготовки, оцінки та відбору проєктів для ДФРР щодо наступного: - доповнення критеріїв оцінки реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку критерієм «прогноznий вплив на обсяги надходжень до державного та місцевих бюджетів» та розширення складових критерію «інноваційність проєкту регіонального розвитку» описом потенційних точок зростання громади/регіону та їх ролі у розвитку регіону; - розроблення та затвердження методичних рекомендацій щодо комплексної оцінки ефективності інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку на основі оцінки їх результатів при плануванні та виконанні; - розширення числа представників громадськості та бізнес-структур у складі регіональних комісій, посилення ролі громадськості у відборі проєктів шляхом введення квот при голосуванні, забезпечення рівноправної участі жителів окремих громад і всієї області у комісіях ; - включення фахівців з управління інвестиціями до регіональних комісій з відбору проєктів для дотримання вимог щодо забезпечення відповідності проєктів плану заходів з реалізації стратегії та законодавству щодо сфер реалізації проєктів та подання їх згідно з вимогами до проєктно-кошторисної документації; залучення інвестиційних менеджерів до

управління ДФРР; - виведення зі складу регіональної комісії проєктів народних депутатів задля запобігання лобіювання інтересів територій, які вони представляють.

2. Мінрегіону рекомендувати відповідним радамна всіх рівнях місцевого самоврядування, а також запропонувати виконавчому комітету Ради розвитку громад та територій України включити до порядку денного її чергового засідання, такі пропозиції:

- залучати жителів громад до обговорення проєктів для ДФРР на стадіях формування проєктів і їх затвердження шляхом розміщення проєктів на вебсторінках рад громад для обговорення, або проведення обговорень на загальних зборах;

- у зв'язку із поступовим введенням в практику трирічного бюджетного планування місцевих бюджетів розробляти проєкти на цей період з метою усунення неспівпадінь у часі розробки проєктно-технічної документації, подання проєктів та виділення і отримання фінансування;

- спільно з регіональними комісіями посилити контроль за ухваленням проєктів з метою зниження кількості розпочатих і незавершених проєктів, ініціювати переважне спрямування коштів на завершення вже розпочатих проєктів за рахунок їх пролонгації чи розробки і подання нових проєктів на ті самі цілі;

- при розробці планів заходів з реалізації стратегій розвитку регіонів рекомендувати розробникам (виконавчим комітетам відповідних рад) визначити фінансування окремих заходів за кошти ДФРР. З метою узгодження планування заходів і виділення коштів на їх реалізацію та убезпечення від неефективного й нецільового витрачання коштів.

Обґрунтування Створення Державного фонду регіонального розвитку (далі – ДФРР) у 2012 році як бюджетної програми у складі загального фонду Державного бюджету України мало на меті акумулювання частини коштів ДБУ на вирішення потреб розвитку регіонів, розподіл їх на підставі прозорих процедур і забезпечення реалізації проєктів розвитку в регіонах. За період з

2015 року, коли було ухвалено нормативно-правову базу відбору та реалізації проєктів і визначено порядок використання коштів з ДФРР, обсяги фінансування за рахунок коштів цього фонду значно зросли, проте в структурі видатків ДБУ вони все ще менші, ніж визначено чинним законодавством (1 %). Так, з 2012 до 2015 року головним розпорядником ДФРР був Мінфін, з 2016 року – Мінрегіон. З 2012 до 2014 року супровід програми здійснювало Мінекономрозвитку, а з 2015 року супровід здійснює Мінрегіон.

Починаючи з 2015 року, зменшилась кількість проєктів, при цьому їх значна частка не завершується. Так, якщо у 2015 році було затверджено 836 проєктів та завершено 532, то у 2020 році реалізується лише 461 проєкт [36]. Таке зниження кількості проєктів пояснюється невідповідністю поданих проєктів встановленим вимогам та ненаданням регіонами пропозицій.

Відповідно до виявлених недоліків під час формування, затвердження і реалізації проєктів змінювалися нормативно-правові засади функціонування ДФРР. Так, Мінрегіон визначив мінімальну кошторисну вартість проєкту (5 млн. грн. для будівництва та 1 млн. грн. для інших проєктів), що дозволило реалізовувати і масштабні, і точкові проєкти регіонального розвитку, які комплексно вирішують питання розвитку територій. Проте низка недоліків організаційного та економічного характеру у функціонуванні ДФРР досі не дозволяє йому відігравати значущу роль у вирішенні проблем регіонального розвитку.

Серед основних недоліків функціонування ДФРР слід виділити наступні.

1. Стабільне домінування проєктів соціального спрямування, що не створює інвестиційну основу для подальшого розвитку економіки регіонів. Нині відмічається недостатня кількість проєктів, які сприяють розвитку місцевої економіки і дають прибуток в бюджети розвитку громад. Більшість проєктів, що підвищують конкурентоспроможність регіональної економіки (стимулювання місцевого підприємництва, ІКТ, фермерських господарств, кластерів) та проєктів із навчальною та дослідницькою компонентами, не

мають втілення у проєктах ДФРР. Критерії відбору проєктів не дозволяють, у повній мірі, оцінити ефективність інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку, що фінансуються за кошти фонду.

2. Неврахування у формулі розподілу коштів ДФРР соціально-економічного становища території. Чинна формула розподілу коштів ДФРР залежно лише від показника валового регіонального продукту має спрямованість на вирівнювання диспропорцій, вимірних даним показником, інші ж показники розвитку території залишаються поза увагою.

3. Непрогнозованість обсягу коштів ДФРР внаслідок скасування залежності від обсягу загального фонду Державного бюджету України. Обсяг ДФРР стає предметом щорічних суперечок при складанні проєкту ДБУ. Фактично бюджетні призначення ДФРР затверджуються в обсягах менше 1 % прогнозного обсягу доходів загального фонду ДБУ на відповідний бюджетний період, ці призначення затверджуються як за загальним, так і за спеціальним фондом – і нестабільність джерел надходжень спеціального фонду робить обсяг ДФРР непрогнозованим.

4. Неузгодженість у часі процедур планування і виділення коштів на реалізацію проєктів з ДФРР. Тривала процедура відбору проєктів призводить до можливості відкриття фінансування лише у другому чи третьому кварталах поточного року, що має наслідком неможливість розпочати будівельні роботи так, щоб завершити їх у поточному році, при цьому здорожчання товарів та послуг веде до необхідності дофінансування проєктів. Введення у 2017 році квотування розподілу проєктів за напрямками (по 10 %) на відповідність пріоритетам, визначеним у Державній та регіональних стратегіях розвитку та планах заходів з їх реалізації; впровадження проєктів співробітництва територіальних громад; підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад – призвели до очікування, доки квота наповниться проєктами, що призводить до затримки подання цих проєктів.

5. Недотримання регіональними комісіями з оцінки та проведення попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проєктів

регіонального розвитку та проектів - переможців «Всеукраїнського громадського бюджету», що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку та місцевими державними адміністраціями умов відбору інвестиційних програм і проектів та термінів їх подання на розгляд Мінрегіону. Зустрічаються випадки відбору проектів за відсутності затвердженої в установленому законодавством порядку проектно-кошторисної документації, за морального застарівання документації, або порушення термінів подачі, а усунення цих недоліків в подальшому з високою імовірністю може спричинити здорожчання кошторисної вартості проектів, збільшення терміну виконання робіт, незавершення робіт внаслідок недостатності коштів (або затримок з їх виділенням). Зустрічаються також і випадки невідповідності відібраних регіональними комісіями проектів.

