

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**



ЗАЧКО Ірина Григорівна

УДК 005.8:005.42

**МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ЗАСОБАМИ МЕХАНІЗМІВ
КОНВЕРГЕНЦІЇ**

05.13.22 – Управління проєктами та програмами
(12 – Інформаційні технології, 07 – Управління та адміністрування)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата технічних наук

Львів – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у закладі вищої освіти Львівський державний університет безпеки життєдіяльності.

Науковий керівник: кандидат технічних наук, доцент
ІВАНУСА Андрій Іванович,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
Державної служби України з надзвичайних ситуацій,
доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту

Офіційні опоненти: доктор технічних наук, професор
ЧУМАЧЕНКО Ігор Володимирович,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри управління проєктами у міському господарстві

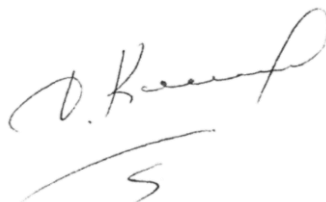
доктор технічних наук, професор
ПІТЕРСЬКА Варвара Михайлівна,
Одеський національний морський університет
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри експлуатації портів і технології вантажних робіт

Захист відбудеться «16» квітня 2021 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 35.874.02 у Львівському державному університеті безпеки життєдіяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій за адресою: 79007, м. Львів, вул. Клепарівська, 35, ауд. 217.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Львівського державного університету безпеки життєдіяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій за адресою: 79007, м. Львів, вул. Клепарівська, 35.

Автореферат розісланий «16» березня 2021 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради,
к.т.н.



Дмитро КОБИЛКІН

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Питання розробки ефективного механізму управління програмами розвитку соціально-економічних систем набуло значного поширення в працях вітчизняних та зарубіжних науковців і фактично є складовою більшої частини наукових досліджень в управлінні проектами. Складність дослідження полягає в наявності факторів масштабності соціально-економічного розвитку територій засобами реалізації проектів та програм; багатоаспектності проектних середовищ соціально-економічних систем; відмінності у виробничих, законодавчих, територіальних, ментальних, ринкових, галузевих факторах впливу. В проектному менеджменті розробляються й поступово узгоджуються окремі моделі та механізми для ефективного управління соціально-економічними та соціально-політичними системами.

Досвід застосування інструментарію соціально-економічного розвитку територій України з використанням механізмів фінансового регулювання показує переважання реактивних механізмів управління, таких як дотації вирівнювання, субвенції тощо. По суті, на регіональному рівні приймаються програми розвитку територій, які передбачають виділення коштів засобами міжбюджетних трансфертів, дотацій вирівнювання та субвенцій, що суперечить парадигмі управління проектами, де кошти - це лише один з елементів проектного трикутника на відміну від інших критеріїв успішності проекту: продукту проекту, цінності для стейкхолдерів та кінцевих користувачів.

Питанням гібридного управління складними програмами проектів присвячено наукові праці багатьох учених, зокрема В.М. Буркова, С.Д. Бушуєва, В. Д. Гогунського, І.В. Кононенка, Х. Танака, О.Б. Зачка, С.К. Чернова, І.В. Чумаченка, О.В. Сидорчука, Р.Т. Ратушного, Б.Ю. Козира, Ю.П. Рака, К.В. Кошкіна, С.І. Неізвесного та ін. Проте у відомій літературі порівняно мало праць, в яких дослідження були б спрямовані на різні аспекти такого важливого напрямку управління програмами проектів соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності як гібридне управління проектами з використанням механізмів конвергенції.

У зв'язку з цим, пріоритетною є переорієнтація парадигми управління проектами з використанням механізмів фінансового регулювання та проектного менеджменту.

Особливу значущість забезпечення розвитку територіальних соціально-економічних систем набуває реалізація проектів, пов'язаних з розвитком соціально-економічних систем інфраструктури регіонів, оскільки мета проекту - створення унікального продукту чи послуги, відмінних в якому-небудь контексті від інших подібних продуктів або послуг. Отже, і структура такої програми проектів визначена для досягнення цілей, проте шляхи їх вирішення можуть бути відмінними від раніше застосовуваних.

Науково обґрунтовані методи та механізми управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій дають змогу визначити і реалізувати можливі заходи з покращення ситуації в регіоні та вдосконалити організаційну і функціональну структури управління ресурсами соціально-економічних систем.

Виникає **актуальне науково-прикладне завдання**, пов'язане зі створенням і дослідженням моделей та методів гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій з використанням конвергенції існуючих систем знань з управління проєктами.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з окремими положеннями «Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020», затвердженої Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р.

Дисертаційне дослідження проводилося в Львівському державному університеті безпеки життєдіяльності та виконано в рамках науково-дослідної роботи «Інформаційні технології управління проєктами в розвитку регіональних систем безпеки життєдіяльності» (№ державної реєстрації № 0119U002950). У цих дослідженнях авторка була виконавцем окремих розділів.

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій шляхом розроблення методів та моделей гібридного управління з використанням механізмів конвергенції існуючих систем знань з управління проєктами.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі наукові завдання:

- проаналізувати предметну галузь, зокрема: сучасний стан застосування міжнародних стандартів з управління проєктами PMBoK, PRINCE 2, P2M та гнучких методологій AGILE, SCRUM, Kanban для обґрунтування актуальності проведення даного дослідження;
- розробити науково-прикладну концепцію конвергенції існуючих систем знань та успішних практик управління проєктами;
- розширити термінологію управління проєктами через уточнення та введення понять «Гібридне управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій», «Конвергенція механізмів управління проєктами», «Регіональна соціально-економічна територіальна система»;
- розробити моделі управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій, що враховує конвергенцію проактивних та реактивних механізмів управління проєктами;
- удосконалити чинні методи та механізми фінансового регулювання соціально-економічного розвитку територій;
- підтвердити адекватність розроблених моделей та методу результатами їх практичного застосування шляхом впровадження їх в організаціях з направленістю операційних процесів на розроблення стратегій та реалізацію програм проєктів соціально-економічного розвитку територій, враховуючи регіональні аспекти.

Об'єкт дослідження – процеси управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій.

Предмет дослідження – моделі та методи управління програмами проєктів з використанням механізмів конвергенції існуючих систем знань управління проєктами.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема: системний та концептуальний підходи, метод аналізу та синтезу, методологія

управління проектами. У роботі були використані наступні підходи та методи досліджень: зальна теорія систем та методи системного аналізу, апарати онтології, теорія множин, методи кореляційно-регресійного аналізу та математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів. За результатами наукового пошуку сформульовано наступні положення, що мають ознаки наукової новизни та виносяться на захист:

Уперше розроблено:

– гібридна модель управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій, яка, на відміну від існуючих, враховує реактивні та проактивні механізми управління, що дає змогу підвищити ефективність управління зазначеною програмою завдяки застосуванню конвергенції існуючих систем знань та кращих практик з управління проектами;

Удосконалено:

– конвергентна причинно-наслідкова модель гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, яка дає змогу отримати синергетичний ефект, що полягає в переході системи з початкового (допроєктного) стану в оптимальний з точки зору розвитку системи – постпроєктний стан;

Дістали подальшого розвитку:

- метод фінансового регулювання соціально-економічного розвитку територій на основі розробленої моделі фінансування «реципієнт-донор», що дає змогу пріоритизувати проєкти в програмі на основі ідентифікації основних викликів та проблем у життєвому циклі регіональної системи;

– термінологічна база управління проектами, програмами, портфелями проєктів розвитку соціально-економічних систем шляхом введення та формалізації нових визначень: «Гібридне управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій», «Конвергенція механізмів управління проектами», «Регіональна соціально-економічна територіальна система», що розширює та доповнює понятійний апарат управління проектами на основі конвергенції існуючих систем знань з управління проектами.

Практичне значення одержаних результатів. На основі розроблених наукових результатів були отримані наступні практичні результати: рекомендації, інструкції та методики формування програм соціально-економічного розвитку територій на основі відбору проєктів з врахуванням елементів гібридного управління та конвергенції існуючих систем знань з управління проектами.

