

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УСТЕНКО Віктор Володимирович

**Управління проектами у системі механізмів
інституційного забезпечення соціального
розвитку регіону. / Project management in the
system of institutional support mechanisms for
social development of the region**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ДСПУАзм-21
В. В. Устенко

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЄЮ

- 1.1. Управління територією як полігон для впровадження інновацій
- 1.2. Механізм проектного менеджменту в управлінні територією

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

- 2.1. Оцінка організаційного забезпечення та використання елементів управління проектами в забезпеченні соціального розвитку Тернопільської області
- 2.2. Аналіз технологій проектного менеджменту, що використовуються в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІЄЮ

- 3.1. Удосконалення інституційного забезпечення використання проектного менеджменту в управлінні територією
- 3.2. Впровадження інноваційних технологій проектного менеджменту в управлінні територією

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне середовище, в якому функціонують багато суб'єктів, що беруть участь у створенні соціально-економічної реальності в широкому розумінні, характеризується досить швидкими і не завжди до кінця передбачуваними змінами. Це зумовлює необхідність швидкого вироблення методів, спрямованих на допомогу в адекватному реагуванні та адаптації до мінливих умов, які можуть призвести до дестабілізації. Одним із таких способів стає прагнення до постійного розвитку, який гарантуватиме успіх, пов'язаний з виживанням та підвищенням шансів на конкурентоспроможність. Для багатьох суб'єктів господарювання ця здатність конкурувати та отримувати переваги стає передумовою виживання та розвитку як на мікрорівні - самої компанії, так і на макрорівні - середовища, в якому вона функціонує. Тому, беручи до уваги синергію, що відбувається між середовищем і підприємствами, слід вказати на необхідність вироблення спільної політики і стратегії дій, щоб визначити відповідні напрямки розвитку, вибрати конкретні методи і прийоми, що гарантують успіх підприємців.

Управління проектами та процесами в цьому напрямку може бути використано як метод підтримки як самих підприємців у їхніх зусиллях досягти більш ефективного та результативного процесу управління, так і інших зацікавлених сторін, наприклад, органів місцевого самоврядування, у досягненні їхніх стратегій та цілей. Управління проектами та процесами стає звичним явищем і зустрічається майже в кожній бізнес-практиці, практично незалежно від бізнес-моделі, галузі, капіталу чи розміру організації. У ньому досить часто шукають можливості для збільшення потенціалу та швидшого реагування на труднощі, що виникають. Підвищений інтерес до цієї теми спостерігається як в теорії, так і на практиці, що також демонструє це дослідження.

Дослідженню механізмів управління територією присв'ячені праці таких зарубіжних науковців як: Беннет Р., Гілберт Г., Деанте Б., Д. Штраль, А.

Штандо, Франковський З. Серед вітчизняних науковців технології муніципального управління, зокрема, проектного менеджменту досліджували: Баймуратов М.О., Бобровська О.Ю., Кравченко В.В., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Шаров Ю.П., Ткачук І.Г., Шкільняк М.М.. Але ряд питань щодо використання елементів проектного менеджменту в управлінні розвитком регіонів ще залишаються недостатньо дослідженими, що й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління проектами в системі забезпечення соціального розвитку регіону.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність управління територією як полігону для впровадження інновацій;
- узагальнити механізми проектного менеджменту в управлінні територією;
- дати оцінку організаційного забезпечення та використання елементів проектного менеджменту в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області ;
- оцінити ефективність використання елементів проектного менеджменту в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області;
- удосконалити інституційне забезпечення використання проектного менеджменту в управлінні територією;
- навести рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій проектного менеджменту в управлінні територією.

Об’єктом дослідження є система проектного менеджменту в управлінні соціальним розвитком регіону.

Предметом дослідження є механізми використання елементів проектного менеджменту в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області.