6. Посилення адміністративних та політичних важелів впливу на відбір проектів, відсутність консультацій із жителями громад. На регіональну комісію покладено функцію оцінки відповідності інвестиційних програм і проектів вимогам законодавства. У квітні 2017 р. до її складу були введені представники профільних комітетів Верховної Ради України кількістю 50 % від чисельності, що створило ризик лобіювання народними депутатами проектів розвитку від їхніх округів. При виборі тематики проектів консультації з жителями громад не проводяться, або ж обговорення проводяться на загальних зборах, що звужує можливості для участі у них багатьох зацікавлених сторін і призводить до фінансування проектів, що не мають широкої підтримки жителів громад.

Таблиця 2.1 – Обсяги асигнувань Державного фонду регіонрозвитку упродовж 2015-2020 рр.

Роки	Обсяги асигнувань фонду, млрд. грн.	Використано коштів, млрд. грн.	% від загального обсягу асигнувань
2015	2,9	2,4	82,26
2016	2,9	2,7	93,1
2017	3,5	3,1	88,5
2018	6,0	5,7	95,0
2019	7,7	немає даних	немає даних
2020	4,9	1,2*	24,5*

Джерело: за даними Рахункової палати України та проекту «Децентралізація».

Таблиця 2.2 – Кількість проектів Державного фонду регіонрозвитку та ступінь їх реалізації

Роки	Кількість проектів	Кількість завершених проектів	% завершення від загальної кількості проектів
2015	876	532	60,7
2016	810	502	61,9
2017	803	401	50,0
2018	806	806	100,0
2019	707	немає даних	немає даних
2020	461	-	-

Джерело: за даними Рахункової палати України та проекту «Децентралізація».

У 2015 році було затверджено 876 проектів, з них було завершено 532, у 2016 р. було започатковано 810 проектів по Україні, з яких завершено – 502 (69 проектів було реалізовано в ОТГ, що складає 8,5 % від їх загальної кількості), у 2017 р. було започатковано менше – 803 проекти, з яких завершено 401 проєкт (50 %), у 2018 р. – затверджено 806 проектів, і всі вони були завершені (згідно зі Звітом РПУ за 2017-2018 рр. Проте, у 2019 р. було затверджено лише 707 проектів, із них тендерні процедури не завершені по 120 проєктах на загальну суму 988 млн. грн. Серед проектів, де тендерні процедури завершені, роботи не розпочалися по 192 проєктах на суму 1,6 млрд грн. У 2020 році реалізується ще менше – 461 проєкт [36]. Таке зниження пояснюється невідповідністю поданих проектів встановленим вимогам та/або

ненаданням регіонами пропозицій.

У цілому, підведемо підсумок. Основними цілями впровадження проектного управління є: забезпечення досягнення результатів, запланованих органами виконавчої влади; дотримання та скорочення термінів досягнення результатів; підвищення ефективності використання ресурсів; прозорість, обґрунтованість та своєчасність прийнятих рішень в органі виконавчої влади; підвищення ефективності внутрішньовідомчої, міжвідомчої та міжрівневої взаємодії, а також взаємодії з підрядними організаціями, що залучаються органом виконавчої влади, за рахунок використання єдиних підходів проектного управління [30].

Наведемо, найчастіші проблеми проектного управління в органах влади та управління. Проблеми у системі управління проектами у межах різних складових:

I. Загальне керівництво:

- процеси «реалізації стратегії» і «реалізації проектів» - представлені різні процеси;
- немає підтримки з боку керівництва.

II. Об'єкти управління:

- немає критеріїв проектної діяльності, класифікації проектів та обліку у методології складності проектів;
- не описані межі, фази, контрольні точки, проекти не виділяються як самостійні об'єкти управління.

III. Суб'єкти управління:

- не описано рольову структуру, розподіл функцій, повноважень у проекті;
- низький рівень компетентності учасників управління та реалізації проекту;
- система мотивації персоналу не складає цілісний процес управління.

IV. Процеси управління:

- відсутні процедури ухвалення рішень, змін у проектах;

- слабо формалізовані процедури ініціації, планування, контролю та завершення.

V. Автоматизація управління:

- відсутнє єдине інформаційне середовище;
- відсутня актуальна інформація щодо статусів реалізованих проектів;
- слабка підтримка процесів керування проектами.

Як видно, проблеми є в цілому в усіх складових управлінської діяльності.

Для вирішення існуючих проблем необхідно зробити наступне:

- організувати роботу Проектного офісу та Проектного Комітету;
- впровадити проектно-орієнтовані процеси управління та регламентації процесів;
- впровадити проектну мотивацію;
- призначити відповідального за впровадження проектного управління;
- проводити курси підвищення кваліфікації та зустрічі з обміну досвідом служачих органів влади та управління;
- розробити прозору та зрозумілу систему преміювання службовців.

Важливим є й той факт, що перехід на проектно-орієнтоване управління має бути поступальним, розробка елементів системи управління має мати характер «зробили-спробували-поліпшили зафіксували». тобто. носити ітераційний характер. За умови дотримання зазначеного, у діяльності органів влади та управління буде можливим ефективно впровадження проектного управління, необхідне навчання кадрів, перебудова системи управління, вирішення питань у рамках проектного управління у необхідні терміни з урахуванням тих ресурсів, які є у розпорядженні органів влади та управління. Тим самим було проектне управління відіграватиме важливу роль у вдосконаленні діяльності регіональних органів управління та в цілому всій системі управління державою.

2.2. Організаційне забезпечення проектного управління регіональним розвитком Хмельницької області

Для публічного сектору важливо сформувати прозору систему функціонування проектного управління з метою підвищення якості та скорочення термінів досягнення запланованих результатів. Не можна не відзначити фактор обмеженості застосування проектного підходу до управління регіональною економікою загалом. Він полягає в тому, що низка регіонів не готова розпочати повноцінну реалізацію проектного управління з метою соціально-економічного розвитку територій та мінімізації бюджетних видатків, оскільки існуюча система управління, на їхній погляд, ефективна та враховує внутрішньотериторіальну специфіку [27]. Також органи виконавчої не завжди чітко розуміють і поділяють сутність проектного підходу в практичному його застосуванні, низка ключових рішень залишається «на папері», не розглядається керівниками апарату і, як наслідок, не втілюється в життя. Істотна роль цьому процесі приділяється мотивації і відповідальності управлінців у виконанні своїх посадових обов'язків, і навіть безперервному навчанню використанню систем проектного управління [48].

Удосконалення прийнятих стандартів, специфікацій та регламентів для розробки інформаційних систем проектного управління забезпечить розуміння цілісної картини застосування конкретних алгоритмів реалізації та принципів проектного підходу, завдань та структури проектів. Фундаментом у цьому плані виступає правова основа класифікації управлінських процесів, що конкретизує суть проектного підходу і дозволяє впровадити методичні рекомендації на навчання проектних менеджерів [39, с.292-294]. Аналіз поточної ситуації у процесі розвитку та виникнення проблем впровадження проектного підходу в регіонах країни свідчить, що дуже важливо приділяти увагу вдосконаленню та доопрацюванню національних та регіональних стандартів, а також систематизувати отриманий досвід застосування проектного управління у соціально-економічних процесах.

Крім цього, дослідниками відзначаються суттєві недоліки в процесі

вивчення теоретичних аспектів проектного підходу в управлінні соціально-економічним розвитком регіону, що дозволяє визначити перспективи дослідження та можливості усунення поточних прогалин у цій галузі. Детальне обґрунтування та розгляд теоретичного базису в аспекті розвитку проектного управління, історичних етапів дозволяють зрозуміти сутність регіонального управління, а також виявити ключові фактори та компоненти, що впливають на формування вдосконалених моделей та механізмів реалізації соціально-економічної політики у регіонах. У свою чергу органам влади як основним виконавцям даних завдань при формуванні державних програм та проектів необхідно чітко зіставити описані факти з дійсністю, застосувати логіко-математичний апарат для оцінки ефективності [2, с.77-82].

