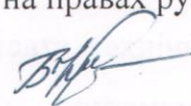


ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ  
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ЗАЧКО Ірина Григорівна



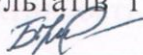
УДК 005.8:005.42

**ДИСЕРТАЦІЯ**

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

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
 Ірина ЗАЧКО

Науковий керівник  
ІВАНУСА Андрій Іванович  
кандидат технічних наук, доцент

Перший примірник дисертації є  
ідентичним за змістом з усіма іншими  
примірниками дисертації

Заступник секретаря

к.т.н. Дмитро КОБИЛКІН



Львів – 2021

## 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 **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 здобувачки; інформацію про реалізацію, апробацію та публікацію результатів.

У дисертаційній роботі 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.

**Мета 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.

У **першому розділі** проведено аналіз предметної галузі, зокрема: сучасного стану реалізації проєктів регіонального розвитку; термінологічної бази наукового дослідження; системи нормативно-правових актів у сфері фінансового регулювання регіонального розвитку та стандартів з управління проєктами; міжнародного досвіду розвинених країн у реалізації програм територіального розвитку; сучасних підходів управління програмами проєктів соціально-

економічного розвитку територій для обґрунтування актуальності проведення даного дослідження.

Проведений інформаційний та літературний аналіз сучасних тенденцій реалізації складних програм проєктів соціально-економічного розвитку в Україні засвідчив неефективність діючих методологій проєктного менеджменту, пов'язаних з відсутністю механізмів гібридного управління проєктами на основі конвергенції кращих практик управління програми проєктів територіального розвитку.

Проаналізований міжнародний досвід розвинених країн щодо управління програмами проєктів розвитку соціально-економічних систем. Встановлено, що успіх розвинених країн у сфері управління програмами проєктів обумовлений насамперед ефективним використанням механізмів проактивного управління проєктами на державному рівні.

Проведено інформаційний та літературний аналітичний огляд діяльності наукових шкіл з гібридного управління програмами проєктів та конвергенції систем знань з управління проєктами. Питанням гібридного управління складними програмами проєктів 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 проєктів соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності як гібридне управління проєктами з використанням механізмів конвергенції.

У **другому розділі** розроблено науково-прикладну концепцію гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій засобами конвергенції систем знань з управління проєктами.

Науково-методичні основи гібридного управління програмами проєктів розвитку територій забезпечать реалізацію стратегії раціонального управління в соціально-економічних системах з використанням конвергенції існуючих систем

знань з управління проектами. Розширено термінологію управління проектами через уточнення понять «Гібридне управління програмою проектів соціально-економічного розвитку територій», «Конвергенція механізмів управління проектами», «Регіональна соціально-економічна територіальна система», зокрема визначення були запропоновані з урахуванням проектного підходу, адже проведений аналіз визначень даних понять у різних джерелах показав, що існуючі визначення не враховують проектний підхід; що було обґрунтовано з огляду на проведений аналіз різних видів проектів, що реалізуються у регіональних територіальних системах, та відсутність у виявлених проектах особливостей, характерних для проектів регіонального розвитку та гібридного управління з використанням конвергенції існуючих систем знань з управління проектами. Вперше із системних позицій розроблено загальну науково-прикладну концепцію гібридного управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій, в рамках якої сформовано конвергентну систему використання методів та підходів проектного менеджменту до методології управління програми проектів.

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

Отримані результати формують нове бачення гібридного управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій з використанням конвергенції існуючих систем знань з управління проектами.

У **третьому розділі** авторкою запропонований механізм гібридного управління програмою проектів соціально-економічного розвитку територій з використанням конвергенції існуючих систем знань з управління проектами.

В сучасних реаліях забезпечення стійкого розвитку соціально-економічних систем можливе з використанням методів проактивного управління проектами, зокрема гібридного управління програмами проектів.

Сформульовано ядро механізму 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 з використанням проактивних механізмів управління проєктами та конвергенції існуючих систем знань з проєктного менеджменту.

На основі дослідження тенденцій реалізації програм проєктів соціально-економічного розвитку територій, що дало змогу визначити 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** 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 програми проєктів територіального розвитку.

Розроблена конвергентна модель гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи враховує індикатори успіху проєктів в програмі на основі аналізу кращих практик проєктного менеджменту.

Результати роботи впроваджені в діяльність Рава-руської міської ради, зокрема в Виконавчому комітеті у вигляді методики пріоритизації проєктів з врахуванням вартісних та часових характеристик, що дало змогу сформулювати

програму соціальних та громадських проєктів розвитку Рава-Руської об'єднаної територіальної громади. На основі запропонованих авторкою моделей та методів гібридного управління проєктами розроблено проєкт комплексної стратегії розвитку Рава-Руської об'єднаної територіальної громади на період до 2027 року. 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: ОК2.1 «Основи проєктного менеджменту», ОК2.3 «Управління програмами та портфелями проєктів», ОК2.5 «Проєктно-орієнтована організація та офіс з управління проєктами», ОК2.6 «Теорія систем та прийняття рішень в організації».

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

У додатках представлений допоміжний матеріал, необхідний для повного розуміння предмету дослідження, а також акти впровадження результатів дисертаційного дослідження під час реалізації проєктів.

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

## ABSTRACT

*Zachko I.G.* Models and methods of hybrid management of programs of projects of socioeconomic 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 introduction** of the dissertation the following are considered: relevance of scientific and applied research; connection of work with scientific programs, plans, topics; the purpose and objectives of the study; object, subject and methods of research; scientific novelty and practical value of the obtained results; personal contribution of the applicant; information on the implementation, approbation and publication of results.

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

**The purpose of research.** The purpose of the dissertation is to increase the efficiency of management of programs of projects of socio-economic development of territories by developing methods and models of hybrid management using the mechanisms of convergence of existing knowledge systems for project management.

In the **first section** the analyzes of the subject area is performed, in particular: the current state of implementation of regional development projects; terminological basis of scientific research; systems of legal requirements in the field of financial regulation of regional development and project management standards; international experience of developed countries in the implementation of territorial development programs; modern management approaches for programs of projects of socio-economic development of territories in order to justify the relevance of this study.

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 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 socioeconomic 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. Sydorchuk, 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.

In **the second section** the scientific and applied concept of hybrid management of programs of projects of social and economic development of territories by means of convergence of knowledge systems on project management is developed.

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 **the third section**, the author proposes a method of hybrid management of programs of projects for socio-economic development of territories using the 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.

The **fourth section** presents the practical application of models and methods of hybrid project management of socio-economic development of territories using the mechanisms of knowledge convergence on project management.

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 results of the research were implemented in the activities of the Rava-Ruska City Council, particular in the Executive Committee as the form of methodology for projects prioritization taking into account cost and timeliness characteristics, which enabled to form a program of social and public development projects of Rava-Ruska united territorial community. As a result of application of models and methods of hybrid project management developed by the author, a draft of comprehensive strategy for the development of the Rava-Ruska united territorial community for the period up to 2027 has been developed. The results are implemented in the educational process of Lviv State University of Life Safety in teaching disciplines of educational-professional

program "Project Management" of the second level of higher education Master's degree in 073 "Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration", in particular in educational components: OK 2.1 "Fundamentals of project management", OK2.3 "Management of programs and project portfolios", OK2.5 "Project-oriented organization and project management office", OK 2.6 "Theory of systems and decision making in the organization".

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.

**The appendices** provide supporting material necessary for a full understanding of the subject of research, as well as acts of implementation of the results of dissertation research during project implementation.

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

## 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.**

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.**

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.**

### *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.

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.

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.

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 проектами: 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.

9. Зачко О. Б., **Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.)** Проектно-орієнтоване управління соціально-економічним розвитком територій України в умовах світової глобалізації. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: Управління програмами та проектами 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.

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.

### ***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.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	17
ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ГЕНЕЗИС НАУКОВОГО ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В НАУЦІ ТА ПРАКТИЦІ .....	26
1.1. Інформаційний та літературний аналіз міжнародних стандартів з управління програмами та проєктами розвитку територій.....	26
1.2. Наукові школи управління програмами та проєктами розвитку регіональних територіальних систем .....	35
1.3 Формування концепції наукового дослідження.....	42
1.4 Висновки за розділом 1.....	44
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРИКЛАДНА КОНЦЕПЦІЯ ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	46
2.1. Конвергенція систем знань з управління проєктами в гібридному управлінні програми проєктів.....	46
2.2. Понятійний апарат гібридного управління програмами проєктів соціально- економічного розвитку територій.....	52
2.3. Реактивні механізми фінансового регулювання соціально-економічного розвитку територій.....	53
2.4. Світові практики застосування реактивних механізмів управління програмами розвитку соціально-економічних систем.....	76
2.5. Висновки за розділом 2.....	86
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	88
3.1. Моделі ініціалізації програм проєктів розвитку соціально-економічних систем.....	88
3.2 Конвергенція знань з управління проєктами в гібридному управлінні програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій .....	97

3.3. Моделі гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій.....	101
3.4. Висновки за розділом 3.....	107
РОЗДІЛ 4. ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДІВ ТА МОДЕЛЕЙ ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТІВ НА ПРИКЛАДНИЙ РІВЕНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ.....	109
4.1 Основні задачі та напрями реалізації практик гібридного управління програмами проєктів у регіональному вимірі.....	109
4.2 Науково-методичні рекомендації застосування розроблених методів та моделей гібридного управління в регіональному аспекті.....	114
4.3 Обґрунтування достовірності наукових положень та впровадження наукових результатів у практику.....	124
4.4. Висновки за розділом 4.....	126
ВИСНОВКИ.....	128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	131
ДОДАТКИ.....	147
Додаток А. Список публікацій здобувачки.....	147
Додаток Б. Відомості про апробацію результатів дисертації.....	150
Додаток В. Акти впровадження результатів дисертації.....	151



## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- 4W1H – Who, What, Where, When, How many – методологія вирішення проблеми для пошуку і визначення кореня проблеми;
- IPMA – International Project Management Association - Міжнародна асоціація управління проектами;
- IPMA ОСВ – Керівництво з організаційних компетенцій з управління проектами;
- ISO – Міжнародний стандарт якості;
- LEAN – Методологія управління ощадливого виробництва;
- P2M – A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation - стандарт з управління проектами;
- PMBoK – Project Management Body of Knowledge - Довідник з управління проектами;
- PRINCE2 – PRojects IN Controlled Environments - Стандарт проектного менеджменту, створений у Великобританії;
- ВВП – Валовий Внутрішній Продукт;
- ІРЛП – Індекс Розвитку Людського Потенціалу;
- ІТ – Інформаційні технології;
- ППП – Проекти публічно-приватного партнерства;
- УП – Управління Проєктами;
- УПП – Управління програмами проєктів;
- ФБР – Федеральне Бюро Розслідувань;

## ВСТУП

*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 проєктів та програм; багатоаспектності проєктних середовищ соціально-економічних систем; відмінності у виробничих, законодавчих, територіальних, ментальних, ринкових, галузевих факторах впливу. В проєктному 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 проєктного трикутника на відміну від інших критеріїв успішності проєкту: продукту проєкту, цінності для стейкхолдерів та кінцевих користувачів.

Питанням гібридного управління складними програмами проєктів 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 проєктів 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 проектів соціально-економічного розвитку територій з використанням конвергенції існуючих систем знань з управління проектами.

### **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 проектами 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 УП;
- 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 методів 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 проєктами. У роботі були використані наступні підходи та методи досліджень: загальна 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 проєктами;

*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 пріоритетувати проєкти в програмі на основі ідентифікації основних викликів та проблем у життєвому циклі регіональної системи;

- термінологічна база управління проєктами, програмами, портфелями проєктів розвитку соціально-економічних систем шляхом введення та

формалізації нових визначень: «Гібридне управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій», «Конвергенція механізмів управління проєктами», «Регіональна соціально-економічна територіальна система», що розширює та доповнює понятійний апарат управління проєктами на основі конвергенції існуючих систем знань з управління проєктами.

### **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 проєктами.

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 проєктами. Також результати роботи впроваджені в 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», ОК2.3 «Управління програмами та портфелями проєктів», ОК2.5 «Проєктно-орієнтована організація та офіс з управління проєктами», ОК 2.6 «Теорія систем та прийняття рішень в організації» (Додаток В) .

**Обґрунтованість та достовірність результатів досліджень** підтверджується узгодженістю теоретичних положень, отриманих у дисертаційній

роботі, з результатами практичного впровадження моделей та методів гібридного управління програмами проєктів з використанням механізмів конвергенції існуючих систем знань з управління проєктами.

**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 [5] обґрунтовано необхідність застосування індексної моделі оцінки соціально-економічного розвитку в територіальному розрізі на базі розрахунку показників відновлення; у [54] модель управління проєктами розвитку соціально-економічних систем, яка дозволяє отримати синергетичний ефект, що полягає в переході системи з початкового (допроектного) стану в оптимальний – постпроектний стан; у [59] 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 [60] рангова модель оцінки соціально-економічних систем на основі проєктно-орієнтованого підходу, що дозволяє класифікувати території відносно рівня їх розвитку; у [61] надано пропозиції щодо шляхів вирішення визначених у праці проблем регіонального розвитку засобами управління фінансами державних програм; у [73] проведено літературний аналіз стану питання фінансового регулювання в Україні; у [132] узагальнена схема конвергенції програми проєктів соціально-економічного розвитку територій; у [138] конвергентна модель гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи, яка враховує індикатори успіху проєктів в програмі на основі аналізу кращих практик проєктного менеджменту; у [139] модель життєвого циклу програми проєктів розвитку регіональної соціально-економічної територіальної системи.

### **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.) – (Додаток Б).

### **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.

## **РОЗДІЛ 1. ГЕНЕЗИС НАУКОВОГО ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В НАУЦІ ТА ПРАКТИЦІ**

### **1.1. Інформаційний та літературний аналіз міжнародних стандартів з управління програмами та проєктами розвитку територій**

Поява комплексних проблем соціально-економічного розвитку регіонів та депресивний стан країни у поєднанні з викликами глобалізації та неминучій адаптації до змін, посилення світового економічного конкурентного середовища, глобальний розподіл виробництва, швидке скорочення і старіння населення, світова фінансова криза, неефективна і застаріла система знань у навчальних закладах та необхідність у професіоналах нової формації стали основними тригерами для об'єднання зусиль у напрямку переорієнтації на рушійні технології на всіх рівнях управління та власності, імплементацію інноваційних ініціатив, оптимізацію виробничих проєктно-будівельних операцій, зміцнення технологічного потенціалу та сприяння до більш відкритої роботи зі світовим бізнес-оточенням [69, 70]. Досягнення мети щодо виходу з кризи і забезпечення стійкого економічного зростання об'єднало корпорації, заклади освіти, державні установи, представників органи влади і зарубіжні інвестиційні фонди [43, 45, 48, 80].

Вихід з ситуації полягав у створенні практики стандартизації управління, а також розвитку націлених на досягнення місії професіоналів з чітким фокусом на прискорення імплементації інноваційного підходу управління проєктами і програмами проєктів [62, 63].

Як результат, у 2001р. створено стандарт P2M - Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами організацій, розроблений PMAJ (Японська асоціація управління проєктами) та Engineering advanced association ENAA of Japan (Асоціація розвитку інженерії Японії) за підтримки Міністерства економіки, торгівлі і промисловості Японії. Стандарт P2M у світовій та міжнародній практиці визнано документом з управління інноваційними

проектами і програмами проєктів організацій, критерієм для оцінки і сертифікації компетентності проєктних менеджерів та експертів в галузі інновацій, методологічним вказівником щодо впровадження курсів та розробки навчальних програм в університетах по напрямках управління проєктами, програмами проєктів та з бізнес-адміністрування [125].

PMBoK Guide (Project Management Body of Knowledge Guide) – визнаний у світовій практиці стандарт, який було розроблено у США спільними зусиллями Інституту управління проєктами (PMI) і Американського національного інституту стандартів (ANCI) та Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA) як відповідь на потребу у фундаментальних та базових практиках управління та необхідності стандартизації управління проєктами і програмами проєктів на внутрішньому американському національному просторі [107, 127-129]. PMBoK Guide орієнтований на забезпечення комерційних результатів для будь-якої організації (глобальної, регіональної чи локальної), а також на досягнення соціально-економічного ефекту. Стандарт включає логічні комбінації щодо процесу управління проєктами, а також вимоги щодо компетентності фахівців в галузі управління проєктами і програмами проєктів для здачі іспиту на сертифікат PMI [124, 130].

PRINCE2 (Projects in controlled environments) – проєкти у контрольованих середовищах. Версія PRINCE визнана державним стандартом Великої Британії з управління проєктами у сфері інформаційних технологій (IT), цей стандарт ініційований і розроблений за підтримки державної торгово-промислової палати Великобританії [122]. На практиці використовується також в поєднанні з іншими методами державної торгово-промислової палати (ITIL, P3O, P3M3, MSP, тощо.) з метою полегшення адаптації до мінливого бізнес-середовища. Стандарт користується популярністю для управління проєктами у сфері інформаційних технологій (IT) [123]. PRINCE2 складається з двох основних довідників:

- «Управління проєктами, використовуючи PRINCE2» (Managing Projects Using PRINCE2) – довідник, призначений для менеджерів проєктів, які здійснюють управління проєктами у щоденній діяльності.

- «Стратегічне управління проєктами, використовуючи PRINCE2» (Directing Projects Using PRINCE2) — новий документ для Ради управління проєктами і Керівника проєктів, тобто орієнтований для спонсорів або замовників проєктів.

Agile – методологія гнучкої розробки програмного забезпечення, над якою працювали 17 розробників, серед яких Feature driven Development, Crystal Clear, Scrum, Extreme Programming, DSDM та ін. У міжнародній практиці - це ітераційний метод планування та керування проєктами і процесами. Фокус Agile покладено на миттєву реакцію і загартовану відповідь на виклики змінного внутрішнього або непередбачуваного зовнішнього середовища. Agile Manifesto - документ, який не включає практики, а визначає цінності і принципи, позиціонує готовність до експериментів. У світовій практиці Agile - це управління через призму швидкої реакції на зміни у запитах клієнта і мистецтво уникнення дій, які не приносять цінності і ліквідації зайвих кроків, які не забезпечать очікуваний результат, застосування правила 80/20, фокус на постійному моніторингу показників і регулярному тестуванні отриманих результатів, їх регулярна перевірка, не тільки на завершальному етапі. Специфіка управління Agile – це розділити процес на окремі частини, що називаються ітераціями. Команда спеціалістів розглядає та надає оцінку окремо для кожної ітерації. Така команда може включати в себе представників бізнесу, виконавців проєкту і працівників та інших зацікавлених осіб. Висновки, отримані від оцінки ітерації, є вагомими для визначення наступних кроків у проєкті. Кожна ітерація проєкту повинна продовжуватися, як правило, протягом двох тижнів. У світі досить популярна тенденція до переходу з традиційних підходів та принципів управління до нових сучасних методологій Agile-менеджменту у компаніях, які рухаються і розвиваються дуже швидко. Agile значну увагу приділяє розвитку лідерства і ділової хватки, інвестицій у навчання персоналу, розвиток талантів, створення маленьких самоорганізованих команд і практикування зворотнього зв'язку «керівник-працівник» і «працівник-керівник», «працівник-кінцевий споживач».

Scrum - методика гнучкої розробки як підхід управління проєктами та програмами проєктів, де виділяється чіткий акцент на якісному контролі процесу

розробки. Scrum представляє собою кістяк процесу з набору методів та попередньо визначених ролей. У скрамі виділяють трьох головних суб'єктів проєкту:

- Scrum -Мастер – особа, яка контролює процеси, веде їх і працює як керівник проєкту, ScrumMaster є відповідальним за досягнення поставлених цілей командою і ретельне вирішення складнощів, які виникають.

- Власник Продукту – суб'єкт, що представляє інтереси кінцевих користувачів та інших зацікавлених у продукті сторін, «голос клієнта».

- Команда у числі 3-9 осіб, яка працює над проєктом і доставляє очікуваний готовий продукт вкінці кожного спринту, також включає розробників (дизайн, пишуть код, тестують, готують документацію і т. д.).

Kanban – це метод управління розробкою програмного забезпечення як система візуального управління процесом з окресленою чіткою постановкою що, де, коли, для кого/для чого, як і в якій кількості виробляти (4W1H) та орієнтиром на методологію ощадливого виробництва LEAN, тобто такого, де працюють над уникненням втрат та їх усуненням взагалі з процесу. Вперше Kanban описав Девід Андерсен як підхід до інкрементної, еволюційної зміни процесів і систем в організації. Значна увага приділяється виявленню проблемних ділянок у робочих процесах та залучення команди в напрямі їх усунення та ліквідації кореня проблеми з метою забезпечення постійного вдосконалення. В основі Kanban виокремлені чотири базових принципи:

- Kanban не посібник, в якому описані ролі, кроки чи практики, а метод управління змінами, який ініціюється вже у даних умов, з ролями і процесами, що існують зараз, і стимулює постійні еволюційні, інкрементні зміни в системі.

- Kanban практикує постійні невеликі зміни у системі, процесі, роботі на регулярній основі як фокус на покращення і вдосконалення. Не орієнтований як на глобальні зміни, так і на пов'язані з ними ризики.

- Лідерські компетенції, навички та поведінки вітаються на всіх рівнях організації/підприємства від окремих працівників, керівників середньої ланки і до топменеджменту.

- Повага до процесів, ролей, відповідальностей посад і політик, які працюють задовільно, які варто зберегти і закріпити на досягнутому рівні.
- Постійна оцінка позитивних та негативних змін у системі через вимірювання, моніторинг динаміки і звітування результатів по визначених показниках.
- Метод Kanban радить використовувати науковий підхід до втілення змін.

У табл. 1.1 описано популярні у світовій практиці стандарти та методології управління проектами і проаналізовано основні теоретико-методологічні концепції сучасних стандартів.

Таблиця 1.1 – Порівняльна таблиця міжнародних стандартів та методологій з управління проектами в частині програмного управління

Стандарт	Ініціатори і контрибютори розробки стандарту	Концепція стандарту
<b>P2M</b> - Керівництво з управління інноваційним і проектами і програмами організацій	<b>2001р., Японія</b> 1. PMAJ (Японська асоціація управління проектами) [125] 2. Engineering advanced association ENAA of Japan (Асоціація розвитку інженерії Японії) 3. Міністерство економіки, торгівлі і промисловості Японії	1. Документ з Управління інноваціями на основі проектів та програм; 2. Стандарт оцінки і Сертифікації компетентності проектних менеджерів та експертів в галузі інновацій; 3. Методологічна база для розробки курсів та навчальних програм з управління проектами та програмами проектів в університетах Інтегрує 5 блоків P2M щодо управління для примноження цінностей: 1.люди 2.товари 3.фінанси 4.інтелектуальний потенціал 5.знання
<b>PMBoK Guide</b> - Project Management Body of Knowledge	<b>США</b> 1. PMI (Project Management institute) – Інститут управління проектами 2. ANSI (American National Standarts Institute) – Американський національний інститут стандартів IPMA - Міжнародна асоціація управління проектами [119, 120]	1.Посібник з управління проектами 2.Фундаментальні та базові практики для успішних/комерційних результати на локальному, регіональному або глобальному рівні (визнано PMI) [136]. 3. Вимоги до компетентності фахівців в галузі управління проектами [90]. 4. Охоплює 47 процесів управління проектом, розділених на 5 груп: процеси ініціації проекту; процеси планування; процеси виконання; процеси моніторингу і контролю; процеси закриття [118, 115].
<b>PRINCE2</b> - Projects in controlled environments Проекти у контрольованих середовищах	<b>2009р., Велика Британія</b> OGC (Office of Government Commerce) - державна торгово-промислова палата Великобританії. Другий реліз методу PRINCE.	1. Універсальний метод організації, контролю, управління проектами і програми проектів 2. Єдина термінологія для всіх учасників проекту 3. Недоцільний для дуже маленьких проектів 4. Дотримання ключових вхідних та вихідних даних 5. Стандарт управління проектами та групами проектів усередині організації (спрямовані на соціальну сферу) 6. Процесуальний метод управління проектами на відміну від адаптивних методів (напр. Scrum) PRINCE2 2009 визначає 40 окремих активностей (завдань) і об'єднує їх у сім процесів.

<b>Agile</b> – методологія гнучкої розробки програмного забезпечення, особливо популярна в ІТ	<b>2001р.</b> 17 розробників фахівців сфери ІТ, серед яких Feature driven Development, Crystal Clear, Scrum, Extreme Programming, DSDM etc.	1. Не включає практики, а визначає цінності і принципи 2. Agile Manifesto – документ, який базується на 4 ключових цінностях: - люди, їх співпраця і зворотній зв'язок важливіші за інструменти і процеси - працюючий продукт є більш важливий, ніж вичерпна документація - тісна та позитивна співпраця з замовником має перевагу над пунктами контракту - готовність до змін та гнучкість в пріоритеті щодо чіткого дотримання плану
<b>Scrum</b> -методика гнучкої розробки як підхід управління проектами та програмами	<b>1993-1995р. США</b> в Остіні (Техас), задокументували Швабер та Сазерленд (OOPSLA'96), Майк Бідл	1. Спринт як основна одиниця розробки розбивка процесу на ітерації з чіткими відрізками часу (15-30 днів), 2. Якісний контроль у процесі розробки 3. Набір методів і попередньо розподілених ролей 4. Scrum Master – керівник програми проекту, представляє інтереси усіх стейкхолдерів проекту (замовників, власників продукту, розробників, кінцевих споживачів, інших зацікавлених осіб)
<b>Kanban</b> – як система візуального управління процесом і управління змінами	<b>1953р., Японія</b> (Toyota Production system) Таїті Оно, Девід Андерсон	1. Метод малих, поступових, постійних еволюційних змін та їх управлінням в організації 2. Наявність показників, їх постійний моніторинг та аналіз змін у динаміці 3. Орієнтиром слугує рівень попиту для планування інтенсивності виробництва/надання послуг 4. Кожен учасник як неформальний лідер, вітається вияв лідерських здібностей

У табл. 1.2 подано методологічні підходи щодо трактування понять «програма» та «програма проектів» з точки зору сучасних популярних у світі стандартів, методологій і практик управління проектами та програмами проектів.

Таблиця 1.2 – Характеристика стандартів з управління проектами в частині трактування термінології

Стандарт	Методологічні підходи до управління програмами проектів
<b>P2M</b> - Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій	1. Програма - це сукупність декількох проектів у вигляді власних структур з їх місіями, які в сукупності спрямовані на досягнення місії програми 2. Не програма реалізується через стратегії, а стратегії здійснюються через програму з метою створення, вдосконалення і примноження цінностей, які трансформуються у ресурси для реалізують наступної стратегії організації 3. Програма – як складна група проектів, життєві цикли яких вписані у життєвий цикл програми, метою якої є створення цінності 4. Програма проектів ініціюється для вирішення комплексних проблем, тому її дорожня карта є синтезом політичних, економічних, соціальних, технологічних, етичних, екологічних компонентів
<b>PMBoK Guide</b> – Project Management Body of Knowledge	1. Програма проектів – ряд пов'язаних один з одним проектів, підпрограм і операційних програм, управління якими координується для досягнення переваг, які були б недоступні при управлінні ними окремо. 2. Проект може бути чи не бути частиною програми, але програма завжди містить проекти. 3. Проекти у межах програми пов'язані загальним кінцевим результатом або спільними можливостями
<b>PRINCE2</b> - Projects in controlled environments, проекти у контрольованих середовищах	1. Prince2 першочергово розроблено як відповідь на запит управління програмою масштабних державних проектів, пізніше і бізнесу. 2. Використовують з іншими методологіями: MSP (Управління успішними програмами) та ITIL — бібліотека для управління ІТ-послугами

<b>Agile</b> – методологія гнучкої розробки програмного забезпечення,	1. Поява кількох програмних продуктів за короткий проміжок часу 2. Коротший життєвий цикл управління програмами проєктів
<b>Scrum</b> - методика гнучкої розробки як підхід управління проєктами та програмами проєктів	Програма проєктів як сукупність спринтів, що містять пріоритезовані затвержені вимоги (backlog)
<b>Kanban</b> – як система візуального управління процесом і змінами	Програма як сукупність ділянок у процесах, у роботі, у технологічному/програмному забезпеченні, на виробничих потужностях, в офісних чи складських приміщеннях, продуктах, послугах, в управлінні, в логістиці, в політиках і стандартах, що потребують вдосконалення шляхом втілення поступових змін, метою яких є забезпечення постійного вдосконалення

Вище перелічені стандарти і методики успішно апробовано і втілено практично через призму управління проєктами і програмами проєктів у різних галузях, сферах, організаціях, установах, підприємствах і приватних структурах, в т.ч. за підтримки державного сектору та органів влади, зокрема проєкти, які б не були успішними без PRINCE2 – найбільший інженерний проєкт в Нідерландах XXI століття - це зона «Маасвлакте 2» порту Роттердам. Він був побудований на рік раніше запланованого терміну завдяки методології Prince2. Порт Роттердама - найбільший в Європі, але навіть він зіткнувся з проблемою браку місця, коли вантажообіг тільки зростав. В результаті був побудований штучний острів площею 2000 га та вартістю 2 млрд євро. у 2013 році. А розробники Prince2 протягом 9 років щорічно вносили правки, так що тріумфальний досвід «Маасвлакте 2» поліпшив і методологію.