В процесі проведення даного дослідження буде використовуватись цілий ряд **методів**, зокрема: для розкриття суті управління території буде використано метод історико-логічного аналізу; для узагальнення механізмів проектного менеджменту в управлінні територією та характеристики нормативно-правової бази використання елементів проектного менеджменту – системний аналіз; для оцінки організаційного забезпечення та використання елементів проектного менеджменту в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області – метод індукції; для оцінки ефективності використання елементів проектного менеджменту в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області – метод економічного прогнозування та SWOT-аналізу; для удосконалення інституційного забезпечення використання проектного менеджменту в управлінні територією – гіпотетичний метод; для наведення рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій проектного менеджменту в управлінні територією – метод моделювання.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що рекомендації, наведені в роботі можуть бути використані Тернопільською обласною державною адміністрацією з метою удосконалення технологій проектного менеджменту, що використовуються в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЄЮ

1.1. Управління територією як полігон для впровадження інновацій

У найзагальнішому розумінні регіональний розвиток - це процес усіх змін, що відбуваються в регіоні [1, с.20]. Таким чином, регіональний розвиток може складатися як з позитивних змін (прогресивний розвиток), так і з негативних змін (регресивний розвиток). Місцевий розвиток - це поняття майже ідентичне до регіонального розвитку. Різниця між ними полягає в тому, що перше стосується всіх територіальних одиниць (у України це області), а друге - менших (громади, райони) [2, с.20]. З точки зору припущень і цілей поточного регіонального розвитку України, важливим питанням є аналіз регіонального розвитку з точки зору змін, що відбуваються в економіці. Зрозуміло, що економічне зростання - це те, що визначатиме успіх поточних програм розвитку та реструктуризації. Збільшення кількості та покращення якості вироблених товарів і послуг є основою для змін у способі, рівні та якості життя мешканців регіону. Таким чином, економічне зростання впливає на соціальний розвиток, який є другим аспектом регіонального розвитку. Цей розвиток передбачає зміни, які важко визначити, у людських відносинах та соціальній структурі регіону. Опосередковано процес соціального розвитку, його динаміка та рівень, характеризується змінами в рівні та структурі споживання, а також в наявності об'єктів та установ, що надають послуги для задоволення соціальних потреб та розвитку людської особистості.

Важливим елементом регіонального розвитку є також техніко-технологічний прогрес, який виражається в підвищенні якості і сучасності товарів і послуг, що виробляються в регіоні, в збагаченні їх асортименту, в

зміні речової структури виробництва і виробничого апарату, що дозволяє все більш повно використовувати регіональні фактори і ресурси.

У широкому розумінні місцевий розвиток можна розглядати на основних рівнях, а саме [3, с.65]

- у соціальній сфері - розвиток мешканців означає постійне підвищення рівня їхньої освіти, громадянської свідомості та особистої культури; вираженням розвитку, що відбувається у цій сфері, має бути зростання рівня відповідальності за спільні справи суспільного характеру; обов'язки органів місцевого самоврядування, пов'язані з цією сферою розвитку, зводяться до якнайкращого задоволення колективних потреб мешканців муніципалітету у сфері муніципального господарства, освіти, соціального забезпечення та громадської безпеки;

- в економічно-просторовій сфері - повага до цінностей природного середовища та чітке створення просторового порядку на урбанізованих територіях мають домінуюче значення; основні директиви, пов'язані зі стимулюванням розвитку в цій сфері, включають: зменшення викидів забруднення, повагу та відновлення ресурсів природного середовища, використання проекологічних технологій [4, с. 17-18];

- в економічній сфері - найважливішій з точки зору розглядуваної теми - місцевий розвиток проявляється у розвитку індивідуального та колективного підприємництва з використанням місцевих ресурсів: сировини, робочої сили, ландшафту; у зв'язку з цим розвиток місцевої економіки вимагає розвинених демографічних, соціальних, фізичних, інституційних структур, які будуть створювати, обґрунтовувати, підтримувати, впроваджувати та контролювати цей розвиток.