Слід, що використання проектного підходу надає можливість керівникам та менеджерам визначати пріоритетні напрями своєї діяльності, структурувати їх у форму цілісних програм та проектів, чітко та однозначно формулювати цілі, завдання та очікувані результати діяльності, формувати критерії ефективності виконання проектів, усвідомлено враховувати можливі ризики та, що дуже важливо, оптимізувати використання ресурсів.

Розвиток проектного підходу у сфері державного управління вимагає докорінної перебудови всієї системи управління, переходу від процесного підходу до діяльності, орієнтованої на результат. Для реалізації проектів, як правило, передбачається створення спеціальної організаційної структури та відповідних органів управління. Процес підготовки та реалізації будь-якого проекту потребує послідовного проходження низки обов'язкових етапів:

- 1) аналітичного, що дає аналіз ситуації, існуючих проблем та викликів;
- 2) цільового, спрямованого на вибір пріоритетів, побудови ієрархії завдань та визначення результатів;
- 3) інструменталізації, що дозволяє відібрати найбільш ефективні інструменти, що застосовуються під час реалізації проекту;
- 4) побудови планів та «дорожніх карт», визначення ключових точок проекту;

- 5) бюджетування проекту;
- 6) завдання показників ефективності реалізації проекту та методів їх оцінки;
- 7) визначення органів управління проекту та ключових фігур;
- 8) визначення порядку затвердження, внесення змін до проектної документації, припинення та завершення проекту.

Впровадження проектного підходу в поточну діяльність державних і регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та бюджетних організацій, у свою чергу, передбачає: розробку методології управління підготовкою та реалізацією проектів; створення та забезпечення роботи нових колегіальних органів та підрозділів, які забезпечують роботу з проектами; зміна системи навчання та розвитку співробітників, пов'язаних з проектами; створення системи проектного стимулювання; запровадження інформаційної системи управління проектами; проведення аудиту проектів; інтеграцію всіх елементів системи керування між собою.

Вагому роль у реалізації проектного підходу до управління розвитком регіону на місцях відіграє Агенція регіонального розвитку (АРР) Хмельницької області. АРР області утворена рішенням обласної ради на п'ятій сесії 21 квітня 2016 року. Цим рішенням депутати уповноважили голову обласної ради представляти інтереси засновника при вирішенні організаційно-правових питань щодо затвердження установчих документів, обранні (призначенні) органів управління тощо.

Основними завданнями АРР виступають:

- 1) міжнародна співпраця, залучення інвестицій:
 - проведення інвестиційних форумів;
 - представлення інвестиційного потенціалу області на міжнародних заходах;
 - формування позитивного іміджу регіону;
 - аналіз інвестиційного потенціалу області;
 - пошук та співпраця з інвесторами, міжнародними донорами;

- налагодження міжрегіонального співробітництва;
- створення інвестиційного порталу Хмельницької області;
- розробка інвестиційних проектів;

2) підтримка бізнесу:

- формування електронних сервісів для бізнесу;
- підвищення якості надання адміністративних посліг бізнесу;
- просування експорту, сприяння участі у міжнародних заходах;
- розвиток окремих сфер господарської діяльності (ІТ сектор, переробка с/г продукції, туризм та рекреація, логістика, легка промисловість);
- організація інфомраційно-консультативного центру підтримки бізнесу;
- підтримка малого та середнього бізнесу;

3) розвиток територій:

- підготовка стратегій та програм розвитку територій;
- розвиток smart-спеціалізації;
- сприяння підготовці та реалізації проектів Державного фонду регіонального розвитку та інвестиційних проектів;
- налагодження міжмуніципального співробітництва;
- організація навчання представників тергромад;
- залучення інвестицій у проекти громад;
- пошук міжнародних партнерів тергромад;
- сприяння реалізації міжнародних програм та проектів на території громад;

4) забезпечення сталого розвитку регіону:

- Розробка стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 рр.;
- моніторингу реалізації Стратегії регіонального розвитку;
- Паспортизація області та створення порталу регіонального розвитку Хмельниччини;

- Адміністрування та супровід проектів регіонального розвитку;
- Сприяння в підготовці та експертиза проектів ДФРР;
- Приведення середньострокових програм у відповідність до Стратегії регіонального розвитку.

Зі свого боку, у рамках супроводу ПРР передбачається: створення індустріальних парків; розвиток територій НПП «Подільські Товтри»; відновлення роботи Аеропорту «Хмельницький»; створення технопарку; підтримка вирощування с/г культур фермерськими господарствами; створення агрологістичних центрів; проведення енергетичного аудиту бюджетних закладів; розміщення об'єктів альтернативної енергії.

Засновниками АРР є ХОДА та ХОР; співзасновниками - ХТПП, ХНУ, ХУУП імені Леоніда Юзькова, Асоціація об'єднаних громад Хмельницької області і Благодійна організація «Зміцнення громад».

Для прикладу, лише у 2020 році АРР підготовлено та подано на грантові конкурси 25 проектів регіонального та місцевого розвитку широкого кола сфер та обсягів (18 проектів підготовлені самостійно; 6 проектів – підготовлені партнерами, фахівці АРР працювали в робочих групах та готували частину матеріалів; 1 проект – АРР лише виступила партнером), з них:

3 проекти стосуються розвитку стратегічно важливого для регіону об'єкта – Хмельницького аеропорту (розробка концепції розвитку аеропорту, реконструкція огорожі аеропорту для забезпечення умов, необхідних для сертифікації; відкриття на території аеропорту стоянки для вантажних автомобілей);

7 проектів спрямовані на розвиток культурних та освітніх інституцій, створення нових культурних та освітніх продуктів;

1 проект щодо впровадження сталої системи поводження з відходами в малих містах Хмельницької області;

14 проектів економічного спрямування (вирощування енергетичних культур для виробництва електроенергії з біомаси; створення тепличних господарств в 3 територіальних громадах області; розвиток тепличного

господарства; розвиток молочних сімейних ферм; розвиток швейної галузі Хмельницької області в контексті пандемії COVID-19 через онлайн-навчання, консультативну підтримку, придбання машин та створення онлайн-платформи тощо).

Поряд з цим, опрацьовано та представлено на конкурси 14 економічних проєктів, вони стосуються, наприклад: вирощування енергетичних культур для виробництва електроенергії з біомаси, створення тепличних господарств у 3-х ТГ області та розвиток тепличного господарства молочних сімейних ферм, розвитку швейної галузі та інші.

Проєкт «Мобільний музей-лабораторія для школярів: доступ до якісної освіти в умовах пандемії COVID-19». Загальний бюджет проєкту 1,8 млн. грн (з них – 919,0 тис. грн. грантові кошти). Донор: Програма розвитку ООН (ПРООН), співфінансує проєкт Дунаєвецька міська рада. У грудні 2020 року АРР підписано грантову угоду, отримано перший транш. Строк реалізації проєкту – з грудня 2020 року до 11 червня 2021 року (6 місяців). Проєкт передбачає створення пересувного музею-лабораторії з інтерактивними експонатами природничо-математичного спрямування для дітей різного віку. Музей-лабораторія мандруватиме містами та селами спочатку Дунаєвецької МР, а потім, можливо і територією усієї Хмельницької області. У Музей-лабораторії будуть інтерактивні експонати, до прикладу, мобільна біолабораторія; експонат для вивчення внутрішньої будови тіла людини; аеростіл, який пояснює молекулярну фізику; безструнна арфа на лазерних датчиках; інтерактивна пісочниця; та інші. Проєкт буде реалізований у партнерстві з Дунаєвецькою МР.

Підвищення рентабельності господарювання та виробництва нових видів рослинницької продукції через створення мережі агрогосподарств на сільських територіях Хмельницької області. Загальний бюджет проєкту: 12,7 млн. грн. Донор: ДФРР. Строк реалізації проєкту: 2021-2022 роки. В рамках проєкту на території Городоцької та Сатанівської громад буде побудовано теплиці з АСР живлення та мікроклімату, системи іригації, системами

асиміляційного освітлення тощо. Призначення таких теплиць – вирощування розсади на спеціально обладнаних столах з використанням ламп досвічування, а також вирощування повного спектру зелені та трав, різних видів квітів.