Ще один проєкт за Prince2 у сфері інформаційних технологій. Чак Шоукросс, успішний бізнесмен, очолив Міністерство навколишнього середовища Канади в 2008 році., яке складало 6000 співробітників і з бюджетом \$ 500 млн. і отримало серйозний виклик: міністерство ніяк не могло створити потрібне програмне забезпечення і подолати хаос масштабних витрат, від’ємних кошторисів, неефективного управління і делегування завдань. Шоукросс прийняв непопулярне рішення, імплементувавши єдиний стандарт проєктного менеджменту, а саме відправивши 110 співробітників міністерства на вивчення методології Prince2, з яких 70 успішно пройшли сертифікацію Prince2. У відомстві відкрили спеціальний відділ для підтримки і мотивації проєктних менеджерів. Як наслідок роботи, зникли проблеми з ІТ: тепер команди



управлінців знали, як розподіляти обов'язки, не виходити за рамки бюджету і часу. З'явилися програмні продукти, які полегшили життя держслужбовцям і зробили міністерство сучаснішим і ефективнішим.

До прикладу Agile методологія привела до успіху і поступу Toyota Production System. В основі — філософія постійного вдосконалення на всіх рівнях організації, де одне з ключових понять — цінність (те, за що готовий платити замовник). Компанії, які ефективно практикують Agile: Unilever, Nestle, банки - Альфа Банк, Home Credit, Райффайзен Банк.

Також, Scrum - це «win-win» підхід, який першокласно себе зарекомендував, особливо в ІТ сфері, як відмінна методологія, високоефективна, прозора і мотивуюча, від якої виграє і команда, і замовник. Scrum застосовують і у виробництві, будівництві, освіті, політиці і навіть при вирішенні побутових завдань, наприклад організації подій. За даними звіту Scrumalliance 70% ІТ-компаній використовують даний підхід до управління. А також такі гіганти як Google, Amazon, Salesforce.com, Microsoft, Adobe, Spotify та ін. [126]

Своєю конкурентною перевагою цифровий сервіс Spotify вважає максимальне використання можливостей скрам, наймає найкращих скрам-коучів на роль скрам-майстрів у маленьких автономних командах, до яких відносяться як до стартапів.

Microsoft застосовує скрам з 2008 р, де 4 тис. розробників в сотнях команд по 10-12 осіб працюють за методологією скрам, випускаючи новий продукт кожні три тижні. Корпорації вдалося успішно масштабувати скрам під свої розміри.

Впровадження скрам-методології врятувало від краху багатомільйонний проєкт американського уряду — єдину базу даних «Страж» для Федерального Бюро Розслідувань. «Страж» - це друга спроба розробки єдиної інформаційної системи для Федерального Бюро Розслідувань Сполучених Штатів Америки, так як перша була невдалою і навіть збитковою. «Страж» почав створюватися в 2005 році згідно каскадної моделі. Очікуваний термін реалізації проєкту визначили 4 роки, а бюджет проєкту становив 450 млн дол. На початку п'ятого року компанія-підрядник виконала половину робіт і витратила 95% бюджету.

За оцінками експертів встановили потребу у ще 350 млн. і додатковий час до 6-8 років для завершення проєкту. Коли на початку 2010 року каскадну модель змінила робота в скрам-командах, продуктивність розробників збільшилася втричі, і 2 липня 2012 року «Стражем» користувалися співробітники ФБР у всіх штатах.

Світова практика щодо розвитку та застосування технологій управління програмами проєктів та проєктами показує, що вони, як правило, трансформуються в стандарти, підтримувані різними професійними структурами [46, 47]. Особливу роль відіграють, також, стандарти ISO 21503, 21500, 21504 з керівництва й управління проєктами, програмами та портфелями проєктів [121, 131].

У таблиці 1.3 подано порівняльну характеристику стандартів та методологій щодо притаманних їм властивостей, прикладних характеристик та очікувань, яка дає можливість зорієнтувати і сфокусувати проєктну команду щодо прийняття оптимального рішення і вибору якоїсь з них або ж їх конвергенції з метою успішної реалізації конкретного проєкту чи програми проєктів. Особливо це актуально для подолання комплексних проблем у соціально-економічній сфері, усунення негативних наслідків криз, а також примноження можливостей і конкурентних переваг у процесі професійного управління змінами.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика стандартів та методологій щодо властивостей та очікувань проєктних команд

Стандарт	P2M	PMBok Guide	PRINCE2	Agile	Scrum	Kanban
Методологія					+	+
Філософія				+		
Стандарт	+	+	+			
Чіткий розподіл обов'язків у команді			+	+	+	+
Посилений контроль над проєктом			+		+	
Гнучкість			+	+	+	+
Акцент на документацію	+	+	+			
Акцент на продукт				+	+	

## Продовження таблиці 1.3

Фокус на примноження цінностей				+		+
Сертифікація проєктних менеджерів	+	+	+			
Постійне вдосконалення, регулярне втілення змін процесу/оновлень продукту (напр. IT)				+	+	+
Для імплементації проєктів та їх програм у малому бізнесі				+	+	+
Для управління проєктів у великому бізнесі	+	+	+			
Для управління масштабних державних проєктів	+	+	+			
Можлива синергія з іншими методологіями			+	+		
Частий, швидкий результат				+	+	
Успіх/результат на фінальній стадії	+	+	+			
Каскадна модель				-	-	-
Регулярна звітність				+	+	
Регулярний ретроспективний аналіз					+	
Регулярна перепріоритезація					+	
Прозорість, відкритий обмін інформацією				+	+	
Мотивація і самоорганізація і лідерство				+	+	+
Активний зворотній зв'язок				+	+	+
Високі ризики	+	+	+			
Чітко окреслений бюджет проєкту	+	+	+			
Наявність спеціальних додатків і програм	+		+	+	+	+
Чітко окреслені часові рамки і етапи проєкту	+	+	+			
Попереднє погодження величин щодо ресурсів, бюджету, персоналу, тривалості, оцінка ризиків, очікуваного продукту/послуги/ефекту	+	+	+			

Огляд ситуації поєднання в тому числі з реаліями цифровізації, інформаційної залежності, потреб щодо просування інновацій, застосування блокчейну, хмарних та туманних технологій, неочікуваних ізоляційних факторів стає об'єктивною базою для конвергенції (наближення) і охоплює процес зближення, сходження (у різному сенсі), компромісів, тобто не тільки взаємопроникнення, а й об'єднання за принципом взаємного доповнення [17, 28, 31].

## 1.2 Наукові школи управління програмами та проєктами розвитку регіональних територіальних систем

Суть концепції гібридного управління проєктами полягає у змішаному поєднанні різних методологій (2 і більше видів) управління проєктами та їх комбінації одна з одною при потребі. До прикладу, гнучку та адаптивну Agile

методологію управління проектами цілком ефективно можна поєднати з традиційним та жорстким методом каскадного управління проектами, суть якого полягає у чітких покрокових діях та виконанні задач у строгій послідовності (ієрархічна структура дій і робіт) як приклад руху по сходинках (драбині). Таким чином проєктний менеджер, до прикладу, може застосувати каскадний метод на етапі планування проєкту з проєктною командою, а Agile методологію - вже у процесі виконання проєкту. Адаптація методологій і практик до появи гібридних методологій є трендом у світовому науковому товаристві, де теоретична база потрібна проєктним менеджерам-практикам.

Перевагою гібридного управління є те, що ця методологія представляє собою та об'єднує в собі всі кращі практики та дає можливість отримати переваги від кожної з методологій на певних етапах управління проєктом. За таких умов менеджери проєктів можуть сфокусуватись на сильних сторонах їх улюблених методологій і уникнути чи знівелювати одночасно слабкі сторони при змішаному застосуванні різних методологій управління проектами та ефективно управляти будь-якими змінами чи відхиленнями у разі виникнення непередбачуваних ситуацій у вигляді проблем, які потрібно оперативно і ефективно усунути або ж, навпаки, можливостей, при появі яких слід швидко зреагувати і використати усі їх позитивні та вигідні для проєкту аспекти.

Таким чином, сучасний проєктний менеджер буде успішним та першокласним у проєктному управлінні, якщо на практиці керуватиметься гібридною методологією управління проектами зі своєю проєктною командою, оскільки не існує єдиної найкращої методології управління для певного виду проєкту, і саме гібридний підхід найбільш актуальний в непередбачуваних тенденціях зовнішнього та внутрішнього середовища, яке є надзвичайно швидкозмінним та достатньо нестабільним в сучасних умовах сьогодення [116, 134].

Авторкою проведено літературний та інформаційний аналіз наукових шкіл, дотичних до методологій гібридного управління проектами (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4 – Наукові школи управління програмами та проектами розвитку регіональних територіальних систем

Дослідник	Об'єкт дослідження	Науковий результат
Бушуєв С.Д.	Управління інфраструктурними програмами на основі гібридної методології [30, 33, 34]; Управління креативним потенціалом команди проекту [11]; Конвергенція при формуванні інноваційних методів та моделей управління проектами [105, 106].	Інструментарій доцільності використання конвергенції при формуванні інноваційних методів та моделей управління проектами [13, 113]; Вимоги до рівня компетентності учасників проектної діяльності та когнітивні моделі накопичення знань [28, 29, 109]; Термінологічний інструментарій парадигми конвергентного підходу [112]; Інновінг в управлінні проектами [36, 133].
Козир Б.Ю.	Об'єкт промисловості та його інфраструктурна програма розвитку Миколаївського комбінату хлібопродуктів на основі технології гібридизації [27, 68]; Ерозія компетенцій інноваційних проєктів [20, 133].	Модель адаптивної системи гібридного дуального управління [25]; Гібридна методологія управління проектами [18]; Модель генома гібридної методологій управління інфраструктурними програмами [22, 23].
Сидурчук О.В., Ратушний Р.Т.	Створення унікального продукту, як ціль проекту і результат поєднання операційної та проектної діяльності (гібридної) [94].	Методологія поєднання проектного та операційного управління гібридними проектами [93].
Неізвесний С.І.	Конвергентні технології розвитку методологічного управління проектами діджиталізації [10].	Конвергентні технології та синергічний ефект зростання ефективності управління [12].
Веренич О	Управління проектами та їх вплив на економічний розвиток [41]; Інфраструктурні проекти та програми в умовах турбулентності середовища.	Економіко-математичне моделювання в управлінні проектами та програмами [110, 111]; Інформаційний підхід в управлінні інфраструктурними проектами та програмами.

У своїх наукових працях С.Д. Бушуєв та Б.Ю. Козир досліджують гібридне багаторівневе управління проектами, програмами та портфелями проєктів і

пропонують поєднання різних методологій управління, наприклад, методологію Agile, з притаманним їй гнучким життєвим циклом, і «водоспадну» методологію з жорстким життєвим циклом, підсилюючи ефективність такої практики управління проектами інструментарієм конвергенції для прийняття оптимальних рішень проектною командою на основі різних платформ змішаного гібридного управління проектами [24, 109]. Проведено аналіз застосування геномних уявлень методологій управління з урахуванням існуючих проблем фінансових організацій, турбулентності внутрішнього та зовнішнього оточення і розроблено модель генома гібридної методології управління інфраструктурними програмами, в якій виділено чотири основних механізми: гармонізації, інтеграції, конвергенції та актуалізації [19, 28]. Конвергенція полягає у взаємопроникненні кращих практик та рішень в межах застосованих методологій. Механізм актуалізації готує гібридну методологію для впровадження. Дуальне управління – це механізм, що формує баланс в системі прийняття управлінських рішень стосовно уточнення структури, функцій та параметрів продукту інфраструктурного проєкту або програми [25, 29, 35].

Наукові дослідження Бушуєва С.Д. розглядають методи та моделі в напрямку інтеграції різних підходів системи гнучкого управління проектами та програмами на прикладі будівельних проєктів та забезпечення їх стійкості в умовах швидких і навіть критичних змін внутрішнього та зовнішнього середовища та тенденції розвитку оточення в короткостроковій і довгостроковій перспективі з урахуванням динаміки та адекватним реагуванням і забезпеченням компенсації змін в процесах управління проєктом менеджером [9, 15, 26].

Застосування конвергенції на моделі управління проектами, програмами і портфелями проєктів та приклади опису механізмів конвергенції методологій розкрито у наукових дослідженнях С.Д. Бушуєва, С.І. Неізвесного, Д.А. Харитонова, в тому числі застосування механізмів конвергенції у залежності від рівня зрілості управління проектами та програмами, їх масштабності та комплексності [12, 10]. Застосування конвергенції в методології управління проектами має об'єктивний характер і зумовлено зростанням мультизадачних

проектів, зі збільшенням потреб у різних видах проектів на випередження пропорційно і зростає попит на нові удосконалені методології управління такими різноманітними проектами, їх синергію [112].

Практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку шляхом реалізації проектів розглянуто у дослідженнях Рача В.А. [87]. Окремі питання удосконалення управління інноваційними проектами в Україні, а також закордонного досвіду фінансування проектів місцевого самоврядування розглянуто в працях [83, 89].

У наукових дослідженнях Сидорчука О.В., Ратушного Р.Т. надано аналіз особливостей знань для організації та застосування проектної та операційної діяльності гібридного управління проектами, а також системних зв'язків між ними, які визначають якість управлінського процесу і прийняття рішень [92, 93].

Наукова школа Рака Ю.П. займалася дослідженням та розробленням інформаційних технологій управління проектами розвитку регіональних систем безпеки життєдіяльності [51-58, 84-86, 140].

Конвергентні технології досліджує у своїй монографії автор Неізвесний С.І., проаналізовано понад 110 найпоширеніших у світовій практиці методологій і методів управління проектами, програмами і портфелями проектів, подано способи ефективного управління та навчання проектних менеджерів в умовах сучасного цифрового виміру суспільства, підвищення кваліфікації знань та навиків з конвергентного управління, розвиток учбових закладів, державних установ з точки зору конвергенційного управління проектами діджиталізації та впровадження інформаційно-комунікаційних систем та інформаційної безпеки у управлінні [10, 12].

Застосування гібридних методологій та конвергенції в умовах управління викликано як ознаками різноманітності проектів, так і їх неоднаковими життєвими циклами, наявності численних компонентів, що об'єктивно обумовлює потребу в нових сучасних методологіях інтеграції гармонізації та досягнення ефекту синергії, що і власне вже викликано і реалізовано за допомогою сучасної

методології гібридного багаторівневого управління інфраструктурними проектами і програмами [2, 15, 10].

Результати досліджень вказують на те, що кожна з методологій управління автономно не може бути досконалою і прийнятною для певного виду проекту, а саме всі методології недосконалі, з певними системними розривами. І лише імплементація конвергентних методологій дозволяє реалізувати проект та забезпечити ціннісний його ефект, елімінувавши такі розриви, так як одна методологія управління конвергентно буде доповнюватись іншою чи іншими на певному етапі життєвого циклу проектів та їх портфелів, що автоматично задіює синергічний ефект, який суттєво підвищить ефективність та успішність роботи проектною командою [2, 8, 9].

У своїх наукових працях І. А. Бабаєв широко інтерпретує механізми визначення пріоритетів у портфелях проектів в складних та динамічно змінних середовищах [25, 133]. Н. С. Бушуєва проводить ранжування процесів управління проектами розвитку соціально-економічних систем та ІТ проектами, корелюючи з глобальними тенденціями в цілому та за ознаками компетентності [18, 28].

В. А. Рач. досліджує у своїх працях метод підбору і визначення складу проектною групи на базі критеріїв суб'єктивного благополуччя та системного моделюванню розвитку інноваційних підприємств, що орієнтовані на проекти соціально-економічних систем [87]. Інноваційні дослідження є у науковій праці Х. Танака щодо оцінки рівня забезпечення цінності зацікавлених сторін ІТ-проектів соціально-економічного розвитку [105, 135]. С. К. Чернов поглиблено дослідив алгоритм спрощення рішення для дискретних задач оптимізації та зменшення задачі дискретної оптимізації [101-102].

У наукових дослідженнях Козира Б.Ю. запропонована автором структура гібридної багаторівневої дуальної системи управління інфраструктурними проектами, де інфраструктурний проект як багаторівневий об'єкт управління складається з численності різноманітних компонентів (будівельні споруди, закупівельні елементи, монтаж обладнання, розробка програмних засобів та інформаційних технологій, створення систем автоматичного управління, і т.д.)



[18, 67]. В системі дуального управління потрібний широкий обсяг інформації про характеристики об'єкта управління, що випадковим чином змінюються. При цьому на вхід об'єкта подаються «навчальний» вплив, а реакція об'єкта аналізується керуючим пристроєм. Автор наголошує, що застосування єдиної методології управління інфраструктурними проектами і програмами не може бути ефективним рішенням, тому пропонує саме гібридну методологію управління у вигляді як конкретних правил управління інфраструктурною програмою, так і принципів та методології управління задля досягнення компромісу і визначення подальшого напрямку дій [68]. Механізм дуального управління формує баланс у процесі прийняття управлінських рішень стосовно уточнення функцій, структури і параметрів продукту інфраструктурного проекту або програми [108, 114].

Гібридне управління як ефективну практику підтверджено у галузі промисловості на Миколаївському комбінаті хлібопродуктів. За, приблизно, півтора роки реалізовано короткострокову програму розвитку без зупинки виробництва, збільшено потужності виробництва та диверсифіковано послуги, будівництво сучасного високотехнологічного елеваторного комплексу. На базі публічно-приватного партнерства підвищено обсяги потоку вантажів та вантажоперевезень через причал Миколаївського морського порту, охоплено технічну реновацію обладнання, реконструкцію складських приміщень, оптимізовано логістичні схеми [14, 19].

Модель конвергенції систем при формуванні нових методологій управління розроблено у наукових дослідженнях Дорош М.С., а також визначено теоретичні засади для обґрунтування доцільності використання методів конвергенції при створенні моделей і методів прийняття рішень в процесі управління проектами. Для досягнення поставленої мети рушійною та актуальною є ініціатива дослідників щодо виявлення і вивчення системних характеристик об'єктів з формуванням нових складових системи управління проектами та специфіки інтеграційних і конвергентних процесів, їх масштабності від найдрібніших завдань проєктного аналізу до холістичного моделювання проєктного інформаційного середовища [32, 49].

У науковій праці Веренич О.В. наведено аналіз підходів в управлінні інфраструктурними програмами та проектами в умовах складних процесів розвитку світової економіки та високою динамічністю змін, що відбуваються, з метою подолання суттєвих складнощів і забезпечення відповідного рівня економічного розвитку в сучасних трансформаційних умовах [41, 137]. Доведено позитивний вплив інфраструктурних проектів та програм на стан економічної системи, так як вони є невід’ємною основою для економічного зростання. Автор розглядає взаємозв’язки інформаційної складової в управлінні інфраструктурними проектами та програмами, Роль ментального простору в управлінні проектами та програмами та пропонує Економіко-математичне моделювання в управлінні проектами та програмами для здійснення системної оптимізації в управлінні інфраструктурними проектами та програмами [16, 42].

### **1.3. Формування концепції наукового дослідження**

У процесі дисертаційного дослідження передбачається отримання нових наукових результатів, які направлені на практичне застосування гібридного управління програмою соціально-економічного розвитку територій з використанням механізмів конвергенції. Враховуючи ці тенденції сформовано концептуальну схему дисертаційного дослідження на основі науково-методичних положень, що враховують інструментальний, методичний та методологічний рівень вирішення наукової задачі управління програмою проектів розвитку соціально-економічних систем. Концепція дослідження наведена на рис. 1.1.

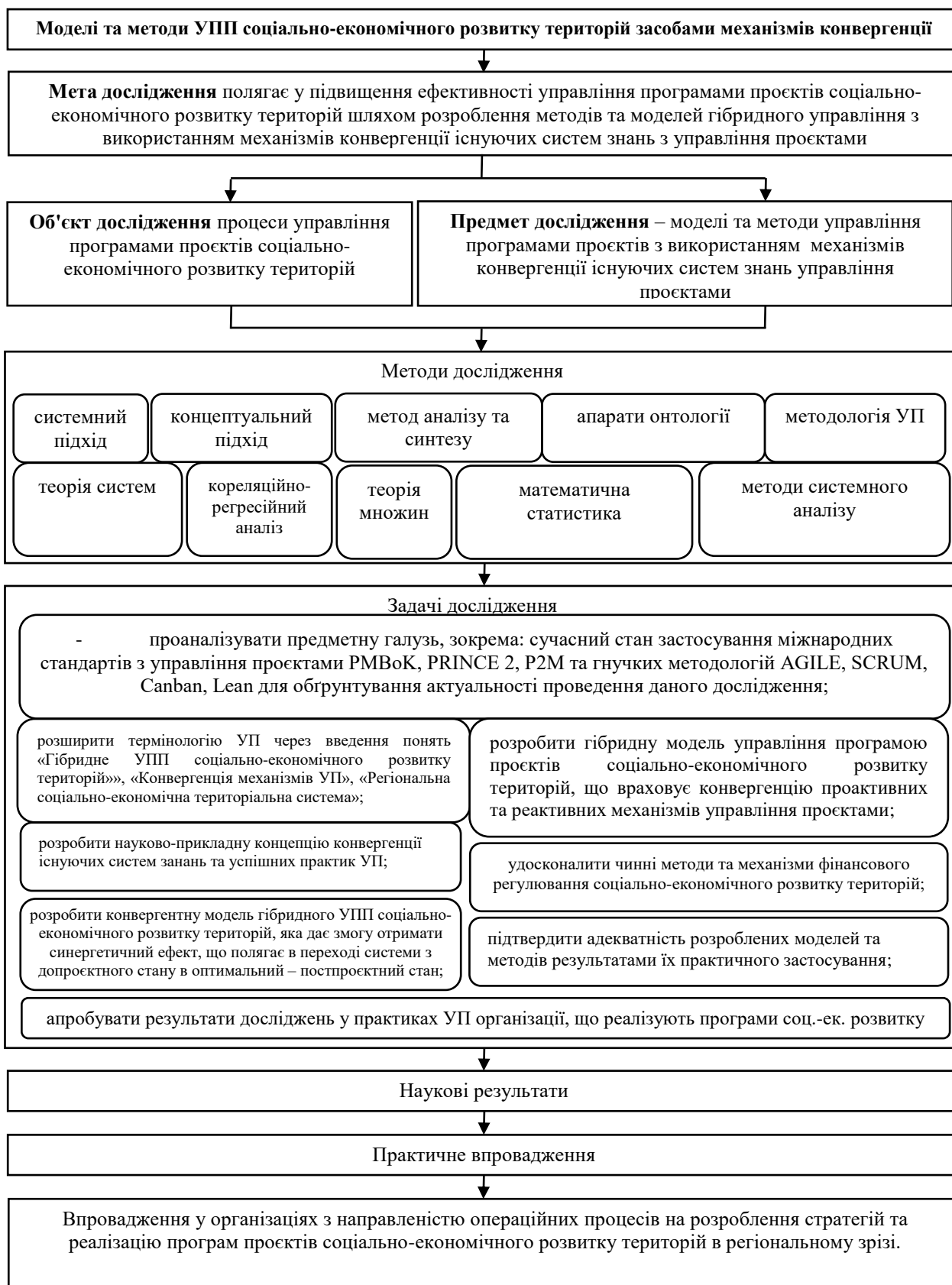


Рисунок 1.1 – Концепція наукового дослідження

Отримані в результаті проведення дослідження наукові результати та їх апробація дозволяють сформулювати нові наукові положення, що сприятимуть

розвитку науки управління проектами та програмами в частині управління програмами розвитку складних соціально-економічних систем.

Наведена концепція наукового дослідження дозволяє наочно продемонструвати основні етапи дослідження, його мету, об'єкт та предмет, методи дослідження, поставлені завдання, отримані наукові результати та практичне впровадження.

На підставі вітчизняного та закордонного досвіду можна сказати що забезпечення ефективного функціонування будь-якої складної соціально-економічної системи, зокрема регіональних чи територіальних систем, досягається конвергенцією механізмів проактивного та реактивного управління.

#### **1.4. Висновки за розділом 1**

Підсумовуючи проведені у розділі 1 даної дисертаційної роботи дослідження, зокрема інформаційно-аналітичний огляд стану управління програмами проектів розвитку соціально-економічних систем дає підстави для твердження про недостатність наукового опрацювання наукової задачі, що в свою чергу дозволяє зробити такі висновки:

1. Проведено аналіз предметної галузі, зокрема: сучасного стану реалізації проектів регіонального розвитку; термінологічної бази наукового дослідження; системи нормативно-правових актів у сфері фінансового регулювання регіонального розвитку та 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.

2. Здійснено інформаційний та 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. Проаналізований міжнародний досвід розвинених країн щодо управління програмами проектів розвитку соціально-економічних систем. Встановлено, що успіх розвинених країн у сфері управління програмами проектів обумовлений насамперед ефективним використанням механізмів проактивного управління проектами на державному рівні.

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

5. Досліджено поняття управління програмами проектів в міжнародних стандартах управління проектами: PMBOK, P2M, Individual Competence Baseline for Project Management, The Standard for Programme Management, ДСТУ 54869-2011, ДСТУ 54870-2011, ISO 21500:2012.

6. Основні положення розділу викладено в працях [54, 59, 60, 61].

## **РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРИКЛАДНА КОНЦЕПЦІЯ ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

### **2.1. Конвергенція систем знань з управління проєктами в гібридному управлінні програми проєктів**

Розв'язання задачі управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій потребує оброблення значного обсягу аналітичної інформації. Єдиним виходом з такої ситуації є залучення великих масивів інформації і побудови на їх основні механізмів конвергенції систем знань з управління проєктами. Таким чином можна забезпечити розробку високоефективних методів та систем для відбору і автоматичної обробки інформації з метою аналізу, оцінки ризиків, контролю, класифікації, прогнозування стану складних регіональних територіальних систем на базі розроблених високопродуктивних проблемно-орієнтованих і спеціалізованих структур з глибоким рівнем конвергенції знань в задачах гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій.

Структуру програми проєктів соціально-економічного розвитку територій в регіональному зрізі ми розглядаємо як розробку високоефективної 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, автоматизовану систему обґрунтування програми проєктів доцільно розглянути як деяку конвергенцію механізмів проактивного та реактивного управління проєктами (рис. 2.1).