Конкурентна перевага певної місцевої системи впливає з характеристик її ресурсів, ефективного та результативного управління економічними та соціальними процесами, а також здатності ефективно адаптуватися до змін у відносинах з навколишнім середовищем. Тому можна виділити численні вимірювані та невимірювані фактори, під впливом яких формується потенціал

розвитку даного муніципалітету та його середовище для розвитку підприємництва, зокрема [5, с. 98-99]:

- зовнішні - зумовлене відносинами з навколишнім середовищем у міжнародному та національному вимірі та внутрішнє - зумовлене соціально-економічним потенціалом, станом володіння та доступності ресурсів, а також діяльністю місцевої влади

- макроекономічні - загальні детермінанти розвитку, на які місцева влада не має впливу, найважливішими з яких є рішення, прийняті на міжнародному рівні, наприклад, угода про вільну торгівлю, та рішення, прийняті на національному рівні, наприклад, щодо визначення політики розвитку галузі чи сектору економічної діяльності, та мікроекономічні - мають більшу локальну варіативність, на які місцева влада має значний вплив,

- просторові (єдині для всієї країни) та апопросторові (регіонально та локально диференційовані),

- матеріальні та нематеріальні, кількісні та якісні, жорсткі та м'які, традиційні та сучасні.

Цілі місцевого розвитку є універсальними, а в конкретних місцевих умовах відбувається їх конкретизація та визначення пріоритетів. У місцевому контексті дерево цілей буде індивідуально структуроване відповідно до місцевих можливостей та очікувань місцевої громади. Місцеві фактори розвитку можуть підвищувати або знижувати привабливість органу місцевого самоврядування для місцевих інвесторів, вони також можуть залучати або відштовхувати зовнішніх інвесторів.

1.2. Механізм проектного менеджменту в управлінні територією

Управління проектами та процесами є елементом програмно-цільового підходу [6], який набуває особливого значення в контексті розвитку місцевого самоврядування. Якість управління впливає на ефективність та результативність досягнення цілей, пов'язаних як з наданням повсякденних

адміністративних послуг мешканцям, так і зі створенням умов для розвитку. Представлене питання має як теоретичний, так і практичний вимір. У першому випадку йдеться про підготовку припущень щодо умов та елементів, які складають програмно-цільовий підхід у державному управлінні¹. З іншого боку, у практичній площині йдеться про визначення інструментів для реалізації програмно-цільового підходу або в системному підході, або у вигляді часткових рішень.

Аналізуючи вплив якості управління процесами та проектами на соціально-економічний розвиток, можна звернути увагу на низку аспектів. Одним із підходів, який тут можна використати, є поділ на сфери оперативного та стратегічного управління. Питання програмування розвитку, винесене в заголовок цієї статті, стосується переважно стратегічного виміру. Саме на цьому рівні слід шукати можливості впливу на перебіг процесів розвитку. Тут ключовими є два фактори - якість стратегії та готовність організації до її реалізації.

У практиці місцевого самоврядування часто зустрічається явище відриву оперативного управління від прийнятих стратегічних напрямів. Стратегічні документи не забезпечують точку відліку при оцінці різних типів проектів (наприклад, інвестиційних) [7]. Очевидною є потреба у запровадженні нових стандартів як щодо планування стратегії, так і щодо механізмів її реалізації та оцінки отриманих результатів. У новому програмному періоді в Європейському Союзі органи місцевого самоврядування повинні брати участь у різних видах проектів набагато більш продумано, зіставляючи їхні результати та фінансові наслідки зі стратегічними пріоритетами.

Метод управління проектами підтримує реалізацію конкретних, разових завдань, які можна назвати проектами. Можна перерахувати ряд їх характеристик, таких як: бюджет, визначені початок і кінець, конкретні цілі, нові умови реалізації тощо [8]. Відокремлення проектів та вдосконалення способу їх реалізації є необхідністю для багатьох типів сучасних організацій. Це пов'язано з тим, що проект є ефективним інструментом реагування на

мінливість середовища. Немає сумнівів, що в економічному, політичному та соціальному плані турбулентність і складність навколишнього середовища зростає [9]. Це призводить до необхідності використання проектів і проектного підходу в багатьох організаціях, які спочатку не асоціювалися з цим типом управлінської моделі.