Зростання обсягів вир-ва та нарощування обсягів продукції рослинництва за допомогою створення агрогосподарств у Чемеровецькій громаді. Загальний бюджет проєкту: 13985,0 тис. грн. Донор: Державний фонд регіонального розвитку. Строк реалізації проєкту: 2021-2023 роки. В рамках проєкту у Чемеровецькій громаді буде побудовано теплиці з АСР живлення та мікроклімату, системи іригації, системами асиміляційного освітлення тощо.

Формування регіонального ринку сільськогосподарських енергетичних культур. Загальний бюджет проєкту: 5100,0 тис. грн. Донор: Державний фонд регіонального розвитку. Строк реалізації проєкту: 2021-2023 роки. У межах проєкту планується на території Ленковецької громади вирощувати енергетичні дерева. Інші 14 проєктів на розгляді, 8 проєктів – не отримали підтримку.

Також у 2020 р. надано консультативну підтримку фахівцям 15 ОТГ, структурних підрозділів ОДА, обласних комунальних закладів щодо підготовки відповідних проєктів. Найбільш активна співпраця щодо розробки проєктів та участі у грантових конкурсах є між Агенцією та такими ТГ як Волочиська, Городоцька, Дунаєвецька, Красилівська, Полонська, Славутська міські, Сатанівська та Чемеровецька селищна громади.

Роботу в цьому напрямку варто тільки посилити, оскільки в умовах децентралізації у Хмельницькій області утворено досить багато громад, що досі не використовують можливості співпраці з АРР. З цією метою АРР заплановано проведення спеціальних семінари, метою яких є популяризація діяльності АРР, а також можливостей, які надає співпраці з нею. Поряд з цим, у 2020 р. проведено 12 навчально-просвітницьких заходів щодо управління відходами, створення молочних сімейних ферм, впровадження геоінформаційних систем та просторового планування; продовжено роботу клубу ресурсоефективного вир-ва.

Поряд з цим, не довлячись на у цілому задовільну роботу, вважаємо за доцільне вказати на окремі проблеми у функціонуванні АРР. Зокрема, Хмельниччина недостатньо активно співпрацює з іншими країнами, у тому числі - державами-членами Євросоюзу, особливо у сфері економічної, освітньої та культурної інтеграції. Для цього у серпні 2020 року ХОР разом спільно з ХОДА звернулись листом до Віце-прем'єр міністерки з питань європейської інтеграції щодо участі в урядовому експерименті зі створення Офісу євроінтеграції на базі АРР. У підсумку у жовтні 2020 р. Хмельниччину було включено в експеримент.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

3.1. Механізм проектного управління регіональним розвитком

Домінантною особливістю механізму проектного управління регіональним розвитком можна визначити інституційну взаємодію, специфіка якої пов'язана з особливостями як інституціональних форм, так й інституціональних функцій. Доречно зауважити, що така взаємодія відбувається як у статичі (взаємозв'язок інституцій), так і в динаміці (процес управління). Отже, формування механізму проектного управління регіональним розвитком передбачає врахування особливостей як ієрархічної (структурної), так і горизонтальної (функціональної) взаємодії.



Рис. 3.1. Види і форми інституціональної взаємодії суб'єктів проектного управління регіональним розвитком

Джерело: [34].

Процес управління проектами більшою мірою повинен орієнтуватися не так реалізований проект, а на те середовище, в якому він втілюється у реальність. Розглядаючи технологію проектного управління, особливу увагу

слід приділити механізму реалізації. Як такий механізм проектного управління дозволяє: узагальнити всі правила та процедури управління реалізацією проекту у часі, скоординувати діяльність усіх організаційних одиниць / ланок, що реалізують сукупність функцій з управління проектом, забезпечити досягнення контрольних показників за проектом.

Механізм проектного управління дає змогу збалансувати інтереси всіх учасників проекту (замовників, споживачів, інвесторів, постачальників, команди управління, учасників робіт), рівномірно розподілити відповідальність та права між ними. Завдяки механізму проектного управління стає можливим формування нестандартних організаційних структур та системи комунікацій. У процесі управління характеризується механізм дозволяє:

1. На стадії ініціалізації проекту:

- провести аналіз проблем економічного розвитку, а також цільових орієнтирів,
- сформулювати потреби у проекті, його цілі та завдання,
- виявити та порівняти альтернативні варіанти проекту,
- сформувати проектну групу та визначити загальне коло обов'язків її членів.

2. На стадії планування:

- побудувати план реалізації проекту з врахуванням заданих ресурсних обмежень,
- визначити та спрогнозувати динаміку ризикової складової проекту,
- вносити своєчасні коригування в план, відповідно до змін зовнішнього оточення,
- деталізовано процес реалізації проекту.

3. На стадії реалізації проекту:

- розподілити функціональні обов'язки та відповідальність за кожним етапом реалізації проекту,
- сформувати адекватну систему звітності на етапах реалізації проекту,

- здійснити контроль реалізації запланованих заходів та досягнення цільових показників за етапами реалізації проекту,
- своєчасно вживати заходів щодо зниження та запобігання ризикам, що перешкоджають досягненню мети проекту,
- визначити фактори та причини розбіжності планових та фактично отриманих результатів,
- організувати якісний інформаційний супровід проекту,
- керувати змінами у проекті.

4. На стадії завершення проекту:

- сформувані звіт щодо ступеня реалізації проекту та отриманих результатів,
- ознайомити замовника з підсумковими результатами,
- узагальнити досвід реалізації проекту у цілях удосконалення процесу реалізації майбутніх проектів.

Кожна стадія життєвого циклу проекту, після завершення чергового етапу обов'язково, підлягає оцінці проміжних/остаточних результатів та можливої коригування подальших дій. Дані заходи дозволять досягти означених цілей проектного управління з найкращим результатом.

Слід акцентувати увагу на швидкій необхідності утвердження єдиного понятійного апарату в галузі проектного управління, що дозволить скоротити терміни погодження документів щодо проектів. Також необхідно навчити співробітників проектного управління, що дозволить використовувати нові ефективні інструменти у проектній та поточній діяльності.

Пропонований механізм проектного управління не повинен і не скасовує старі підходи до планування та здійснення діяльності на мікро-, мезо- та макрорівнях. Впроваджуючи технологію проектного управління слід дотримуватися низки принципів:

- процес управління повинен здійснюватися від простого до складного,
- ефективність проектного управління підвищується за умов активного використання інформаційних інструментів (електронний документообіг,

електронний уряд тощо),

- усі проміжні та підсумкові результати реалізації проектів мають бути зареєстровані з метою контролю отриманих результатів та узагальнення досвіду.

Пропонований механізм проектного управління дозволяє оперативно вирішувати питання, що виникають у ході реалізації проекту, спільними зусиллями досягати заданих показників та планованих цілей. Механізм проектного управління дозволяє здійснити розмежування функцій, що виконуються органами державного, регіонального та муніципального рівнів і тим самим забезпечити більш ефективну реалізацію цілей, що стоять перед ними, у сфері соціально-економічного розвитку з обґрунтуванням результуючих показників.

Узагальнення теоретичних положень дозволило зробити висновок, що проектне управління – дієвий інструмент управління регіональної економічної системи, що включає постановку цілей та пріоритетів розвитку територіальної освіти, розробку конкретних заходів для досягнення поставлених цілей, за чіткого визначення ресурсів для реалізації проекту, термінів його виконання, компетентних посадових осіб та органів, відповідальних за його здійснення, ключових показників ефективності.

Обґрунтовані в результаті дослідження концептуальні засади проектного управління, що полягають у синтезі цілей його застосування, принципів реалізації даного інструменту та виконуваних ним функцій, на основі яких розробляються, затверджуються та реалізуються проекти різних рівнів, результатом реалізації яких є досягнення ефектів для населення, бізнесу та органів влади представлені на рисунку 3.1.