Практичне значення результатів роботи підтверджене впровадженням їх у роботу Рава-Руської міської ради (акт впровадження від 22.01.2021 р.) у Виконавчому комітеті у вигляді методики пріоритизації проєктів з врахуванням вартісних та часових характеристик, що дало змогу сформувати програму соціальних та громадських проєктів розвитку Рава-Руської об'єднаної територіальної громади. Проєкт комплексної стратегії розвитку Рава-Руської об'єднаної територіальної громади на період до 2027 року погоджено та пріоритезовано на основі розроблених авторкою моделей та методів гібридного управління проектами. Також результати роботи впроваджені в освітньому процесі

Львівського державного університету безпеки життєдіяльності при викладанні навчальних дисциплін освітньо-професійної програми «Управління проектами» другого рівня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», зокрема в освітніх компонентах: ОК 2.1 «Основи проектного менеджменту», ОК 2.3 «Управління програмами та портфелями проектів», ОК 2.5 «Проектно-орієнтована організація та офіс з управління проектами», ОК 2.6 «Теорія систем та прийняття рішень в організації».

Обґрунтованість та достовірність результатів досліджень підтверджується узгодженістю теоретичних положень, отриманих у дисертаційній роботі, з результатами практичного впровадження моделей та методів гібридного управління програмами проектів з використанням механізмів конвергенції існуючих систем знань з управління проектами.

Особистий внесок здобувачки. Всі наукові положення, теоретичні та практичні результати, які винесено на захист і наведено в дисертації, отримані здобувачкою особисто. У роботах, опублікованих у співавторстві, здобувачці особисто належать такі положення: у [1] конвергентна модель гібридного управління проектами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи, яка враховує індикатори успіху проектів в програмі на основі аналізу кращих практик проектного менеджменту; у [2] – модель життєвого циклу програми проектів розвитку регіональної соціально-економічної територіальної системи; у [3] модель управління проектами розвитку соціально-економічних систем, яка дозволяє отримати синергетичний ефект, що полягає в переході системи з початкового (допроектного) стану в оптимальний – постпроектний стан; у [4] рангова модель оцінки соціально-економічних систем на основі проектно-орієнтованого підходу, що дозволяє класифікувати території відносно рівня їх розвитку; у [5] узагальнена схема конвергенції програми проектів соціально-економічного розвитку територій; у [6] проведено літературний аналіз стану питання фінансового регулювання в Україні; у [8] надано пропозиції щодо шляхів вирішення визначених у праці проблем регіонального розвитку засобами управління фінансами державних програм; у [9] сформовано кортеж розвитку території в інтервалі “депресивність-потенціал” як вхідний елемент щодо прийняття ряду заходів на рівні держави, які мають безпосередній вплив на напрями руху вхідних, вихідних фінансових потоків, акумульованих у державному та місцевому бюджетах; у [12] обґрунтовано необхідність застосування індексної моделі оцінки соціально-економічного розвитку в територіальному розрізі на базі розрахунку показників відновлення.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи апробовані та схвалені на 6 міжнародних та національних науково-практичних конференціях: XIV Міжнародна науково-практична конференція «Управління проектами: стан та перспективи» (м. Миколаїв: Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 11-14 вересня 2018 р.); IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи» (м. Київ: Київський національний університет будівництва та архітектури, 17-18 травня 2013 р.); Міжнародна студентсько-аспірантська наукова конференція

«Розвиток економіки України в умовах активізації євроінтеграційних процесів» (м. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 27-28 квітня 2012 р.); VIII міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів і студентів «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 15 квітня 2011 р.); IV Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів і студентів «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 24 квітня 2009 р.); Міжнародна наукова студентсько-аспірантська конференція «Економіка України в умовах посилення глобалізаційних процесів: виклики і перспективи» (м. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 15-16 травня 2009 р.).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 14 наукових праць, з них статті, які індексуються в міжнародній наукометричній базі (МНБ) Scopus – 3, з них у наукових періодичних виданнях інших держав – 1, статей у спеціалізованих наукових фахових виданнях України – 4, колективна монографія – 1, публікацій за матеріалами конференцій – 4, додаткових публікацій – 2 (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (140 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 152 сторінки, із них 113 сторінок основного тексту, 26 рисунків та 12 таблиць.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** дисертаційної роботи розглянуто: актуальність науково-прикладного дослідження; зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; мету та завдання дослідження; об'єкт, предмет і методи дослідження; наукову новизну і практичну цінність одержаних результатів; особистий внесок здобувача; інформацію про реалізацію, апробацію та публікацію результатів.

У **першому розділі** «Генезис наукового завдання управління проектами та програмами розвитку соціально-економічних систем в науці та практиці» проведено аналіз предметної галузі, зокрема: сучасного стану реалізації проектів регіонального розвитку; термінологічної бази наукового дослідження; стандартів з управління проектами; міжнародного досвіду розвинених країн у реалізації програм територіального розвитку; сучасних підходів управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій для обґрунтування актуальності проведення даного дослідження.

Проаналізовано міжнародний досвід розвинених країн щодо управління програмами проектів розвитку соціально-економічних систем та встановлено передумови успіху проектів, що полягають у ефективному використанні механізмів проактивного управління проектами на державному рівні.

Проведено інформаційний та літературно-аналітичний огляд діяльності наукових шкіл з гібридного управління програмами проектів та конвергенції систем знань з управління проектами.

Враховуючи ці тенденції сформовано концептуальну схему дисертаційного дослідження на основі науково-методичних положень, що враховують інструментальний, методичний та методологічний рівень вирішення наукової задачі гібридного управління програмою проєктів розвитку соціально-економічних систем.

У **другому розділі** *«Науково-прикладна концепція гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій»* авторкою запропоновано термінологічний базис дослідження, зокрема удосконалено терміни за рахунок доповнення визначень понять положеннями проєктного підходу:

Означення 1. *«Гібридне управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій»* - поєднання механізмів управління проєктами з інтеграцією цінностей ключових стейкхолдерів програми до холістичної місії територіальної системи, що забезпечується конвергенцією кращих практик проєктного менеджменту.

Означення 2. *«Конвергенція механізмів управління проєктами»* - формування комплексу методів та моделей управління проєктами розвитку складних систем на основі інтеграції методологій управління проєктами та кращих практик проєктного менеджменту в фокусі регіональних програм проєктів.

Означення 3. *«Регіональна соціально-економічна територіальна система»* – проєктне середовище соціально-територіальної спільності населення, що формується відповідно до адміністративно-територіального розподілу країни або групи країн всередині них або між ними на мікронаселений пункт, район, (область країни), країну, (групу країн) та інтеграцію декількох населених пунктів, районів, областей країни, ієрархічних рівнів, при яких забезпечується соціально-економічний розвиток більш загальної національної системи.

До системоутворюючих чинників регіональної соціально-економічної територіальної системи належать:

- Обмеженість певною територією зі своїми відмінними географічними, соціально-економічними, культурно-історичними, природними та іншими умовами функціонування;
- Специфічність територіальної спільності людей, що склалася в конкретному соціо-культурному середовищі, яке має власні інтереси та особливий характер протиріч між регіонами, і формує соціально-територіальну структуру суспільства та світової спільноти.

Структуру програми проєктів соціально-економічного розвитку територій в регіональному зрізі ми розглядаємо як розробку високопродуктивної гібридної системи, що включає в себе техніко-економічне обґрунтування та процес прийняття рішень. Зміст такого комплексного оптимізаційного підходу полягає в тому, що в процесі проєктування враховується вся множина значень ситуацій та рішень при виборі найкращого проєктного середовища і відповідно програми проєктів в ньому.

Отже, інтелектуальну систему управління програмою проєктів доцільно розглянути як деяку конвергенцію механізмів проактивного та реактивного управління проєктами (рис. 1). Вперше, із системних позицій розроблено загальну науково-прикладну концепцію гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, в рамках якої сформовано конвергентну систему використання методів та підходів проєктного менеджменту

до методології управління програми проєктів.