Можливість використання проектного підходу також можна побачити в таких організаціях, як органи державного управління [11]. Функціонування проекту як інструменту впливу на навколишнє середовище стало поширеним явищем у державному управлінні завдяки механізмам реалізації фондів Європейського Союзу. Однак, безумовно, не можна стверджувати, що вони є проектно-орієнтованими організаціями [12]. Натомість, запропонований у цій статті підхід є можливим для реалізації за умови застосування принаймні елементів системного підходу до виконання завдань (проектів та процесів). Про це свідчить, зокрема, [13]:

- реалістичне запровадження управлінського контролю,
- впровадження програмно-цільового методу бюджетування,
- запровадження правил призначення тимчасових організаційних одиниць (команд) у нормативних документах,
- запровадження відповідних процедур та документів, що підтримують обіг інформації, особливо контрольної,
- впровадження програмного забезпечення, що підтримує планування та контроль виконання завдань, включаючи створення бюджетів та графіків.

Виконання хоча б деяких з вищезазначених критеріїв дозволяє ефективно впроваджувати стратегічне планування, засноване на програмах розвитку. Програма відрізняється від проекту, який також слід розглядати в дещо іншому управлінському вимірі. У той час як проекти можна ідентифікувати з оперативним управлінням, програми більше асоціюються з довгостроковим підходом. Таким чином, поняття програми означає проект, який виконується протягом тривалого періоду часу і здійснюється у зв'язку з бажанням досягти

певної стратегічної мети. Програму, як і проект, слід розрізняти за обсягом (конкретні завдання), часом (початок і кінець) та бюджетом.

Програма включає в себе проекти, які можуть реалізовуватися в різний час, але стосуються однієї і тієї ж мети або комплексу стратегічних цілей. Отже, реалізація програми повинна розглядатися на двох рівнях, які цілком відповідають принципам формулювання стратегії. Перший стосується програми в цілому, як окремого заходу, а другий - проектів, включених до програми. Тут створюється своєрідна ієрархічна структура з керівником програми та керівниками проектів. Перша з цих функцій пов'язана з діяльністю, спрямованою на забезпечення отримання фінансування, необхідного для досягнення цілей програми. Крім того, вона також включає координаційні та наглядові повноваження щодо менеджерів проектів. Керівники проектів, з іншого боку, відповідають за досягнення поставлених цілей у короткостроковій перспективі. Це другий рівень управління програмами, який вже стосується конкретних проектів розвитку, що реалізуються в рамках програм.

Перебіг програми можна описати за допомогою фазової моделі, яка також використовується в описі проектів. Вона включає чотири основні фази, пов'язані з підготовкою, реалізацією та контролем програми. Це [12]: фаза ініціації, фаза планування, фаза реалізації, фаза завершення.

Однак управління програмою на різних фазах дещо відрізняється від завдань, що стоять перед менеджером проекту. Фаза ініціації програми тісно пов'язана зі стратегією. У випадку органів місцевого самоврядування можна навіть говорити про зв'язок між роботою над стратегією і діяльністю, пов'язаною з фазами ініціювання та планування програми. У випадку інших типів організацій цей зв'язок не є очевидним, і окремі програми можуть розпочинатися окремо від роботи над стратегією.

Етап ініціації дає відповідь на питання, чи потрібен запуск конкретної програми і які цілі планується досягти за її допомогою. Тут слід провести аналіз сумісності запропонованої програми зі стратегією. Саме тут слід шукати поштовх для запуску такого типу проектів. Важливо зосередитися на

стратегічних пріоритетах, створюючи програми, спеціально спрямовані на ці сфери. На етапі ініціації слід провести наступні заходи з підготовки до запуску програми: аналіз відповідності обсягу програми стратегічним цілям, аналіз ризиків, попередній фінансовий план (бюджет проекту) з припущеннями щодо фінансування, попередній графік програми.

Етап планування складається, головним чином, зі створення базового плану програми. Він є відносно нерозвиненим, головним чином через тривалий часовий горизонт, використання проектних компонентів і часто необхідність пошуку зовнішніх джерел фінансування. Тому календарний план повинен зосереджуватися на основних етапах і моментах досягнення (віхах). Що стосується бюджету, то необхідно оцінити витрати, пов'язані з реалізацією програми. Прийняті величини часто мають навмисний характер і передбачають визначення масштабу фінансових зобов'язань для досягнення конкретної стратегічної мети. На етапі планування, незважаючи на досить загальні припущення, а: дерево цілей, аналіз зацікавлених сторін, структура розподілу робіт, графік (діаграма Ганта), бюджет.