Таким чином, послідовна, грамотна та теоретично опрацьована організація процесу проектної діяльності на всіх рівнях державної влада дозволить здійснити досягнення національних цілей та стратегічних завдань, що стоять перед державою в цілому та окремими територіальними утвореннями.

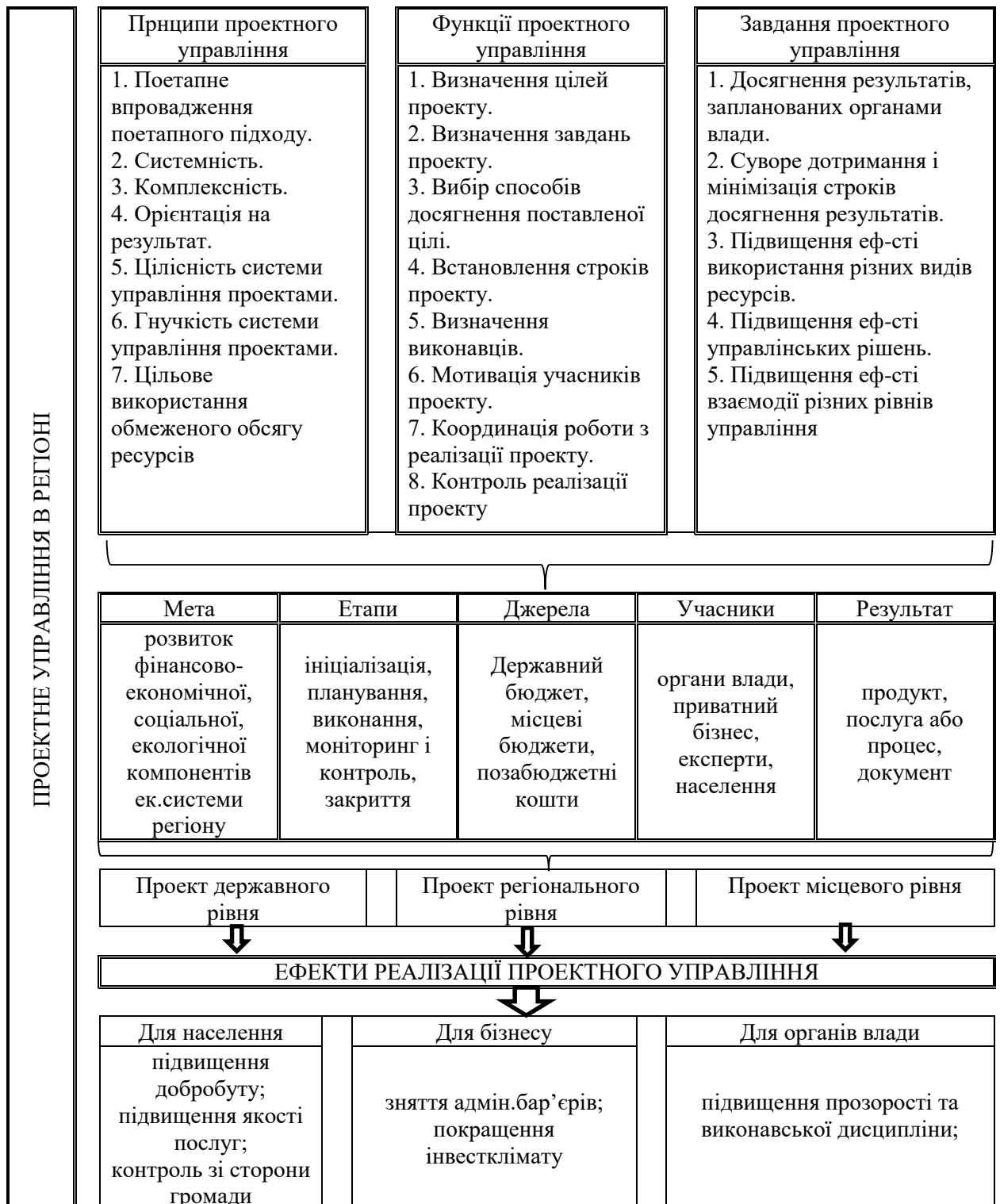


Рис. 3.1 – Концептуальні засади проектного управління у регіоні
Примітка. Складено автором.

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що існує необхідність у застосуванні комплексної методики оцінки ефективності проектного управління. Існуючі методики оцінки проектного управління, що не дозволяють достовірно оцінити ефективність реалізації даного механізму,

оскільки засновані на суб'єктивних експертних думках, а не на конкретних статистичних показниках, не враховують вплив застосування проектного підходу на стан та розвиток соціально-економічної системи регіону. Цей факт зумовив необхідність розроблення комплексної методики оцінки проектного управління, що дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення щодо результативності застосування проектного підходу до управління соціально-економічною системою регіону. На рис. 3.2 представлений алгоритм оцінки проектного управління у регіоні: 1 етап – оцінка елементів системи проектного управління; 2 етап – оцінка ефективності реалізації механізму проектного управління.

1 етап	Оцінка рівня побудови системи проектного управління в регіоні	
ЕЛЕМЕНТИ	Нормативно-правова база ПУ	
	Організаційна модель ПУ	
	Застосування інформаційних технологій в ПУ	
	Система мотивування учасників ПУ	
	Система навчання і підвищення кваліфікації учасників ПУ	
	Система оцінки результативності ПУ	
2 етап	Оцінка ефективності проектної діяльності в регіоні	
Напрями ПУ	Компоненти ек.системи регіону	Показники
Охорона здоров'я	Соціальна компонента	Якість життя
Освіта		Охорона здоров'я
Ринок нерухомості		Освіта
ЖКГ		Житлові умови
Транспорт		Транспорт
Малий бізнес	Фінансово-економічна компонента	Фінансові ресурси (бюджет)
Продуктивність праці		Підприємництво
ЗЕД		Експорт та імпорт
Цифрова економіка		Інвестиції
Екологія	Екологічна компонента	Екологія

Рис. 3.2 – Комплексний алгоритм оцінки проектного управління регіоном

Примітка. Складено автором.

На першому етапі розробленої методики необхідно проаналізувати наявність та якість основних елементів системи ПУ. З другого краю етапі оцінюється ефективність реалізації ПУ у регіоні шляхом аналізу конкретних показників.

На підставі дослідження було зроблено висновок про те, що впровадження та реалізація у систему управління регіональним розвитком принципів ПУ позитивно впливає всі складові СЕСР. Дане положення зумовило вибір показників, що відображають стан тієї чи іншої компоненти економічної системи регіону за напрямками, на поліпшення яких спрямовано реалізацію проектної діяльності.

Основні напрямки, у межах яких здійснюється реалізація ПУ, впливають на 3 компоненти СЕСР, розвиток яких у свою чергу можна охарактеризувати за допомогою 10 груп показників: СК (рівень життя населення, охорона здоров'я, освіта, житлові умови, дорожня інфраструктура), ФЕК (Фінансові ресурси регіону, трудові ресурси, індивідуальне та мале підприємництво, міжнародна кооперація та експорт для галузей промисловості та АПК), ЕК (показники, що характеризують стан екосистеми регіону).

Запропонована система показників, що характеризують реалізацію ПУ, дозволяє оцінити якість реалізації проектної діяльності в регіональних органах влади, виявити основні фактори, що впливають на ефективність реалізації даного механізму управління, визначити ступінь диференціації досліджуваних територіальних утворень, а також виявити та поширити найкращі регіональні практики щодо організації проектної діяльності.

На заключних етапах оцінки доцільно здійснювати побудову рейтингу досліджуваних регіонів залежно від значення інтегрального та приватних показників, типологізація досліджуваних регіонів залежно від рівня побудови системи ПУ та рівня ефективності його реалізації.