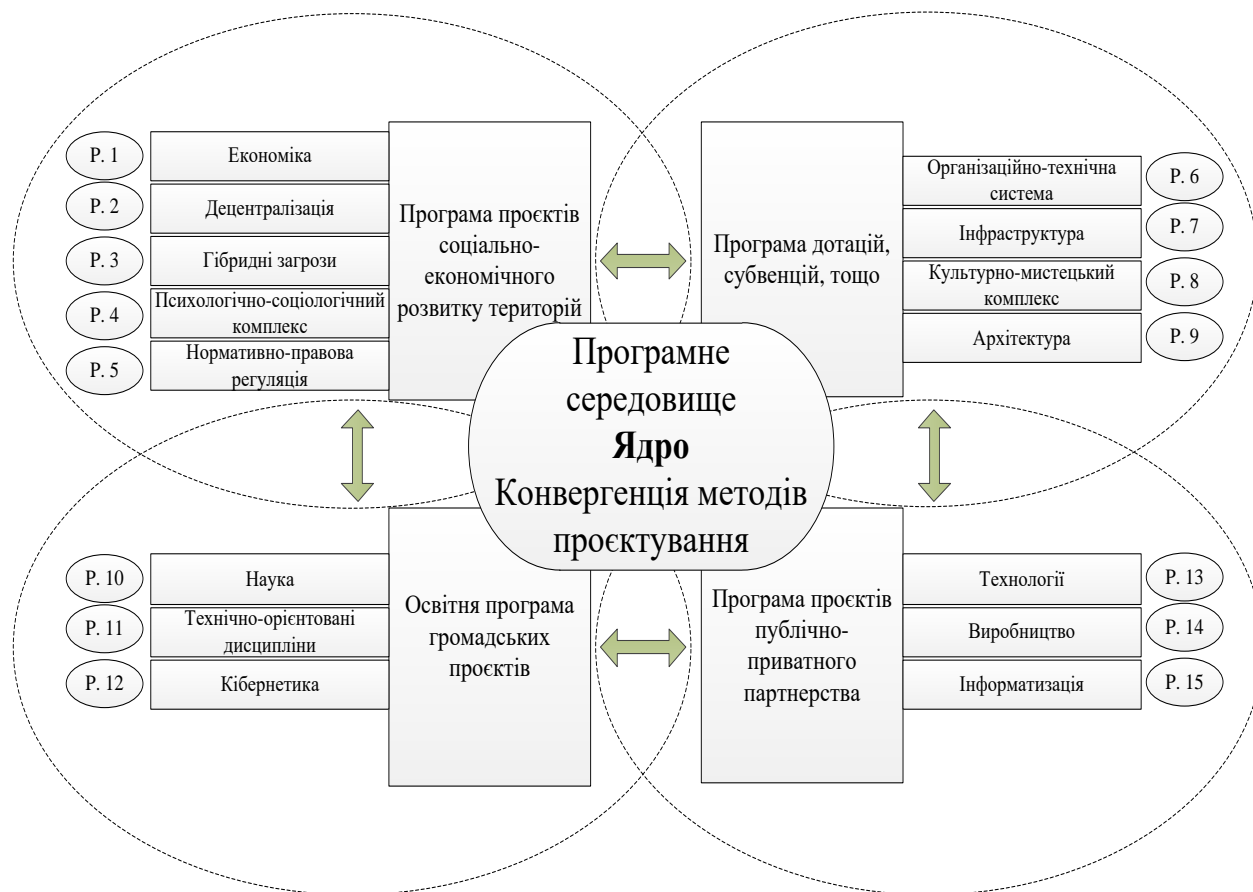


Рисунок 1 – Проєктне середовище програми соціально-економічного розвитку території: де P. 1, ..., P. 15 – множина значень програм проєктів

Розкрито сутність гібридного управління програмами проєктів соціально-економічних систем на основі існуючих методологій управління проєктами та програмами як сукупності моделей, методів та практик проєктного менеджменту з переорієнтацією з механізмів реактивного до проактивного управління.

Реактивні механізми управління проєктами в програмах регіонального розвитку спрямовані у виді реакції на проблемну ситуацію, і є на сьогоднішній час непопулярними рішеннями з точки зору успішних практик управління проєктами. Проте, з точки зору антикризового управління, коли необхідна миттєва реакція на кризове явище, ці методи ефективно працюють. Тому, у дослідженні ми розглядаємо з точки зору розвитку соціально-економічної системи реактивні методи у вигляді механізмів та інструментів фінансового регулювання та фінансового забезпечення, дотацій, трансфертів, податків тощо.

У **третьому розділі** «Методи проактивного управління програмами соціально-економічного розвитку територій» сформульовано механізми гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, що базується на використанні проактивних методів управління проєктами.

Специфіка реалізації програм проєктів розвитку соціально-економічних систем (великий цикл реалізації, масштабна кількість стейкхолдерів тощо) уможливорює ефективне управління лише в рамках гібридного управління

програмами проєктів з використанням проактивних механізмів управління проєктами та конвергенції існуючих систем знань з проєктного менеджменту.

Створено порівняльну діаграму регіонів України у відповідності до рангу соціально-економічної системи, яка сформована у конкретному регіоні (рис. 2) та запропоновано розподіл регіонів за підсумковим рангом оцінки стану регіональних соціально-економічних систем України (рис. 3).

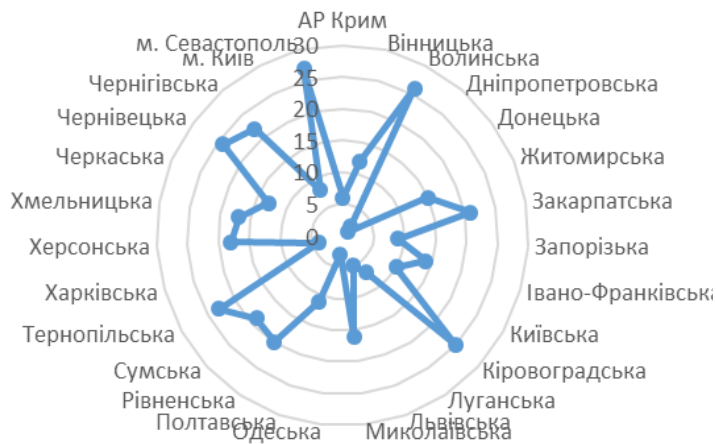


Рисунок 2 – Розподіл регіонів України за рангом регіональних соціально-економічних систем



Рисунок 3 – Розподіл регіонів за підсумковим рангом оцінки стану регіональних соціально-економічних систем України

На даній стадії створення регіональної програми проєктів розвитку території, яка є ініціюючою, передбачається створення передумов для ідентифікації сукупності проєктів та програм удосконалення існуючого стану регіональної інфраструктури соціально-економічної системи регіону України. Ефективність управління структурою такої програми проєктів досягається шляхом утворення офісів з управління проєктами та програмами, які можуть бути реалізовані у кожному регіоні.

З метою раціонального розміщення фінансових ресурсів країни пропонується взяти до аналізу показники окремих територій, які характеризують потенціал або депресивність відповідної сфери соціально-економічного стану у межах конкретної території:

$$F(y_j(t)) = F(X(x_{ij}(t))), \quad (1)$$

де числу j в лівій та правій частині належить те саме значення; i – релевантний показник сфери соціально-економічного розвитку; j – окрема територіально-адміністративна одиниця: $j \in m(1..24)$; t – часовий період (рік); $y_j(t)$ – соціально-економічний розвиток j -ї території у часовий період t ; $x_{ij}(t)$ – i -й показник сфери соціально-економічного розвитку j -ї територіально-адміністративної одиниці у часовий період t .

Вище виведено функцію залежності соціально-економічного розвитку території у часовий період t від множини X можливих результатів обраної

сукупності показників x_{ij} сфер соціально-економічного розвитку j -ї територіально-адміністративної одиниці у часовий період t .

Резюмуючи вищесказане можна графічно представити концептуальну модель управління проектами і програмами, у вигляді схеми (див. рис. 4).

