

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА  
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**

**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,  
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА**

**Дипломна кваліфікаційна робота  
на тему:**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І  
ПРОГРАМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

**Виконав:**

студент групи д 6 ДС  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Пругло Віталій Олександрович

**Керівник:**

д.держ.упр., доцент  
Задорожний Володимир Петрович

Полтава – 2023 рік

## **Бібліографічний опис та анотація дипломної магістерської роботи**

**Бібліографічний опис:** Пругло Віталій Олександрович. Удосконалення механізму реалізації проєктів і програм у сфері публічного управління України. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Задорожний В.П., д.держ.упр.. Полтава. 2023 рік.

**Зміст роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

**Анотація.** В магістерській роботі обґрунтовано теоретико-практичні аспекти, розроблено шляхи та напрями удосконалення механізму реалізації проєктів і програм у сфері публічного управління України. Також визначено зміст та основні принципи проектного підходу до управління; розкрито особливості зарубіжного досвіду формування проектного підходу до управління регіональним розвитком; здійснено аналіз реалізації проектного підходу до управління регіональним розвитком в Україні; досліджено організаційне забезпечення проектного управління Полтавської області; визначено шляхи підвищення ефективності формування проектного підходу до управління регіональним розвитком; сформовано механізм проектного управління регіональним розвитком; запропоновано механізм проектного управління регіональним розвитком.

**Ключові слова:** управління, регіональний розвиток, проєкти, програми, проектний підхід, публічного управління, орган державної влади.

## 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 ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	22
2.1. Аналіз реалізації проектного підходу до управління регіональним розвитком в Україні.....	22
2.2. Організаційне забезпечення проектного управління Полтавської 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 .....	

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

6. Посилення адміністративних та політичних важелів впливу на відбір проєктів, відсутність консультацій із жителями громад. На регіональну комісію покладено функцію оцінки відповідності інвестиційних програм і проєктів 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 проєктів розвитку від їхніх округів. При виборі тематики проєктів 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 проєктів, 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 (60,7%), у 2016 р. було започатковано 810 проектів по Україні, з яких завершено – 502 (61,9%) (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 проект (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 проектах на загальну суму 988 млн. грн. Серед проектів, де тендерні процедури завершені, роботи не розпочалися по 192 проектах на суму 1,6 млрд грн. У 2020 році реалізується ще менше – 461 проект [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 Полтавської 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 Росії 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) Полтавської 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 Полтавської 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 Полтавської області на 2021-2027 рр.;
- моніторингу реалізації Стратегії регіонального розвитку;
- Паспортизація області та створення порталу регіонального розвитку Полтавщини;

- 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; 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 ПОДА та ПОР; Асоціація об'єднаних громад Полтавської області і Благодійні організації.

Для прикладу, лише у 2022 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 – Полтавського 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 Полтавської 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

Полтавської 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 Полтавської 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 Полтавської 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 2022 р. надано консультативну підтримку фахівцям 15 ОТГ, структурних підрозділів ОДА, обласних комунальних закладів щодо підготовки відповідних проєктів.

Роботу в цьому напрямку варто тільки посилити, оскільки в умовах децентралізації у Полтавській 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 2022 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, Полтавщина недостатньо активно співпрацює з іншими країнами, у тому числі - державами-членами Євросоюзу, особливо у сфері економічної, освітньої та

культурної інтеграції.

## 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 статиці (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-трудова 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

У ході дослідження розроблено теоретичні положення та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу проектного управління розвитком національної економіки, а саме:

1. Розвинуто трактування сутності проектного управління національною економікою, що передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього та зовнішнього середовища) в процесі якої досягаються чіткі цілі проекту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків.

2. На основі проведеної систематизації методичних підходів розвинуто функціональна модель проектного управління національною економікою, яка забезпечує функціонування системи управління національною економікою відповідно до стратегії її розвитку, ринкових та національних потреб на основі методичного інструментарію проектного управління за рівнем продуктивності проектної діяльності (прибутковістю проекту та його життєздатності) та наявності ефективної інноваційної інфраструктури.

3. Удосконалено інституційну складову проектного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних Проектних офісів та заходів посилення інституційного забезпечення проектного управління через надання інформаційної та методичної підтримки реалізації проектів; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проектів, консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проектів та залучення до співпраці консалтінгових фірм, створення проектних та експертних груп за 199 відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів.

4. Розвинуто напрями застосування інструментів проектного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які реалізуються на етапах загального циклу проектної діяльності, а саме: інституційний напрям імплементується на етапах підготовки та структурування проекту, напрям програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проектування – на етапах планування та виконання проекту, напрям комунікаційний – на етапі завершення.