На основі прийнятого базового плану розпочинається реалізація програми шляхом ініціювання передбачених у ньому проектів. Протягом виконання програми реалізуються окремі проекти, спрямовані на досягнення конкретних проміжних результатів. Проекти підлягають оперативному контролю, який полягає в досить детальному перегляді базового плану з інтервалами, що не повинні перевищувати інтервал в один місяць. З іншого боку, виконання програми в цілому можна оцінювати на стратегічному і тактичному рівнях. Тут береться до уваги агрегована інформація з усіх проектів, віднесених до програми. Інтервал моніторингу набагато довший - від одного місяця до одного року. Моніторинг включає в себе: моніторинг прогресу окремих проектів, оцінку відхилень у масштабі проектів і всієї програми, підготовку коригувальних заходів, оцінку роботи менеджерів проектів та використання мотиваційних інструментів.

Фаза завершення програми відбувається в терміни, передбачені планом. Коли проекти просуваються в часі або коли змінюється мета, поставлена перед програмою, її завершення також може бути відкладено. На завершальному етапі підсумовуються досягнуті результати і понесені витрати. На цій основі приймається рішення про доцільність підготовки продовження програми на наступні роки. В рамках фінальної оцінки програми проводяться наступні заходи: остаточна оцінка перебігу програми, оцінка отриманих результатів, оцінка роботи керівника програми та використання інструментів заохочення.

Коли в рамках реалізації стратегії розвитку запускається більше однієї програми, можна говорити про портфель програм розвитку. Поняття портфеля стосується групи програм або проектів, які реалізуються в певний час, хоча це не обов'язково мають бути пов'язані між собою за змістом (спільною метою). Виділення портфельів дозволяє додатково координувати поточні проекти з точки зору використання спільних ресурсів або фінансових потреб.

У випадку портфеля програм, відповідальність за нього має бути покладена на лінійну посаду, бажано на відповідного топ-менеджера (заступника президента, члена правління і т.д.). Він або вона може одночасно виконувати функції голови наглядової ради, тобто своєрідної команди, яка контролює хід виконання окремих програм і приймає рішення, що виходять за межі компетенції керівника програми.

У цьому розділі окреслено загальні умови реалізації програм, як у контексті стратегії, так і в контексті програм чи портфельів. Крім того, описано організаційний контекст, пов'язаний з управлінням програмами. Однак перенесення описаних принципів в умови інституту державного управління вимагає врахування низки додаткових факторів. До них відносяться:

- принципи стратегічного планування,
- механізми фінансування заходів у секторі публічних фінансів,
- стандарти управлінського контролю¹,
- умови організації роботи.

Враховуючи ці аспекти, можна запропонувати механізм стратегічного планування на основі програм розвитку.

Створення стратегічного документа є відправною точкою в стратегічному управлінні розвитком органів місцевого самоврядування. Його зміст та інструменти управління, що містяться в ньому, впливають на якість управління, а отже, на ефективність та результативність впливу на процеси розвитку [15]. Одним із можливих підходів, який може бути застосований тут, є проектна орієнтація. Його впровадження на стратегічному рівні дозволяє оснастити стратегію дуже ефективними інструментами впливу на середовище, якими є програми розвитку. Включивши їх у процес стратегічного планування, а потім в управління стратегічним втручанням, можна застосувати низку рішень методичного (планово-контролінгові техніки) та організаційного (принципи управління проектами розвитку) характеру. Тому в статті представлено опис механізму створення стратегій на основі програм розвитку.