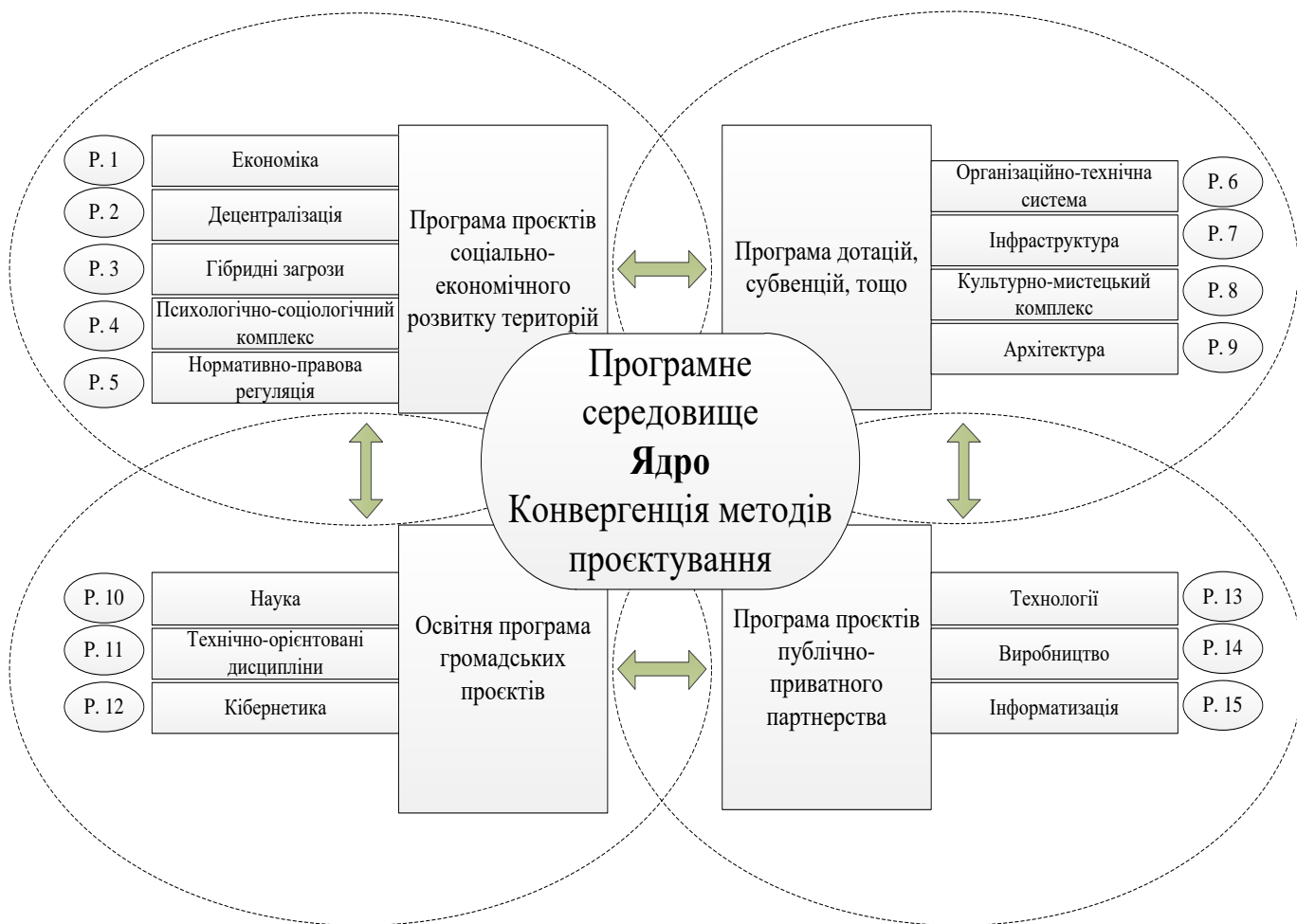


Рисунок 2. 1 – Проєктне середовище програми соціально-економічного розвитку територій:

де  $P. 1, \dots, P. 15$  – множина значень програм проєктів

Аналізуючи вище сказане згідно рис.2.1 слід констатувати, що процедури обґрунтування програми проєктів можна формально інтерпретувати як поняття семантичних мереж та інтелектуальних моделей і представити у вигляді схеми.

На рис. 2.2 показано етапи формалізації предметної області з уточненням задач отримання готового (кінцевого) продукту у вигляді оптимізованого проєкту чи програми проєктів соціально-економічного розвитку.



Рисунок 2.2 – Схема формалізації предметної області програми соціально-економічного розвитку територій

Враховуючи те, що межа проектування конвергентної системи формування програми проектів соціально-економічного розвитку територій полягає, при відповідних обмеженнях, в розробці та формуванні проектів або програм проектів як деяких елементів систем, здатних оптимально виконувати поставленні задачі, її можна представити у вигляді етапів проектування (рис. 2. 3).



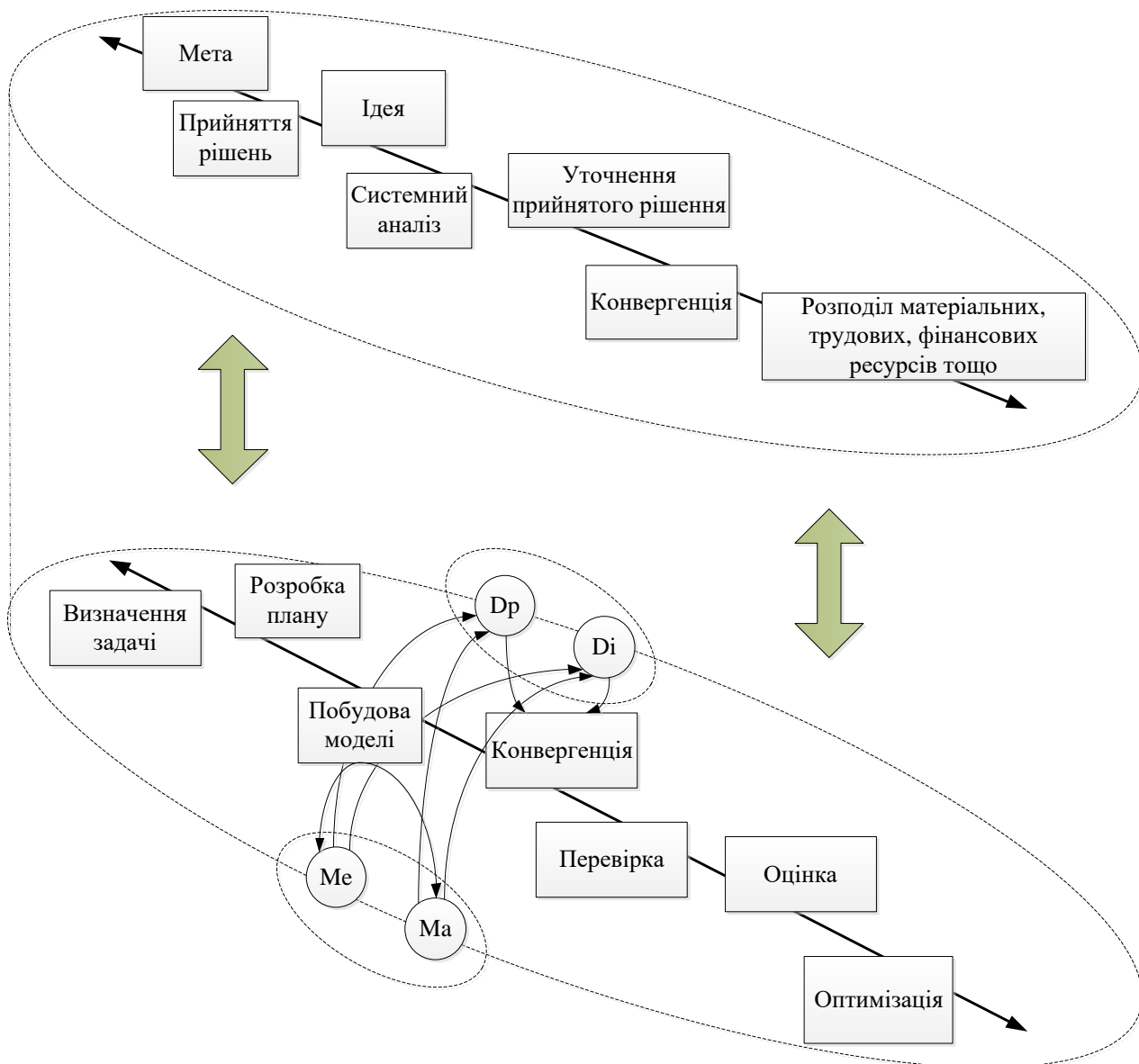


Рисунок 2.3 – Блок-схема процесу конвергентної системи формування програми проєктів соціально-економічного розвитку територій, де *Me* – експериментальна модель, *Ma* – аналітична модель, *Dp* – використання фізичних принципів, *Di* – накопичення даних.

В загальному виді процес конвергенції програми проєктів соціально-економічного розвитку територій можна представити у вигляді схеми на рис. 2.4.

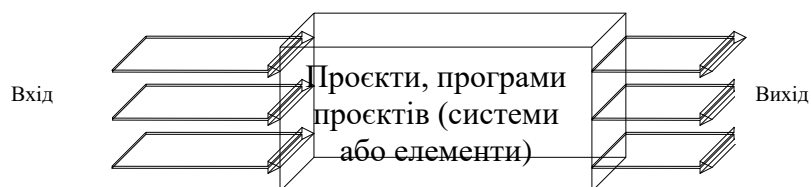


Рисунок 2.4 – Узагальнена схема конвергенції програми проєктів соціально-економічного розвитку територій

Конвергентні системи формування програм проєктів соціально-економічного розвитку територій є складною системою, тобто системою, що має ієрархічну структуру.

Основою конвергенції систем знань з управління проєктами є методи системного аналізу та побудова моделей (див. рис. 2.5.). Як правило, на першому етапі на рівні технічного завдання проєктування конвергентної системи формування програми проєктів соціально-економічного розвитку територій використовують вербально-дедуктивні або словесно-логічні модулі. Проте ці моделі практично не є наочними і зовсім не придатні для проведення певних формальних перетворень топології в автоматичному режимі.

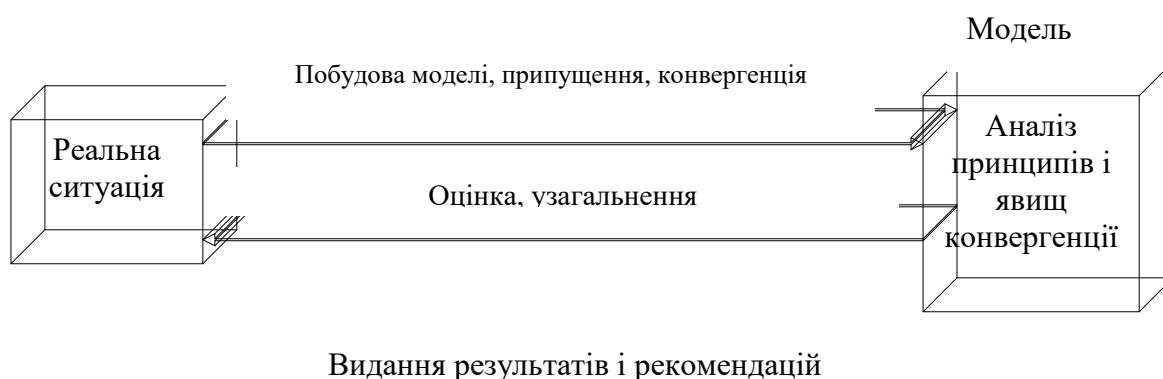


Рисунок 2. 5 – Схеми процесу системного аналізу в гібридному управлінні

Застосування матриць суміжностей полягає в зручності представлення, опрацювання та зберігання в базах знань топології наповнення (середовища) з довільною кількістю проєктів.

Матриця суміжності  $A$ , що задає топологію (система) проєкту чи програми проєктів, має наступний вид:

$$A = \begin{matrix} 1 & | & a_{11}a_{12}\dots a_{1n} \\ 2 & | & a_{21}a_{22}\dots a_{2n} \\ & | & \dots \\ n & | & a_{n1}a_{n2}\dots a_{nn} \end{matrix} \quad (2.1)$$

де  $\forall_{ay} \in \{0,1\}, i = \overline{1,n}, j = \overline{1,n}$ , якщо  $a_{ij} = 1$ , то це означає, що елементи (проєкту)  $i$  та  $j$  топології з'єднані між собою, а якщо  $a_{ij} = 0$ , то жодного зв'язку між елементами (проєктами) немає.

Запропоновано науково-методичні основи гібридного управління програмами проєктів, які базуються на використанні:

- Сучасних методів моделювання, для яких залучені два способи: графічний і математичний, і, які здатні забезпечити проєктування зручного гнучкого інтерфейсу користувача з метою спрощення процедури відбору проєктів та візуалізації синтезованої топології програми проєктів.

- Комбінованого методу з теорії прийняття рішень, оснований на методах критичного шляху і PERT.

- Інтелектуальних систем та аксіоматичних абстрактних алгоритмів для розв'язку низки теоретичних і прикладних задач по відбору елементарних складових програми проєктів, враховуючи їх складність та ієрархічність.

Такий підхід забезпечує проведення всіх обчислень з використанням інтелектуальних систем, що інтегрує систему гібридного управління програмою проєктів з існуючою в соціально-економічній системі електронним врядуванням.

## **2.2. Понятійний апарат гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій**

З огляду на специфіку даної дисертаційної роботи та підсумовуючи проведений у розділі 2.1 аналіз понять, що мають безпосереднє відношення до теми дослідження, можна дійти висновку, що необхідно здійснити уточнення деяких понять та введення нових. Це, в свою чергу, дозволить розширити термінологію управління проєктами.

Проведено аналіз визначень термінів концепту «гібридне управління» з різних джерел свідчить, що у більшості наведених визначень було залишено поза увагою нерозривний зв'язок реактивних та проактивних механізмів фінансового регулювання розвитку територій та поєднання їх з існуючими системами знань з управління проєктами.

Розширено термінологічну базу у сфері управління проєктами соціально-економічного розвитку територій шляхом введення нових означень «Гібридне управління програмою проєктів соціально-економічного розвитку територій», «Конвергенція механізмів управління проєктами», «Регіональна соціально-економічна територіальна система», що доповнюють існуючі методології в частині управління програмами регіонального розвитку та враховують кращі практики управління проєктами.

**Означення 2.1. «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 2.2 «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 2.3 «Регіональна соціально-економічна територіальна система»** – проектне 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), країна, (група країн) і проміж них декілька населених пунктів, районів, областей країни, рівнях, при яких забезпечується соціально-економічний розвиток більш загальної національної системи.

До систем утворюючих чинників регіональної соціально-економічної територіальної системи належать:

- Обмеженість певною територією зі своїми відмітними географічними, соціально-економічними, культурно історичними та іншими умовами життєдіяльності;
- Специфічність соціально територіальної спільності людей, що склалася саме в даному життєвому середовищі, яке має власні інтереси, особливий характер протиріч між регіонами, створюючи соціально територіальну структуру суспільства і світової спільноти.

### **2.3. Реактивні механізми фінансового регулювання соціально-економічного розвитку територій**

Реактивні механізми управління проектами в програмах регіонального розвитку спрямовані у виді реакції на проблемну ситуацію, і є на сьогоднішній час непопулярними рішеннями з точки зору успішних практик управління проектами. 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.

Реалії сьогодення відображаються у появі передової моделі сучасного світогляду, яка диктує фундаментальні виклики щодо вирішення численних

проблем для забезпечення сталого розвитку економіки та соціального добробуту населення в країнах світу. Головним чинником виступає проблема підвищення якості рівня життя населення та формування оптимальної системи в об'єктивних умовах територіальної приналежності, яка б в найбільшій степені відповідала інтересам соціуму та суб'єктів економіки із врахуванням економічних, соціокультурних, історичних, територіальних, політичних, правових, екологічних, інформаційних, релігійних, природніх особливостей.

Донедавна в науці і на практиці поширеним залишався підхід, що саме держава як суб'єкт перерозподільчих процесів має домінуючу силу впливу на суб'єктів господарювання, збалансування територіального розвитку та примноження соціальних благ у країні перш за все через розподільчу і перерозподільчу функції, а точніше, за допомогою складових фінансового регулювання, які і представляють засоби для реалізації реактивного управління

Поняття “фінансове регулювання” використовують досить часто у літературі, трактування його сутності науковцями дещо відрізняються, проте головна ідея твердження про те, що фінансове регулювання є основним та першочерговим складовим елементом фінансового механізму та важливим чинником соціально-економічного поступу, залишається загальнопогодженою. У наукових джерелах доведено, що фінансовий механізм виступає важливим генератором та важелем впливу на інтереси різних суб'єктів складної системи у різноманітних галузях при провадженні їх діяльності, в тому числі й управління проектами та програмами проектів [64]. Таким чином, через фінансовий механізм, а саме техніку поєднання джерел фінансового забезпечення та фінансового регулювання – двох фундаментальних складових власне реактивного змісту, при проведенні фінансової політики здійснюється прямий вплив на соціально-економічний розвиток окремих територій при виборі передбачених векторів дії та комбінації певних його внутрішніх елементів та методів, що спрямовує ринковий механізм на досягнення певних цілей, завдань та стратегій щодо реалізації ключових проектів розвитку.

Регулювання, по своїй суті, визначають як підпорядкування певному правилу, як вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану його робочої стійкості у разі виникнення відхилень від завдань, встановлених норм і нормативів. На сьогодні в літературі відсутній комплексний та інтегрований підхід до розуміння змісту фінансового регулювання та його місця при здійсненні проектного управління. Узагальнюючи погляди вчених, можна зазначити, що стосовно господарюючого суб'єкта фінансове регулювання полягає в забезпеченні стійкості функціонування системи. Фінансове регулювання спрямоване на зміну кількісних і якісних показників процесів у життєвому циклі через механізм надання або вилучення фінансових ресурсів. В цьому аспекті фінансове регулювання представляє себе як певну реактивну категорію для визначеного періоду на той стан системи, який вже сформувався в конкретних умовах, регіоні чи галузі і мета приведення в дію інструментів такого регулювання спрямована на виправлення ситуації, усунення дисбалансу та ліквідацію негативних наслідків.

У праці автор інтерпретує [75] даний термін в якості поняття “модель фінансового регулювання” як складовий елемент фінансового механізму, розділяючи фінансовий механізм на дві основні складові: джерела фінансового забезпечення та модель фінансового регулювання проектів соціально-економічного розвитку. Конкретного визначення до поняття не подано, але розкрито його сутність та дієвість через призму методів (нормативний і сальдовий), а застосування - за допомогою засобів: фінансових важелів та інструментів, стимулів і санкцій. На основі методів фінансового регулювання здійснюється фінансове планування, фінансове оперативне управління та контролююча діяльність, яка власне, також полягає у реактивній поведінці як відповідь на будь-які відхилення.

При визначенні поняття “фінансового механізму” у праці [79] автор опосередковано торкається фінансового регулювання соціально-економічного розвитку системи при поданні наступного визначення: “фінансовий механізм складає сукупність фінансових методів та форм організації фінансових відносин, а

також інструментів і важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства”, в запропонованому визначенні під поняттям ”фінансовий метод” власне і розуміється метод фінансового регулювання, який у працях деяких науковців інтерпретується, в свою чергу, як метод фінансового механізму.

Фінансовий метод є засобом впливу фінансових відносин на господарський процес у двох напрямках: управління рухом фінансових ресурсів та ринкових комерційних відносин, які пов'язані зі зміною витрат і результатів, матеріальним стимулюванням і відповідальністю за ефективне використання грошових фондів, тобто, на його думку, фінансові методи діють в процесі утворення та застосування грошових фондів [79]. Так, відповідно і фондів, які є необхідною ресурсною складовою для реалізації проєктів чи програм проєктів на етапах життєвого циклу.

У своїх наукових працях [3] під фінансовим регулюванням автор вбачає процес вилучення частини доходів підприємств, організацій та населення з метою їх акумулювання у бюджеті місцевого значення та державні цільові фонди для задоволення державних потреб, головний акцент у регулюванні він вбачає в оподаткуванні. Оскільки використання адміністративних методів впливу в умовах ринкової економіки надто обмежене, то важливим у регулюванні відносин суб'єктів та розмежування їх інтересів дослідник вбачає в оподаткуванні та трактує фінансове регулювання як метод фінансового забезпечення суб'єктів господарської діяльності [3]. З нашої точки зору, як поняття фінансове регулювання, так і фінансове забезпечення репрезентують численні реактивні схеми поєднання дієвих їх елементів (методів, інструментів, важелів) як відповідь центру на ситуації, які виникають, що і відображається у вигляді державної політики впливу.

Фінансове регулювання з точки зору управління розвитком соціально-економічних систем засновано на правовому регламентуванні розподільних відносин у суспільстві, тобто пов'язане зі здійсненням розподільних процесів як на макрорівні, так і на мікрорівнях як елемент гібридного управління проєктами. Фінансове регулювання пов'язане з податковою системою через



регулюючу функцію податків з одного боку, та з бюджетним субсидіюванням, де особлива роль належить бюджетному вирівнюванню, з іншого. При розкритті понятійного апарату фінансового механізму організації економіки у працях [65, 66] фінансове регулювання включає як управлінську, так і проектну функцію, поняття інтерпретується дещо комплексніше. Однак, у наукових працях вітчизняних дослідників недостатньо досліджено потребу і перевагу зміщення до проактивних методів і моделей управління, вектор дії яких спрямований на відтворюючу, інноваційну, інвестиційну складові при здійсненні гібридного управління.

У праці [80] розглянуто концепцію, у якій фінансовий механізм як складова частина господарського механізму зводиться до двох основних функцій впливу - фінансового забезпечення та фінансового регулювання соціальних й економічних процесів у країні, називаючи їх теоретичними абстракціями. За теорією автора фінансове регулювання може забезпечувати одночасно функцію фінансового забезпечення і навпаки. Так, за автором “фінансове регулювання виступає методом здійснення державою функцій управління економічними й соціальними процесами при використанні фінансів”, що генерує пріоритетність стримувальних або стимулюючих форм і методів впливу на різні явища та процеси у країні та в регіонах і відповідно зацікавленості стейкхолдерів щодо участі і підтримці тих чи інших проектів (програм проектів) розвитку. Так, застосовують різні шляхи для кількісної і якісної зміни структури надходжень та видатків бюджетів чи фондів. Зміни у техніці мобілізації ресурсів в результаті диференціації податкових ставок, зборів, соціальних відрахувань, пільг призводить до зрушень у певних галузях, регіонах, виробництвах, сферах послуг, соціальних напрямках [80]. Слід зауважити, що вчений розкриває сутність даного поняття у нерозривному зв'язку з динамікою соціально-економічного розвитку країни.

На нашу думку, стримувальні чи стимулюючі процеси з точки зору управління проектами у сучасних відносинах недосконалі, якщо вони тригеряться лише елементами реактивної політики. Саме гібридне управління проектами у вигляді раціонального поєднання з механізмами проактивного бачення, що

орієнтоване на випередження, забезпечуватиме більше гарантій і оптимальних результатів через формування холістичного підходу.

Фінансове регулювання трактується як метод фінансового впливу, пов'язаний із регулюванням економічних процесів, основними елементами якого є оподаткування та бюджетні трансферти у вигляді дотацій, субсидій і субвенцій [66, 72]. У власних наукових дослідженнях [72, 82] автори наполягають на нерозривному взаємозв'язку потоків фінансових та кредитних ресурсів та концентрують увагу на аналізі та вивченні фінансово-кредитного механізму як єдиного цілого.

Із точки зору фінансового права, дефініція методу фінансово-правового регулювання наступна: “метод фінансово-правового регулювання” – це органічна система прийомів і способів безперервного правового впливу на поведінку учасників фінансових відносин, в тому числі на характер взаємозв'язків між ними [100].

Дещо комплекснішу дефініцію поняття фінансового регулювання подають автори, а саме, трактують як “структурна підсистема фінансового механізму, яка характеризує зміст впливу фінансів на різні сторони розвитку суспільства”, значна питома вага якого торкається соціально-економічної системи і, власне, її розвитку. На нашу думку, запропоноване автором визначення є найбільше охоплює дане поняття, оскільки фінансове регулювання включає у собі і свої власні методи, важелі, інструменти [78].

Другою підсистемою функціонування фінансового механізму у проекції управління проєктами на основі руху грошових коштів є фінансове забезпечення. Пріоритетність одного чи іншого методу визначається центром за напрямками реалізації фінансової політики у країні, причому донедавна вважалось, що домінуюча роль фінансового регулювання уможлиблює досягнення вищого розвитку суспільства та відтворення економіки. Однак, виклики трансформаційної політики та переходу у нову площину реформ в рамках децентралізації у країні обмежують дієвість та применшують вплив реактивних механізмів, оскільки окремі території стають більш автономні та самостійні, а дохідна частина їх

бюджетів відповідно орієнтована на внутрішню спроможність регіону та поживлення територіальних суб'єктів господарювання і ключових стейкхолдерів щодо реалізації власної діяльності з метою забезпечення процесів відтворення на середньо- та довгострокову перспективу.

Історично метод фінансового забезпечення був популярним у командно-адміністративній системі управління, фінансове регулювання більше пристосоване до ринкових відносин. Ці дві підсистеми вирішують проблему стихійності, що особливо притаманна в процесі управління і впливу на соціально-економічну систему, вони тісно взаємодіють, і взаємодоповнюють одна одну так як фінансове забезпечення потребує фінансового регулювання, а фінансове регулювання в свою чергу не активне без раціонального фінансового забезпечення. У сучасних умовах швидкозмінних суспільних відносин, як у країні в цілому, окремих її територій, так і на міжнародній геополітичній арені проявляються проблеми світового масштабу, не обмежені кордонами (збереження електроенергії, забруднення середовища, подолання голоду, економії водних ресурсів планети та ін.), вирішення яких неможливе без залучення приватних структур, бізнесу, науково-освітніх інституцій, міжнародної допомоги, грантів і міжнародних фондів. Саме застосування гібридного підходу до управління, на нашу думку, та поєднання реактивних та проактивних методів впливу дозволить отримати більший синергічний ефект загалом.

Фінансове регулювання управління проектами здійснюється через:

- систему норм і нормативів, які характеризують повний рівень забезпечення видатків, різноманітних видів витрат фінансових ресурсів (ставки, норми відрахувань податків, платежів до бюджету, інших відрахувань до позабюджетних фондів);

- ліміти, які виступають своєрідним обмеженням на використання ресурсів державного чи місцевих бюджетів, бюджету підприємств або обмеження на витрати в інтересах конкретного стейкхолдера.

- фінансові резерви у вигляді тимчасово вилучених з обороту фінансових ресурсів, які мобілізуються у спеціальні фонди для їх використання при настанні непередбачених випадків в майбутньому [99, 100].

Фінансове регулювання соціально-економічного розвитку по своїй суті містить у собі розподільні відносини, які виникають у процесі руху вхідних та вихідних грошових потоків. У фінансовій літературі виділяють два методи фінансового регулювання або два методи фінансового розподілу (розподілу доходу): нормативний та сальдовий (податковий). А засобами фінансового регулювання виступають: фінансові інструменти і фінансові важелі (рис. 2.6). Підсистеми фінансового забезпечення і фінансового регулювання тісно взаємозв'язані. Встановлена в той чи іншій період система фінансового забезпечення потребує відповідного фінансового регулювання [66, 75, 78].

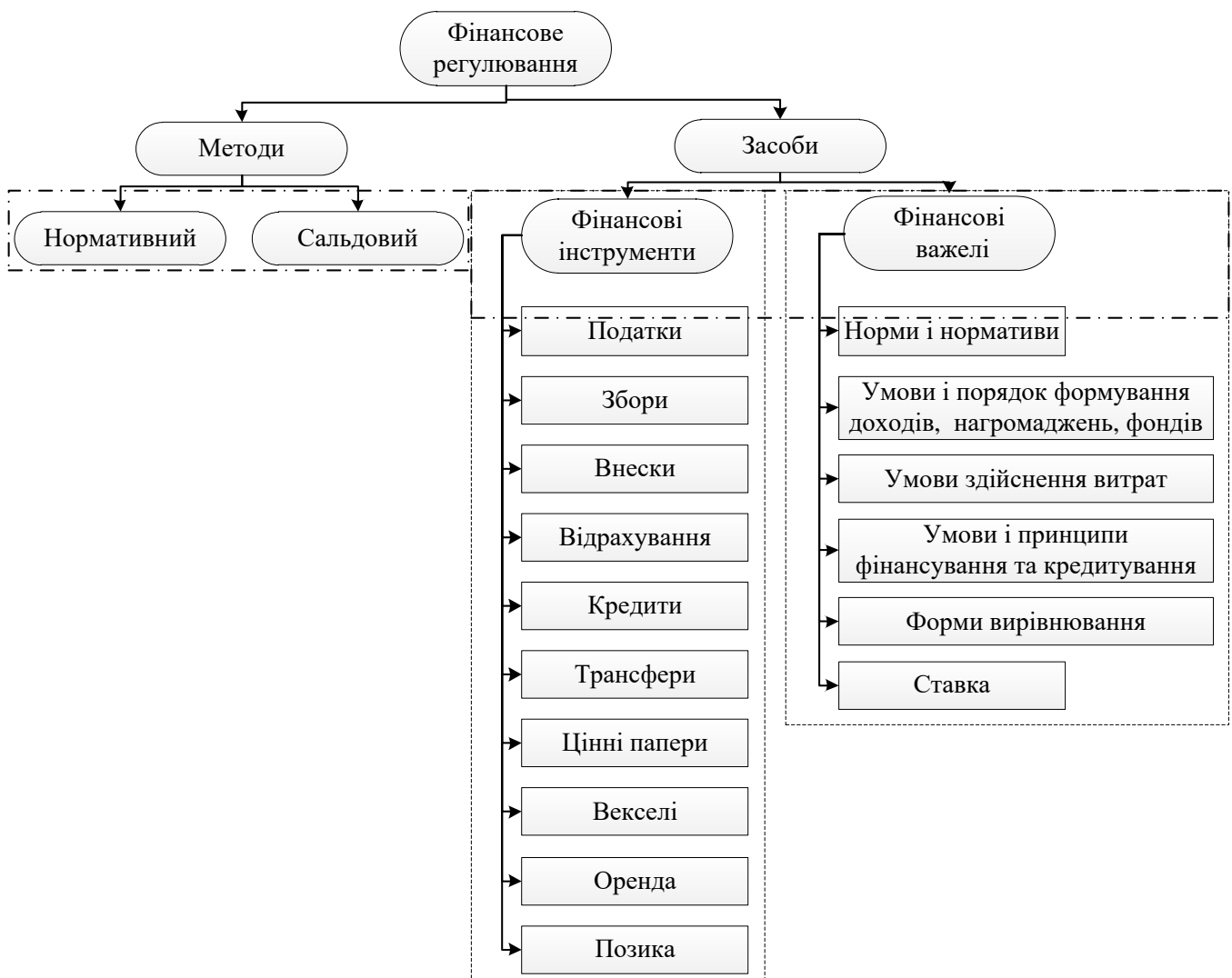


Рисунок 2.6 – Структура механізмів фінансового регулювання

В основу сальдового (залишкового) методу покладено показник різниці між величиною вхідних грошових потоків та загальною сумою вихідних грошових потоків за певний проміжок часу. Суть стимулюючого навантаження при використанні сальдового методу веде до розширення потенціалу надходження коштів і зниження їх витрат, тобто раціонального та ефективного їх використання. Із використанням сальдового методу розподіл створеної вартості фінансових ресурсів здійснюється за окремими елементами, серед яких лише один є результативним (сальдовим), решта елементів визначається на підставі самостійних розрахунків. Сальдовий метод передбачає виділення його елементів у розподілі доходу, тобто один елемент є результативним, а інші - розрахунковими. Отже, сальдовий метод передбачає виділення підсумкового (сальдового) елемента в розподілі доходу і несе стимулююче навантаження. Саме реалізація стимулюючої функції на практиці є бажаною при здійсненні фінансового регулювання [99].