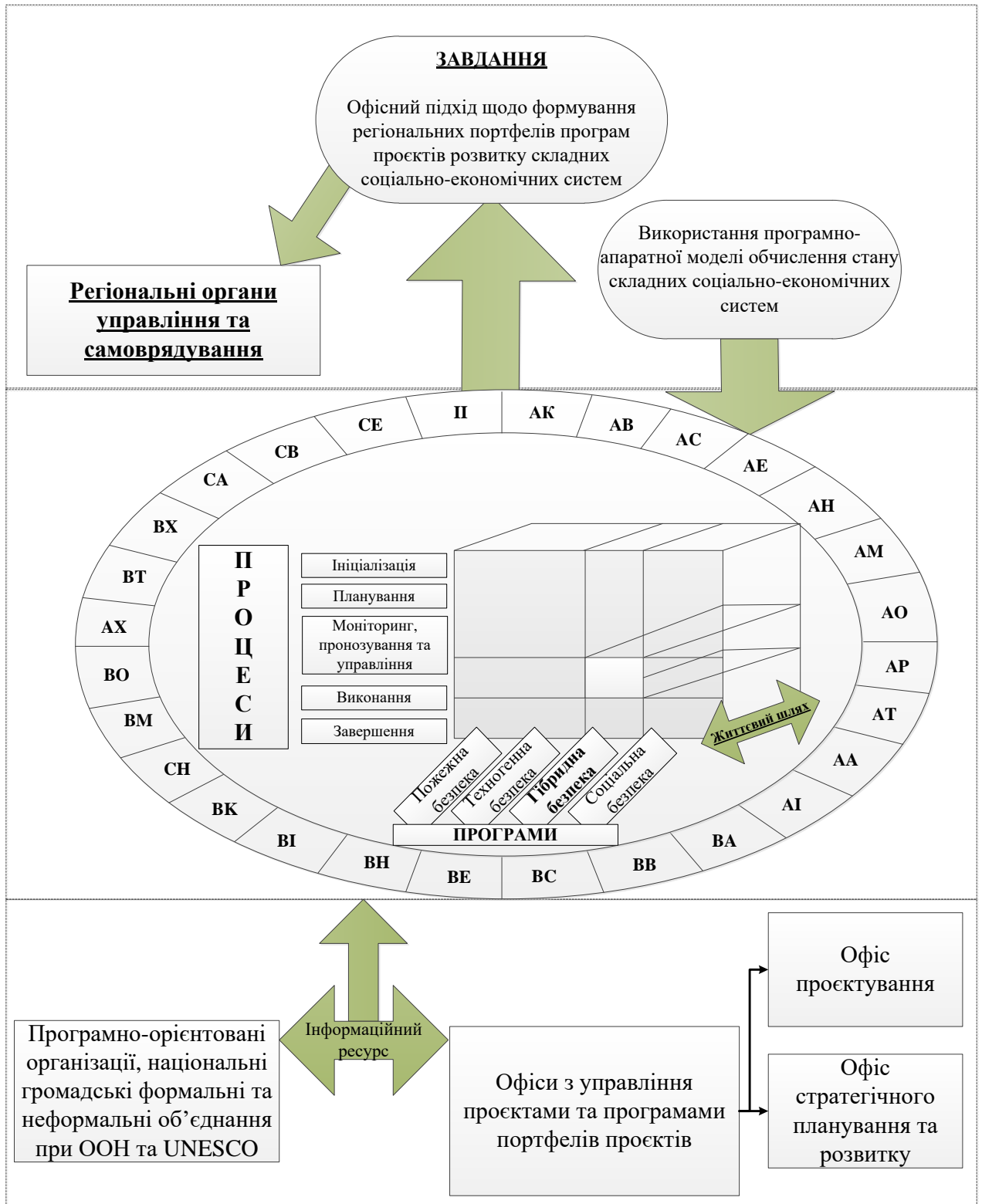


Рисунок 4 – Концептуальна модель проектного середовища ініціалізації програми проектів розвитку регіональних соціально-економічних систем

Загалом, гібридне управління програмою проєктів потрібно розглядати як окремий прикладний напрям в управлінні проєктами, основне завдання якого полягає в оцінці рівня соціально-економічного розвитку соціально-економічної системи як проєктно-орієнтованої організації (рис. 5).



Рисунок 5 – Інформаційна модель чинників гібридного управління програмою проєктів

Сутність гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем полягає в декомпозиції поняття розвитку системи як на ієрархічних рівнях складних систем (програма, проєкт, продукт проєкту), так і на рівні поняття «регіональна чи територіальна соціально-економічна система» (територіальна, регіональна, національна, транскордонна, міжнародна). Власне складність і комплексність проєктів є першопричиною виникнення проблеми гібридного управління програмою, адже такі проєкти чи їх програми імплементуються та реалізуються з метою поступу у стані розвитку соціально-економічної системи. Складність проєкту може бути пов'язана з складністю продукту проєкту, що створюється чи генерується на стадії виконання чи фіналізації проєкту. В такому випадку це трігерить потребу у формалізації компонентів в проєкті, питанням якої

практично ніхто не займався. Тому, ця проблема відноситься до слабоформалізованих та слабоструктурованих.

Підходи до забезпечення холістичної цінності та її міграції між усіма стейкхолдерами проекту можна застосувати в проблематиці гібридного управління проектами розвитку соціально-економічних систем з використанням конвергентного підходу в управлінні проектами (рис. 6).