Відмінною перевагою цього методичного підходу є прикладний характер: результати зіставлення ефективності реалізації ПУ в розрізі компонентів економічної системи регіону можуть бути використані

регіональними органами влади для побудови оптимальної системи управління, формування положень та програмних документів у сфері соціально-економічного розвитку територіальної освіти, оскільки результати подібних зіставлень служать орієнтирами в умовах зовнішнього середовища, міжрегіональних та міжрівневих відносин. Результати розрахунків за даною методикою дозволять визначити ефективність реалізації проектної діяльності в цілому, а також щодо кожної з компонентів економічної системи регіону. Структурний аналіз елементів соціально-економічної системи дозволяє окреслити проблемне поле реалізації ПУ. Розгляд інтегрального показника в динаміці характеризує зміни регіональної соціально-економічної системи; тенденції регіонального розвитку.

3.2. Системна модель проектного управління регіональним розвитком

Аналіз наукового доробку в галузі проектування соціально-економічних процесів на регіональному рівні, їх моделювання та управління дозволяє розглядати проектне управління як провідну сферу інноватики.

По-перше, тому, що у третьому тисячолітті майбутнє стає повноцінним предметом побудови та проектування, в якому проект поряд з теорією виконуватиме функції найважливішої форми організації наукового знання та його зв'язку з практикою.

По-друге, проектування дає можливість не тільки заповнити проміжок між теорією та практикою, а й здійснити процес «практикації» теоретичних розробок, у якому проект набуває статусу інтегративного засобу перетворювальної діяльності.

По-третє, проектна робота, реалізуючи перехід від минулого до майбутнього, викликає втілення потенційних тенденцій в актуальні за системою критеріїв процеси: облік перспективних потреб, можливість реалізації завдань, соціально-екологічна доцільність та керованість, надійність та оптимальність коштів, соціальна ефективність та

результативність. Управління проектом регіонального розвитку – це системне, соціально-технологізоване застосування методів та інструментів проектного менеджменту з метою досягнення намічених цілей згідно з життєвим циклом проекту розвитку певної території.

Діяльність з управління проектом розвитку регіону має бути:

- ціннісно-орієнтована на підвищення добробуту суспільства в цілому та задоволеність зацікавлених осіб зокрема, що потребує врахування суб'єктивного фактора при проектуванні майбутнього стани територіальної освіти;

- орієнтована забезпечення не лише економічної, а й морально-етичної обґрунтованості процесу реалізації проекту регіонального розвитку, що потребує оцінки вектора розвитку об'єкта управління та моніторингу його стану (оцінка динаміки змін);

- спрямована на вдосконалення комунікаційного простору, зв'язків та відносин між суб'єктами проекту, що потребує врахування специфіки інформаційно-комунікаційного та соціокультурного середовища, у якому реалізується проект розвитку території.

Кожен проект передбачає, що для його реалізації створюється організаційна структура та, відповідно, система управління проектом.

Система управління проектом регіонального розвитку – це комплекс організаційних, методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямованих на підтримку та підвищення ефективності процесів соціального проектування, планування розвитку території та управління проектами, що реалізуються органом влади. Структура та контекст системи управління проектом регіонального розвитку має особливості для органу влади залежно від ухваленної організаційної структури.

Система управління проектом розвитку регіону передбачає наявність трьох взаємозалежних компонентів та їх збалансований розвиток: - нормативно-регламентне та методичне забезпечення; - технічне та інформаційне забезпечення; - Організаційне та кадрове забезпечення.

Нормативно-регламентна та методична база визначає та описує: - об'єкти управління (проект, програма, портфель проектів); - процеси керування проектом (ініціація, планування, реалізація, контроль, завершення); - порядок та терміни виконання управлінських завдань (опис проектних структур); - Розподіл обов'язків між учасниками процесів (матриця відповідальності);

Технічне та інформаційне забезпечення передбачає наявність єдиної інформаційної моделі планування проектів та єдиного інформаційного середовища. Це найважливіший чинник забезпечення працездатності команди проекту у оперативному режимі. Системи автоматизації управління проектами – це програмні системи, що дозволяють автоматизувати одну чи кілька складових управління проектами. Вони містять кошти для календарно-мережевого планування, кошти на вирішення окремих завдань і кошти на організації комунікацій між виконавцями проекту.

Організаційне та кадрове забезпечення. Організаційне забезпечення вимагає створення певної структури офісу управління проектами чи проектного офісу. Практики проектного менеджменту використовують термін «проектний офіс» для позначення органу, створюваного для управління одним окремим проектом, а поняття «офіс управління проектами» характеризує структурний підрозділ, який виступає центральною ланкою системи управління багатьма проектами. Проектний офіс в органі влади, що реалізує проект регіонального розвитку, – це структурний підрозділ, що виконує функції координації та інтеграції управління проектом, та комплексна інфраструктура, що забезпечує реалізацію проекту у рамках системи інформаційних технологій та стандартів організації проектної діяльності.

Основною метою проектного офісу є забезпечення якості та досягнення запланованих результатів проекту за рахунок створення оптимальних умов та ухвалення відповідних організаційних рішень у сфері управління проектами. Найчастіше проектний офіс виконує сервісні функції. Кадрове забезпечення системи управління проектом регіонального розвитку – це необхідний кількісний та якісний склад спеціалістів. Для оцінки якісного складу фахівців

рекомендується розробляти профілі або карти компетенції, які, як правило, включають такі категорії:

соціально-особистісні, загальнонаукові, соціально-трудові та організаційно-управлінські;

загальнопрофесійні (незмінні у різних сферах професійної діяльності);

спеціальні (володіння засобами проектної діяльності).

Кількісний склад фахівців визначається завданнями та масштабами проекту. Починати створення системи управління проектом регіонального розвитку рекомендуємо з розробки документа, що регламентує, наприклад, Положення, в якому чітко встановлюються нормативні правила, що регулюють внутрішню структуру і порядок діяльності. Методичне забезпечення діяльності з управління проектами регіонального розвитку має бути представлене у вигляді конкретних зрозумілих процедур – технології здійснення кожного етапу життєвого циклу проекту.

Складність та специфіка управління проектами регіонального розвитку обумовлена наступним:

- суб'єктивний фактор: не завжди спроектовані ініціатором проекту соціальні цінності збігаються із соціальними очікуваннями та потребами зацікавлених сторін та бенефіціарів зокрема;

- об'єктивний чинник: складність об'єкта соціального проектування та величезна сукупність чинників довкілля, які впливають прогнозоване майбутнє бажаного стану регіону, зокрема поведінка людей, що є об'єктом змін у процесі реалізації проекту регіонального розвитку;

- методичний фактор: складність оцінки соціальних результатів, визначення соціальної ефективності та цінності проекту;

- технологічний фактор: управління проектом регіонального розвитку потребує інтеграції методів та інструментів із різних галузей знань, що накладає певні обмеження на формування компетентного кадрового складу проектної команди.

При реалізації проекту регіонального розвитку необхідно узгоджувати

різні за цілями, характером діяльності та змістом пізнавальні (науково-дослідні) та проектні (управлінсько-конструкторські) процеси. Це вимагає побудови структури проекту регіонального розвитку як складної багаторівневої системи «підпроектів», кожен з яких є відносно самостійною частиною цілого, вимагає для реалізації різного обсягу ресурсів, має свою специфіку процесів, своєрідністю технологічного режиму і т.п.

Вирішення зазначених проблем потребує технологізації системи управління проектом регіонального розвитку на основі симбіозу різних технологій соціального управління. Технологізація управління проектами регіонального розвитку – це результат конвергенції, взаємопосилення соціальних, управлінських та проектних технологій, що дозволяє забезпечити ефективність здійснення проектів за технологічним циклом: діагностика – прогнозування – проектування – розробка проектного процесу – впровадження. Технологізація проектної діяльності з розробки та реалізації проектів регіонального розвитку включає:

- розподіл процесу на внутрішньо взаємопов'язані етапи, фази, операції;
- поетапну координацію дій, вкладених у досягнення бажаного результату;
- однозначність виконання включених у технологію процедур та операцій.