Емпірично встановлений показник, а саме, - норма витрачання того чи іншого ресурсу є основою нормативного методу фінансового регулювання. Цей метод розподілу проявляється, до прикладу, при оподаткуванні прибутку, адже ставка податку на прибуток поділяє його на дві частини, одна з яких формує доходну статтю бюджету держави, а інша становить чистий прибуток, яким господарюючий суб'єкт розпоряджається самостійно [78]. Необґрунтовані або не взаємопов'язані норми і нормативи можуть розладнати роботу найдосконалішого механізму. Головна вимога до них полягає в тому, що їх встановлення та коригування мають базуватись або на науково обґрунтованій методиці (ставки податків), або на основі ринкових відносин (відсоткові ставки на позики), таким чином виникає необхідність у відпрацюванні методів коригування норм залежно від зміни внутрішніх та зовнішніх факторів середовища у кожному певному часовому періоді. Використання цього методу має нормувати процес як для подальшого розширеного відтворення при продовженні діяльності юридичних та фізичних осіб з однієї сторони, так і наповнювати відповідні грошові фонди та бюджети з іншої. При застосуванні

нормативного методу усі елементи розподілу, які встановлюються щодо об'єкту розподілу, визначаються за нормативами.

Динамічність та задіюваність різних складових реактивного характеру під час реалізації стратегічної політики країни для задоволення поточних потреб безумовно залишає свій відбиток у процесі реалізації проектів соціально-економічного розвитку територій через зміну структури вхідних та вихідних грошових потоків у країні за певний часовий період. Рациональна вимога до них полягає в тому, що їх встановлення та зміна мають базуватись або на науково обґрунтованій методиці (ставки податків), або на основі ринкових відносин (відсоткові ставки на позики).

Планування та відбір проектів безпосередньо залежить від фінансового регулювання рухом грошових потоків, що проявляється через здійснення грошово-кредитного, бюджетно-податкового, цінового, нормативно-правового, валютного регулювання, регулювання зовнішньо-економічної діяльності. У кожній країні, у залежності від історичного та економічного розвитку, законодавчо та адміністративно по-своєму регламентовано механізми та моделі такого регулювання, визначено компетенцію відповідних органів, їх повноваження, кількісну структуру та діапазони поширення їх засобів впливу [3].

У фінансовому регулюванні використовуються фінансові інструменти - певний спосіб фінансування, який реалізується як договір, в якому зазначені юридичні вимоги, захищені законом, з боку одного учасника і зобов'язання з боку іншого учасника, або як визначені законом взаємовідносини держави та інших суб'єктів економіки. На рівні держави такими інструментами є ставки податків та обов'язкових платежів, податкові пільги, норми амортизації, норми видатків, фінансові нормативи, відсотки за користування кредитом, ставки орендної плати, штрафи, пеня, ліміти, ставки заробітної плати, пенсій, стипендій, тощо [73, 75].

Елементи фінансових інструментів прийнято виділяти за ознаками:

- первинного впливу, які діють у процесі вилучення частини доходів (податки, збори, внески, відрахування);
- вторинного впливу, які діють шляхом збільшення доходів (бюджетні субсидії, дотації, банківські позики і кредити) [71].

Фінансовим інструментам відповідають відповідно належні їм важелі впливу, функція останніх полягає у приведенні в дію фінансових інструментів для того, щоб скоригувати чи відрегулювати силу та інтенсивність дії інструментів. Фінансовими важелями на макрорівні є, наприклад, доходи, прибуток, ціни, дивіденди, нагромадження, податки та обов'язкові платежі, неподаткові надходження, валютні курси, фонди цільового призначення, орендна плата, міжбюджетні трансферти, видатки, витрати, фінансові резерви, санкції, стимули. Фінансові важелі часто використовуються для стимулювання потрібних процесів та застосування фінансових санкцій для зменшення небажаних явищ і процесів. Стимули матеріалізують фінансове заохочення, а санкції — покарання. На практиці в ролі стимулів виступають різні пільги (в оподаткуванні, кредитуванні тощо), а санкції — це штрафи, пені та ін. [3, 79, 99].

Фінансові важелі – це конкретні форми розподілу і перерозподілу ВВП, а також встановлений порядок інвестування, кредитування, страхування, оподаткування, планування, прогнозування, ціноутворення, фінансування, фондоутворення, дисконтування, господарського розрахунку [65]. Фінансові важелі бувають двох видів: норми та нормативи. Норми являють собою абсолютний розмір видатків на розрахункову одиницю. Нормативи - це відносні показники, які встановлюються у відсотках до бази розрахунків.

Наявні фінансові норми за методом їх формування можна розподілити на чотири групи.

Перша група норм централізовано затверджуються органами законодавчої і виконавчої влади: ставки заробітної плати, ставки податків, розмір стипендій, деякі види зборів і відрахувань.

Друга група норм ґрунтуються на матеріальних потребах: норми витрат на харчування в дошкільних та інших закладах освіти й охорони здоров'я, норми витрат на медикаменти, освітлення, опалення тощо.

Третя група норм визначається міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, з огляду на загальні методологічні принципи створення й використання фінансових ресурсів, наприклад, норми значної частини витрат бюджетних установ.

Четверту групу формують фінансові нормативи, що використовуються на загальнодержавному рівні й визначають пропорції соціального та економічного розвитку. На сьогодні ця група потребує дослідження й остаточного відпрацювання.

Застосування на практиці засобів та методів фінансового регулювання є змінним, так як кожний інструмент чи важіль має свої функції та характер впливу на загальний процес соціально-економічного розвитку. Вибір влучної комбінації засобів та методів фінансового регулювання на практиці налагоджує на ефективніше функціонування весь фінансовий механізм в цілому, а через нього відповідно здійснюється прямий вплив на певні напрями соціально-економічного розвитку.

Згідно проведеного теоретичного дослідження економічної літератури впливає, що конкретного визначення поняття фінансового регулювання серед науковців у сфері державних фінансів немає, відсутня цілісна концепція і системний підхід до розуміння даної економічної категорії. Вчені мають різні погляди на трактування поняття фінансове регулювання та визначають його по-різному: фінансовий метод, метод фінансового механізму, функція впливу на соціально-економічний процес, підсистема фінансово-кредитного механізму, управлінська функція фінансового механізму, модель фінансового регулювання. Єдина спільна думка полягає у тому, що у науковій теоретиці дослідників дане поняття інтерпретують як основну та невід'ємну складову багатогранної структури фінансового механізму.

Пропонуємо узагальнене визначенням для даного поняття:



Фінансове регулювання – структурна підсистема фінансового механізму, за допомогою техніки поєднання складових елементів якої здійснюється прямий (кількісний та якісний) вплив на рівень соціально-економічного розвитку країни та її територіальних систем з метою досягнення визначених цілей фінансової політики у передбачені часові межі.

Суть фінансового регулювання проявляється у способах впливу на господарський механізм, соціально-економічний розвиток, виробничий процес, добробут суспільства через зміни та модифікації генеровані у процесі управління рухом фінансових ресурсів при утворенні та використанні грошових фондів як окремих територій так і державного бюджету загалом. Виділення коштів є недостатньою підставою розв'язання завдання, оскільки воно не гарантує його позитивного результату. Достатньою підставою є дотримання норм ефективності використання коштів, виділених на конкретних умовах, що представляє якісну ознаку поняття.

Саморегулююча дія ринку є недостатньою, а в деяких випадках вплив ринку занадто стихійний, тому для коригування та модифікації ринкових відносин важливе місце займає система державного регулювання, за допомогою якої змінюється вектор спрямування дії фінансового механізму в напрямі на досягнення визначених цілей та завдань. Такий вплив може мати загальну дію по країні, часткову дію як на окремі галузі, виробництва, сфери господарського механізму, так і територіальну дію через вплив на стан соціально-економічного розвитку окремих територій з метою подолання диспропорцій та нерівності, що власне і є першочерговим об'єктом даного дисертаційного дослідження. Таким чином, фінансове регулювання модифікує схему економічної взаємодії державних органів, що беруть участь у регламентуванні фінансових та розподільчих відносин; суб'єктів господарювання, які забезпечують створення ВВП країни; та інтересів населення, серед якого створений ВВП розподіляється.

Сучасний розвиток соціально-економічних процесів в Україні в умовах глобалізації та інтеграційних процесів свідчить про те, що все більш актуальним залишається питання раціоналізації процесу фінансового регулювання організації

міжбюджетних відносин на всіх рівнях. Потреба в створенні переваг та примноженні цінностей від синергетичного ефекту у вигляді зближення фінансового регулювання як реактивного методу управління з можливостями та кращими практиками дій на випередження у вигляді проактивного управління є актуальною, адже застосування такого підходу робить ринок регульованим і більше передбачуваним, а не стихійним.

Бюджетна система України, як відомо, складається з двох ланок, які тісно взаємопов'язані - державний бюджет України і місцеві бюджети [39]. Водночас, відповідно до українського законодавства усі адміністративно-територіальні утворення є самодостатніми у правовому і фінансовому статусі, а їх бюджети є самостійними стосовно формування доходів та визначення напрямів видатків у рамках законодавчо визначених повноважень [139].

Враховуючи те, що механізм міжбюджетних відносин перебуває у динамічному розвитку під дією потреб реалізації пріоритетів і завдань соціально-економічного значення для територій і держави загалом, то надзвичайно актуальним на сучасному етапі розвитку суспільства залишається питання побудови раціональної моделі покращення керованості процесу фінансового регулювання на місцях у призмі реалізації проєктів та програм проєктів розвитку, відновлення відтворюючих процесів територій, фінансування та підтримки з боку держави, що здійснюватиметься селективним шляхом, у результаті чого реалізується на практиці прогноз досягнення всезагальної мети збалансування соціально-економічного розвитку в країні в цілому.

Із огляду на основні принципи бюджетної системи України, основні положення Конституції України, чинної нормативно-правової бази актуалізується питання забезпечення якісної взаємодії державного бюджету України та місцевих бюджетів її територій для забезпечення сталого та стабільного соціально-економічного розвитку. Оскільки, місцеві бюджети є найчисельнішою ланкою у бюджетній системі (понад 12 тис. в Україні), то зрозуміло, що ці бюджети мають неоднакову спроможність їх дохідних баз [74].

Принцип консолідації та справедливості бюджетного унітаризму зумовлює необхідність фінансового регулювання та фінансового вирівнювання бюджетної забезпеченості шляхом перерозподілу коштів як по вертикалі, так і по горизонталі організаційної системи державної влади та місцевого управління з метою усунення розбіжностей у фактичному розвитку територій завдяки впровадженню науково-обґрунтованих моделей та методів оптимізації фінансового регулювання.

Дохідна база бюджетів країни відрізняється через об'єктивні причини, на які мають вплив перелічені чинники:

- законодавчо регламентований адміністративно-територіальний поділ країни.
- неоднакові фінансові можливості територій та рівень податкоспроможності.
- відмінність природно-кліматичних умов територій.
- різноманітність географічного та просторового розташування територій.
- неоднакова забезпеченість корисними копалинами та природними ресурсами (грунти, ліси, водні ресурси).
- варіювання у щільності населення та кваліфікаційній структурі трудових ресурсів.

Система міжбюджетних відносин перебуває у постійному розвитку під дією потреб вирішення завдань соціально-економічного розвитку територій та держави в цілому. Погляди вітчизняних вчених на сутність міжбюджетних відносин, цілі та методи їх регулювання зводяться до спільної думки, зміст якої такий: міжбюджетні відносини представляють систему розподілу повноважень між державою та місцевим самоврядуванням щодо видаткового спрямування та дохідних джерел належних їм бюджетів і репрезентують внутрішні потоки бюджетних коштів, які відображають перерозподіл вхідних та вихідних фінансових потоків між бюджетами [76].

У Бюджетному Кодексі України (стаття 81) подано таке тлумачення поняття: «міжбюджетні відносини — це відносини між державою, Автономною Республікою Крим та територіальними громадами щодо забезпечення відповідних

бюджетів фінансовими ресурсами, необхідними для виконання функцій, передбачених Конституцією України та Законами України» [39].

Сукупність бюджетів у грошовому вираженні становить зведений або консолідований бюджет країни, необхідність якого полягає у забезпеченні ефективності та обґрунтованості проведення соціально-економічного аналізу стану бюджетної системи та розроблення виваженої бюджетної політики.

У табл. 2.1 проілюстровано динаміку показника валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу, який фіксує рівень диференціації розвитку регіонів країни.

Таблиця 2.1 – Динаміка подушного валового регіонального продукту [96]

<b>Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу, грн.</b>							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Україна</b>	<b>32002</b>	<b>33473</b>	<b>36904</b>	<b>46413</b>	<b>55899</b>	<b>70233</b>	<b>84235</b>
АР Крим	22675	23595	...	...	...	...	...
Вінницька	20253	22303	27249	37270	46615	58384	71104
Волинська	19249	19817	23218	30387	34310	49987	58297
Дніпропетровська	44650	46333	53749	65897	75396	97137	114784
Донецька	38907	37830	27771	26864	32318	39411	45959
Житомирська	19551	20286	23678	30698	38520	49737	62911
Закарпатська	17088	17044	19170	22989	25727	34202	41706
Запорізька	30656	30526	37251	50609	59729	75306	85784
Івано-Франківська	23379	24022	27232	33170	37220	46312	57033
Київська	40483	39988	46058	60109	74216	90027	112521
Кіровоградська	22082	25533	29223	39356	47469	55183	67763
Луганська	25950	24514	14079	10778	14251	13883	16301
Львівська	24387	24937	28731	37338	45319	58221	70173
Миколаївська	24838	27355	30357	41501	50091	60549	70336
Одеська	27070	29118	31268	41682	50159	62701	72738
Полтавська	38424	39962	48040	66390	81145	106248	123763
Рівненська	18860	19003	24762	30350	33958	42038	49044
Сумська	21722	23517	26943	37170	41741	51419	62955
Тернопільська	16644	16819	20228	24963	29247	38593	46833
Харківська	29972	31128	35328	45816	57150	69489	86904
Херсонська	17910	19311	21725	30246	36585	45532	52922
Хмельницька	19920	20165	24662	31660	37881	49916	59583

Черкаська	24558	26168	30628	40759	48025	59697	76904
Чернівецька	14529	15154	16552	20338	23365	31509	37441
Чернігівська	22096	22603	26530	35196	41726	55198	69725
Київ	97429	109402	124163	155904	191736	238622	283097
Севастополь	25872	28765	...	...	...	...	...

Статистичні дані свідчать про те, що лише у 5 областях та м. Києві цей показник перевищує середній по Україні у 2018 році. Як результат, у 19 областях, валовий регіональний продукт у розрахунку на особу зафіксовано менший, ніж середнє значення цього показника по Україні. У Чернівецькій, Закарпатській, Тернопільській, Луганській і Донецькій областях даний показник зафіксовано найнижчим (див. рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Розподіл регіонів за середнім значенням подушного валового регіонального продукту

В територіальному розрізі частка офіційних трансфертів у доходах місцевих бюджетів перевищує 50% у більшості областях України (табл. 2.2), тобто основна діяльність (освітня, медична, культурна, соціальна сфери) не фінансується за рахунок доходів місцевих бюджетів, а коштів Державного бюджету України, що посилює залежність цих територій від рішень центральних органів влади через реактивне управління.

Таблиця 2.2 – Динаміка трансфертів місцевих бюджетів за період 2014-2018рр., млрд. грн. і % [96]

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Доходи місцевих бюджетів (в т.ч. з сумою трансферту), млрд. грн.	231,7	294,5	366,1	502,1	562,4
Величина офіційних трансфертів, млрд. грн.	130,6	174	195,4	272,6	298,9
Питома вага трансфертів у місцевих бюджетах, %	56,4	59,1	53,4	54,2	53,1

Це свідчить про посилення негативної тенденції утримання місцевих бюджетів через надання трансфертів бюджетам нижчої ланки, в результаті - підвищення їх залежності від державного бюджету України значно блокує ініціативу реалізації проектів соціально-економічного розвитку територій в країні, посилюючи в свою чергу нерівність та розбалансованість розвитку регіонів (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Розподіл дотацій та субвенцій між регіонами країни [96]

Таким чином впливає, що існуюча система не відповідає пріоритетам бюджетного процесу України та констатує знехтування місцевих бюджетів щодо позиції формування доходів на власній основі, за допомогою використання яких можна було б самостійно забезпечити управління та бажану пріоритизації проектів соціально-економічних потреб відповідної території і здійснювати регулювання і управління релевантними проектами під власну відповідальність та в інтересах місцевого населення, застосовуючи підхід гібридного управління. Для порівняння, у Польщі частка трансфертів у ВВП складає 6,2%; у Словенії – 3,7%, Угорщині – 5,1%; Естонії – 3,8%.

Методологія розрахунку обсягів міжбюджетних трансфертів залежить від величини податкових надходжень, що законодавчо закріплюються за відповідними місцевими бюджетами. До того ж запланований обсяг трансфертів не завжди збігається з фактичним їх виділенням у повному обсязі згідно з даними Державного казначейства України [98].

Із огляду на таку інформацію нині впливають недосконалі аспекти застосування наявної методики і техніки розрахунку величини надання міжбюджетних трансфертів, тому виникає потреба в коригуванні та науково-обґрунтованому удосконаленні. Законодавчі нормативи організації міжбюджетних відносин, скеровані більшою мірою до прототипу моделі фіскальної децентралізації розподілу та перерозподілу фіскальних ресурсів, на яку власне орієнтуються провідні країни світу.

Моніторинг рівня дотаційності бюджетів об'єднаних територіальних громад (базової чи реверсної дотації) в умовах реалізації децентралізаційних реформ показує на скільки об'єднаних територіальних громад здатні самотужки провадити свою життєдіяльність наближено до середнього по Україні рівня (через створення в громадах умов для залучення та функціонування бізнесових структур, оскільки в основі визначення дотаційності закладено податок на доходи фізичних осіб). До прикладу, у 2018 році в Україні функціонувало 665 об'єднаних територіальних громад (рис.2.9), з них базову дотацію, тобто «допомогу», з держбюджету отримували 7 з 10 ОТГ (498 ОТГ). Лише кожне шосте ОТГ (106

ОТГ) не тільки забезпечували свої бюджети доходами за рахунок підвищення інвестиційної привабливості своїх територій та залучення бізнесових структур через проекти розвитку, а ще й перераховували кошти до держбюджету у вигляді реверсної дотації. Також, 1 з 10 ОТГ (61 ОТГ) була бездотаційною (не отримували і не перераховували коштів до держбюджету).



Рисунок 2.9 – Дотаційність об'єднаних територіальних громад України, 2018р. [96]

Першочерговою та найбільш гострою для України залишається проблема неспроможності органів місцевого самоврядування за рахунок виключно власних коштів виконувати покладені на них функції самостійно на належному рівні, так як величина доходів суттєво є недостатньою для фінансування витрат щодо забезпечення функцій, законодавчо закріплених за відповідними місцевими бюджетами. Аналізуючи дану ситуацію, варто зазначити, що за таких обставин зароджується суттєва залежність місцевих бюджетів від держави та посилюється роль міжбюджетних трансфертів для збалансування викривленої ситуації. Із рис.



2.10 видно, що дотації вирівнювання мають найбільшу питому вагу у структурі міжбюджетних трансфертів. Не менш суттєвого значення з кожним роком набувають і субвенції соціального значення, причому переважають короткострокові (поточні) субвенції над капітальними (цільовими) в Україні [77].

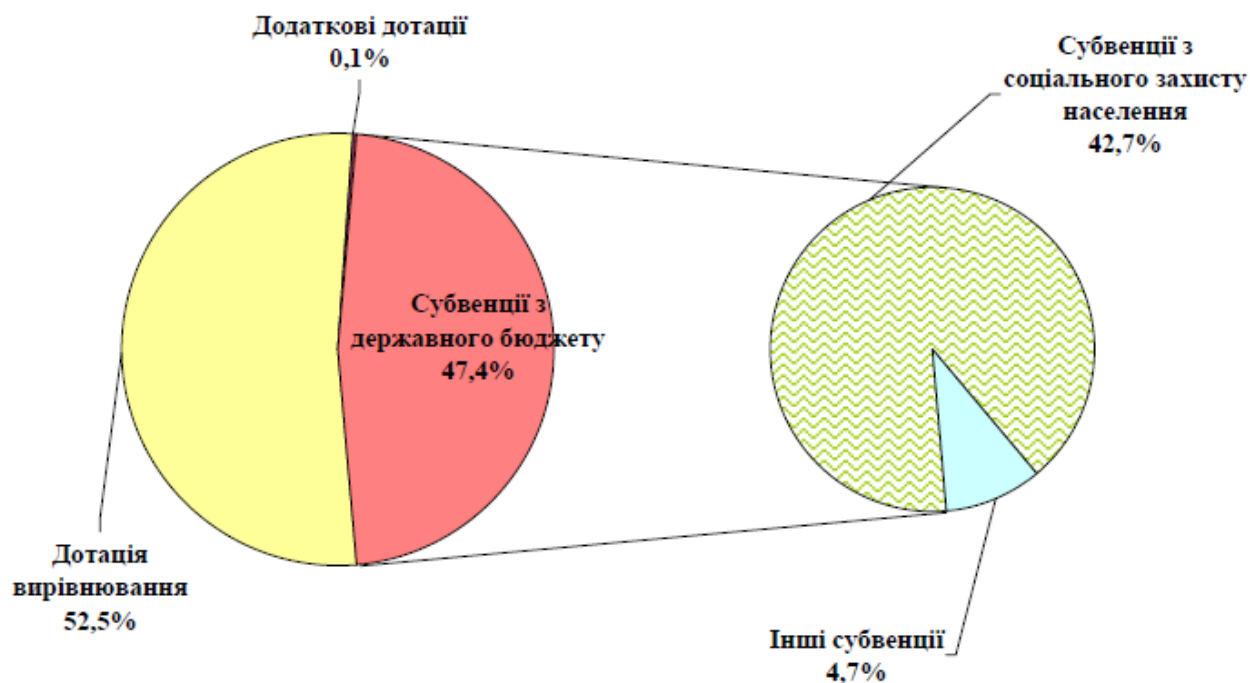


Рисунок 2.10 – Структура трансфертів, що передаються з держбюджету до місцевих бюджетів

Із 2015 р. відбулося значне домінування субвенцій (трансферт у вигляді цільових платежів із державного бюджету) місцевим бюджетам над дотаціями – 56,6% та 2,5% відповідно (рис. 2.11). Збільшення їх обсягу в доходах місцевих бюджетів майже удвічі свідчить про деконцентрацію видатків в бюджетній системі країни, як процес передачі окремих повноважень на місця без права прийняття самостійних рішень по реалізованому повноваженню. Чим більший обсяг субвенцій у місцевих бюджетах, тим вищий рівень державного втручання в діяльність місцевого самоврядування. У Франції, наприклад, цільові трансферти займають частку в розмірі 10,6% структури міжбюджетних трансфертів; Італії – 24,3%, Норвегії та Швейцарії – 14%, Польщі – 22%, Великобританії – 27% .

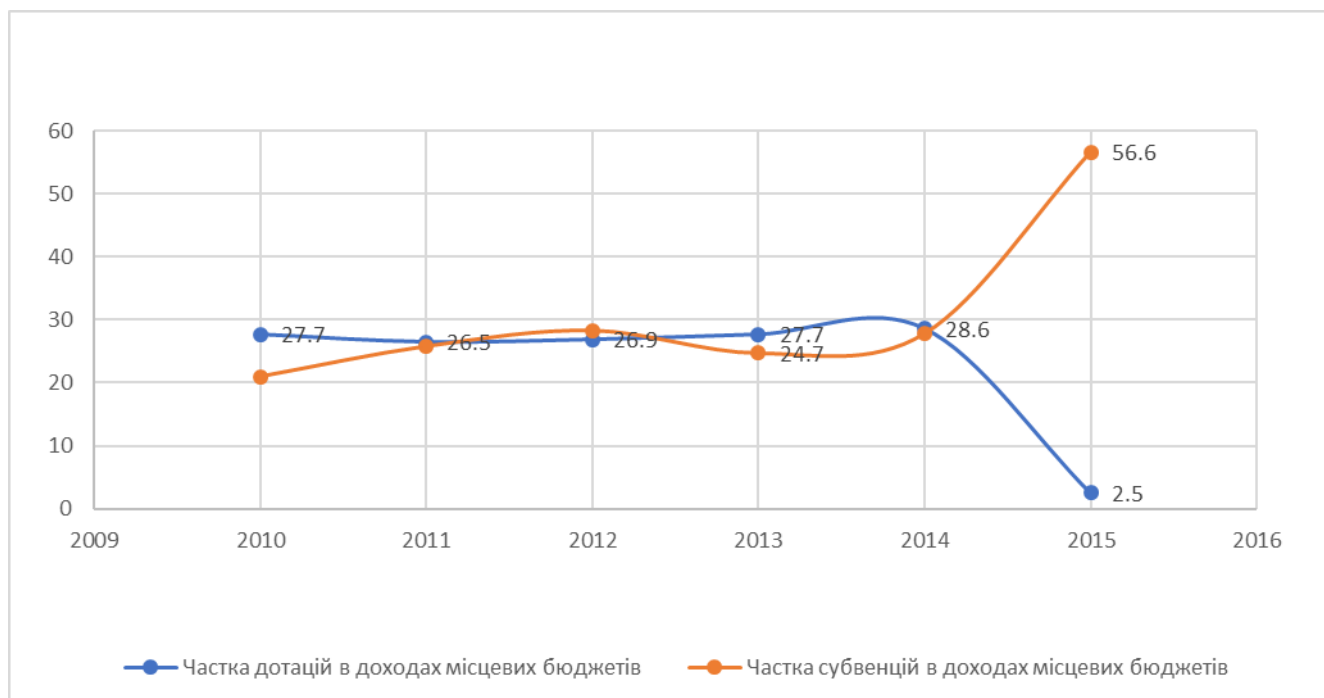


Рисунок 2.11 – Динаміка частки субвенцій та дотацій місцевим бюджетам у загальному обсязі їх доходів

Виходячи з фактичних даних про те, що питома вага місцевих податків у загальному обсязі податкових надходжень відповідних бюджетів є незначною, очевидним залишається факт неспроможності органів місцевої влади самофінансувати у повному обсязі потреби і програми розвитку визначеної території, тому співвідношення між загальнодержавними і місцевими податками на певній території має бути раціональним щодо соціально-економічних особливостей такої території [97].

Усе більше загострює дану проблему механізм надання міжбюджетних трансфертів, покликаних забезпечувати фінансову збалансованість бюджетів територій [88]. Наявна діюча практика міжбюджетних відносин призвела до ситуації, коли бюджети всіх регіонів отримують трансферти з державного бюджету, а відтак є фінансово бідними, що обумовлено наступними причинами: високим рівнем централізації бюджетних коштів та випереджаючим зростанням видатків місцевих бюджетів порівняно з їх доходами [81].

Про набір неправильно розмежованих пріоритетів, методів та напрямів щодо прийняття рішення про таке фінансове урегулювання свідчать фактичні дані

надання трансфертів з центрального бюджету до бюджетів нижчих рівнів з року у рік.