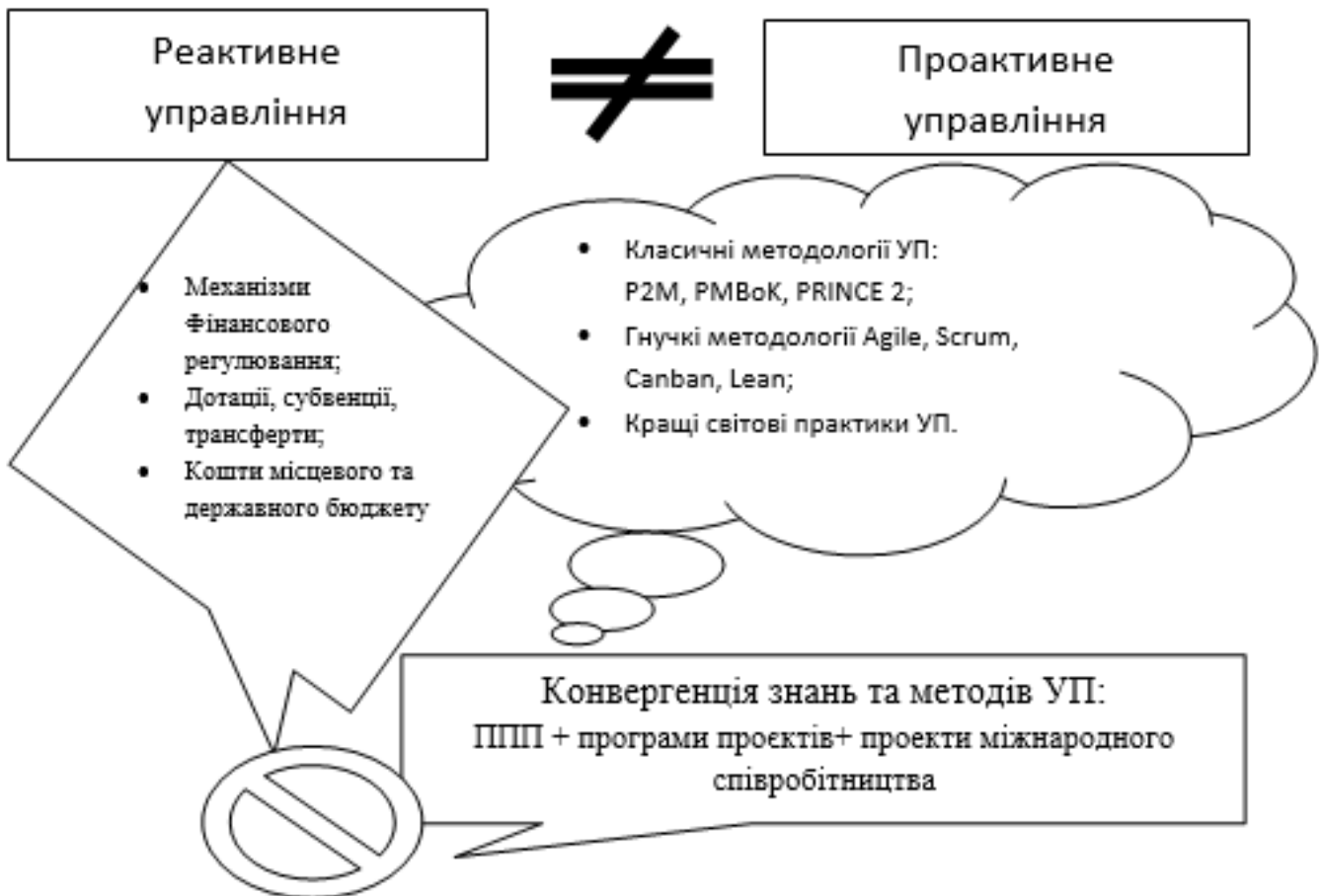


Рисунок 6 – Модель конвергенції знань з управління проектами в гібридному управлінні програмою соціально-економічного розвитку територій

Реалізуючи моделі, представлені на рис. 5 та рис. 6, розроблено конвергентну модель гібридного управління програмою проектів розвитку соціально-економічних територіальних систем, яка дозволяє отримати синергетичний ефект, що полягає в переході системи з початкового (допроектного) стану в оптимальний з точки зору розвитку системи – постпроектний стан (рис. 7).

На рис. 7 використано такі позначення: *S* – соціально-економічна система в допроектний період функціонування; *L* – рівень соціально-економічного розвитку; *K* – стан системи; *B* – зовнішнє середовище програми; *T* – команда програми; *D* – продукт програми; *W* – експлуатація продукту програми; *i* – період життєвого циклу функціонування соціально-економічної системи; *S'* – соціально-економічна система в постпроектний стан функціонування.

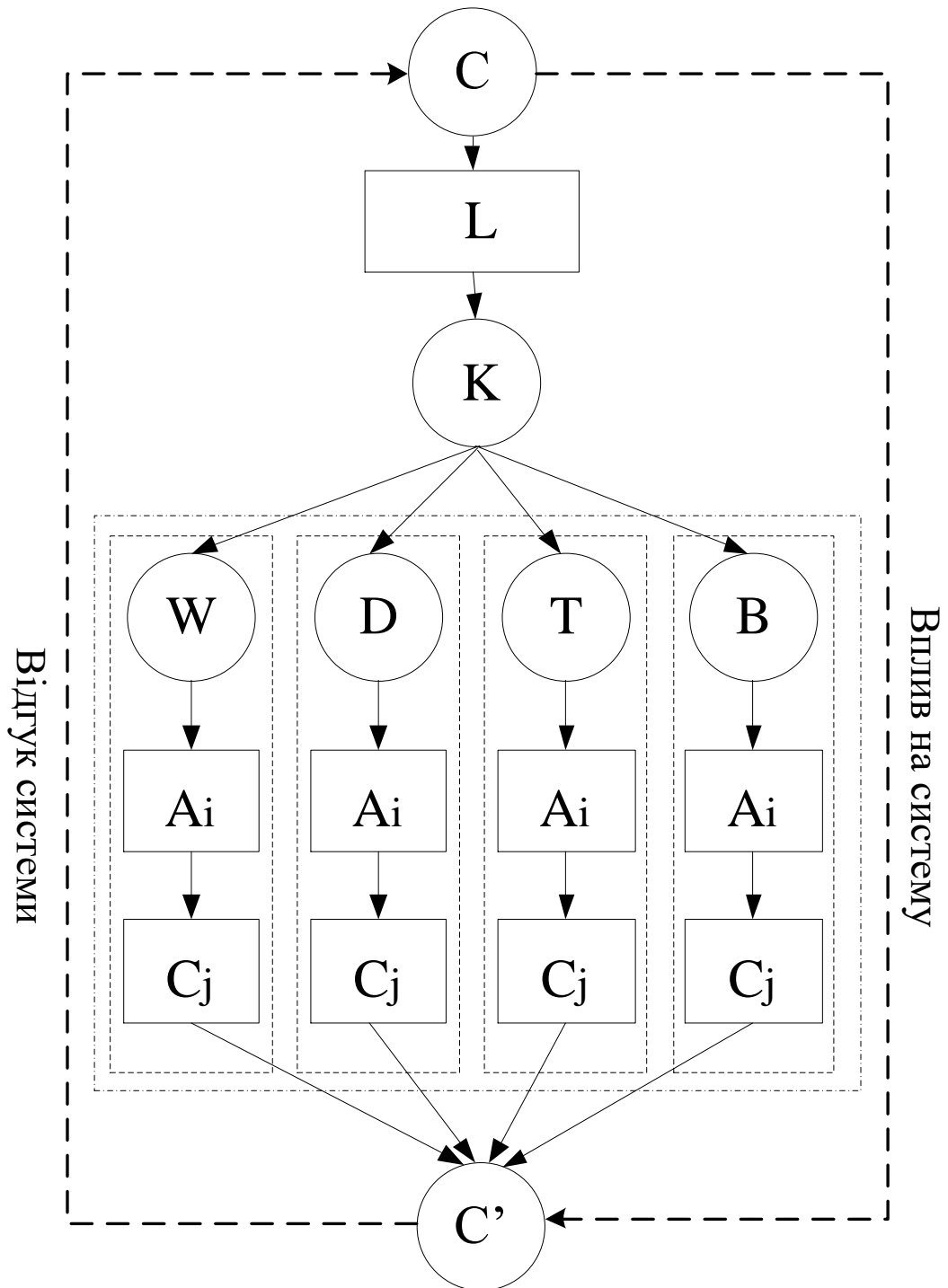


Рисунок 7 – Конвергентна причинно-наслідкова модель гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій

Відповідно представимо цільову функцію гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій:

$$\Delta L = \left(\sum_{i=1}^z \sum_{j=1}^a \sum_{k=1}^h \sum_{r=1}^c (B_i + T_j + D_k + W_r) \right) \rightarrow opt \quad (2)$$

$$B = \{ B_1, B_2, \dots, B_i, \dots, B_Z \}, i = \overline{1, Z} \quad (3)$$

$$T = \{T_1, T_2, \dots, T_j, \dots, T_A\}, j = \overline{1, A} \quad (4)$$

$$D = \{D_1, D_2, \dots, D_k, \dots, D_J\}, k = \overline{1, J} \quad (5)$$

$$W = \{W_1, W_2, \dots, W_r, \dots, W_C\}, r = \overline{1, C} \quad (6)$$

Обмеження функції мети цільової функції гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій представлені в табл. 1.

Таблиця 1 – Обмеження цільової функції гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій

Об'єкти гібридного управління	Фаза життєвого циклу програми			
	Ініціація F ₀	Планування F ₁	Реалізація F ₂	Експлуатація F ₃
Зовнішнє середовище програми В	1	1	1	1
Команда програми Т	0	1	1	0
Продукт програми D	0	0	1	1
Експлуатація продукту програми W	0	0	1	1

У матриці, представленій у табл. 1: елемент 1 означає, що об'єкт гібридного управління присутній на даній фазі життєвого циклу проєкту, елемент 0 – відсутність об'єкту гібридного управління. Відповідно до цього математичну модель (7) сформуємо наступним чином:

$$\Delta L = \left(\sum_{i=1}^z \sum_{j=1}^a \sum_{k=1}^h \sum_{r=1}^c (B_i + T_j + D_k + W_r) \right) \rightarrow opt \quad (7)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} F_0 \in B \\ F_1 \in B \\ F_2 \in B \cup T \cup D \cup W \\ F_3 \in B \cup D \cup W \end{array} \right. \quad (8)$$

Життєвий цикл програми при гібридному управлінні матиме наступний аналітичний запис:

$$t \in F_0 \cup F_1 \cup F_2 \cup F_3 \quad (9)$$

Синергія оптимальності стану територіальної соціально-економічної системи при гібридному управлінні програмами проєктів визначається:

$$opt \approx \frac{\partial C_{t+1}}{\partial C_t} \quad (10)$$

де C_{t+1} - стан територіальної соціально-економічної системи в допроектний період; C_t - стан територіальної соціально-економічної системи в постпроектний період.