Процедура створення програми розвитку базується на фазовій моделі стратегії, яка включає чотири фази: ініціацію, планування, реалізацію та завершення. Робота над програмами починається на етапі планування після проведення стратегічного аналізу. На основі зібраної інформації можна визначити основні сфери, що потребують посиленого стратегічного втручання, а також низку інших сфер впливу, що випливають із завдань, покладених на органи місцевого самоврядування певного рівня. З урахуванням цієї інформації слід підготувати запропонований перелік програм. Приблизний перелік включає: програма підвищення якості обслуговування населення, програма організаційного вдосконалення, програма розвитку підприємництва та ринку праці, програма громадської та соціальної безпеки, програма розвитку освіти, програма охорони навколишнього середовища та природних ресурсів, програма промоції та розвитку туризму, програма утримання та розвитку дорожньої інфраструктури, програма зміцнення та захисту здоров'я населення.

Підготовлений перелік програм слід оцінити як з точки зору об'єктивних соціально-економічних даних, так і з точки зору думки мешканців. На цій

основі варто модифікувати окремі заходи, розділити або об'єднати їх відповідно до отриманих пропозицій. В остаточному варіанті формується портфель програм розвитку, які будуть запуснені на етапі реалізації стратегії. Для цього слід підготувати базовий план¹ окремих програм. Його схема може варіюватися залежно від потреб і технологічних можливостей окремих органів державного управління. Наприклад, він може включати наступні елементи: опис програми - коротка характеристика проекту, пріоритети - основні соціально-економічні проблеми, на вирішення яких спрямована програма, цілі програми - загальні та конкретні цілі програми разом із заходами щодо їх реалізації, перелік рекомендованих проектів розвитку - найважливіші проекти, включені в дану програму, які можна передбачити на момент створення стратегії, графік реалізації - найважливіші дати, пов'язані з досягненням конкретних програмних ефектів, принципи фінансування - мінімальна частка даної програми в бюджеті та передбачуваний відсоток фінансування з власних та зовнішніх джерел, принципи реалізації - інформація про особу, відповідальну за реалізацію проекту, та органи контролю.

Підготовлений таким чином базовий план програми стає складовою стратегічної документації в розділі програм розвитку. Це є принциповою зміною порівняно з традиційною структурою стратегії, в якій такі деталізовані плани реалізації стратегії не створюються. Найважливішими тут є два питання - визначення принципів фінансування та визначення осіб, відповідальних за окремі завдання та поставлені перед ними цілі.

Щодо першого з цих питань слід зазначити, що програма отримує фінансування у вигляді певної частки річних бюджетів. Коли суми, виділені на всі програми, складаються, виходить так званий бюджет стратегії. Очевидно, що дуже важко визначити бюджет завдання, яке триває кілька років, без чіткого визначення обсягу. Тим часом, на етапі формулювання стратегії неможливо визначити всі проекти розвитку, які будуть реалізовані в рамках програми. На додаток до проектів, рекомендованих до реалізації вже на етапі розробки стратегії, під час реалізації стратегії може з'явитися багато нових проектів, які

потребуватимуть фінансування. Тому бюджети програм значною мірою носять умисний характер і є результатом наміру виділити певну суму коштів на певну мету. Тут створюється певна проекція цільового рівня фінансових зобов'язань щодо стратегічного втручання та окремих програм розвитку.

Друге згадане питання стосується підзвітності стратегії. У більшості стратегічних документів цей дуже важливий елемент також відсутній або описаний нечітко. У запропонованому підході необхідно створити матрицю відповідальності, яка закріплює відповідні управлінські компетенції за окремими людьми або робочими місцями. Тут слід використовувати посади або проміжні осередки, знайомі з проектного підходу, а саме: керівник програми, команда програми, керівник проекту та команда проекту.

Функції керівників програм також варто закріпити за відповідними управлінськими посадами. Наприклад, керівник профільного підрозділу або організаційної одиниці, що займається такими питаннями (наприклад, керівник відділу охорони навколишнього середовища), може відповідати за програму охорони навколишнього середовища. Якість управління програмою та досягнуті результати мають бути враховані при оцінці персоналу такої особи.

Впровадження підходу *проектного менеджменту* на етапі планування стратегії призводить до необхідності створення відповідної моделі контролю за виконанням стратегії. Тут пропонується трирівнева схема: оперативний контролінг проектів розвитку, включених до даної програми - щотижневий або щомісячний інтервал, тактичний контролінг програм розвитку - щоквартальний інтервал, стратегічний контролінг стратегій розвитку - річний інтервал.