Таким чином, система управління проектом регіонального розвитку – це комплекс організаційних, методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямованих на підтримку та підвищення ефективності процесів соціального проектування, територіального планування та управління проектами, що реалізуються органами влади.

Для того щоб забезпечити ефективну реалізацію проектів регіонального розвитку, необхідно: визначити кількість, послідовність та характер операцій, що становлять цей процес; розробити (адаптувати) кожної операції відповідні інструменти, методики, технічні засоби; визначити оптимальні умови протікання процесу реалізації завдань у часі та просторі. На підвищення

ефективності управління велике значення має технологізація цього процесу. Враховуючи специфічні особливості проекту регіонального розвитку та його тимчасовий характер, феномен конвергенції технологій у проектній діяльності потребує подальших наукових досліджень щодо розробки технологічного процесу управління проектом регіонального розвитку.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на поглиблення теоретичних основ та опрацювання практичних рекомендацій щодо формування проектного підходу до управління регіональним розвитком. До основних результатів дослідження належать наступні.

1. Проектне управління – найбільш зручна форма планування та оцінки ефективності регіональних програм та проектів з можливістю постійного коригування (управлінська діяльність); чітко обґрунтований понятійний апарат, циклічна структура управлінських процесів (теорія організації та управління); механізм застосування проектного підходу універсальний у різних формах соціально-економічних методів управління регіоном, а також відзначається системність у процедурах поетапного моніторингу з досягнення мети (виражені інструментарій та методика організації проектів).

Зауважимо, що основними цілями проектного управління є: забезпечення досягнення результатів, запланованих органами виконавчої; дотримання та скорочення термінів досягнення результатів; підвищення ефективності використання ресурсів; прозорість, обґрунтованість та своєчасність прийнятих рішень у органі виконавчої; підвищення ефективності внутрішньовідомчої, міжвідомчої та міжрівневої взаємодії, а також взаємодії з підрядними організаціями, які залучаються органом виконавчої влади, за рахунок використання єдиних підходів проектного управління.

Проектне управління останніми роками широко використовується в діяльності великих міжнародних корпорацій. Ефективність та результативність застосування проектного управління в корпоративній практиці дала підставу і для того, щоб проектний підхід у цей час почав широко та активно використовуватись у публічному управлінні. Для узагальнення та розповсюдження найкращих практик управління проектами, розробки міжнародних та національних стандартів, обміну досвідом, проведення форумів та конференцій було створено та на сьогодні активно

функціонує Міжнародна асоціація управління проектами.

Для публічного сектору важливо сформувати прозору систему функціонування проектного управління з метою підвищення якості та скорочення термінів досягнення запланованих результатів. Не можна не відзначити фактор обмеженості застосування проектного підходу до управління регіональною економікою загалом. Він полягає в тому, що низка регіонів не готова розпочати повноцінну реалізацію проектного управління з метою соціально-економічного розвитку територій та мінімізації бюджетних видатків, оскільки існуюча система управління, на їхній погляд, ефективна та враховує внутрішньотериторіальну специфіку. Також органи виконавчої не завжди чітко розуміють і поділяють сутність проектного підходу в практичному його застосуванні, низка ключових рішень залишається «на папері», не розглядається керівниками апарату і, як наслідок, не втілюється в життя. Істотна роль цьому процесі приділяється мотивації і відповідальності управлінців у виконанні своїх посадових обов'язків, і навіть безперервному навчанню використанню систем проектного управління.

Удосконалення прийнятих стандартів, специфікацій та регламентів для розробки інформаційних систем проектного управління забезпечить розуміння цілісної картини застосування конкретних алгоритмів реалізації та принципів проектного підходу, завдань та структури проектів. Фундаментом у цьому плані виступає правова основа класифікації управлінських процесів, що конкретизує суть проектного підходу і дозволяє впровадити методичні рекомендації на навчання проектних менеджерів. Аналіз поточної ситуації у процесі розвитку та виникнення проблем впровадження проектного підходу в регіонах країни свідчить, що дуже важливо приділяти увагу вдосконаленню та доопрацюванню національних та регіональних стандартів, а також систематизувати отриманий досвід застосування проектного управління у соціально-економічних процесах.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що існує необхідність у застосуванні комплексної методики оцінки ефективності

проектного управління. Існуючі методики оцінки проектного управління, що не дозволяють достовірно оцінити ефективність реалізації даного механізму, оскільки засновані на суб'єктивних експертних думках, а не на конкретних статистичних показниках, не враховують вплив застосування проектного підходу на стан та розвиток соціально-економічної системи регіону. Цей факт зумовив необхідність розроблення комплексної методики оцінки проектного управління, що дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення щодо результативності застосування проектного підходу до управління соціально-економічною системою регіону. У роботі запропоновано алгоритм застосування такої методики.

Таким чином, система управління проектом регіонального розвитку – це комплекс організаційних, методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямованих на підтримку та підвищення ефективності процесів соціального проектування, територіального планування та управління проектами, що реалізуються органами влади.

Для того щоб забезпечити ефективну реалізацію проектів регіонального розвитку, необхідно: визначити кількість, послідовність та характер операцій, що становлять цей процес; розробити (адаптувати) кожної операції відповідні інструменти, методики, технічні засоби; визначити оптимальні умови протікання процесу реалізації завдань у часі та просторі. На підвищення ефективності управління велике значення має технологізація цього процесу. Враховуючи специфічні особливості проекту регіонального розвитку та його тимчасовий характер, феномен конвергенції технологій у проектній діяльності потребує подальших наукових досліджень щодо розробки технологічного процесу управління проектом регіонального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hoefsloot A. M. Successful examples of participatory region planning at the meso-level / A. M. Hoefsloot, L. M. Berg, Van den wageningen. SC-DLO, 1998. Report 164. 135 P.
2. Агзамов Р., Агзамова Л. Проектное управление: причины для внедрения и тенденции развития. Экономика и управление. 2018. № 1. С. 77–82.
3. Анцев А.В. Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода. Известия ТулГУ. Технические науки. 2011. № 3. С.331–338.
4. Бакалінська А. О. Концептуальні основи економічної діагностики регіонального розвитку. Економічний простір. 2020. № 154. С. 145-148.
5. Бобровська О. Ю. , Шумік І. В. Формування інституту регіонального партнерства в соціальних сферах регіонів як шлях їх інноваційного розвитку. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2010. № 1. С. 110-116.
6. Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Управління регіональною освітою у відповідності до парадигми публічного адміністрування: проектно-орієнтований погляд. Управління проектами та розвиток виробництва. 2008. №3. С.87-92.
7. Боронос В. Г., Довга Л. В. Аналіз особливостей формування регіональної політики фінансового забезпечення сталого розвитку. Ефективна економіка. 2014. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_8_42
8. Войтик О. Є. Проблеми та перспективи стратегічного планування регіонального розвитку. Демократичне врядування. 2021. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_3
9. Войтик О. Є., Мазій Н. Г. Проблеми та перспективи стратегічного планування регіонального розвитку. Демократичне врядування. 2021. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_3
10. Гавкалова Н. Л. Струтинська І. В. Трансформація регіонального управління на основі аналізу та інтеграції даних з метою застосування проектного підходу. Галицький економічний вісник. 2017. № 2. С. 22-30.
11. Гавкалова Н. Л., Приймак І. В. Застосування проектно-орієнтованого підходу до регіональних систем публічного управління з використанням принципів E-Government 2.0. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2016. № 3. С. 25-33.
12. Гайнанов Д.А. Методологические аспекты реализации программно-проектного подхода в стратегическом управлении развитием территории. Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Межд. науч. конф.: в 2-х т. 2015. С. 38–42.
13. Гончарова Н.А. Проектный подход к управлению образовательными программами в высшем учебном заведении. Вестник гуман. ун-та. 2015. № 4. С. 37–42.