5. Удосконалено концепцію впровадження проектного управління національною економікою, яка базується на системи суб'єктно-об'єктних зв'язків для досягнення цілеспрямованого і планомірного соціально-економічного зростання національної економіки шляхом формування «точок зростання» на регіональному і місцевому рівнях за допомогою центрів відповідальності за реалізацію проектів на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проектного управління в умовах децентралізації, а також інструментів проектного управління і методів й інструментів державного регулювання та стратегічного управління.

6. Удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проектів розвитку регіону, який, на відміну від попередніх, реалізується на етапах життєвого циклу проекту (ініціювання, ресурсного забезпечення та втілення проекту) та включає елементи: навчання персоналу державних установ методам та інструментам проектного управління; роботу щодо методичного забезпечення проектної діяльності; аналітичну та комунікаційну підтримку проектів, участь в проектах державно-приватного партнерства; громадський моніторинг реалізації проектів розвитку.

7. Удосконалено науково-практичний підхід до реалізації проектів регіонального розвитку, який передбачає виконання системи заходів стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проектних завдань інструментів сіткового й календарного планування; 200 мотиваційних заходів та конкурсного відбору персоналу та створення

додаткових умов їх виконання, а саме підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньо організаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель: Закон України від 19.09.2019 № 114-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20> (дата звернення 02.12.2023).

2. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 30.11.2023).

3. Про затвердження Вимог до опису та інформаційної картки проекту регіонального розвитку, який може реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу: Наказ 191 Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 18.05.2017 року № 120. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0737-17> (дата звернення 30.11.2023).

4. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарстві України № 79 від 31.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення 29.11.2023).

5. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 11.11.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п#Text> (дата звернення 29.11.2023).

6. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.2016

№ 200. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-п>.

7. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/248941325> (дата звернення 30.11.2023).

8. Про затвердження Форми проектної заявки на проект, який може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житловокомунального господарства № 82 від 05.04.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-16>.

9. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 192 № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення 29.11.2023).

10. Абакумова Ю. Не залишитися осторонь. URL: <https://business.ua/special/111-spetsproekt-krashchi-proekty-korporativnoisotsialnoi-vidpovidalnosti/7081-ne-zalishititsya-ostoron>.

11. Агафонова М. Ю., Азрилиян А. Н., Дегтярев С. И. и др. Большой экономический словарь / под общ. ред. А. Н. Азрилияна. 2-ое изд. доп. и пер. Москва: Ин-т экономики, 1997. 864 с.

12. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П. Организационноэкономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. Донецк: Дон-ГУЭТМ им. М. Туган-Барановского, 2001. 526 с.

13. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4154>.

14. Белявцева В. В., Гнатенко А. І., Зінченко О. С., Кулініч О. В., Куліш П. Ю., Нагаївська Д. Ю. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.

15. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2006. 16 с.

16. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю., Щуровська А. Ю. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. Ю. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

17. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ: Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. 48 с.

18. Гордієнко Т. М. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки регіону. Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки». 2010. Т. 3. № 3. С. 135-139.

19. Грیشнова О. А., Василик А. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Сер.: Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22-27.

20. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

21. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібн. / Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.

22. Економічна політика: навч. посіб. / О.О.Беляєв (кер. кол. авт.), А.С. Бебело, М.І. Диба та ін.. Київ: КНЕУ, 2004. 287с. 23.

Єрмоменко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Донецьк, 2000. 24 с.

24. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: підруч. Київ: Вища школа, 1992. 367 с.

25. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного фонду регіонального розвитку. Київ: Рахункова палата, 2019. 94 с.

URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/7-1\\_2019/Zvit\\_7-1\\_2019.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/7-1_2019/Zvit_7-1_2019.pdf) (дата звернення 29.11.2023).

26. Звіт про результати моніторингу проектів ДФРР 2020-2022 рр., жовтень 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HEC1wGaobxRqcu2AQYRnRVJMX3D29AaJ/view> (дата звернення 29.11.2023).

27. Інструменти проектного менеджменту для малого та середнього бізнесу. URL: <http://www.alternatyva.in.ua>.

28. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України моніторингу проектів у першому півріччі 2019 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-194UA&id=df3cf74d-8f6d-44a6-9a9b-e3f154886de1&tag=InformatsiynodovidkoviMateriali>.

29. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

30. Кацал І. Перевірка витрат за проектами в межах програм транскордонного співробітництва: загальний концепт і практичні рекомендації. Вісник МСФЗ. Світовий досвід. Українська практика. 2019. № 8 Серпень. URL: [https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/FZ001945](https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001945).