У випадку стратегії тривалістю більше чотирьох років, після закінчення половини запланованого періоду слід підготувати повний аналіз ситуації, що включає не тільки оцінку ступеня виконання планів на сьогоднішній день, але й перевірку обґрунтованості припущень і загальну оцінку конкурентної позиції підрозділу. На цій основі пропонується переглянути перелік програм, а потім підготувати оновлені базові плани на наступний стратегічний період.

Впровадження рішень, заснованих на методі *управління проектами*, в державне управління видається необхідністю. Однак варто усвідомлювати, що ефективне впровадження описаних підходів потребує досить значних організаційних та культурних змін. Наразі значна частина органів місцевого самоврядування не готова ефективно впроваджувати стратегію та використовувати її як орієнтир у прийнятті повсякденних рішень. Тому описаний вище підхід здебільшого спрямований на ті органи місцевого самоврядування, які відкриті до нових рішень і готові впроваджувати їх добровільно. Це стосується, насамперед, запровадження програмно-цільового методу бюджетування.

Представлене рішення повністю відповідає філософії програмно-цільового підходу та принципам формування бюджетів на основі завдань (процесів та проектів). Більше того, представлений механізм програмування розвитку, який включає такий важливий елемент, як бюджет стратегії, можна розглядати як своєрідний розвиток бюджетування, орієнтованого на діяльність. Поєднання цих двох елементів створює додану вартість у вигляді підвищення реалістичності багаторічних фінансових планів, які в даній ситуації є наслідком планів розвитку, прийнятих у стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення та використання елементів управління проєктами в забезпеченні соціального розвитку Тернопільської області

Регіональний розвиток є багатоаспектною категорією і найчастіше означає процес позитивних змін з точки зору кількісних та якісних перетворень, спричинених стихійними механізмами та/або цілеспрямованими діями публічних суб'єктів.

Поведінкова стратегія стосується індивідуальних цілей, установок і моделей поведінки (особистих і суспільних) та їхніх ендогенних детермінант, таких як сповідувані цінності, темперамент, особистість осіб, залучених до управління конкретною організацією. Передбачається, що поведінка є однією з детермінант стратегічного вибору менеджерів і, відповідно, пропонується впровадити психосоціологічну номенклатуру в стратегічний менеджмент і, зокрема, застосувати її до опису організаційної стратегії. Специфіка поняття «поведінкова стратегія», що розуміється у такий спосіб, полягає у його своєрідній недетермінованості, що створює методологічні та методичні труднощі, але водночас дає можливість дослідити природу організаційної стратегії у соціопсихологічному контексті. Ставлення/поведінка менеджерів організації є *індикатором* спостережуваної стратегічної поведінки і, відповідно, організаційної стратегії.

Однією з головних детермінант поведінкових стратегій є установки керівних (конститууючих) індивідів, і розгляд у цій статті обмежується ними. У літературі існує багато класифікаційних схем установок індивідів.

Усвідомлюючи, що в реальності поведінка людини визначається багатьма різними установками, які взаємодіють одночасно [16].

Регіональний розвиток є результатом як кількісних, так і якісних процесів, що відбуваються в регіоні та його макросередовищі. Якісний аспект розвитку стосується трансформації соціально-економічних структур, в результаті якої вони набувають нових характеристик і властивостей. Кількісний аспект розвитку, з іншого боку, включає поняття економічного зростання [18].