Оскільки соціально-економічний розвиток різних територіальних одиниць з об'єктивних причин є неоднаковим (історичні передумови розвитку, географічне розташування, виробничі потужності, специфіка розвитку інфраструктури, фінансові можливості), то величина трансфертів відповідним адміністративно-територіальним одиницям також має відрізнятись. Тенденції щодо реальних обсягів трансфертів, які надаються, показує, що їх величина приблизно однакова усім адміністративно-територіальним одиницям, так як максимальне значення у було більше за мінімальне удвічі. Таке суттєве зближення доводить неврахування або просто нівелювання усіх вище виділених чинників, в тому числі й оцінку наявного стану соціально-економічного розвитку кожної з територій.

Залежність місцевих органів влади від міжбюджетних трансфертів породжує хронічну хворобу “реципієнта”, який не має жодних мотиваційних причин для того, щоб стати “донором”, адже краще отримувати додаткові кошти з бюджетів вищого рівня, аніж асигнувати надлишковий дохід до бюджетів інших рівнів. Практика “зрівнялівки” спричиняє відсутність стимулів для ефективнішого розвитку, що призводить до послаблення зацікавленості місцевих органів влади у нарощуванні власної дохідної бази (позитивне сальдо перевищення доходів над видатками, як правило, спрямовується до державного бюджету, в оберненій ситуації проявляється негативний ефект формульного підходу) та дотримання економії у своїй витратній політиці [44].

Таким чином, раціональний процес реактивної політики прийняття рішення щодо надання міжбюджетних трансфертів з державного бюджету бюджетам нижчого рівня повинен враховувати наступні кроки [4]:

- Провести комплексну оцінку стану соціально-економічного розвитку кожної адміністративно-територіальної одиниці на базі врахування головних макроекономічних показників соціального, економічного, екологічного, демографічного спрямування.
- Розрахувати інтегральний показник для кожної території.

- Визначити інтервал, в межах якого проводиться оцінка згенерованого індексу.
- За допомогою індикативної моделі ранжувати адміністративно-територіальні одиниці за станом задовільності, незадовільності або таких, що потребують допомоги.
- Здійснювати пріоритизації проектів та програм проектів соціально-економічного розвитку, враховуючи стан конкретної території з огляду на результат інтегральної оцінки і розрахунків базового індексу, який дає комплексну характеристику стану соціально-економічного розвитку досліджуваної території країни і таким чином визначає потребу надання трансфертів.

Очевидно, застосування на практиці запропонованого підходу значно структурує всеохоплюючий характер трансфертів, що приведе до раціональної політики їх виділення тим територіям, які мають на це об'єктивні причини і фінансовий стан яких не дозволить самостійно подолати дефіцит бюджету, відповідно і вирішити соціально-економічні проблеми на місцях.

#### **2.4. Світові практики застосування реактивних механізмів управління програмами розвитку соціально-економічних систем**

Більшість дослідників наполягають на важливості регулюючої ролі держави у вирішенні соціально-економічних питань за допомогою державного регулювання на макрорівні через використання в якості основного важеля системи перерозподілу грошових коштів та у процесі реалізації проектів та їх програм у даному напрямку. Термін "економічна безпека", який використовується у двох напрямках, як економічна безпека конкретно щодо певного індивідуума, так і державна економічна безпека щодо певної нації. І саме тому ціллю забезпечення матеріального благополуччя країни виступає завдання підвищення рівня життя населення, а не досягнення надвисоких показників різних сфер виробництва. Прогрес у такому випадку визначається у кількості громадян країни,

яким забезпечено якісні умови існування, соціального захисту та фінансової стабільності.

Дослідження процесу фінансового регулювання соціально-економічного розвитку є досить актуальним на сучасному етапі розвитку людства та самоутвердженні нації. У дослідженні поставлено завдання проаналізувати механізми, моделі та методи здійснення фінансового регулювання та проектного управління соціально-економічного розвитку економіки країн світу.

Для порівняння цікаво дослідити основні орієнтири фінансового регулювання вхідних та вихідних грошових потоків країн світу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняння вхідних та вихідних грошових потоків територіального значення у країнах світу (соціальний аспект) [126].

Країни	видатки соціального спрямування (охорона здоров'я, освіта соцзабезпечення)	податкові надходження	кількість місцевих податків	неподаткові доходи	субсидії, дотації, трансферти
Велика Британія	61%	36%	2	7%	60%
Німеччина	52%	45%		6%	45%
Франція	40%	60%	>50	2%	>30%
Японія		33%	30	6%	40%
США	61%	65%	варіює по штатах	2%	25%
Данія	84%	>40%			45%

У західній Європі переважають прямі податки (на прибуток, власність, земельний) і становлять 70-75% загальних податкових надходжень. Оподаткування на споживання – 3-4%, інші податки – 20-25%. У Японії прямі податки дорівнюють 85%, а непрямі – 15%. У цих країнах мають місце також санкції до порушників правил дорожнього руху й екологічних стандартів у формі штрафів, хоча їх загальний розмір невеликий [50].

Кожній країні притаманна своя модель фінансового регулювання, до прикладу уряд США проводить політику економічного лібералізму, сприяння економічній діяльності, конкурентоспроможності, узгодженості законодавства та управління, стимулювання інвестицій за рахунок підтримки проектів розвитку територій. Така модель відображає успішно відпрацьований механізм консультацій уряду та бізнесу на засадах безсуперечності інтересів і гармонізації, який чітко виконується та є своєрідним гарантом політичних свобод та забезпечення соціальної рівноваги. Така співпраця даних суб'єктів реалізуються через погодження та пріоритизації проектів розвитку для певних громад, територій, певних груп населення.

У Німеччині закладена модель соціальної ринкової економіки, сформована на базі групово-колективних цінностей та ідеї нації, така модель поєднує принципи лібералізму та соціально-орієнтованої національної економіки. Значна роль тут належить державі, як основному регулятору щодо забезпечення ефективної справедливої конкуренції, політики соціального забезпечення, дотримання екологічної культури. Серед економічних структур важливе місце належить у імплементації проектних рішень та продуктів в інфраструктурі, зокрема транспорту та енергопостачанню.

Політика узгодженого вільного підприємництва у Франції представлена схильністю до заощаджень та готовністю до інвестицій. Податкова політика Франції є досить гнучкою, спрямованою на стимулювання потрібних для держави інвестицій та розвитку інфраструктури. Зовнішньо інвестиційна політика Франції в умовах модернізації національної економіки є цілеспрямована на залучення в країну капіталовкладень, які стимулюють розвиток передових, наукомістких галузей, збільшення експорту, створення нових робочих місць та розвиток промислово відсталих регіонів країни. Франція представляє високу екологічну культуру у взаємовідносинах понять людина-природа [5].

Швеція представляє модель поєднання соціалістичних цілей і системи вільного підприємництва, яка називається розподільчим соціалізмом, шведи підтримують групово-кооперативні цінності [91]. Інституція парламентського

омбудсмана уповноважена рiксдагом слiдкувати за дiями посадових осiб усiх рiвнiв, розслiдувати i припиняти зловживання владою та порушення законiв; уряд призначає iнших омбудсманiв для контролю за додержанням норм торговоi практики, прав споживача, iнших законiв [91].

Швецiя привертає до себе увагу механiзмом розв'язання соцiально-економiчних проблем, в тому числi шляхами оптимiзацiї стосункiв з навколишнiм середовищем. Важливе мiсце в iнфраструктурi Швецiї займають програми проектiв та проекти щодо енергопостачання та транспортних мереж територiй. Особливiстю економiчної системи Швецiї є те, що поряд iз конкурентними ринковими вiдносинами активно використовується державне регулювання. Соцiально-економiчне завдання держави шведи вбачають у вирiвнюваннi доходiв та наданнi фiнансової допомоги пенсiонерам, сiм'ям з дiтьми i з низькими доходами, iнвалiдам тощо. З цiєю метою активно застосовується iнструмент прогресивне оподаткування.

Отже, основний принцип функцiонування шведської соцiально-економiчної системи "полягає у розмежуваннi двох економiчних функцiй: створення багатства i його розподiлу. Перша виконується приватним сектором за принципами вiльного пiдприємництва. Друга здiйснюється через пряме втручання уряду, аби компенсувати i виправити способи, визначенi несправедливими у розподiлi, що вiдрiзняються вiд механiзмiв вiльного ринку [5].

Сучасний свiт дещо змiнив модель соцiально-економiчного iснування, добробут людства залежить не настiльки вiд державного правлiння, нормативно правових актiв, надприбуткiв виробничої сфери, наскiльки вiд усвiдомлення самою людиною цiнностi власного життя та рiдних їй людей. Все ширшого розповсюдження набирають рiзноманiтнi волонтерські програми, розвиток рухiв само- та взаємодопомоги, органiзацiї захисту навколишнього середовища, збереження електроенергiї, служби пiдтримки хворих на СНIД, залежних вiд наркотикiв та алкоголю, одиноких матерiв, на якiсно новий рiвень виходять соцiальнi потреби та рiвень їх задоволення. До прикладу, у Нiмеччинi статус представникiв соцiальних професiй оцiнюється вище прибуткiв лiкаря. Бiднi люди

отримують допомогу більше, ніж від одного джерела, а роль держави полягає у створенні таких умов, не лише у їх фінансуванні, а у встановленні нових зв'язків між державними і недержавними секторами у соціальній сфері за допомогою правильно підібраних методів та моделей фінансового регулювання [5].

Проблеми рухають світ, історію, думки людей. Передовсім проблеми соціальні – незадоволення рівнем життя, низькою зарплатнею чи відсутності засобів до існування через безробіття, поганим житлом, недостатнім чи надто дорогим медичним обслуговуванням, неякісною освітою, незахищеністю в старості, тощо [7].

Для визначення рівня якості життя нині у міжнародних розрахунках часто застосовують індекс розвитку людського потенціалу, який обчислюють на підставі трьох базових величин: тривалості життя (довге і здорове життя), очікуваної середньої тривалості навчання, середньорічного доходу на душу населення [117].

Такий показник для України = 0,751 на 2017 рік і знаходиться на 88 місці з 189 країн, це високий результат, цей показник розраховується на середньо- та довгостроковий період, оскільки базові величини не є швидкозмінними. Значення ІРЛП зросло в часовому періоді 1990-2017 років з 0,690 до 0,751, тобто на 6,5% [126].

Детальніше, тривалість життя збільшилась на 2,3 роки, середня тривалість часу на здобуття освіти зросла на 2,6 роки, а подушний національний дохід зменшився на 24,4% за період з 1990 по 2017 рік. Даний показник для Європи та Центральної Азії як регіонів = 0,771 сьогодні, позиціонуючи Україну дещо нижче середнього рангу по регіону (див. рис. 2.12 і табл. 2.4).



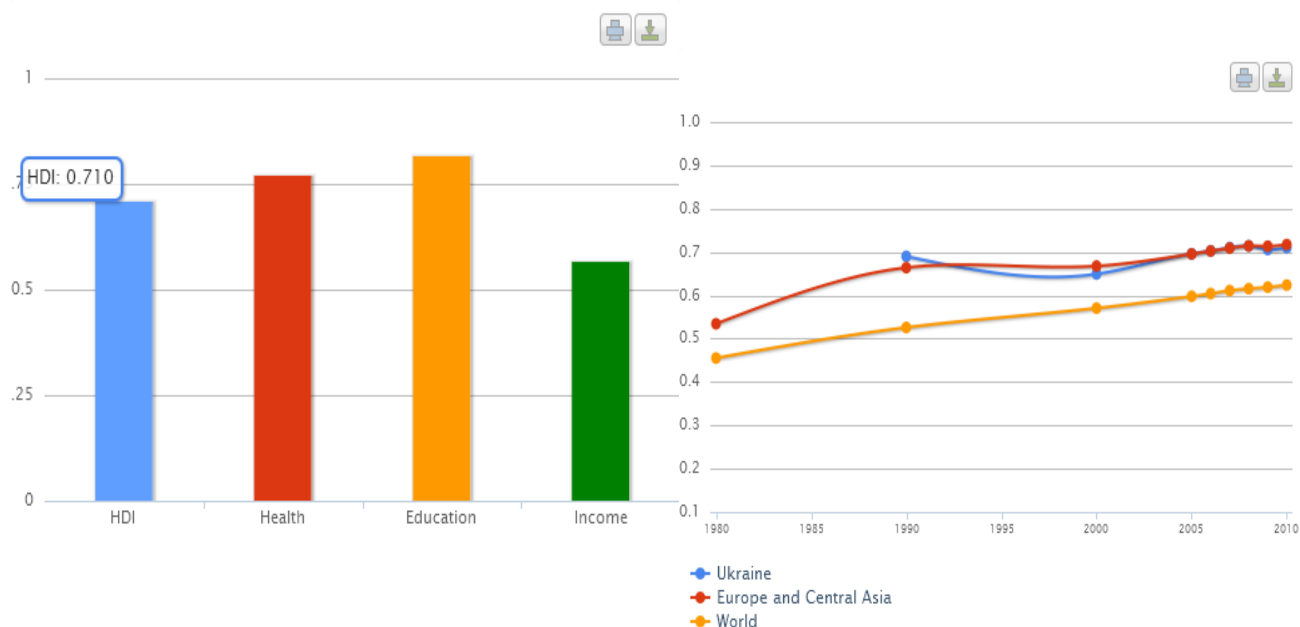


Рисунок 2.12– Індекс розвитку людського потенціалу України у порівнянні з його величиною у Європі та світі [117].

Таблиця 2.4 – Динаміка ІЛР в Україні

	Значення ІЛР	Позиція за ІЛР, місце в рейтингу	Очікувана тривалість життя, роки	Середня тривалість навчання, роки	ВНД на душу населення, \$ США
Україна	0,751	88	72,1	11,3	8130
Європа і Центральна Азія	0,771	n/a	73,4	10,3	15331
Середнє значення серед країн, які віднесені у групу країн з високим ІЛР	0,757	n/a	76	8,2	14999

Для порівняння рівня економічного розвитку використовують наступні показники: ВВП на душу населення, енергоспоживання на душу населення, коефіцієнт Джинні, рівень безробіття (рис. 2.13 і рис. 2.14).

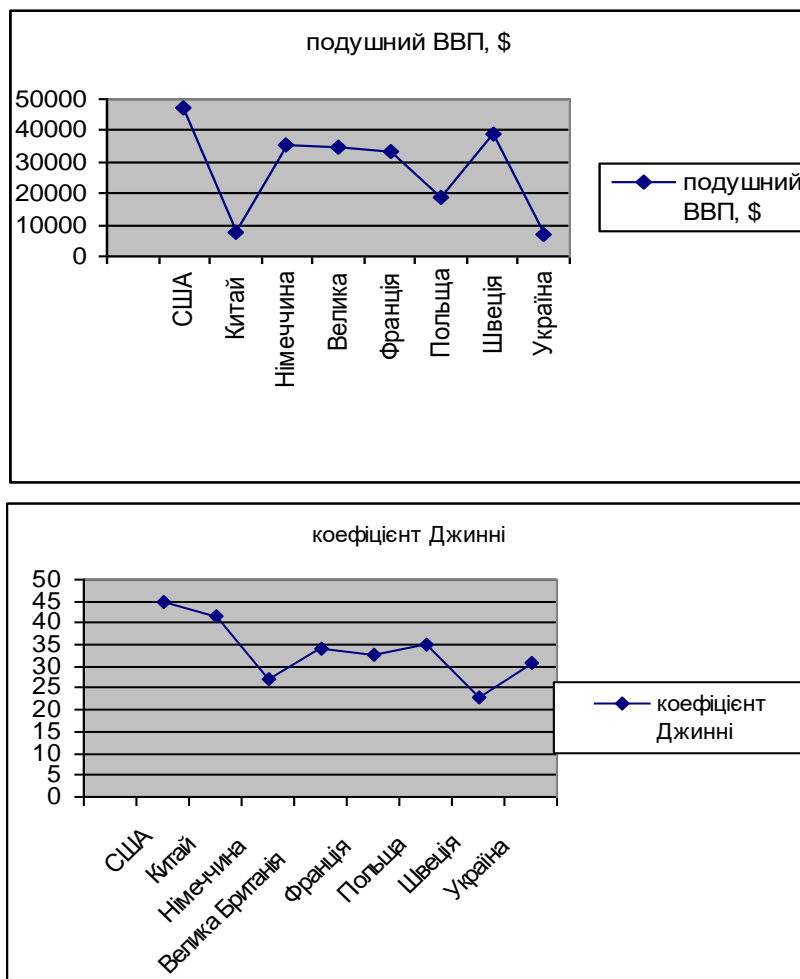


Рисунок 2.13 – Порівняльний аналіз подушного ВВП та коефіцієнта Джинні у країнах світу

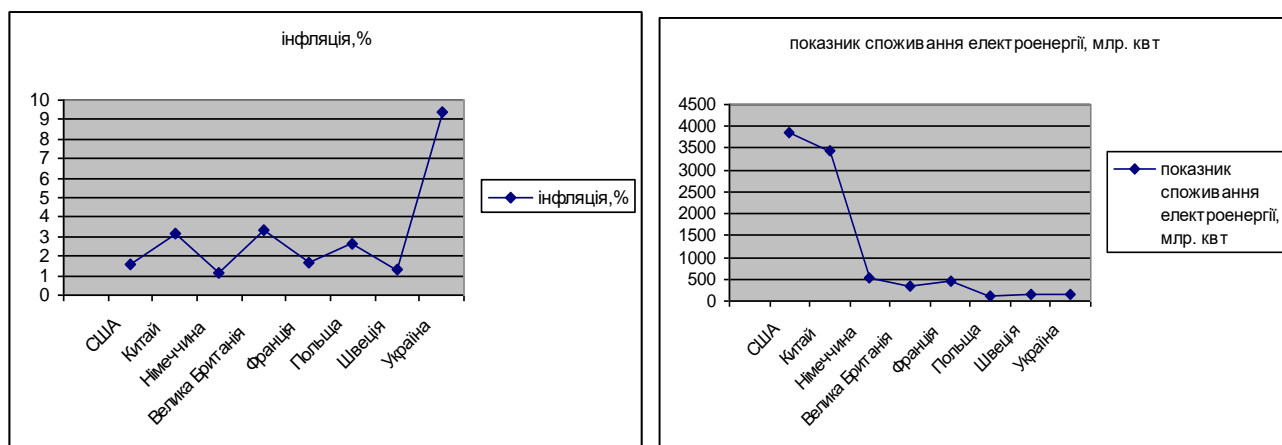


Рисунок 2.14 – Порівняльний аналіз рівня інфляції та показника споживання електроенергії у країнах світу

Дослідження показують, що 20 000 доларів і > подушний ВВП країни за рік відносить її до рангу розвинутої. Із вирівнюванням доходів у суспільстві показник

Джинні прямує до нуля. Практично у всіх видах виробництва використовується електроенергія, тому цей показник є важливим при оцінці соціально-економічного розвитку країни і пріоритизації проектів розвитку для впливу на ступінь задоволення потреб людей, так само як і на рівень виробництва продукції чи розширення сфери послуг.

Отже, державне регулювання ринкової економіки базується на значному теоретичному доробку світової економічної думки і реалізується на практиці в ряді моделей, які охоплюють як реактивне, так і проактивне управління

Аналіз моделей соціально-економічного розвитку та руху вхідних та вихідних грошових потоків між бюджетами різних рівнів вищезазначених країн свідчить, що для досягнення однієї і тієї ж мети використовувалися різні засоби, норми і нормативи реактивного управління, але загалом результати були такими, що дають право називати ці країни розвиненими та такими, де рівень захищеності та добробуту є високим та загально визнаним.

Для України слід створити гібридну модель соціально-економічного розвитку, врахувавши індексну модель оцінки територіального розвитку в регіональному розрізі на базі розрахунку показників відновлення. Фінальне обчислення зведеного індикатора для кожної території після розрахунку та співставлення економічних, соціальних, демографічних та екологічних показників дасть можливість спрогнозувати найоптимальніший підхід до розширення потенціалу того чи іншого регіону в найбільш вигідному напрямі соціально-економічного розвитку індивідуальному для кожної територіальної одиниці. Таке дослідження дасть змогу розробити програму проектів відновлення для кожної території окремо у вигляді проектів, фінансування та підтримка яких як з боку держави, так і приватними структурами буде відбуватися селективним шляхом для досягнення загальної мети покращення соціально-економічного розвитку таких територій.

Отже, з роками досвід вітчизняного фокусу бюджетно-економічної політики на реактивні механізми управління проектами в напрямі збалансування диспропорцій та підвищення соціально-економічного розвитку окремих територій

показав себе недостатньо ефективними, практично не раціональними і не оптимальними, так як у більшості випадків сформувались завжди вигідна поведінка пасивного реципієнта, противника у пошуку внутрішніх можливостей території у розширенні джерел фінансування проєктів, постійно бажана позиція висвітлення дефіцитного балансу бюджету, неефективного розпорядника. Тому, використання проактивного підходу у реалізації програми проєктів соціально-економічного розвитку забезпечить інші правила гри, з появою яких розширюється коло стейкхолдерів в ефективності та успішності проєктів, потенційно з'являється більше гарантій від стейкхолдерів, забезпечується стабільніша позиція стосовно диверсифікації ресурсів, грошових потоків, ризиків, формується досконаліша команда експертів та професіоналів, центрів впливу та контролю на різних етапах щодо прийняття рішень. Суть проактивного управління проявляється у чіткому дотриманні принципів щодо планування, побудови спільних цінностей, очікуваних переваг та інтересів для кожного суб'єкта комунікації, пріоритетності, постійного моніторингу, гнучкого зворотного зв'язку, а найосновніше – принципу партнерства у досягненні стратегії та формування поведінки в рамках раціональних сценаріїв дій на випередження. Саме проактивне управління базується на основі передбачення розвитку подій та загартованої готовності до протидії можливим проблемам та викликам внутрішнього чи зовнішнього середовища, або ж до будь-яких інших змін, що дадуть можливість посилити позитивний ефект реалізації соціально-економічних проєктів через успішну реакцію і професійні навички прийняття рішень з метою трансформації потенційних можливостей у сильні сторони.

В сучасних умовах активізації децентралізаційних процесів та здійснення реформи державної регіональної політики надзвичайно актуальним є синергічне поєднання кращих практик реактивного та проактивного управління з метою підвищення соціально-економічного розвитку для кожної території, а відповідно застосовувати холістичний підхід через матриці поєднання бюджетного фінансування, державних трансфертів, цільових субвенцій, дотацій вирівнювання, податкового стимулювання з державними програмами регіонального розвитку,

місцевими цільовими програмами, грантовими програмами, реалізації публічно-приватного партнерства, міжмуніципального співробітництва, використання переваг лізингу, муніципального замовлення, облігаційних позик, створення індустріальних наукових та технологічних парків. Вектори проактивного управління підкріплені і гарантіями сприяння з боку фінансової підтримки міжнародних організацій у вигляді міжнародної допомоги, грантів, кредитів (МВФ, МБРР, СБ, програми розвитку ООН в Україні, ЮНІСЕФ, програми UNESCO, ОБСЄ, проекти за підтримки Євросоюзу, агентства міжнародної співпраці), якщо місії таких є тотожними з релевантними проектами розвитку. Значним потенціалом у залученні грантових коштів, які мають безповоротний характер та широку географію, є благодійні фонди, що асигнують ресурси для соціально-значущих проектів і надають допомогу у вигляді грантів. Так згідно з даними Центру Європейських Фондів (ЕРО), у США зареєстровано близько 40 тис. благодійних фондів, в Європі їх кількість коливається від 80 до 100 тис. Грантову діяльність можна планувати через:

- регіональні або місцеві грантові програми;
- гранти при Посольствах;
- спеціальні програми «малих грантів»;
- спільні програми в рамках Євросоюзу.

Так, згідно місії «Європа регіонів» пріоритетно важливе питання для ЄС полягає у тому, щоб усі регіони країн Європи могли розвиватись, виходячи із індивідуально притаманних кожній території конкурентних переваг, потенціалу регіону і можливостей через історично закладені специфічні ознаки та особливості. Ціль підходу полягає у проактивному використанні відмінностей (політика інтегрованого розвитку територій), які приналежні територіальним одиницям, з метою реалізації ідеї виявлення недооціненого потенціалу регіону і створення умов для примноження цінностей у вигляді перетворення проблем у можливості, поступово замінюючи традиційну реактивну політику, що десятиліттями базувалась на балансуванні у вигляді антистимулюючого і безрезультатного перерозподілу ресурсів і ВВП з центру.

Таким чином, відбувається зміна парадигми і філософії здійснення регіональної політики через стратегію виявлення і реалізації потенціалу регіону, виходячи від політики інтегрованого розвитку, а не балансування економічного і соціального розвитку за рахунок тимчасової компенсації розривів розвитку між регіонами через стратегію секторального підходу, що визначалася центральним урядом. Така стратегія неефективна у порівнянні з стратегією конкурентоспроможного середовища, ідея якої полягає у залученні усіх можливих суб'єктів та стейкхолдерів, об'єднаних інтересом розвитку і використання ключових активів регіону, в тому числі формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток експортного потенціалу, підтримка підприємницької діяльності, стимулювання інноваційної діяльності, розвитку і розбудови інфраструктури.

Значна динаміка неминучих викликів та потенційних можливостей в ході реалізації реформ децентралізації та державної регіональної політики, які віднедавна стали основним акцентом соціально-економічного розвитку України та її адміністративно-територіальних одиниць поглиблює проблематику дослідження, а об'єкт дисертаційного дослідження набуває вагомої актуальності, а й навіть, першочергової необхідності. Вплив таких об'єктивних чинників як на економічний, так і на соціальний розвиток територій в рамках конвергенції механізмів проактивного та реактивного управління щодо реалізації програми проєктів розвитку залишається практично не дослідженим і є актуальним та особливо потрібним в умовах невизначеності.

## **2.5. Висновки за розділом 2**

Таким чином, підсумовуючи результати, отримані в розділі 2, розроблено науково-прикладну концепцію гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій засобами конвергенції систем знань з управління проєктами. Зокрема:

1. Науково-методичні основи гібридного управління програмами проєктів розвитку територій забезпечать реалізацію стратегії раціонального управління в

соціально-економічних системах з використанням конвергенції існуючих систем знань з управління проєктами.

2. Розширено термінологію управління проєктами 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, адже проведений аналіз визначень даних понять у різних джерелах показав, що існуючі визначення не враховують проєктний підхід; що було обґрунтовано з огляду на проведений аналіз різних видів 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 управління проєктами.

3. 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.

4. 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.

5. Отримані результати формують нове бачення гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, шляхом конвергенції існуючих систем знань з управління проєктами.

6. Матеріали розділу представлені в роботах [2, 3, 4, 5, 6, 7, 59, 61, 73, 132].

## РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

### 3.1. Моделі ініціалізації програм проєктів розвитку соціально-економічних систем

Життєвий цикл регіональної соціально-економічної системи включає наявність певного механізму управління. Для існування будь-якої соціально-економічної системи, де одиницею виступає країна, регіон чи організація, важливим є збереження параметрів системи, що і забезпечується завдяки програмному управлінню. В динамічних умовах сучасного турбулентного середовища і посилення інтеграційних процесів важливого значення набуває проблематика пошуку і вибору ефективної моделі механізму управління соціально-економічними системами з використанням проактивного управління.

Тому, питання вдосконалення механізмів управління неоднаковими рівнями складної соціально-економічної системи територіальних одиниць чи країни в цілому стає все більш актуальним у сучасних умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів. Дана проблема потребує предметного дослідження у напрямі використання методів та моделей визначення сумарних рангів регіонів та їх порівняльного аналізу з метою подальшої ініціалізації програм проєктів розвитку проблемних територій та усунення диспропорцій.

Теоретико-методологічні основи системної оцінки складних соціально-економічних систем як проєктно-орієнтованих соціально-економічних систем викладені в роботах [17, 31, 37, 38].

У роботі [95] запропоновано методика створення портфеля інноваційних проєктів підприємства з використанням методів стратегічного планування і теорії портфельних інвестицій. У роботі [104] розроблено моделі і методи формування та управління портфелями проєктів у проєктно-орієнтованих організаціях муніципальної інфраструктури. У роботі [101-103] розроблено архітектуру комп'ютерної системи прийняття рішень щодо управління проєктами створення



наукоємної продукції на виробничому підприємстві на основі нового методу формування портфеля проєктів.

З появою чергових кризових явищ та їх наслідків у галузях народного господарства та сферах діяльності сучасні тенденції розвитку науки та техніки вимагають розроблення методики для оцінки складних регіональних соціально-економічних систем з метою потенційного ініціювання процесів створення конкретного набору програм проєктів соціально-економічного спрямування для відповідних територій в трансформаційних умовах суспільства [132].