- 14.Гриневич Л. В., Белікова Н. В., Беккер М. Л. Наукові аспекти цілепокладання регіонального розвитку як складової територіального брендингу. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 327-333.
- 15.Гуріна О. В. Передумови й напрями розвитку моделі конвергентного регіонального розвитку. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 344-352.
- 16.Деякі питання ДФРР. Порядок використання коштів Державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. №196. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#n45>
- 17.Джигора О. М. Сучасні виклики та загрози регіонального розвитку, напрями їх подолання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 70-80.
- 18.Дойникова О. Управление услугами организации малого бизнеса: проектный подход. РИСК. 2012. № 4. С.217–222.
- 19.Долішній М. Розвиток регіонів України. Вісник Національної академії наук України. 2001. № 3. С. 33-40.
- 20.Дорофієнко В. В., Макаренко М. В. Особливості соціально-економічного розвитку регіонів України. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2011. № 2. С. 171-177.
- 21.Жукова Т.Н. Проектное управление (методологический аспект). СПб.: СПбГИЭУ, 2011.
- 22.Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів ДФРР. Затверджено рішенням Рахункової Палати України від 26.03.2019 № 7-1. С. 8. URL : https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/7-1_2019/Zvit_7-1_2019.pdf
- 23.Ігнатова О. В., Баранова Н. О. Проектне вирішення питання розробки системи показників оцінки діяльності органів управління на регіональному рівні. Управління проектами та розвиток виробництва. 2008. № 4. С. 36-47.
- 24.Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. / О. В. Берданова та ін. ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. К. : НАДУ, 2013. – 286 с.
- 25.Качала Т. М., С. В. Василюк, Л. Г. Шафієва, І. В. Степанець Структура та технології організаційно-економічного механізму впровадження регіональної політики сталого розвитку. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 10-21.
- 26.Корнієвський С. В. Методологія публічного управління з дослідження політики регіонального розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. Вип. 1. С. 6-15.
- 27.Кузнецов И.А. Проектный подход в управлении социально-экономическим развитием региона. Вопросы территориального развития. 2018. № 4 (44). URL: http://vtr.vscs.ac.ru/article/2762/full?_lang=ru
- 28.Куліш І.М. Державне управління регіональним розвитком України в

- контексті європейської інтеграції: автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.01; Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України. Л., 2009. 24 с.
29. Купчак В. Р. Державна політика розвитку економіки регіону в системі проектного управління інвестиціями. Ефективна економіка. 2013. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_68
 30. Медведева О. П. Роль проектного управления в совершенствовании деятельности региональных органов управления. Вестник экспертного совета. №2 (5). 2016. С.75-78.
 31. Мельник Т. О. Складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 4. С. 139-154.
 32. Оксенюк Т. М. Формування механізму стратегічного управління інноваційним розвитком регіональних соціально-економічних систем у контексті застосування кластерних технологій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 149-152.
 33. Осауленко І. А. Процедурні та інформаційні аспекти проектно-орієнтованого управління регіональним розвитком. Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія : Технічні науки. 2015. № 3. С. 108-113.
 34. Парфьонов І. В. Інституційна модель державного механізму проектного управління регіональним розвитком. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2.
 35. Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами. М.: Инфра-М, 2008.
 36. Про інвестиційні програми і проекти регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися у 2020 році за рахунок коштів ДФРР: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.02.2020 № 211-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D1%80#Text>
 37. Пушкар І. В. Механізми вдосконалення системи управління сталим розвитком регіону. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2010. № 2. С. 121-129.
 38. Рисин И. Е. , Шахов О. Ф. Зарубежный опыт программно-целевого управления развитием местных сообществ. Проблемы региональной экономики. 2005. № 10. С.13.
 39. Рудаков А. А. Сравнительный анализ традиционной методологии проектного управления и гибкого управления инновационными проектами. Экономика предпринимательства. 2012. № 6 (29). С. 292–294
 40. Сидорук І. Застосування проектного підходу для підвищення ефективності програмно-цільового методу управління регіональним розвитком малого підприємництва. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2013. Вип. 34(1). С. 65-69.
 41. Смолінська С. Д., Овчиннікова Т. В. Фінансове забезпечення регіонального розвитку на сучасному етапі розвитку України. Молодий

- вчений. 2021. № 3(1). С. 106-110.
42. Строилова Э.В. Проектный менеджмент и реинжиниринг. Фундаментальные исследования. 2013. № 4–5. С. 1206–1210.
 43. Супян В. Б. Американская экономика: новые реальности и приоритеты XXI века : монограф. М. : "АНКИЛ", 2001. 149 С.
 44. Таран С. Ф. Методика аналізу та оцінки регіональних особливостей розвитку інноваційного підприємництва. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 137-141.
 45. Тодорова О. Л., Лесик О. В. Агенції регіонального розвитку як складова інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13-14. С. 72-78.
 46. Тумбинская Н.Ю. Проектный подход к бизнес-развитию предприятия. Отраслевая экономика. 2012. № 4. С. 40–46.
 47. Управление проектами: учебное пособие. И.И. Мазур и др.; под общей редакцией. 9-е изд., стер. М., 2013.
 48. Ускова Т.В., Ворошилов Н.В. Региональная политика территориального развития: монография. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2015. 156 с.
 49. Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. 2017. № 4. С. 7–27.
 50. Файвішенко Д., Ю. Шпак, О. Мельніченко, Л. Самойленко, М. Псюк Фінансові інструменти у державному стратегічному розвитку регіонів і міст України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 3. С. 86-94.
 51. Федулова Л. І. Адаптація принципів нової регіональної політики єс в стратегічному курсі регіонального розвитку України. Ефективна економіка. 2020. № 11.
 52. Фисенко С.Б. Внедрение механизма проектного управления на предприятиях лесной промышленности. ТДР. 2013. № 4. С. 222–224.
 53. Чаркина Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: Научный доклад. М.: ИЭ РАН, 2017. 54 с.
 54. Чернихівська А. В. Переваги застосування проектного менеджменту у сфері регіонального управління. Стратегія економічного розвитку України. 2014. №34. С. 47-51.
 55. Чуріканова О. Ю. Актуальні засади управління регіональним розвитком і формування регіональної політики. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 128-133.
 56. Шашина М. В. Сучасна траєкторія інноваційного розвитку з урахуванням регіональних та соціально-економічних аспектів. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_42
 57. Швець Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком в Україні: ретроспективний аналіз та сучасний вектор трансформації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира

- Даля. 2021. № 3. С. 98-108.
58. Швець Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком в Україні: ретроспективний аналіз та сучасний вектор трансформації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 3. С. 98-108.
59. Шевченко О. В. Інструментарій розпізнавання угруповань регіонів України за показниками диспропорцій їх соціально-економічного розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 115-126.
60. Шинкарьов А. М., Проданик В. М. Організаційно-правові засади стратегічного планування у сфері розвитку регіонів України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2021. № 1. С. 115-121.
61. Шушкова Ю. В. Новий методичний підхід до аналізування регіональних особливостей інноваційно-технологічного розвитку економіки України на основі кластеризації. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 90-94.
62. Яковлев Е. А. Управление взаимодействием субъектов инновационного проекта. Вестник ЧГУ. 2011. № 1. С. 499–501.

Виконав(ла):

Студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання

« ____ » _____ 2021 р.

Підпис

Андрій ДЗЬОБА

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат економічних наук, доцент

« ____ » _____ 2021 р.

Підпис

Андрій ВОЙЦЕЩУК

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр, доцент

« ____ » _____ 2021 р.

Підпис

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Ініціали, прізвище