На основі дослідження тенденцій реалізації програм проєктів соціально-економічного розвитку територій, ідентифіковано їх основні специфічні риси та характеристики, розкрито поняття конвергенції знань з управління проєктами в гібридному управлінні програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій.

У четвертому розділі «Інтеграція методів та моделей гібридного управління програмами проєктів на прикладний рівень територіальних регіональних систем» представлено практичне застосування моделей і методів гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку територій з використанням механізмів конвергенції знань з управління проєктами.

Сучасні тенденції реалізації складних програм проєктів соціально-економічного розвитку в Україні засвідчили неефективність діючих методологій проєктного менеджменту, пов'язаних з відсутністю механізмів гібридного управління проєктами на основі конвергенції кращих практик управління програмами проєктів територіального розвитку.

Отримав подальшого розвитку відомий метод фінансового регулювання шляхом формалізації існуючих процесів управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, які реалізуються на основі моделі «реципієнт-донор» з ідентифікацією ключових стейкхолдерів інвестиційної фази проєкту: державних органів, регіональної влади, громади, міжнародних фондів фінансування, грантодавчих організацій, спонсорів, юридичних осіб, фондів громадських проєктів та благодійних організацій (табл. 2).

Таблиця 2 – Модель «Реципієнт - донор» при реалізації програм проєктів соціально-економічного розвитку територіальних систем

Реципієнт (регіональна територіальна система)	Донор (фонд інвестування програми проєктів соціально-економічного розвитку)				
	Місцевий бюджет	Державний бюджет	Проєкти публічно- приватного партнерства	Міжнародні фонди	Транскордонні програми
Територіальна система 1	K_{11}	K^{12}	K_{13}	K_{14}	K_{15}
...	K_{ij}	K_{ij}	K_{ij}	K_{ij}	K_{ij}
Територіальна система n	K_{n1}	K_{n2}	K_{n3}	K_{n4}	K_{n5}

де K_{ij} - коефіцієнт конвергенції залучення для i -ої території j -ого фонду фінансування проєкту програми.

Таким чином формально стейкхолдерів програми гібридного управління проєктів розвитку територій можемо записати залежністю (11).

$$Sh = \langle Gv; Lo; If; Sr; Ph \rangle \quad (11)$$

де Sh – стейкхолдери програми проекту розвитку територій; Gv – органи влади; Lo – місцеві громади; If – залучені міжнародні фонди; Sr – спонсори; Ph – проекти публічно-приватного партнерства.

Оскільки коефіцієнт конвергенції напряму залежить від застосування, в процесі планування та реалізації, кращих практик управління проектами та програмами; стандартних структурованих проектів та програм і їх взаємодії із зацікавленими сторонами - формується триадна залежність елементів гібридного управління програмою проектів розвитку територій. Опишемо сформовану залежність виразом (12).

$$Kij\{Sh\} \Leftrightarrow \langle Pi | \Pi i \rangle \quad (12)$$

де Pi – програми, проекти розвитку територій; Πi – кращі практики управління проектами, програмами та портфелями проектів.

Розроблена конвергентна модель гібридного управління проектами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи враховує індикатори успіху проектів в програмі на основі аналізу кращих практик проектного менеджменту (рис. 8).

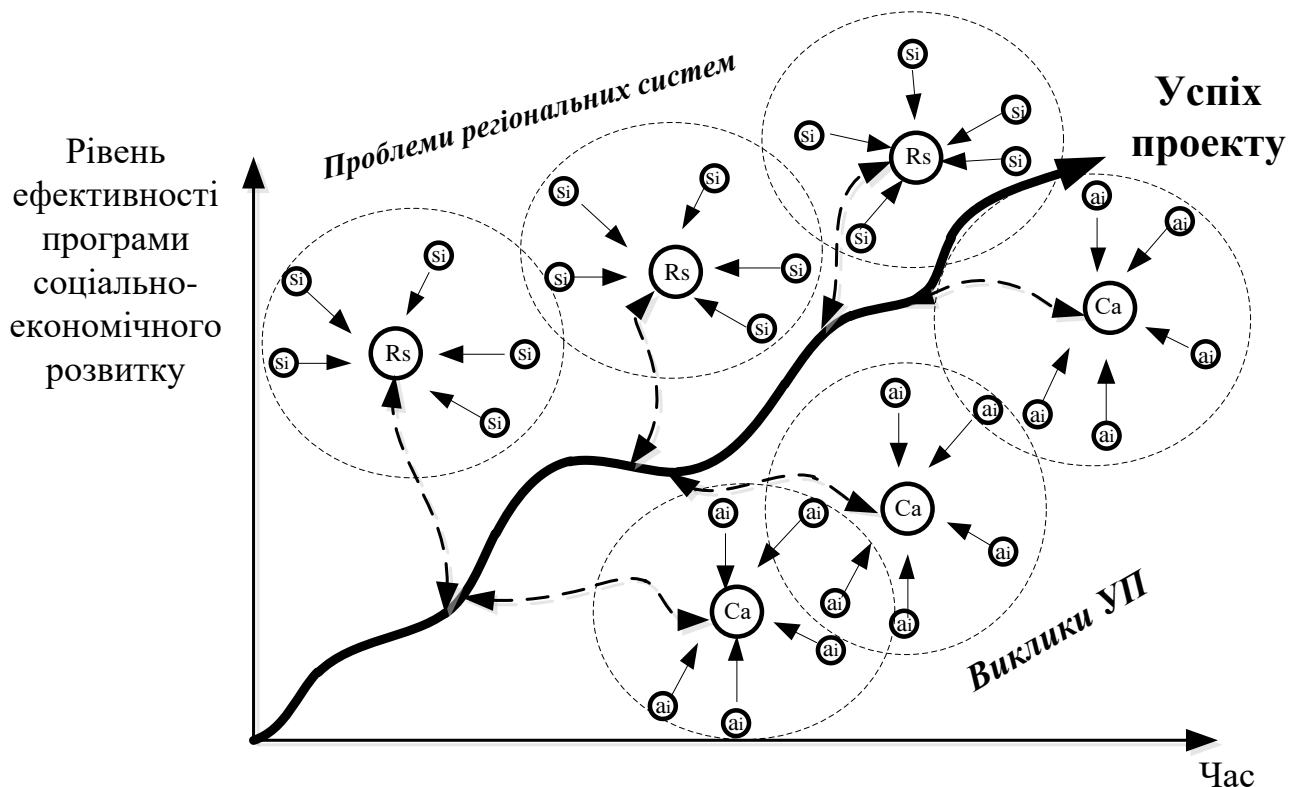


Рисунок 8 – Конвергентна модель гібридного управління проектами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи

Модель побудована у системі ординат впливу часу та рівня ефективності програми соціально-економічного розвитку на життєвий цикл проекту розвитку територій. Гібридний вплив оточення проекту формує проблематику функціонування системи в контексті регіональної складової впровадження проектів та впливу викликів адаптації системи управління проектами та програмами. До регіональної складової впровадження програми проектів належить: особливості території, турбулентне середовище, терм-історична складова, соціо-економічна складова та ін. Опишемо регіональну складову виразом (13).

$$Rs \Rightarrow [Sp], \text{ при чому } Rs \in [Si; Sin; Sin + 1] \quad (13)$$

де Rs – проблеми регіональних систем; Sp – успіх проекту соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи.

Беручи до уваги виклики, що формуються в процесі життєвого циклу впровадження програм проектів розвитку територій в умовах гібридного управління, отримаємо залежність (14)

$$Ca \Rightarrow [Sp], \text{ при чому } Ca \in [Ai; Ain; Ain + 1] \quad (14)$$

де Ca – процес впливу викликів застосування положень методології управління проектами та програмами та їх трансформація в процес гібридного управління проектами соціально-економічного розвитку.