Селекція підходів щодо оцінки соціально-економічного розвитку складних і комплексних територіальних систем для ініціювання процесу формування програм проєктів їх розвитку є ключовим пріоритетом.

Для оцінки стану соціально-економічних систем регіонів України використано метод сумарних рангів у даному дослідженні. Перший етап полягає в акумуляції множини факторів  $Q = \{q1, q2, \dots, q9\}$  (показники релевантних груп, які віддзеркалюють та впливають на соціально-економічний стан України в річному розрізі). Виокремлено 9 множин, які включають основні показники, що характеризують стан розвитку системи, з метою здійснення аналізу стану соціально-економічних систем відповідних регіонів України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники розвитку соціально-економічних систем

<i>множина {q1} - демографічні показники</i>
w1 – загальна кількість населення;
w2 – сільське населення;
w3 – міське населення;
w4 – кількість народжених;
w5 – кількість померлих;
w6 – кількість померлих дітей віком до 1 року;
w7 – число прибулих;
w8 – число вибулих.
<i>множина {q2} – показники розвитку освіти</i>
e1 – заклади дошкільної освіти;
e2 – кількість дітей у закладах;
e3 – заклади середньої освіти;
e4 – кількість учнів у закладах середньої освіти ;
e5 – кількість вчителів

## Продовження таблиці 3.1.

<i>e6</i> – заклади професійної (професійно-технічної) освіти;
<i>e7</i> – кількість учнів;
<i>e8</i> – заклади вищої освіти I-II;
<i>e9</i> – кількість студентів у закладах I-II рівнів акредитації;
<i>e10</i> – заклади вищої освіти III-IV;
<i>e11</i> – кількість студентів у закладах III-IV рівнів акредитації.
<i>множина {q3}</i> – показники охорони здоров'я
<i>r1</i> – кількість лікарняних закладів;
<i>r2</i> – кількість лікарняних ліжок всього
<i>r3</i> – кількість амбулаторно-поліклінічних закладів;
<i>r4</i> – планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів кількість;
<i>r5</i> – кількість лікарів усіх спеціальностей всього;
<i>r6</i> – кількість середнього медичного персоналу всього.
<i>множина {q4}</i> – фінансові показники
<i>t1</i> – доходи;
<i>t2</i> – заробітна плата;
<i>t3</i> – прибуток та змішаний дохід;
<i>t4</i> – соціальні допомоги.
<i>множина {q5}</i> – показники пожежної безпеки
<i>y1</i> – кількість пожеж;
<i>y2</i> – площа території;
<i>y3</i> – кількість людей, загиблих у наслідок пожеж;
<i>y4</i> – кількість людей, травмованих у наслідок пожеж;
<i>множина {q6}</i> – показники хімічної безпеки
<i>u1</i> – кількість ХНР (об'єкт);
<i>u2</i> – кількість ХНР тис. тонн;
<i>u3</i> – кількість населення у ЗМХЗ.
<i>множина {q7}</i> – показники природної безпеки
<i>o1</i> – загальна кількість зсувів;
<i>o2</i> – площа підтоплень,
<i>o3</i> – кількість населених пунктів в яких є підтоплення;
<i>o4</i> – площа зсувів;
<i>o5</i> – кількість активних зсувів;
<i>o6</i> – площа активних зсувів;
<i>o7</i> – кількість об'єктів економіки в зоні зсуву;
<i>o8</i> – кількість карсто-проявів;
<i>o9</i> – площі порід, що карстуються.
<i>множина {q8}</i> – показники транспортної безпеки
<i>a1</i> – дорожньо-транспортні пригоди;
<i>a2</i> – загинуло, осіб;
<i>a3</i> – травмовано, осіб;
<i>множина {q9}</i> – показники соціальна безпека
<i>s1</i> – злочини проти життя та здоров'я;
<i>s2</i> – злочини проти волі, честі та гідності особи;
<i>s3</i> – злочин проти статевої свободи та статевої недоторканості особи;
<i>s4</i> – злочин проти власності;

## Продовження таблиці 3.1.

s5 – злочин у сфері господарської діяльності;
s6 – злочин проти довкілля;
s7 – злочин проти безпеки руху та експлуатації транспорту;
s8 – злочин проти громадського порядку та моральності;
s9 – злочин у сфері наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів та інші злочини проти здоров'я населення;
s10 – злочин у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютери), систем та комп'ютерних мереж електрозв'язку;
s11 – злочин у сфері службової діяльності;
s12 – злочин проти правосуддя.

Таким чином, відповідно до наведених показників обчислені і присвоєні регіональні ранги у факторному розрізі. До прикладу Дніпропетровська, Донецька, Одеська, Харківська та Львівська області мають отримали найбільші ранги в контексті суми факторів. В свою чергу Чернівецька, Тернопільська, Волинська, Чернігівська області мають найнижчі показники рангів. У регіональному контексті регіони де сума рангів є найменшою, мають найкращі показники стану розвитку у порівнянні з іншими одиницями базового поділу, а відповідно регіони із найбільшою сумою рангів – мають найгірший стан. Як інструментальний продукт для дослідження, проведення розрахунків, зокрема можливість вбудованих функцій та аналізу поставленої задачі і результатів було прийнято MS Excel (рис. 3.1).

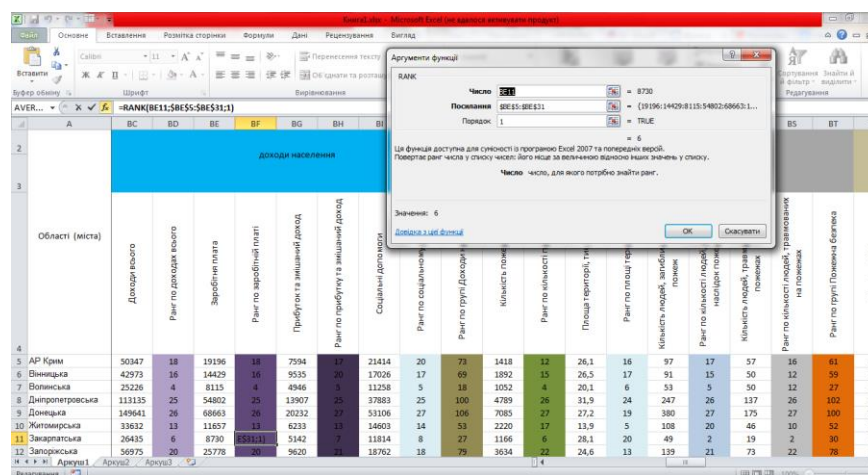


Рис.3. 1. Аналіз стану соціально-економічних систем регіонів України в середовищі MS Excel

За результатом, проведеного за даним підходом статистичного аналізу, виокремлені депресивні регіони країни за найбільшими та найменшими значеннями, які відповідно згруповані у три кластери. За підходом кожний регіон України віднесений до одного із кластерів, що обумовлено результатами аналізу множини показників соціально-економічного розвитку за відповідний період (табл. 3.2). У праці [60] розглянуті підходи до проведення класифікації регіонів і перераховані релевантні критерії, що синергічно задіяні у формулі досягнення оптимальності програм проєктів у проєктному середовищі комплексних соціально-економічних систем.

У даній роботі розглянуто поділ регіонів на 3 кластери:

**1 кластер** – високий показник рівня розвитку соціально-економічної системи;

**2 кластер** – середній показник рівня розвитку соціально-економічної системи;

**3 кластер** – низький показник рівня розвитку соціально-економічної системи.

Використання формули (3.1) дає змогу розрахувати сумарні ранги регіонів, виходячи з яких визначається результуючий підсумковий ранг, який в свою чергу дає можливість упорядкувати регіони України за класами.

$$V_i = \sum_{j=1}^n m_{ij} \quad (3.1)$$

де  $V_i$  – сумарний ранг  $i$ -го регіону,

$n$  – кількість досліджуваних показників,

$m_{ij}$  – ранг  $i$ -го регіону в  $j$ -му показнику.

За допомогою програмного пакету MS Excel, зокрема можливостей вбудованих функцій зроблено класифікацію територій.

Таблиця 3.2 – Результат оцінки стану регіональних соціально-економічних систем України адміністративно-територіального поділу

Регіони України	Результуючий підсумковий ранг	Ранг регіональної соціально-економічної системи	Кластеризація регіонів за рівнем розвитку соціально-економічної системи
1	2	3	4
АР Крим	1140	6	2 кластер
Вінницька	869	12	1 кластер
Волинська	432	26	3 кластер
Дніпропетровська	1428	2	3 кластер
Донецька	1477	1	1 кластер
Житомирська	710	15	1 кластер
Закарпатська	552	21	3 кластер
Запорізька	1061	9	2 кластер
Івано-Франківська	758	14	3 кластер
Київська	969	10	1 кластер
Кіровоградська	450	25	3 кластер
Луганська	1087	7	3 кластер
Львівська	1200	5	1 кластер
Миколаївська	698	16	3 кластер
Одеська	1367	3	2 кластер
Полтавська	912	11	1 кластер
Рівненська	562	20	1 кластер
Сумська	613	19	1 кластер
Тернопільська	488	23	3 кластер
Харківська	1310	4	1 кластер

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Херсонська	648	18	1 кластер
Хмельницька	693	17	2 кластер
Черкаська	782	13	1 кластер
Чернівецька	463	24	1 кластер
Чернігівська	516	22	3 кластер
м. Київ	1073	8	1 кластер
м. Севастополь	143	27	3 кластер

Запропонований порівняльний аналіз та його підсумковий результат доцільно використовувати для удосконалення механізмів управління проектами та програмами проектів соціально-економічного розвитку у поєднанні з програмним підходом, а також, при розподілі різних трансфертів між бюджетами територіальних систем окремих регіонів. Також, створено порівняльну діаграму регіонів України у відповідності до рангу соціально-економічної системи, яка сформована у конкретному регіоні (рис. 3.2) та запропоновано розподіл регіонів за підсумковим рангом оцінки стану регіональних соціально-економічних систем України (рис. 3.3).

### Ранг регіональної соціально-економічної системи



Рисунок 3.2 – Розподіл регіонів України за рангом регіональних соціально-економічних систем

### Розподіл регіонів за підсумковим рангом оцінки стану регіональних соціально-економічних систем України



Рисунок 3.3 – Розподіл регіонів за підсумковим рангом оцінки стану регіональних соціально-економічних систем України

Дана стадія створення регіональної програми проєктів розвитку території є ініціуючою, яка передбачає 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. Резюмуючи вище сказане можна графічно представити концептуальну модель управління проєктами і програмами, у вигляді схеми (див. рис. 3.4).

Розглянутий процес оцінки складних соціально-економічних систем на прикладі регіонів України з метою подальшої ініціації процесу формування програми проєктів їх розвитку реалізований завдяки:

- проведенню аналізу існуючих показників стану регіональних соціально-економічних систем, що враховують критерії формування програми проєктів їх розвитку.

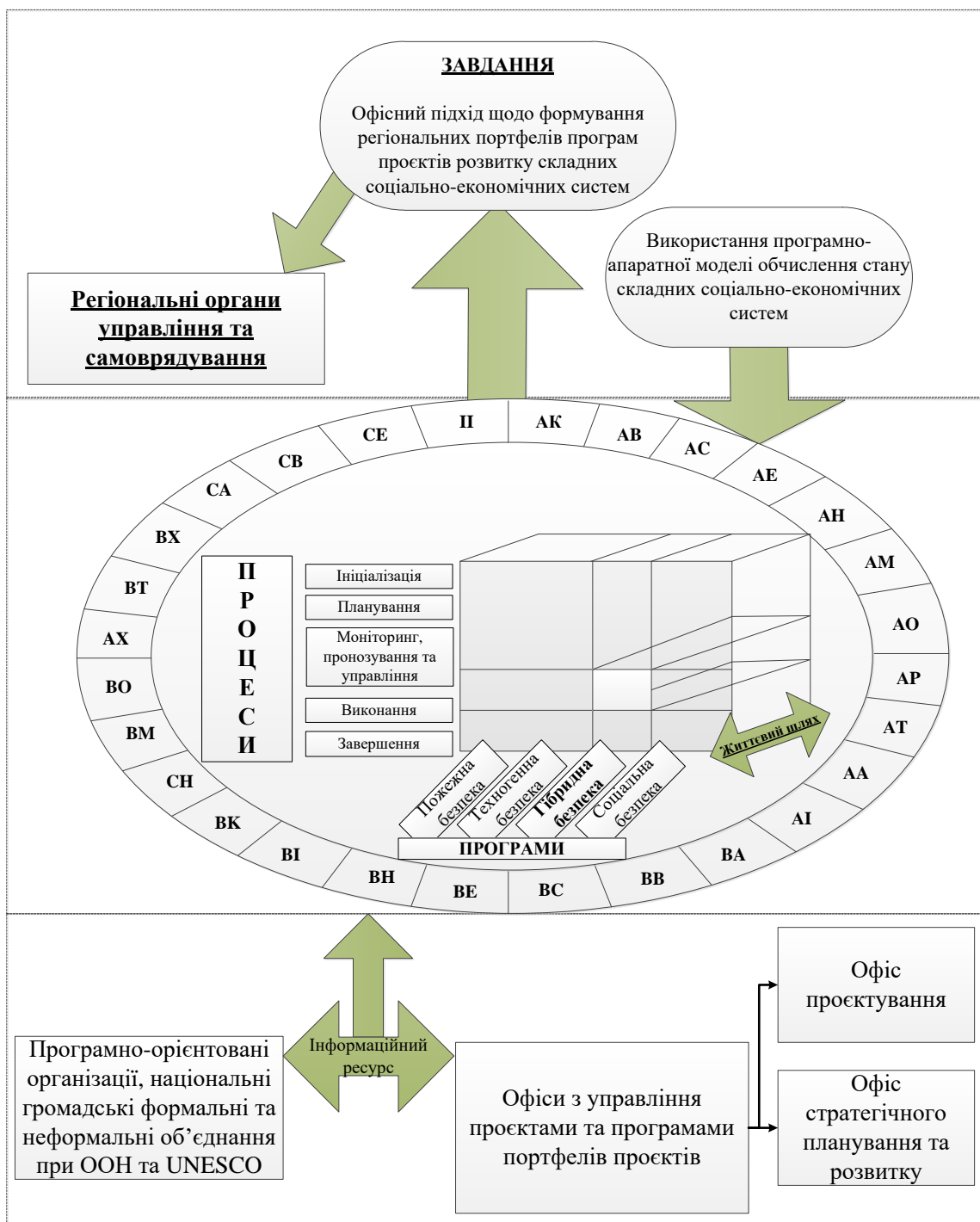


Рисунок 3.4 – Концептуальна модель проєктного середовища ініціалізації програми проєктів розвитку регіональних соціально-економічних систем

- моделі оцінки складних соціально-економічних систем на основі проєктно-орієнтованого підходу, що дозволяє кластеризувати території відносно рівня їх розвитку.



На основі показників соціально-економічних систем, які впорядковані в 9 груп, обчислено сумарні ранги в регіональному вимірі, що уможлиблює ініціалізацію програм проєктів соціально-економічного розвитку територій.

### **3.2. Конвергенція знань з управління проєктами в гібридному управлінні програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій**

Рушійні сили змін в сучасних умовах глобалізації світової економіки вимагають нових прогресивних підходів при плануванні, фінансовому регулюванні, контролі та реалізації проєктів і програм сприяння соціально-економічному розвитку з метою визначення сталого курсу забезпечення стабільності, закріплення стійкості та підвищення надійності суб'єктів економіки з метою підвищення їх економічної активності та сукупного добробуту.

Особливої актуальності на сучасному етапі розвитку суспільства набуває проблема побудови науково-обґрунтованої моделі раціональної керованості процесом фінансового регулювання на місцях через підтримку їх з боку держави за селективним методом з метою реалізації проєкту досягнення збалансування соціально-економічного розвитку таких територій та країни в цілому.

Аналіз вхідних та вихідних потоків зведеного бюджету країни свідчить про посилення негативної тенденції утриманства місцевих бюджетів через наявний механізм надання трансфертів бюджетам нижчої ланки.

Тенденція до постійного збільшення обсягів трансфертів в приблизно однакових розмірах усім адміністративно-територіальним одиницям доводить неврахування або нівелювання об'єктивних чинників нерівності і це значно блокує ініціативу соціально-економічного розвитку в країні, посилюючи нерівність та розбалансованість розвитку регіонів. Тому передумовою запуску конкретної програми соціального розвитку в умовах світової глобалізації слід вважати економічно-обґрунтовану оцінку наявного стану соціально-економічного розвитку кожної з територій.

Основою оцінки реального стану соціально-економічного розвитку певної території є аналіз основних макроекономічних показників у розрізі досліджуваних територій. За доцільне вважаємо згрупувати найбільш близькі за характером впливу макроекономічні показники в притаманні їм групи, за допомогою яких можна виявити і спрогнозувати реальний стан відповідної сфери організації суспільних відносин, вектор впливу якої більшою чи меншою мірою має вплив або на економічний, або демографічний, або соціальний, або екологічний, або інноваційний, або споживчий стан.

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

$$F(y_j(t)) = F(X(x_{ij}(t))), \quad (3.1)$$

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  $t$ .

$X(x_{ij}(t))$  – множина для оцінки депресивності або потенціалу відповідних сфер соціально-економічного розвитку конкретної території, де  $j = \text{const}$ .

Результати визначення соціально-економічного розвитку території в інтервалі “депресивність-потенціал” вище наведеної множини є вхідним

елементом щодо прийняття ряду заходів на рівні держави, які мають безпосередній вплив на напрями руху вхідних, вихідних фінансових потоків, акумульованих у державному, місцевому бюджетах, а також між підприємствами, організаціями, установами, домогосподарствами.

При розробці методичних підходів оптимальної оцінки соціально-економічного стану окремої території необхідно дотримуватись послідовності етапів проведення оцінки:

- Визначення мети, формування плану.
- Визначення множини синтетичних та аналітичних показників
- Визначення методики аналізу та розробка відповідних моделей інтегральних показників з використанням інструментарію економічного аналізу
- Аналіз відповідних показників на базі обраних методик та моделей
- Формування інформаційної бази
- Визначення ваги показника в складі інтегральної оцінки з використанням методу експертних оцінок
- Виконання релевантних розрахунків та оцінка отриманих результатів
- Прийняття управлінського рішення щодо визначення ієрархії проектів та програм для конкретної території, спрямованих на зростання рівня використання наявного потенціалу та/або подолання депресивності.
- Реалізація проекту з метою досягнення соціального синергічного ефекту.

Дотримання послідовності етапів представленої вище схеми на практиці є передумовою для раціонального і найбільш ефективного розподілу й перерозподілу вхідних та вихідних фінансових ресурсів, передумовою чого є прийняття управлінського рішення щодо визначення ієрархії проектів та програм для конкретних територій та їх практична реалізація з ціллю досягнення всезагальної мети забезпечення достойного рівня соціально-економічного розвитку таких територій та досягнення синергічного ефекту по країні в цілому.

Динамічність процесів та змінність явищ в умовах турбулентності впливає на глобальну метасистему, підвищуючи пріоритетність проблем забезпечення задовільного рівня соціально-економічного розвитку та навколишнього середовища на всіх рівнях ієрархії. Зростає необхідність у перезавантаженні існуючих парадигм управління в проєктному менеджменті на основі конвергенції методологій саме нових підходів типу систем Kaizen та Kanban з механізмами нової методології гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем, про що свідчать сучасні тенденції розвитку суспільства та прояви кризових явищ. В даному контексті соціально-економічний можна розглядати як під час реалізації проєкту, так і на стадії експлуатації продукту проєкту. Стосовно пешого випадку більшість критичних параметрів системи можна було б врахувати на стадіях планування та реалізації проєкту. Існуючі механізми реактивного управління проєктами не здатні в повній мірі забезпечити достатній рівень розвитку системи при реалізації проєктів та експлуатації в подальшому системи-продукту проєкту в галузях людської життєдіяльності, пов'язаних з складними соціально-економічними процесами. Полягає це насамперед в тому, що зацікавлені сторони проєкту, першочергово, націлені отримати цінність від реалізації проєкту, яка не завжди корелюється з позитивними тенденціями щодо стану соціально-економічного розвитку системи.

Чинні методології управління проєктами такі як PMBOK, P2M, PRINCE2, стандарти IPMA та ISO не враховують такий компонент гібридного управління.

Елементи теорії гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем, що представлені в роботі, доповнюють і взаємопов'язані з існуючими галузями управління проєктами, такими як управління якістю, управління ризиками. Якість проєкту представляє собою суб'єктивну характеристику, тому така властивість не в повній мірі відображає сутність соціально-економічного розвитку. Ризик в вузькому розумінні – це ймовірність настання небажаної і в більшості випадків ресурсовитратної події в проєкті. Поняття ризику не виходить за межі тривалості проєкту, що показує аналіз більшості інформаційних ресурсів. Теорія ж гібридного управління проєктами

розвитку соціально-економічних систем передбачає забезпечення комплексу заходів на стадії планування проєкту з метою забезпечення стійкого розвитку на стадії експлуатації продукту проєкту, результату чи послуги.

Пріоритетним є узагальнення теоретико-прикладних положень гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем на основі виокремлення нової галузі гібридного управління в проєктному менеджменті. Досягається це шляхом уточнення різних підходів до управління проєктами в умовах кризових явищ з використанням конвергентних технологій, що формують нову теорію гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем.

### **3.3. Моделі гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій**

Метод гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем являє собою поєднання етапів механізмів і кроків з використанням моделі управління програмою проєктів, що досягається шляхом декомпозиції проблеми забезпечення соціально-економічного розвитку в проєктах на взаємозалежних ієрархічних рівнях проєктного середовища продукту проєкту, проєктної команди на усіх стадіях його життєвого циклу.

Модель проблемної ситуації і її втілення у базі знань теорії гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем – це ядро нового методу. Аналізуючи наукові школи було вирішено розробляти понятійно-орієнтовну модель знань. Таким чином, ядром структури моделі є така сутність як поняття, предмет обговорення, деякий об'єкт з предметної області, яким в новому методі є знання. Загалом, гібридне управління програмою проєктів потрібно розглядати як окремий прикладний напрям в управлінні проєктами, основне завдання якої полягає в оцінці рівня соціально-економічного розвитку соціально-економічної системи як проєктно-орієнтованої організації (рис. 3.5) [138].

Сутність гібридного управління проектами розвитку соціально-економічних систем полягає в декомпозиції поняття розвитку системи як на ієрархічних рівнях складних систем (проект, продукт проекту, проектна команда), так і на рівні концепту «регіональна чи територіальна соціально-економічна система» (територіальна, регіональна, національна, транскордонна, міжнародна).



Рисунок 3.5 – Інформаційна модель чинників гібридного управління програмою проектів

Власне складність і комплексність проектів є першопричиною виникнення проблеми гібридного управління програмою, адже такі проекти чи їх програми імплементуються та реалізуються з метою поступу у стані розвитку соціально-економічної системи. Складність проекту може бути пов'язана з складністю продукту проекту, 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. Також, підходи до забезпечення холістичної цінності та її інтеграції між усіма стейкхолдерами проєкту можна застосувати в проблематиці гібридного управління проєктами розвитку соціально-економічних систем з використанням конвергентного підходу в управлінні проєктами (рис. 3.6).

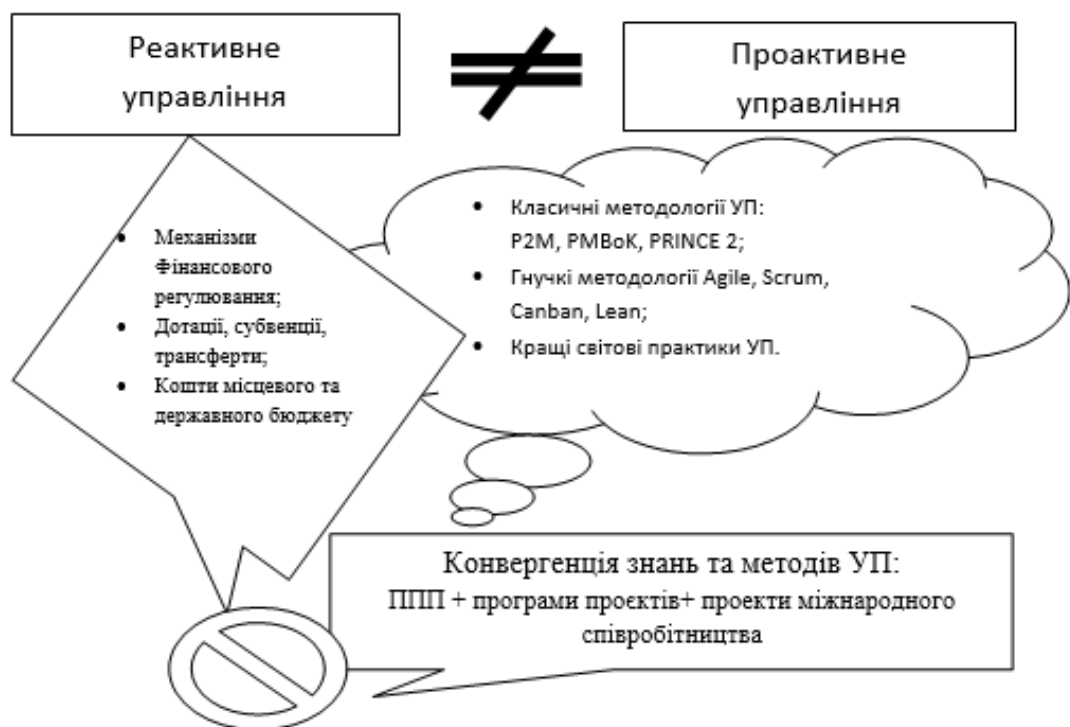


Рисунок 3.6 – Модель конвергенції знань з УП в гібридному управлінні

Реалізуючи моделі, представлені на рис. 3.5 та рис. 3.6 розроблено конвергентну модель гібридного управління програмою проєктів 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 – постпроектний стан (рис. 3.7).

На рис. 3.7 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;  $u$  – період життєвого циклу функціонування соціально-економічної системи;  $C'$  – соціально-економічна система в постпроектний стан функціонування.