31. Копитько О. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Kopytko.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Kopytko.pdf).

32. Лагутін В. Економічна політика держави та ефекти її реалізації. Вісник КНТЕУ. 2017. № 4. С. 5-21.

33. Проактивне управління програмами організаційного розвитку. URL: <http://manualsem.com/book/584-proaktivne-upravlinnya-programami-organizacijnogo-rozvitku/10-16-koncepciya-proaktivnogo-upravlinnya.html#contents>.

34. Мамонова В., Балдич Н., Гринчук Н., Чорній Л., Рубановський К., Борода М. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб. Київ: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. 176 с.

35. Методичні рекомендації з управління проектами. Київ: Міністерство оборони України, 2019. 50 с. URL: [http://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_upravlinnia\\_proektamy.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf).

36. Мінченко М. В., Чижов Л. П., Фролков А. В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів: підруч. Суми: Університетська книга, 2004. 442 с.

37. Моніторинг стану виконання та реалізації державних інвестиційних проектів. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=40253ac5-2a8c-447d-857d1a34739d765a&tag=MonitoringStanuVikonanniaTaRealizatsiiDerzhavnikhInvestitsiiniikhProektiv>. 195

38. Моніторингове дослідження «Імплементация Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки». Київ, 2019. URL: [https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Brochure\\_10.12.19\\_final.pdf](https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Brochure_10.12.19_final.pdf) (дата звернення 29.11.2023).

39. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 томах / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. Т. 1. 616 с.

40. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_2/Palamarchuk.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf).

41. Перелік державних інвестиційних проектів. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=854a0a66-60cc-4897-81df-acd4e098a1a0&tag=PerelikDerzhavnikhInvestitsiiniikhProektiv>.

42. Перелік інвестиційних проектів, що реалізуються за кредити, залучені державою або під державні гарантії (без МФО). URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=8534e85d-32ce-4b1dbe3b-b788f90e4334&tag=PerelikInvestitsiinihProektivSchoRealizuiutsiaZaKrediti-ZalucheniDerzhavoiuAboPidDerzhavniGarantiibezMfo->.

43. Перелік проектів міжнародної допомоги Україні, зареєстрованих у Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=500f9d86-3436-4e32-92f5-bfbe2aeaf30f&tag=PerelikiZarestrovanikhProektivZPlanamiZakupivel>.

44. Платні послуги агенцій регіонального розвитку: практ. посіб. Київ: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/393/Posibnik-ARR.pdf> (дата звернення 02.12.2023).

45. Положення про Агенцію регіонального розвитку Полтавської області «Офіс євроінтеграції». URL: [https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/33\\_9.pdf](https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/33_9.pdf) (дата звернення 30.11.2023).

46. Положення установи «Агенція регіонального розвитку Запорізької області»: Розпорядження голови Запорізької обласної державної адміністрації від 25.01.2017 № 19. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/04/Polozhennya-Ustanovi--Agentsiya-regionalnogorozvitku-Zaporizkoyi-oblasti--.pdf> (дата звернення 30.11.2023).

47. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf).

48. Сердюк О. І., Мирна О. В., Щетініна Т. О., Колотій Ю. С. Чинники розбудови інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-1-4904> (дата

звернення 02.12.2023).

49. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.

50. Статистика «IFIs projects» (дата оновлення: 09.12.2023). URL: <https://proifi.gov.ua/?p=index>.

51. Тавлуй Т. Державні інвестиційні проекти: як розподіляють кошти. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/derzhavni-investiciji-yak-otrimati-koshti-htofinansuye-i-vprovadzhuye-proekti-a-hto-otrimuye-groshti-50071049.html>.

52. Ткач В. О. Економічна безпека України в регіональному вимірі. 197 Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1(4). С. 398-403.

53. ТОП-10 проектів корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://business.ua/special/111-spetsproekt-krashchi-proekty-korporatyvnoisotsialnoi-vidpovidalnosti/7085-top-10-proektiv-korporativnoji-sotsialnojividpovidalnosti>.

54. Филипенко О.М., Колеснік Т. С. Управління проектами. Харків: ХДУХТ, 2016. 99 с. 58. Форми та методи залучення громадськості: навч. посіб. / за заг. ред. В. Артеменка. Київ: ІКЦ «Леста», 2007. 248 с.

55. Хаєцька О. П. Формування й ефективне функціонування організаційно економічного механізму цукробурякового виробництва. Агросвіт. № 17. 2016. С. 37-43.

56. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. С. 267-274. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22350/1/EV2017\\_267-274.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22350/1/EV2017_267-274.pdf).

57. Юрченко А. Ю. Формування організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 7. С. 197-201. 63. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/>.