Отримані результати формують нове бачення управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій шляхом перезавантаження існуючих парадигм управління з використанням механізмів гібридного управління.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-прикладне завдання розроблення та дослідження моделей та методів гібридного управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій з використанням механізмів конвергенції. Отримано наступні результати.

1. Проведено аналіз предметної галузі реалізації проектів регіонального розвитку та системи нормативно-правових актів у сфері регулювання регіонального розвитку, зокрема стандартів з управління проектами; міжнародного досвіду розвинених країн у реалізації програм територіального розвитку; сучасних підходів управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій.

2. Проведено інформаційно-літературний аналіз сучасних тенденцій реалізації складних програм проектів соціально-економічного розвитку в Україні засвідчив неефективність діючих методологій проектного менеджменту, пов'язаних з відсутністю механізмів гібридного управління проектами на основі конвергенції кращих практик управління програми проектів територіального розвитку.

3. Розроблено науково-прикладну концепцію конвергенції існуючих систем знань та успішних практик управління проектами та на її основі розширено

термінологію через уточнення понять «Гібридне управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій», «Конвергенція механізмів управління проєктами», «Регіональна соціально-економічна територіальна система». Зокрема визначення були запропоновані з урахуванням проєктного підходу та регіональної складової. Аналіз визначень даних понять у різних джерелах показав, що існуючі визначення не враховують проєктний підхід та регіональну складову; що було обґрунтовано з огляду на проведеній аналіз різних видів програм проєктів, що реалізуються у регіональних територіальних системах, та відсутність у виявлених проєктах особливостей, характерних для проєктів регіонального розвитку та гібридного управління з використанням конвергенції існуючих систем знань з проєктного менеджменту.

4. Розроблено гібридну модель управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій, яка на відміну від існуючих враховує реактивні та проактивні механізми управління, що дає змогу підвищити ефективність управління зазначеною програмою завдяки застосуванню конвергенції існуючих систем знань та кращих практик з управління проєктами.

5. Удосконалено конвергентну причинно-наслідкову модель гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, яка дає змогу отримати синергетичний ефект, що полягає в переході системи з початкового (допроєктного) стану в оптимальний з точки зору розвитку системи - постпроєктний стан.

6. Удосконалено відомий метод фінансового регулювання соціально-економічного розвитку територій, на основі розробленої моделі фінансування "реципієнт-донор", що дає змогу пріоритизувати проєкти в програмі на основі ідентифікації основних викликів в життєвому циклі регіональної системи.

7. Отримані результати формують нове бачення управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, шляхом перезавантаження існуючих парадигм управління з використанням механізмів гібридного управління та конвергенції кращих практик проєктного менеджменту.

8. Результати роботи впроваджені в діяльність Рава-руської міської ради, зокрема у Виконавчому комітеті у вигляді методики пріоритизації проєктів з врахуванням вартісних та часових характеристик, що дало змогу сформувавши програму соціальних та громадських проєктів розвитку Рава-Руської об'єднаної територіальної громади. Внаслідок застосування розроблених авторкою моделей та методів гібридного управління проєктами розроблено проєкт комплексної стратегії розвитку Рава-Руської об'єднаної територіальної громади на період до 2027 року.

9. Результати роботи впроваджені у освітньому процесі Львівського державного університету безпеки життєдіяльності при викладанні навчальних дисциплін освітньо-професійної програми «Управління проєктами» другого рівня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», зокрема в освітніх компонентах: ОК 2.1 «Основи проєктного менеджменту», ОК 2.3 «Управління програмами та портфелями проєктів», ОК 2.5 «Проєктно-орієнтована організація та офіс з управління проєктами», ОК 2.6 «Теорія систем та прийняття рішень в організації».

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, які індексуються в міжнародних наукометричних базах (МНБ)

1. **Zachko I.**, Ivanusa A., Zachko O. Models and mechanisms management of program projects of socio-economic development the territories. *Scientific Journal of Astana IT University*. Kazakhstan. 2020. № 3. P. 111–116. **Видання включено до МНБ – Index Copernicus.**

Особистий внесок здобувачки: конвергентна модель гібридного управління проектами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи, яка враховує індикатори успіху проектів в програмі на основі аналізу кращих практик проектного менеджменту.

2. **Zachko I.**, Ivanusa A., Kobylkin D. Hybrid management of programs of territorial systems development projects by means of convergence mechanisms. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2020. № 4 (14), Pp. 40–46. doi: 10.30837/ITSSI.2020.14.040. **Видання включено до МНБ – Index Copernicus.**

Особистий внесок здобувачки: модель життєвого циклу програми проектів розвитку регіональної соціально-економічної територіальної системи.

3. Зачко О. Б., **Зачко І. Г.** Моделі та методи безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем: методологічний підхід. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2016. № 2 (1174). С. 86–90. doi:10.20998/2413-3000.2016.1174.19. **Видання включено до МНБ – Index Copernicus.**

Особистий внесок здобувачки: модель управління проектами розвитку соціально-економічних систем, яка дозволяє отримати синергетичний ефект, що полягає в переході системи з початкового (допроектного) стану в оптимальний – постпроектний стан.

Статті у наукових фахових виданнях України

4. Зачко О. Б., **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Ініціація процесу формування портфелю проектів розвитку складних соціально-економічних систем. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. №3(47). С. 88–94.

Особистий внесок здобувачки: рангова модель оцінки соціально-економічних систем на основі проектно-орієнтованого підходу, що дозволяє класифікувати території відносно рівня їх розвитку.

5. Rak Y. P., Kovalyshyn V. V., Zachko O. B., **Barabash I. G.**, Ivanusa A. I. Information technologies in strategic management of vital activity safety project portfolios. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies: Integrated strategic management, project management and software development companies and territorial*. 2011. № 1/5 (49). С. 42–44.

Особистий внесок здобувачки: узагальнена схема конвергенції програми проектів соціально-економічного розвитку територій.

6. Крупка М. І., **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Аспекти фінансового регулювання соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2011. Випуск 23. С. 19–24.

Особистий внесок здобувачки: проведено літературний аналіз стану питання фінансового регулювання в Україні.

7. **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Фінансове регулювання міжбюджетних відносин в напрямі вирівнювання можливостей територій. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2012. Випуск 26. С. 9–15.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. **Зачко О. Б., Зачко І. Г.** Управління фінансами програм розвитку територіальних систем в умовах поведінкової економіки. *Управління проєктами: стан та перспективи*. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 11-14 вересня 2018 р.). Миколаїв: Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова. 2018. С. 48–49.

Особистий внесок здобувачки: надано пропозиції щодо шляхів вирішення визначених у праці проблем регіонального розвитку засобами управління фінансами державних програм.

9. **Зачко О. Б., Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Проєктно-орієнтоване управління соціально-економічним розвитком територій України в умовах світової глобалізації. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: Управління програмами та проєктами в умовах глобальної фінансової кризи*. Тези доповідей IX міжнародної конференції (м. Київ, 17-18 травня 2013 р.). Київ: Київський національний університет будівництва та архітектури. 2013. С. 90–91.

Особистий внесок здобувачки: сформовано кортеж розвитку території в інтервалі “депресивність-потенціал” як вхідний елемент щодо прийняття ряду заходів на рівні держави, які мають безпосередній вплив на напрями руху вхідних, вихідних фінансових потоків, акумульованих у державному та місцевому бюджетах.

10. **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Місце та роль фінансового регулювання у структурі фінансового механізму. *Розвиток економіки України в умовах активізації євроінтеграційних процесів*. Матеріали міжнародної студентсько-аспірантської наукової конференції (м. Львів, 27-28 квітня 2012 р.). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2012. С. 20–21.