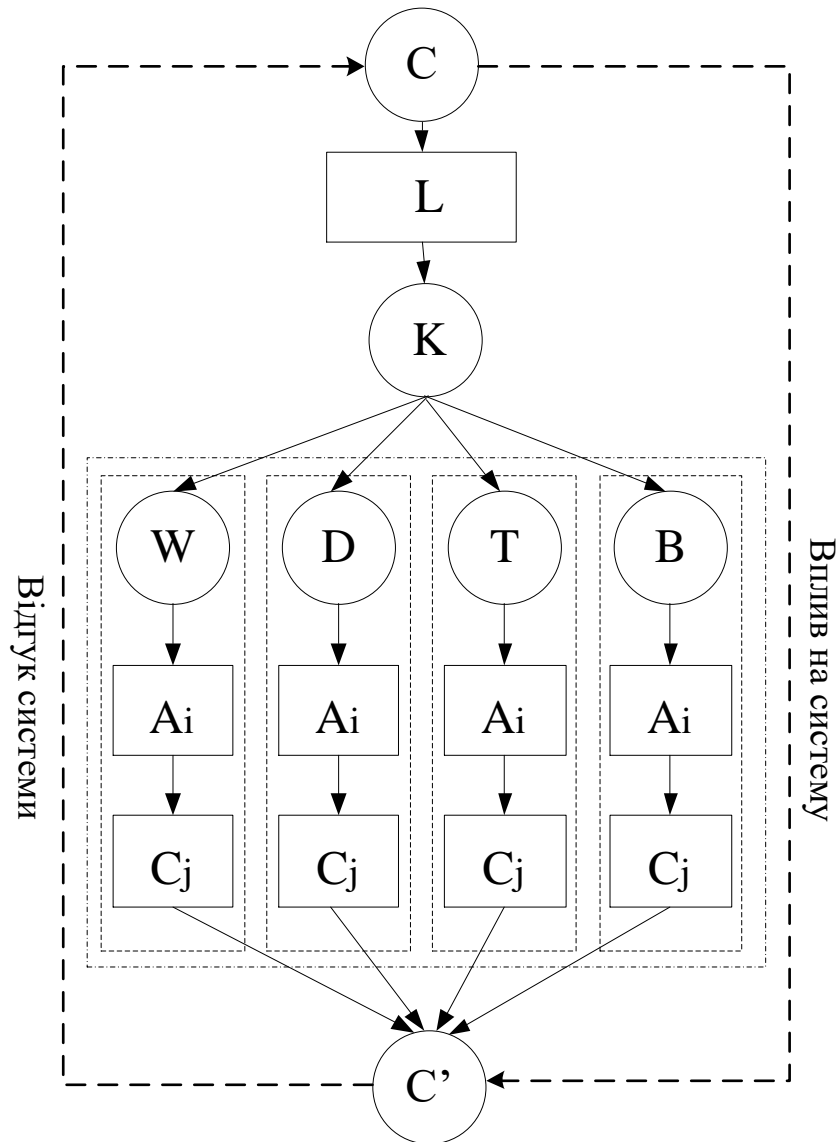


Рисунок 3.7 – Конвергентна причинно-наслідкова модель гібридного управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій

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

$$\Delta L = \left( \sum_{i=1}^z \sum_{j=1}^a \sum_{k=1}^h \sum_{r=1}^c (B_i + T_j + D_k + W_r) \right) \rightarrow opt \quad (3.2)$$



$$B = \{B_1, B_2, \dots, B_i, \dots, B_Z\}, i = \overline{1, Z} \quad (3.3)$$

$$T = \{T_1, T_2, \dots, T_j, \dots, T_A\}, j = \overline{1, A} \quad (3.4)$$

$$D = \{D_1, D_2, \dots, D_k, \dots, D_J\}, k = \overline{1, J} \quad (3.5)$$

$$W = \{W_1, W_2, \dots, W_r, \dots, W_C\}, r = \overline{1, C} \quad (3.6)$$

Обмеження функції мети цільової функції гібридного управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Обмеження цільової функції гібридного управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій

Об'єкти гібридного управління	Фаза життєвого циклу програми			
	Ініціація F <sub>0</sub>	Планування F <sub>1</sub>	Реалізація F <sub>2</sub>	Експлуатація F <sub>3</sub>
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 табл. 3.3: “1” означає, що об'єкт гібридного управління присутній на даній фазі життєвого циклу проекту, “0” – у протилежному випадку. Відповідно до цього математичну модель (3.7) сформуємо наступним чином:

$$\Delta L = \left( \sum_{i=1}^z \sum_{j=1}^a \sum_{k=1}^h \sum_{r=1}^c (B_i + T_j + D_k + W_r) \right) \rightarrow opt \quad (3.7)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} F_0 \in B \\ F_1 \in B \\ F_2 \in B \cup T \cup D \cup W \\ F_3 \in B \cup D \cup W \end{array} \right. \quad (3.8)$$

Життєвий цикл проекту при гібридному управлінні матиме наступний аналітичний запис:

$$t \in F_0 \cup F_1 \cup F_2 \cup F_3 \quad (3.9)$$

Синергія оптимальності стану територіальної соціально-економічної системи при гібридному управління програмами проектів визначається:

$$opt \approx \frac{\partial C_{t+1}}{\partial C_t} \quad (3.10)$$

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

Складність територіальної соціально-економічної системи зумовлює проблему управління проектами, і відповідно складність проектів. До складних проектів відносять проекти з високим рівнем невизначеності вхідних даних, підвищеним рівнем ймовірності чи численності виникнення потенційних ризиків та необхідністю застосування різних підходів при реалізації проекту, в тому числі залучення відносно великої кількості експертів за різними напрямками спеціалізації. Потрібно враховувати наступні ключові моменти в ході реалізації складних проектів:

- високий рівень невизначеності вхідних даних проекту, що трігерить ймовірність появи великої кількості шляхів досягнення мети проекту (результатів);

- необхідність залучення численної кількості фахівців, експертів, професіоналів з різних областей діяльності;
- високий ступінь впливу факторів ризику, що ймовірно приведе до ширшої варіації непередбачених результатів.

Отже, власне конвергентні підходи уможливають врахування в когнітивній моделі гібридного управління програмою проєктів параметрів складності (комплексності), яку можна ідентифікувати, формалізуючи її основні компоненти. Побудова моделей такого типу складних організаційно-технічних систем як засобу прогнозування може базуватися на підході, заснованому на модифікації відомих моделей.

Розглянута задача гібридного управління проєктами розвитку комплексних соціально-економічних систем на науково-прикладному рівні уможливила розроблення когнітивної моделі гібридного управління проєктами розвитку складних систем, що дозволяє отримати синергетичний ефект, який полягає в переході системи з початкового (допроєктного) стану в оптимальний з точки зору розвитку системи – постпроєктний стан.

### **3.4. Висновки за розділом 3**

Підсумування теоретичних та практичних результатів, отриманих в розділі 3, дозволяє стверджувати, що в сучасних реаліях забезпечення стійкого розвитку соціально-економічних систем можливе з використанням методів проактивного управління проєктами, зокрема гібридного управління програмами проєктів. Отримані такі результати:

1. Сформульовано ядро механізму гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, що базується на використанні проактивних методів управління проєктами.

2. Специфіка реалізації програм проєктів розвитку соціально-економічних систем (великий цикл реалізації, масштабна кількість стейкхолдерів тощо)

уможлиблює ефективне управління лише в рамках гібридного управління з використанням проактивних механізмів управління проєктами та конвергенції існуючих систем знань з проєктного менеджменту.

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

4. Матеріали розділу опубліковані у працях [54, 59, 60-61].

## **РОЗДІЛ 4. ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДІВ ТА МОДЕЛЕЙ ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТІВ НА ПРИКЛАДНИЙ РІВЕНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ**

### **4.1 Основні задачі та напрями реалізації практик гібридного управління програмами проєктів у регіональному вимірі**

Сучасний розвиток соціально-економічних процесів в умовах поведінкової економіки, що відбувається в Україні, свідчить про те, що все більш актуальним залишається питання раціоналізації процесу управління фінансами програм розвитку територіальних систем. Результат функціонування таких процесів має прямий і безпосередній вплив на економіку країни в цілому та її окремі території.

Надмірна пріоритетність у централізації не гарантує ефективності з об'єктивних причин глибокої диференціації потреб та інтересів різних територіальних стейкхолдерів, а надмірна децентралізація, в свою чергу, не виявиться ефективною по причині наявного переплетення соціально-економічних проблем, які виникають як по вертикалі, так і по горизонталі проектного управління.

Надмірне управління фінансами програм розвитку територіальних систем в умовах поведінкової економіки у країні може призвести до появи деструктивних явищ та посилення дисбалансів, так само як і недостатнє, але дослідження вітчизняних вчених обґрунтовують доцільність впровадження децентралізованої моделі у сфері регулювання міжбюджетних відносин, побудованій на елементах гнучкості, динамічності, влучній миттєвій та ефективній реакції на зміни у соціально-економічному розвитку територій та країни в цілому.

У науковій думці вважається доцільним допускання коливання та переважання однієї з обох моделей залежно від сфери, напрямів і пріоритетів регулювання. Сучасні євроінтеграційні процеси вимагають врахування кращих практик проектного управління при реалізації програм розвитку територіальних систем. Першочерговою та найбільш гострою проблемою для України залишається аспект неспроможності органів місцевого самоврядування за рахунок

виключно власних коштів виконувати покладені на них функції самостійно на належному рівні, так як величина доходів суттєво є недостатньою для фінансування витрат щодо забезпечення функцій, законодавчо закріплених за відповідними місцевими бюджетами.

Аналізуючи дану ситуацію, варто виділити, що за таких обставин зароджується суттєва залежність місцевих бюджетів від держави та посилюється роль міжбюджетних трансфертів для збалансування викривленої ситуації.

Оскільки соціально-економічний розвиток різних територіальних одиниць з об'єктивних причин є неоднаковим (історичні передумови розвитку, географічне розташування, виробничі потужності, специфіка розвитку інфраструктури, фінансові можливості), то величина трансфертів відповідним територіальним системам також має відрізнятись.

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 та багатоаспектності соціально-економічного розвитку територій засобами реалізації проектів та програм; різниці 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 [1].

Досвід застосування інструментарію соціально-економічного розвитку територій України з використанням механізмів фінансового регулювання показує переважання таких засобів як дотації, субвенції тощо. По суті, на регіональному рівні приймаються програми розвитку територій, які передбачають виділення коштів засобами дотацій та субвенцій, що суперечить парадигмі управління проектами, де кошти - це лише один з елементів проектного трикутника на

відміну від інших критеріїв успішності проєкту: продукту проєкту, цінності для стейкхолдерів та кінцевих користувачів.

В зв'язку з цим, пріоритетним є переорієнтація парадигми управління проєктами з використанням механізмів фінансового регулювання та проєктного менеджменту.

Особливу значущість забезпечення розвитку територіальних соціально-економічних систем набуває при здійсненні проєктів, пов'язаних з створенням складних організаційно-технічних систем інфраструктури регіонів, оскільки мета проєкту - створення унікального продукту чи послуги, відмінних в якому-небудь контексті від інших подібних продуктів або послуг. Отже, і структура такої програми проєктів, визначена для досягнення цілей, та шляхи їх вирішення так само можуть бути відмінні від раніше застосовувалися.

Науково обґрунтовані методи та механізми управління програмами проєктів 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.

Сучасні тренди управління програмами розвитку соціально-економічних територій показали переважання механізмів та моделей, притаманних управлінню інфраструктурними проєктами. Переважна більшість праць під розвитком територій трактують саме проєкти створення чи удосконалення регіональної інфраструктури. Кращі практики проєктного менеджменту використовують на базі Agile трансформації аналіз емоційного інфікування процесу управління проєктами розвитку соціально-економічних систем, структуровано організаційну зрілість проєктів, успіх програм і портфолію, а також інтерпретовано пули відбору інвестиційних проєктів при техніці комбінації DEMATEL і ANP та їх адаптацію до міжнародними стандартів проєктного управління із врахуванням міжнародних тенденцій.

Проте, отримані в рамках аналізу праць науковців, актуальні результати досліджень не можна у повній мірі використати чи адаптувати для вирішення

проблематики щодо розробки нових підходів, методів і моделей, а також механізмів структурної декомпозиції проєктів соціально-економічних систем на різних фазах життєвого циклу проєкту та врахування впливу змін.

Таким чином на сьогодні актуальним завданням є розв'язок науково-прикладної задачі застосування механізмів фінансового регулювання в управлінні програмами та проєктами соціально-економічного розвитку територій на різних фазах життєвого циклу проєкту та врахування впливу змін.

Вагомою складовою проведеного інформаційного та літературного аналізу сучасних трендів в реалізації програм та проєктів розвитку територій є проєктування соціально-економічного розвитку регіонів, яких стосується програма проєктів з використанням механізмів фінансового регулювання. Для такого прогнозу необхідно ретельно вивчити загальнодержавну і регіональну специфіку реалізації проєктів, визначити, чи буде вона проактивною чи реактивною, тобто такою, що тільки реєструє негативні тенденції, чи стане активно впливати на їх подолання, усуваючи причини, що породжують ці тенденції. Надзвичайно важливим компонентом соціального аналізу проєкту є характеристика і прогноз тенденції розвитку систем цінностей ключових стейкхолдерів та змін його потреб [116].

У ході дослідження було проаналізовано наймасштабніші програми розвитку територій на прикладі України, Казахстану та Японії. Японія використовує міжнародний стандарт P2M, і має успішний досвід реалізації не лише власних інфраструктурних проєктів, але й виступає інвестором таких проєктів в Україні, Казахстані, зокрема в галузях нафтохімії, енергетики, інформаційних технологій, інновацій. Для України, актуальними на сьогоднішній час є поряд з інфраструктурними, проєкти створення індустріальних парків, систем електронного врядування, діджиталізації суспільства. Управління такими програмами проєктів можлива з використанням окрім механізмів фінансового регулювання, інструментарієм управління проєктами на основі P2M та механізмами публічно-приватного партнерства (рис. 4. 1).



- Обмеженість певною територією зі своїми відмітними географічними, соціально-економічними, культурно історичними та іншими умовами життєдіяльності;
- Специфічність соціально територіальної спільноти людей, що склалася саме в даному життєвому середовищі, яке має власні інтереси, особливий характер протиріч між регіонами, створюючи соціально територіальну структуру суспільства і світової спільноти.

На наш погляд, ефект від реалізації програми проєктів соціально-економічного розвитку досягається саме інтеграцією кращих практик управління проєктами з використанням методології P2M, інструментарію фінансового регулювання з використанням дотацій та субвенцій на цільові проєкти програм в якості джерел фінансування проєктів та механізмів публічно-приватного партнерства.



Рисунок 4.1 – Модель життєвого циклу програми проєктів розвитку регіональної соціально-економічної територіальної системи

Реалізація описаного вище інструментарію управління проектами та програмами соціально-економічного розвитку територій формує нове бачення управління програмами проектів, шляхом перезавантаження існуючих парадигм управління з використанням механізмів фінансового регулювання.

Науково-прикладна проблема розробки моделей та механізмів управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій засобами механізмів фінансового регулювання з використанням розроблених авторкою теоретичних засад та отримання прикладних дають змогу на основі проведеного інформаційного та літературного аналізу сучасних тенденцій управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій сформулювати рекомендації для розробки інноваційних моделей та механізмів управління програмами та проектами розвитку територій.

На основі проведеного інформаційного та літературного аналізу сучасних трендів при реалізації програм та проектів соціально-економічного розвитку територій сформульовано специфічні категорії проектів розвитку враховуючи крос функціональної культури мультипроектного оточення.

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

#### **4.2. Науково-методичні рекомендації застосування розроблених методів та моделей гібридного управління в регіональному аспекті**

Реалізація програм проектів соціально-економічного розвитку територій відбувається в складному соціокультурному мультипроектному середовищі з елементами турбулентності, ризиків та невизначеності, а також під впливом зовнішніх та внутрішніх політичних чинників.

В Україні реалізація програм проєктів соціально-економічного розвитку територіальних систем є неефективною з точки зору дотримання встановленого бюджету, часових рамок, а також кінцевих очікувань кінцевих стейкхолдерів та користувачів проєкту. Насамперед, це пов'язано з застосуванням класичних методологій управління проєктами, які не є гнучкими в складному мультипроєктному середовищі та не враховують турбулентність проєктного оточення.

Більшість програм проєктів соціально-економічного розвитку територіальних систем реалізуються на основі моделі «реципієнт-донор» з навантаженням на місцеві та державний бюджети. Кращі практики управління проєктами з накопиченням міжнародного досвіду характеризуються конвергенцією різних методів управління проєктами, що формують методологію гібридного управління проєктами з використанням науково обґрунтованих метрик поєднання ключових стейкхолдерів інвестиційної фази проєкту: державні органи, регіональна влада, громада, міжнародні фонди фінансування, грантодавчі організації, спонсорські кошти, власні кошти підприємств регіону, фонди громадських проєктів.

Питанням гібридного управління складними програмами проєктів соціально-економічного розвитку територіальних систем присвячено наукові праці багатьох учених, проте у відомій практиці проєктного менеджменту порівняно мало прецедентів, в яких є спрямованість на різні аспекти такого важливого напрямку управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності як гібридне управління проєктами з використанням механізмів конвергенції.

Головним і загальним недоліком існуючих досліджень є недостатня реалізація конвергентного підходу з гібридизацією ключових механізмів проєктного менеджменту. Дослідження інноваційних методів управління програмами проєктів розвитку територіальних систем, зокрема, гібридизація та конвергенція кращих практик управління проєктами потребує науково обґрунтованої системи метрик успішності таких проєктів. Існує необхідність

використання аналітичних та експериментальних досліджень для розроблення дієвих механізмів гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій на основі конвергенції кращих практик проєктного менеджменту.

Необхідне застосування механізмів конвергенції кращих практик управління програмами складних проєктів, що формуватимуть нову парадигму гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій.

На підставі теоретичних досліджень доведено, що реалізація програм проєктів соціально-економічного розвитку територій, яка відбувається під впливом турбулентності оточення та динаміки змін мультипроєктності середовища з врахуванням різної природи факторів, потребує необхідності застосування різних компонент проєктного менеджменту, шляхом гібридизації та конвергенції.

Формалізовано існуючі процеси управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій, які реалізуються на основі моделі «реципієнт-донор» з ідентифікацією ключових стейкхолдерів інвестиційної фази проєкту: державні органи, регіональна влада, громада, міжнародні фонди фінансування, грантодавчі організації, спонсорські кошти, власні кошти підприємств регіону, фонди громадських проєктів.

Літературний та інформаційний аналіз показав, що більшість регіональних програм розвитку соціально-економічних систем реалізуються у моделі «реципієнт-донор» з питомим навантаженням на місцевий та державний бюджети (табл. 4.1).

Таблиця 4. 1 – 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 і фонди	Транскордонні і 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 і-ої території j-ого фонду фінансування проєкту програми.

В існуючих реаліях для успішного застосування кращих практик проєктного менеджменту необхідно розробити механізми гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій з врахуванням метрик співфінансування відповідно до реалій мультипроєктного середовища.

Для максимально вигідної та економічно ефективної реалізації проєктів соціально-економічного розвитку територій з високим коефіцієнтом віддачі потрібно диверсифікувати фінансові ресурси та суб'єкти-стейкхолдерів з метою посилення конвергенції, залучаючи в т.ч. і приватний бізнес та його інтереси. Такий підхід диверсифікує не лише джерела фінансування, але й ризики, які розподіляться між різними стейкхолдерами та їх зацікавленістю посилено синергічно діяти для їх усунення, можливості гнучкішого вирішення проблем щодо неритмічності фінансування, оптимізації ресурсоспоживання, недотримання погоджених термінів реалізації і т.д. Такий механізм є дієвим та можливим у

застосуванні на базі нормативно правового законодавства України та корелюється з парадигмою розвитку публічно-приватного партнерства задля Цілей Сталого Розвитку 2030 (People First PPPs), що дозволяє ініціювати такі проєкти як органами публічної влади, так і приватним бізнесом (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Модель-схема факторів впливу перешкод на імплементацію конвергентних методологій в управлінні проєктами розвитку територіальних систем

На сьогоднішній день існує ряд перешкод для реальної імплементації та реалізації таких конвергентних методологій через:

- Низьку обізнаність щодо потенційних можливостей
- Відсутність пілотних проєктів
- Відсутність досвіду реалізації подібних проєктів в Україні загалом у повному їх циклі

- Відсутність кваліфікованих спеціалістів і потенційних інвесторів для фінансування та залучення таких проєктів
- Залучення міжнародної технічної допомоги для управління та структурування проєктів

В основі модель-схеми лежить запуск та реалізація пілотних проєктів розвитку територіальних систем засобами механізмів конвергенції, що формується із складових залучення приватного бізнесу, публічної влади та допомоги міжнародних експертів. Представимо кортежем залежність (4.1).

$$Lz = \{Ib; Ia; Ie\}, \quad (4.1)$$

де  $Lz$  – запуск та реалізація пілотного проєкту;  $Ib$  – участь приватного бізнесу;  $Ia$  – участь публічної влади;  $Ie$  – участь міжнародних експертів.

При впровадженні пілотного проєкту розвитку територіальних систем, впливі на нього факторів синергетики конвергенції і вимог нормативно-правової бази, що висуваються до його регуляції, здійснюється відбір проєктів на базі кращих практик УП в Україні. Дану залежність запишемо виразом (4.2).

$$\left. \begin{array}{l} \{Sk\} \\ \{Jk\} \\ \{Lz\} \end{array} \right\} = Pk \quad (4.2)$$

де  $Pk$  – проєкти на базі кращих практик конвергенції в Україні;  $Sk$  – синергетика конвергенції;  $Jk$  – нормативно-правова база.

Однак слід враховувати, що на даному етапі, впровадження проєктів конвергенції не можливе без урахування постійного процесу диверсифікації. Він супроводжується фінансовою компонентою проєкту; подоланням неритмічності фінансування; ризиками, що виникають; гнучким управлінням дедлайнами; оптимізацією ресурсоспоживання. Дану залежність опишемо виразом (4.3).

$$\left. \begin{matrix} \{Sk\} \\ \{Pk\} \\ \{Jk\} \end{matrix} \right\} \Leftrightarrow Dk, \text{ при чому } Dk \in [ki; kin; kin + 1] \quad (4.3)$$

де  $Dk$  – процес диверсифікації джерел фінансування; подолання його неритмічності, ризиками, що виникають; гнучким управлінням дедлайнами; оптимізацією ресурсоспоживання.

Управління проектами розвитку територіальних систем є складним організаційно-технічним процесом. Процес ускладнюється постійною зміною впливу середовища проєкту, потребою адаптації різних атипових (гібридних) підходів, методологій з управління проектами, програмами та портфелями проєктів і необхідністю урахування в процесі планування такого типу проєктів коефіцієнту конвергенції. На основі системного аналізу побудовано модель гібридного управління програмою проєктів розвитку територій (рис. 4.3).

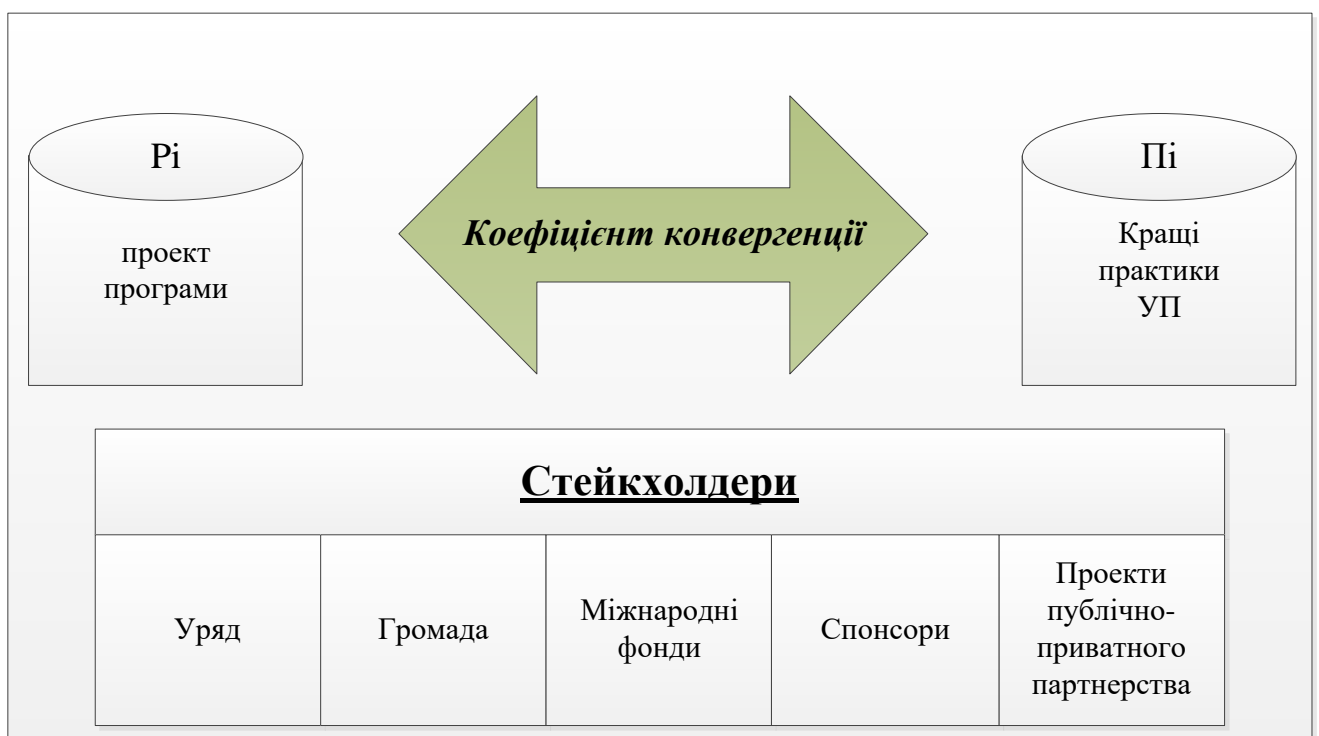


Рисунок 4.3 – Модель гібридного управління програмою проєктів розвитку територій



В основі моделі лежить урахування коефіцієнту конвергенції. В умовах гібридного управління є коефіцієнт конвергенції є інструментальним засобом, що забезпечує процес управління програмами і проектами розвитку територіальних систем та їх взаємодії із зацікавленими сторонами.

Основними стейкхолдерами програми впровадження проектів розвитку територій будуть наступні компоненти: уряд, громада, міжнародні фонди, спонсорська допомога та проекти публічно-приватного партнерства. Таким чином формально стейкхолдерів програми гібридного управління проектів розвитку територій можемо записати залежністю (4).

$$Sh = \langle Gv; Lo; If; Sr; Ph \rangle \quad (4.4)$$

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 напряду 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 тріадна залежність елементів гібридного управління програмою проектів розвитку територій. Опишемо сформовану залежність виразом (5).

$$Kij\{Sh\} \Leftrightarrow \langle Pi | \Pi i \rangle \quad (4.5)$$

де  $Pi$  – програми, проекту розвитку територій;  $\Pi i$  – кращі практики управління проектами, програмами та портфелями проектів.

Вплив коефіцієнта конвергенції на програму проєктів розвитку території здійснюється впродовж усього життєвого циклу. Проте найбільший вплив із максимально можливими позитивними або негативними наслідками здійснюється на стадії планування. Вирішення даного впливу лежить в контексті ідентифікації основних викликів та проблем з якими стикається проєкт на життєвому циклі регіональної системи. Враховуючи дані особливості та вплив коефіцієнта конвергенції на проєкт сформовано конвергентна модель гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи (див. рис 4.4).

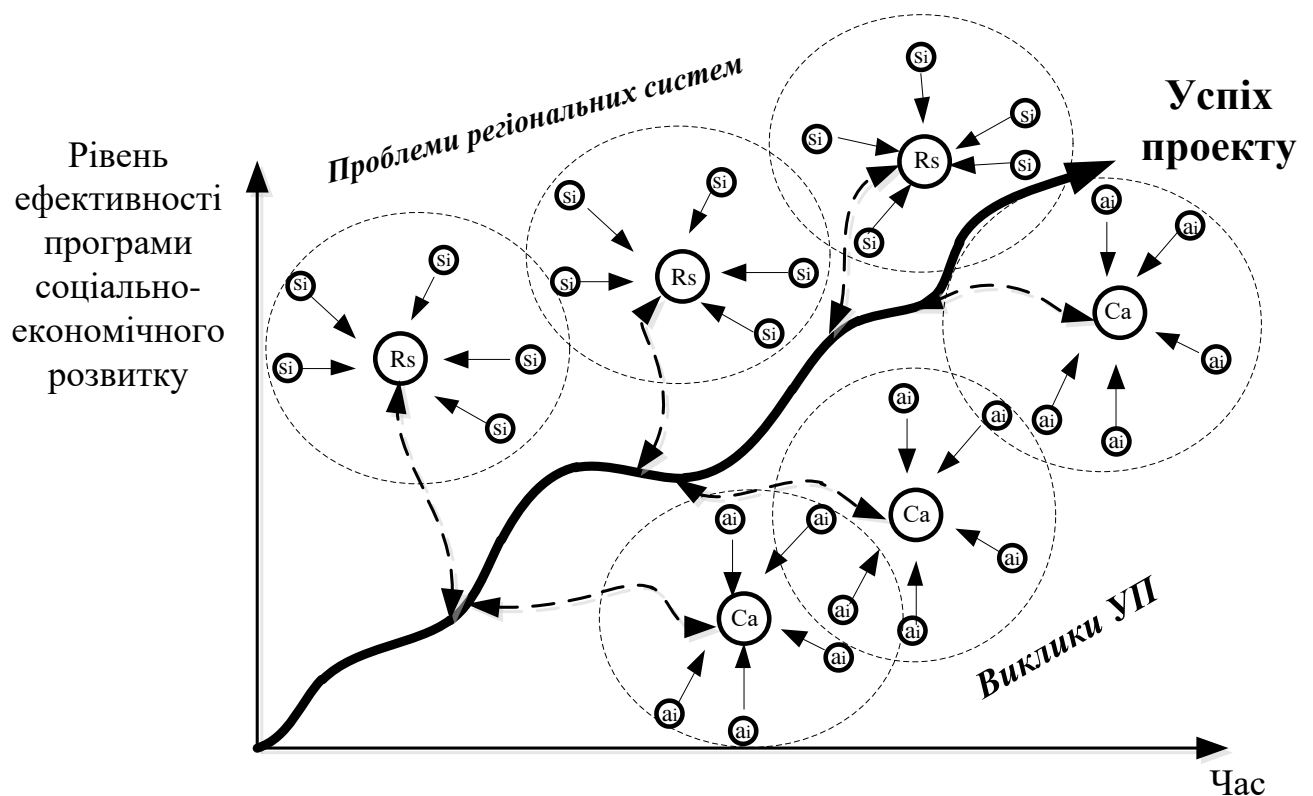


Рисунок 4.4 – Конвергентна модель гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи

В основі моделі є можливий розвиток життєвого циклу проєкту на шляху до успіху. Модель побудована у системі ординат впливу часу та рівня ефективності програми соціально-економічного розвитку на життєвий цикл проєкту розвитку територій. Гібридний вплив оточення проєкту формує проблематику функціонування системи в контексті регіональної складової впровадження проєктів та впливу викликів адаптації системи управління проєктами та програмами. До регіональної складової впровадження належать: особливості території, турбулентне середовище, терм-історична складова, соціо-економічна складова та ін. Опишемо регіональну складову виразом (6).

$$Rs \Rightarrow [Sp], \text{ при чому } \quad Rs \in [Si; Sin; Sin + 1] \quad (4.6)$$

де  $Rs$  – проблеми регіональних систем;  $Sp$  – успіх проєкту 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 проєктів розвитку територій в умовах гібридного управління, сформуємо залежність (7)

$$Ca \Rightarrow [Sp], \text{ при чому } \quad Ca \in [Ai; Ain; Ain + 1] \quad (4.7)$$

де  $Ca$  – процес впливу викликів застосування положень методології управління проєктами та програмами та їх трансформація в процес гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку. При чому слід урахувати, що від інтенсивності впливу факторів  $Rs$  або  $Ca$  крива успіху впровадження проєкту буде змінюватися впродовж життєвого циклу і формуватиме відповідний рівень ефективності програми соціально-економічного розвитку. Кількісні показники значень  $Si$  та  $Ca$  залежатимуть як від регіональних особливостей впровадження проєкту так і від коефіцієнту конвергенції, при чому

на різних етапах вони будуть взаємодіяти в межах 1 блоку процесу, або 2 чи більше одночасно.