11. **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Ефект синергізму при здійсненні фінансового регулювання соціально-економічного розвитку країни. *Актуальні проблеми фінансової системи України*. Збірник тез доповідей та виступів VIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів (м. Черкаси, 15 квітня 2011 р.). Черкаси: Черкаський державний технологічний університет. 2011. С. 7–9.

Монографія

12. **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Методи та моделі фінансового регулювання соціально-економічного розвитку в країнах світу («Становлення економіки України у післякризовий період: ризики та проблеми розвитку»). *Колективна монографія*.

Ч.2. Уманський національний університет садівництва. факультет економіки і підприємництва. 2012. С. 320–326.

Особистий внесок здобувачки: обґрунтовано необхідність застосування індексної моделі оцінки соціально-економічного розвитку в територіальному розрізі на базі розрахунку показників відновлення

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

13. **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Перспективи впровадження податку на нерухомість в Україні. «Економіка України в умовах посилення глобалізаційних процесів: виклики і перспективи». Матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції (м. Львів, 15-16 травня 2009 р.). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка). 2009. С. 22–24.

14. **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Податкова система України: її стан та перспективи розвитку. «Актуальні проблеми фінансової системи України». Збірник тез доповідей та виступів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів (м. Черкаси, 24 квітня 2009 р.). Черкаси: Черкаський державний технологічний університет. 2009. С. 18–20.

АНОТАЦІЯ

Зачко І.Г. Моделі та методи гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій засобами механізмів конвергенції.
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 «Управління проєктами та програмами» (12 – Інформаційні технології, 07 – Управління та адміністрування). – Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Львів, 2021.

У дисертації вирішене актуальне науково-прикладне завдання, яке пов’язане з розробкою та дослідженням моделей та методів гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій засобами механізмів конвергенції.

У результаті проведеного дослідження розроблено гібридну модель управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій; удосконалено конвергентну причинно-наслідкова модель гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій; отримав подальшого розвитку метод фінансового регулювання соціально-економічного розвитку територій на основі розробленої моделі фінансування «реципієнт-донор» та термінологічна база управління проєктами, програмами, портфелями проєктів розвитку соціально-економічних систем шляхом введення та формалізації нових визначень.

Ключові слова: гібридне управління, конвергенція, програма проєктів, соціально-економічний розвиток, управління проєктами, регіональні системи, фінансове регулювання.

АННОТАЦИЯ

***Зачко И.Г.* Модели и методы гибридного управления программами проектов социально-экономического развития территорий средствами механизмов конвергенции.** - Квалификационная научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата технических наук по специальности 05.13.22 «Управление проектами и программами» (12 - Информационные технологии, 07 - Управление и администрирование). - Львовский государственный университет безопасности жизнедеятельности, Львов, 2021.

В диссертации решен актуальный научно-прикладную задачу, связанную с разработкой и исследованием моделей и методов гибридного управления программами проектов социально-экономического развития территорий средствами механизмов конвергенции.

В результате проведенного исследования разработана гибридная модель управления программой проектов социально-экономического развития территорий; усовершенствована конвергентная причинно-следственная модель гибридного управления программами проектов социально-экономического развития территорий; получил дальнейшее развитие метод финансового регулирования социально-экономического развития территорий на основе разработанной модели финансирования «реципиент-донор» и терминологическая база управления проектами, программами, портфелями проектов развития социально-экономических систем путем введения и формализации новых определений.

Ключевые слова: гибридное управление, конвергенция, программа проектов, социально-экономическое развитие, управление проектами, региональные системы, финансовое регулирование.

ABSTRACT

***Zachko I.G.* Models and methods of hybrid management of programs of projects of socio-economic development of territories by means of convergence mechanisms.** - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation for obtaining scientific degree of the candidate of technical sciences on a specialty 05.13.22 "Management of projects and programs" (12 - Information technologies, 07 - Management and administration). - Lviv State University of Life Safety, Lviv, 2021.

In the dissertation research the actual scientific and applied task is solved. It is connected with the development and research of models and methods of hybrid management of programs of projects of social and economic development of territories by means of convergence mechanisms.

The informational and literary analysis of current trends in the implementation of complex programs of projects of socio-economic development in Ukraine proved the ineffectiveness of existing project management methodologies. That is associated with the

lack of mechanisms for hybrid project management based on convergence of the best practices of programs of projects management of territorial development.

The international experience of developed countries regarding management of programs of projects of development of socio-economic systems is analyzed. It is established that the success of developed countries in the field of management of programs of projects is primarily due to effective usage of the mechanisms of proactive management of projects at the state level.

The informational and literary analytical review of the activities of scientific schools on hybrid management of programs of projects and convergence of knowledge systems regarding project management was conducted. The scientific researches of number of scientists, particular V. Burkov, S. Bushuyev, V. Gogunsky, I. Kononenko, H. Tanaka, O. Zachko, S. Chernov, I. Chumachenko, O. Sydoruk, R. Ratushny, B. Kozyr, Yu. Rak, K. Koshkin, S. Neizvestny and others, are devoted to the matters of hybrid management of complex programs of projects of social and economic development of territorial systems.

However, there are relatively few articles in the known literature where researches would be focused on various aspects of such an important area of management of programs of projects of socio-economic development in uncertain conditions as hybrid project management using convergence mechanisms.

Scientific and methodological bases of hybrid management of programs of projects of territorial development will ensure realization of the strategy of rational management in socio-economic systems using the convergence of existing knowledge systems for project management. The terminology of project management has been expanded by clarifying the concepts of "Hybrid management of program of projects of socio-economic development of territories", "Convergence of mechanisms of project management", "Regional socio-economic territorial system", in particular definitions have been proposed taking into account the project approach as analysis of mentioned definitions in various sources revealed that existing definitions do not take into account the project approach; which was justified due to analysis of different types of projects, which are implemented in regional territorial systems, and the lack of specific to regional development and hybrid management projects features in revealed projects using the convergence of existing knowledge systems for project management. For the first time from the system point of view the general scientific and applied concept of hybrid management of programs of projects of social and economic development of territories is developed, within which the convergent system of usage of methods and approaches of project management to the methodology of management of programs of projects is formed.

The essence of hybrid management of programs of projects for socio-economic systems based on the existing projects and programs management methodologies as a set of models, methods and practices of project management with a reorientation from the mechanisms of reactive to proactive management is revealed.

The obtained results form a new vision of hybrid management of programs of projects of social and economic development of territories, by convergence of existing knowledge systems on project management.

In modern realities ensuring the sustainable development of socio-economic systems is possible utilizing the methods of proactive project management, in particular hybrid management of programs of projects.

The core of the method of hybrid management of programs of projects for socio-economic development of territories, based on the use of proactive methods of project management is formulated. The specifics of the implementation of programs of projects for socio-economic systems development (large implementation cycle, large number of stakeholders, etc.) enables an effective management only in frames of hybrid management using proactive project management mechanisms and convergence of existing knowledge systems for project management.

Based on the research of trends in the implementation of programs of projects of socio-economic development of territories, which enabled to determine their main specific features and characteristics, the concept of convergence of knowledge on project management in hybrid management of programs of projects of socio-economic development of territories is revealed.

Current trends in the implementation of complex programs of projects of socio-economic development in Ukraine proved the ineffectiveness of existing project management methodologies associated with the lack of mechanisms for hybrid project management based on best practices convergence for management of programs of projects of territorial development.

A convergent model of hybrid management of projects of socio-economic development of territories by means of identification of the main challenges and problems in the life cycle of regional system is developed, and takes into account indicators of success of projects in the program based on analysis of best practices of project management.

The obtained results form a new vision of management of programs of projects of social and economic development of territories by resetting existing paradigms of management with use of mechanisms of hybrid management.

Key words: hybrid management, convergence, program of projects, socio-economic development, project management, regional systems, financial regulation.

Підписано до друку 15.03.2021 р.
Формат 90x60/16. Папір офсетний
Об'єм 0,71 ум. друк. арк.
Замовлення № 2/2021
Тираж 120 прим.

Надруковано в секторі видавничої діяльності
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності
Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 7249 від 09.02.2021 р.
79007, м. Львів, вул. Клепарівська, 35