Проведене дослідження сучасних тенденцій реалізації складних програм проєктів соціально-економічного розвитку в Україні засвідчило неефективність діючих методологій проєктного менеджменту, пов'язаних з відсутністю механізмів гібридного управління проєктами на основі конвергенції кращих практик управління програми проєктів територіального розвитку

Розроблена конвергентну модель гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи, та враховує індикатори успіху проєктів в програмі на основі аналізу кращих практик проєктного менеджменту.

#### **4.3. Обґрунтування достовірності наукових положень та впровадження наукових результатів у практику**

Проведені дослідження ґрунтуються на формальній методології технічних наук, яка включає засоби аналізу, моделювання та оптимізації.

Зокрема, формування базової термінології, моделей гібридного управління програмами проєктів при розробці концептуальної моделі дослідження, систем конвергенції знань з проєктного менеджменту, дослідження систем управління соціально-економічними системами, розробка концептуальної моделі дослідження, яка заснована на методології управління програмами проєктів, її принципах, моделях, методах та механізмах, моделювання функцій проєктів розвитку соціально-економічних систем.

Таким чином, обґрунтованість отриманих результатів підтверджується тим, що в роботі застосовані і вдосконалені методи, які позитивно зарекомендували себе в практичному використанні в області управління проєктами та прийняття стратегічних рішень при управлінні програмами проєктів розвитку соціально-економічних систем на основі конвергенції знань з проєктного менеджменту.

Достовірність результатів дисертаційного дослідження підтверджується успішним практичним досвідом застосування отриманих результатів досліджень, представлених у вигляді моделей та методів гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій з використанням механізмів конвергенції та позитивними результатами впровадження в практику операційної діяльності- проєктно-орієнтованих та проєктно-керованих організацій.

Наукові результати, отримані в результаті виконання дисертаційного дослідження впроваджені у практику організацій з різною специфікою операційної діяльності.

Результати роботи впроваджені в діяльність Рава-руської міської ради, зокрема в 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.

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», ОК2.3 «Управління програмами та портфелями проєктів», ОК2.5 «Проєктно-орієнтована організація та офіс з управління проєктами», ОК 2.6 «Теорія систем та прийняття рішень в організації» (додаток В).

#### 4.4. Висновки за розділом 4

За результатами практичної реалізації розроблених моделей та методів гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій можна зробити наступні висновки:

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

2. Розроблена конвергентну модель гібридного управління проєктами соціально-економічного розвитку територій засобами ідентифікації основних викликів та проблем в життєвому циклі регіональної системи, та враховує індикатори успіху проєктів в програмі на основі аналізу кращих практик проєктного менеджменту.

3. Результати роботи впроваджені в діяльність Рава-руської міської ради, зокрема в Виконавчому комітеті у вигляді методики пріоритизації проєктів з врахуванням вартісних та часових характеристик, що дало змогу сформуванню 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.

4. 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», ОК2.3 «Управління програмами та портфелями проєктів», ОК2.5 «Проєктно-орієнтована організація та офіс з

управління проектами», ОК 2.6 «Теорія систем та прийняття рішень в організації» (додаток В).

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

6. Матеріали розділу опубліковані в працях [138-139].

## ВИСНОВКИ

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

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

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

3. Розроблено науково-прикладну концепцію конвергенції існуючих систем знань та успішних практик управління проєктами 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 проведений аналіз різних видів програм проєктів, що реалізуються у регіональних територіальних системах, та відсутність у виявлених проєктах особливостей, характерних для



проектів регіонального розвитку та гібридного управління з використанням конвергенції існуючих систем знань з проектного менеджменту.

4. Розроблено гібридну модель управління програмою проектів 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.

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

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

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

8. Результати роботи впроваджені в діяльність Рава-руської міської ради, зокрема у Виконавчому комітеті у вигляді методики пріоритизації проектів з врахуванням вартісних та часових характеристик, що дало змогу сформувати програму соціальних та громадських проектів розвитку Рава-Руської об'єднаної територіальної громади. Внаслідок застосування розроблених авторкою моделей та методів гібридного управління проектами 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О. В. Інституціональні форми проєктного менеджменту соціально-політичних систем. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. Випуск 2. 2016 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [file:///Users/dariatymchenko/Downloads/nvumo\\_2016\\_2\\_3.pdf](file:///Users/dariatymchenko/Downloads/nvumo_2016_2_3.pdf).
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. Барабаш І. Г. (Зачко І. Г.) Перспективи впровадження податку на нерухомість в Україні. *Матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції "Економіка України в умовах посилення глобалізаційних процесів: виклики і перспективи"* (м. Львів, 15-16 травня 2009 р.). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка). 2009. С. 22-24.

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

8. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций. *Интегрированное стратегическое управление, управление проектами и программами*. 2010. № 1/2 (43). С. 4-9.

9. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А., Бушуева В. Б., Бойко О. О. AGILE-трансформація підходів в управлінні будівельними проектами фазах ініціації та проектування . *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 41. С. 15-20. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2020\\_41\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_41_4).

10. Бушуев С. Д., Неизвестный С. И., Харитонов Д. А. Системная модель механизмов конвергенции в управлении проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 13. С. 12–18. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2013\\_13\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2013_13_5)

11. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А. и др. Креативные технологии в управлении проектами и программами. - К.: Саммит книга. 2010. 68с.

12. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Неизвестный С. И. Механизмы конвергенции методологий управления проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2012. №11. С. 5-13.

13. Бушуев С. Д. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: Р2М. Том 1, Версия 1.2. / Пер. с англ. под ред. проф. С. Д. Бушуева. К.: Наук. світ, 2009. 173с.

14. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А., Козир Б. Ю., Угай А. Эрозия компетенций инновационных проектов дигитализации. *Scientific Journal of Astana IT University*, Выпуск 1. 2020. С.70–84.

15. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Проактивное управление программами организационного развития. *Управление проектами и программами*. 2007. № 4(12). С. 270-282.
16. Бушуев С. Д., Веренич Е. В., Бушуев Д. А., Ярошенко Р. Ф. Формальная модель ментального пространства проекта или программы. *Радиоэлектроника, информатика, управления*. №1. 2017. С.153-160.
17. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: *Монография*. К.: Наук. Світ. 2007. 200 с.
18. Бушуева Н. С., Козырь Б. Ю., Запривода А. А. Многоуровневое гибридное управление инфраструктурными программами. *Scientific Journal of Astana IT University*. Выпуск 2. 2020. С 71–86.
19. Бушуев Д. А., Козир Б. Ю. Hybrid infrastructure project management methodologies. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 1 (11). С. 35-44. doi: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.11.035>
20. Бушуев Д. А., Запривода А. А., Козир Б. Ю. Ерозія компетенцій інноваційних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 41. С. 7-11.
21. Бушуев Д. А. Імунна пам'ять як інструмент управління програмами розвитку підприємств. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2015. № 12. С. 23–29.
22. Бушуев Д. А., Козир Б. Ю. Когнітивна готовність команд менеджерів інфраструктурних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 39. С. 7-10.
23. Бушуев Д. А., Козир Б. Ю., Запривода А. А. Стратегічний аудит інфраструктурних проєктів та програм. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 38. С. 8-15.
24. Бушуев С. Д., Козир Б. Ю. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проєктами та програмами. *Вісник Одеського національного*

морського університету. 2020. Випуск 1 (61). С. 187-208.  
doi: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>

25. Бушуєв С. Д., Бабаєв І. А., Бабаєв Д. І., Козир Б. Ю. Management of Humanitarian Projects in Conflict Zones Based on Complementary Neural Networks. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 108. P. 4-9.

26. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю. Strategic audit of infrastructure projects and programs. *International workshop on project management*. Lviv 2019. P. 130-135.

27. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Development project management capability of the infrastructure projects. Chernobyl case. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. №2 (8). 2019. С. 15-24.

28. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва Н. С., Козир Б. Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проектами на основі глобальних трендів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Том 68, № 6. С. 218-234.

29. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Русан Н. І., Козир Б. Ю. The space of competencies and emotional intelligence in innovation projects. *Вісник ХІІІ. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2019. № 2. С. 3-8.

30. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проектами і програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 37. С. 6-12.

31. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Шороп Д. І. Проектний офіс як методологія мультипроектного управління. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2004. № 1(9). С. 24-31. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektniy-ofis-yak-metodologiya-multiproektnogo-upravlinnya/viewer>.

32. Бушуєв С. Д., Дорош М. С., Шакун Н. В. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2016. №26. С. 49-56.

33. Бушуєв С. Д., Заприво́да А. А., Козир Б. Ю. Strategic audit of infrastructure projects and programs. *Технологический аудит и резервы производства*. №2/2(46). 2019. С. 4-11.
34. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю., Заприво́да А. А. Нелінійні стратегії в управлінні інфраструктурними програмами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. №2(9). 2019. С. 44-47.
35. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю., Шкуро М. Ю. Проактивне управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Вісник ХПІ. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2019. № 1(1326). С. 3-10.
36. Бушуєв С. Д., Дорош М. С. Формування інноваційних методів та моделей управління проектами на основі конвергенції. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 23. С. 30–37.
37. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами в умовах "поведінкової економіки". *Управління розвитком складних систем*. 2018. №33. С. 22-30.
38. Бушуєва Н. С. Матричні технології проактивного управління програмами організаційного розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук: спец. 05.13.22 «Управління проектами та розвиток виробництва». Київ: Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. 2008. 40 с.
39. Бюджетний кодекс України. Закон України від 08.07.2010 №2456-VI // *Голос України* - 2010. - 143 від 04 липня 2010 року.
40. Васи́лик О. Д. Теорія фінансів: навчальний посібник. К. : НІОС. 2001. 411 с.
41. Веренич О. В., Подчасова Т. П. Проблеми управління інфраструктурними проектами в умовах трансформаційної економіки. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: Збірник наукових праць*. 2014. Вип. №19. С. 70 – 89.

42. Веренич О. В. Управління ментальним простором проєктів та програм: *автореф. дис. докт. техн. наук.*: 05.13.22 – «Управління проєктами та програмами». Київ: Київ. нац. ун-т будівництва і архітектури, 2019. 41 с.
43. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA, 2-е изд.: Пер. с англ.: ООО «И.Д. Вильямс». 2018. 480 с.
44. Вишневецька Н. В. Бюджетна політика: регіональний аспект: Монографія. Луцьк: РВВ "Вежа" Волинського держ. ун-ту ім. Л. Українки, 2007. 244 с.
45. Гордійчук І. С. Інноваційне партнерство як ефективний інструмент реалізації інноваційної політики. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: VIII Міжнародний бізнес-форум (19.03.2015)*; відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. С. 72–74.
46. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (Переиздание) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200089604> .
47. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54870-2011>.
48. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2017. 238 с.
49. Дорош М. С. Конвергенція параметрів систем при формуванні методологій управління проєктами. *Вісник національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами.* – Х.: НТУ «ХПІ». 2015. №2 (1111). С. 112-120.
50. Емельянов Н. А. Местное самоуправление: международный опыт. *Власть.* 2000. № 6. С. 82-89.
51. Зачко О. Б., Головатий Р. Р. Імітаційне моделювання потоку відвідувачів торгово-розважального центру. *Управління проєктами: стан та*



*перспективи: матер. XII міжнар. наук.-прак. конф.* – Миколаїв: МНУК, 2016. – С. 96 – 98.

52. Зачко О. Б., Рак Ю. П., Рак Т. Є. Оптимізація структури портфелю проєктів в системі забезпечення безпеки життєдіяльності. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2008. № 4(28). С. 26-30.

53. Зачко О. Б., Рак Ю. П., Рак Т. Є. Підходи до формування портфелю проєктів удосконалення системи безпеки життєдіяльності. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2008. №3(27). С. 54-61.

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

55. Зачко О. Б. Інтелектуальне моделювання параметрів продукту інфраструктурного проєкту (на прикладі аеропорту «Львів»). *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2013. т. 1. №-10. С. 92-94

56. Зачко О. Б. Методологічний базис безпеко-орієнтованого управління проєктами розвитку складних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2015. №23. С. 51-55.

57. Зачко О. Б. Моделі, механізми та інформаційні технології портфельного управління розвитком складних регіональних систем безпеки життєдіяльності. Під заг. ред. Рака Ю.П. – *Монографія*. – Львів : Вид-во ЛДУ БЖД. 2015. 126 с.

58. Зачко О. Б. Теоретичні підходи до управління безпекою в проєктах розвитку складних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 22. С. 48–53.

59. 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 проектами 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.

60. 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.

61. Зачко О. Б., Зачко І. Г. Управління фінансами програм розвитку територіальних систем в умовах поведінкової економіки. *Управління проектами: 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.

62. Ицковиц Г. Модель тройной спирали. Перевод и литературная обработка Павлова И.А. *Инновации*. № 4. 2011. С. 5–10.

63. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. Пер. с англ.: М., ЗАО «ПМСОФТ». 2004. 338 с.

64. Кірейцев Г. Г., Виговська Н. Г., Петрук О. М. Фінанси підприємства: навчальний посібник. Житомир : ЖІТІ, 2002. 272 с.

65. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України : дис. ... д-ра екон. наук: 08.02.03 — Л., 2004. — 435 с.

66. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму. *Фінанси України*. 2003. № 4. С. 51-59.

67. Козир Б. Ю. Гібридні методології управління інфраструктурними проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. № 2 (70). С. 113–122

68. Козир Б. Ю., Запривода А. А. Профілювання стратегії розвитку в управлінні інфраструктурними проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 40. С. 51 – 59.

69. Колесникова Е. В. Моделирование структур управления программами проектов в организационно-технических системах. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2013. № 4(40). С. 228 – 235.
70. Косенко В. В. Метод аналізу та оцінки вартості ризику інноваційного проекту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2019. № 1. С. 18–23.
71. Костирко Л. А., Валентейчик Н. Ю. Сучасний стан та тенденції регулювання міжбюджетних відносин в Україні. *Часопис економічних реформ*. 2011. №2. С. 57-65.
72. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : Вид. центр Льв. нац. ун-ту ім. Івана Франка. 2001. 608 с.
73. 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.
74. Лисяк Л. В., Олійник В. Я., Дем'яненко В. Є. Міжбюджетні відносини: сутність, рольові функції та фінансове регулювання. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. №2 (14). С. 130-133.
75. Лондар С. Л., Тимошенко О. В. Фінанси : навчальний посібник для ВНЗ. Вінниця: Нова Книга, 2009. - 384 с.
76. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин: *монографія*. К.: Наукова думка. 2006. 432 с.
77. Мацюра С. І. Трансферти в системі міжбюджетних відносин. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №5. С. 223-229.
78. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія): *навчальний посібник*. К.: КНЕУ. 2007. 240 с.
79. Оспіщев В. І. Фінанси: курс для фінансистів: : *навчальний посібник*. К. : Знання. 2008. 568 с.

80. Осауленко І. А. Методологія проектно-орієнтованого управління регіональними структурами в системі наука – бізнес – держава: *автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. техн. наук*: спец. 05.13.22 «Управління проектами та програмами». Черкаси. 2018. 359 с.

81. Парижак Н. Міжбюджетні відносини в Україні: оцінка і напрямки реформування. *Світ фінансів*. 2009. №4 (21). С. 60-68.

82. Пессель М. А. Фінансово-кредитный механизм интенсификации общественного производства. М. 1977. 224 с.

83. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Напрями удосконалення управління інноваційними проектами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. №3 [Електронний ресурс]. Режим доступу:

[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3690/3/Visnyk\\_NU\\_LP\\_2013\\_776\\_303-308.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3690/3/Visnyk_NU_LP_2013_776_303-308.pdf) .

84. Рак Ю. П., Зачко О. Б., Кобилкін Д. С., Головатий Р. Р. Безпеко-орієнтоване управління регіональними проектами захисту критичних інфраструктур засобами Системи 112. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 1 (57). С. 49-55.

85. Рак Ю. П., Зачко О. Б. Методи аналізу та оцінки рівня безпеки життєдіяльності регіонів України в умовах реалізації проектів регіонального розвитку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. № 2(26). С. 29-39.

86. Рак Ю. П., Зачко О. Б. Оцінка стану безпеки життєдіяльності регіонів України: інтегрований підхід. *Пожезна безпека*. 2008. № 13. С. 86-90.

87. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: *навч. посіб.* За ред. В. А. Рача. К.: «К.І.С.». 2010. 276 с.

88. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження пропозицій щодо розподілу у 2018 році бюджетних коштів за проектами регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів,

отриманих від Європейського Союзу у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики – Підтримка регіональної політики України, що пройшли конкурсний відбір» від 22 серпня 2018 р. № 569-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-propozicij-77>.

89. Руденко В. В. Зарубіжний досвід фінансування місцевого самоврядування. *Науковий вісник Чернівецького університету правознавства*. 2009. № 478. С. 99-103. Режим доступу: <http://lawreview.chnu.edu.ua/article.php?lang=ua&visnuk=38>

90. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК): Институт управления проектами: шестое издание. 2017. 726 с.

91. Семигіна Т. Порівняльна соціальна політика: *навчальний посібник*. К.: МАУП. 2005 . 268 с.

92. Сидорчук О. В., Ратушний Р. Т., Сидорчук Л. Л. Методологічні засади управління гібридними проектами. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*: зб. наук. праць. 2015. №1(1110). С. 66-71. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux\\_ctr\\_2015\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_1_10)

93. Сидорчук О. В., Ратушний Р. Т., Сіваковська О. М., Шелега О. В. Ідентифікація та особливості управління гібридними проектами. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2014. Вип. 14, ч 1. С. 216-220. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2014\\_14%281%29\\_\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2014_14%281%29__27).

94. Сидорчук О. В., Ратушний Р. Т., Сидорчук О. О., Демедюк М. А. Системний підхід до управління проектами та програмами: означення засад. *Східно-Європ. журн. передових технологій*. 2011. № 5(49). Т. 1. С. 30–32.

95. Смоляр Л. Г., Лободзинська О. Ю. Управління портфелем інноваційних проектів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 7, частина 3. 2014. С. 185-187.

96. Статистичний щорічник України:[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

97. Сунцова О. О. Оптимізація місцевих податків і зборів та оцінка податкової конкуренції як чинники регіонального розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 12. (78). С. 134-141.

98. Тищенко О. М., Голякова К. В. Міжбюджетні відносини в Україні: сучасний стан і перспективи. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2011. №1(10) С. 3-9.

99. Фінанси. В. С. Загорський, О. Д. Вовчак, І. Г. Благун, І. Р. Чуй. 2-ге вид. К.: Знання. 2008. 247 с.

100. Фінансове право: навчальний посібник. Л. А. Савченко, А. В. Цимбалюк, В. К Шкарупа, М. В. Глух. Ірпінь: Академія ДПС України. 2001. 85 с.

101. Чернов С. К. Ефективні організаційні структури в управлінні програмами розвитку наукомістких підприємств: *автореф. дис. на здобуття наук. ступ. докт. техн. наук*: спец. 05.13.22 «Управління проектами та розвиток виробництва». Миколаїв. 2007. 41 с.

102. Чернов С. К. Управление высокоинтеллектуальными проектами - механизм эффективного решения проблем энергосбережения. *Интегрированные технологии и энергосбережение*. 2006. №1. С.30-34.

103. Чернова Л. С. Основні інструменти форсайт-методології у програмах розвитку. *Вісник ОНМУ: Збірник наукових праць*. ). 2018. Вип. 4(57С. 202-214

104. Шкуро М. Ю. Проактивне управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури: *автореф. дис. ... канд. техн. наук*: 05.13.22 – «Управління проектами та програмами». Київ: Київ. нац. ун-т будівництва і архітектури, 2019. 20 с.

105. Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д., Танака Х. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М. К.: Наук. Світ. 2011. 268с.

106. Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д., Танака Х. Руководство инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М. К.: "Саммит-Книга". 2012. 272 с.

107. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition [Текст] / USA. - Project Management Institute, 2017. -756 p.
108. Bushuiev D., Bushuieva V., Kozur B. Emotional infection of management infrastructure projects. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. №3(71). С. 37-50
109. Bushuyev S., Murzabekova A., Murzabekova S., Khusainova M. Develop breakthrough competence of project managers based on entrepreneurship energy. *IEEE Proceedings of the 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*. CSIT. 2017. doi: 10.1109/STC-CSIT.2017.8099420
110. Bushuyev S., Verenych O. Organizational maturity and project: Program and portfolio success (Book Chapter). *Developing Organizational Maturity for Effective Project Management*. 2018. P.168-210.
111. Bushuyev S., Verenych O. The Blended Mental Space: Mobility and Flexibility as Characteristics of Project/Program Success. *IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*. CSIT. 2018. Pp.104. doi: 10.1109/STC-CSIT.2018.8526699
112. Bushuyev S.D., Bushuyev D.A., Rogozina V.B., Mikhieieva O.V. Convergence of knowledge in project management. *IEEE 8th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications*. IDAACS. 2015. doi: 10.1109/IDAACS.2015.7341355
113. Bushuyev Sergey D., Wagner Reinhard F. IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 7. 2014. Iss: 2. Pp.302 - 310.
114. Bushuyeva N., Achkasov I., Bushuieva V., Kozur B., Elmas E. Managing infrastructure projects driving by global trends. *Proceedings of the first International Workshop IT Project Management (ITPM 2020)*. 2020. 10 p.
115. Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide [Текст]. USA. PMI, 2016. 122 p.

116. Husieva Yu. Yu., Chumachenko I. V. Managing team projects in terms of adaptation to change requirements of project stakeholders. *Information systems and innovative technologies in project and program management: Collective monograph* edited by I. Linde, I. Chumachenko, V. Timofeyev. Riga: ISMA. 2019. С. 117-127.

117. Human Development Report. - New York. International Human Development Indicators // Веб сайт. - <http://hdr.undp.org/en/data/build/>

118. Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide [Текст] / USA. PMI, 2014. 90 p.

119. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. International Project Management Association (IPMA) Global Standart, Version 4.0. 2015. 431 p.

120. IPMA "Individual Competence Baseline" (ICB) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management [Електронний ресурс] / IPMA. 2015. - 431 p. Режим доступу: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>.

121. ISO 21500:2012. Guidance on project management [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.isopm.ru/download/iso\\_21500.pdf](http://www.isopm.ru/download/iso_21500.pdf)

122. OGC (Office of Government Commerce). Managing Successful Projects with PRINCE2 (2017) [Текст]. - TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office. 425 p.

123. OGC. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) - Режим доступу: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3>.

124. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) - Third Edition [Текст] / USA. - PMI, 2013. 246 p.

125. P2M: Керівництво по управлінню інноваційними проєктами і програмами підприємств. Японська асоціація управління проєктами (PMAJ). Переклад під ред. Бушуєва С.Д. К.: Наук. світ. 2009. 155 с.

126. Population Data Sheet. - Washington: Population Reference Bureau, 2010 // Веб-сайт Population Reference Bureau. - <http://www.prb.org>.

127. Practice Standard for Project Estimating [Текст] / USA. - PMI, 2010. 130 p.



128. Practice Standard for Project Risk Management [Текст] / USA. PMI. 2009. 116 p.
129. Practice Standard for Scheduling - 2nd Edition [Текст] / USA. PMI, 2011. 130 p.
130. Project Manager Competency Development Framework (PMCDF v.3) [Текст] / USA. PMI, 2017. 191 p.
131. Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management. ISO 21504 First edition 2015-07-01 01. CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland.
132. 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.
133. S. Bushuyev, I. Babayev, J. Babayev and B. Kozyr, "Complementary Neural Networks for Managing Innovation Projects" *2019 IEEE International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT)*. Kyiv. Ukraine. 2019. Pp. 393-396.
134. Seo M., Putnam L.L., Bartunek J.M. Dualities and tensions of planned organizational change. In M.S. Poole & A.H. Van de Ven (Eds.). *Handbook of organizational change and innovation*. 2004. New York, NY: Oxford University Press. Pp. 73-107.
135. Tanaka H. Toward project and program management paradigm in the space of complexity: a case study of mega and complex oil and gas development and infrastructure projects. *27th IPMA World Congress, Dubrovnik, Social and Behavioral Sciences*. 2014. PP. 65-74.
136. The Standard for Programme Management: Fourth Edition. Project Management Institute (PMI). 2017. 179 p.
137. Verenich O. Management of infrastructure projects and programs as a key element of development of socio-economic systems. *Management of development of complex systems*. 2016. № 25. Pp. 23-31.

138. 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.

139. 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.

140. Zachko O. B., Kobylkin D. S. Discrete-event modeling of the critical parameters of functioning the products of infrastructure projects at the planning stage. *Materials of 2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2018)*. V. 2. - Lviv: Publisher "Vezha i Ko", 2018. - P. 152 - 154.

**ДОДАТКИ**  
**Додаток А. Список публікацій здобувачки**

***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.**
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.**
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.**

***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.
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.

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.

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.

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 ІХ міжнародної конференції (м. Київ, 17-18 травня 2013 р.). Київ: Київський національний університет будівництва та архітектури. 2013. С. 90-91.

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.

***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. Збірник тез доповідей та виступів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів «*Актуальні проблеми фінансової системи України*» (м. Черкаси, 24 квітня 2009 р.). Черкаси: Черкаський державний технологічний університет. 2009. С. 18-20.

## Додаток Б. Відомості про апробацію результатів дисертації

1. XIV Міжнародна науково-практична конференція «Управління проєктами: стан та перспективи»

м. Миколаїв: Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 11-14 вересня 2018 р., форма участі – очна.

2. IX міжнародна конференція «Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: Управління програмами та проєктами в умовах глобальної фінансової кризи»

м. Київ: Київський національний університет будівництва та архітектури, 17-18 травня 2013 р., форма участі – очна.

3. 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., форма участі – очна.

4. 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., форма участі – очна.

5. 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., форма участі – очна.

6. 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., форма участі – очна.

## Додаток В. Акти впровадження результатів дисертації

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Голова Рава-Руської міської ради

Іван ІВАНУСА

2021 р.



### АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи

**Зачко Ірини Григорівни**

на тему «**Моделі та методи гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій засобами механізмів конвергенції**»

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційних досліджень здобувачки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій *Зачко Ірини Григорівни* впроваджені в **Рава-Руській міській раді**, зокрема в 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 міської територіальної громади.

Розроблені автором науково-методичні підходи гібридного управління проєктами використані при розробці проєкту комплексної стратегії розвитку Рава-Руської міської територіальної громади на період до 2027 року.

Керуючий справами (секретар)  
виконавчого комітету

І.Б. ІВАНУСА

Заступник міського голови  
з питань діяльності виконавчих органів

М.М. СВІРНЮК

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з науково-дослідної роботи  
Львівського державного університету  
безпеки життєдіяльності



Андрій КУЗИК

01 2021 р.

### АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи

здобувачки **ЗАЧКО Ірини Григорівни**

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

Цим актом підтверджується, що впроваджені в Львівському державному університеті безпеки життєдіяльності результати дисертаційних досліджень **ЗАЧКО Ірини Григорівни** використані у освітньому процесі 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».

Доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту  
к.ю.н.

Андрій САМІЛО

Доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту  
к.е.н., доцент

Ігор СТЕЦІВ