Детермінанти регіонального розвитку та їх систематизація відрізняються залежно від теоретичних концепцій. Домінують дві теоретичні концепції: неокласична модель та теорії попиту, що базуються на припущеннях кейнсіанської економіки. Згідно з неокласичною моделлю, виробництво і розвиток регіону залежать від наявності факторів виробництва. Теорії попиту, з іншого боку, підкреслюють важливість державного втручання та факторів розвитку, ширших за фактори виробництва. У сучасній регіональній економіці використовуються як неокласичні теорії, так і теорії попиту. Наразі основний акцент робиться на накопиченні людського капіталу в широкому розумінні, соціального капіталу та одночасному розгляді факторів, що впливають на розвиток. Особливого значення набуває ендогенна концепція регіонального розвитку, згідно з якою розвиток генерується регіональними ендогенними фізичними та соціальними ресурсами. Велике значення в цьому процесі мають малі та середні підприємства, ключовою особливістю яких є гнучкість, а також ефективно проведена регіональна політика, що сприяє інвестуванню місцевого капіталу в розвиток освіти та науково-дослідницької діяльності і стимулює інноваційну активність підприємств. Важливим елементом політики ендогенного розвитку є сприяння розвитку місцевої фізичної та соціальної інфраструктури, яка може посилити потенціал місцевого розвитку [19]. Не менш поширеною типологією причинних факторів регіонального розвитку, окрім схематизації в контексті неокласичних теорій та кейнсіанської економіки, є поділ факторів на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні), крім того, звичайно, існує багато типологій, що враховують якісно інші (а отже,

неструктуровані) фактори (наприклад, [18]). Екзогенні фактори - це фактори, що є зовнішніми по відношенню до регіону і пов'язані зі змінами в макросередовищі. До них належать: територіальний устрій країни та розширення повноважень регіонів, приплив інвестиційного капіталу (ПІ), зовнішній попит на продукцію та послуги регіону, державна допомога [19, с. 13], а також: макроекономічна ситуація в країні, макроекономічна ситуація за кордоном та можливості зовнішньої підтримки, приплив внутрішніх та зовнішніх інвестицій, технічні та технологічні фактори, соціокультурні та політичні фактори (напр. наприклад, інноваційність та підприємливість суспільства і влади, ефективність функціонування органів місцевого самоврядування, а також участь громадськості у прийнятті рішень на місцевому та регіональному рівнях), екологічні та просторові фактори. З іншого боку, ендегенні фактори, які вважаються основною рушійною силою регіонального розвитку, включають наступні сфери: регіональну економічну сферу (економічна база регіону, економічна структура регіону, підприємництво, здатність до інновацій, масштаб і структура місцевих і регіональних ринків, інвестиції), інфраструктурну сферу (наприклад, комунікаційна та інституційна інфраструктура), соціальну сферу (наприклад людський капітал, соціальний капітал^[2], соціальні інститути та послуги), просторову сферу (просторова доступність, стан і структура розселення, просторова структура, просторовий порядок, просторова цінність) та регіональну екосистемну сферу (компоненти та ресурси природного середовища, стан забруднення та деградації довкілля, потенціал розвитку екологічної інфраструктури, екологічна свідомість мешканців) [20, с. 9-11]. Проте, важливими є й такі ендегенні чинники регіонального розвитку, як диверсифікована структура економіки, розмір регіонального ринку товарів і послуг та механізми, що на ньому діють, специфіка регіонального ринку праці або розмір капіталу, залученого в регіон. Беручи до уваги описані фактори регіонального розвитку, особливо ендегенні, слід мати на увазі, що вони ставлять перед місцевою владою завдання, які

мають певну специфіку. На думку Я. Живіцького [21, с. 7-8], найважливішими завданнями регіональної адміністрації є:

1. Мотивування організацій та інших залучених суб'єктів до активізації регіонального потенціалу, створення організаційних мереж, сфокусованих на проектах або цілях.
2. Спільна розробка спільних цілей розвитку.
3. Об'єднання регіональних ресурсів, узгодження стратегій розвитку та розробка проектних ідей.
4. Залучення додаткових фінансових ресурсів та партнерів для реалізації проектів, організація державно-приватного партнерства.
5. Ініціювання та управління довгостроковими процесами розвитку, організація контактів між регіональними стейкхолдерами та зовнішніми експертами, залучення органів державного управління, організація регіональних освітніх процесів (підвищення кваліфікації).
6. Зміцнення регіону всередині та зовні шляхом консолідації регіональної ідентичності, плекання природної та культурної спадщини, покращення іміджу регіону в міжрегіональній конкуренції.

Таким чином, публічна адміністрація повинна зосередитися на творчій діяльності та бути активним учасником соціально-економічних процесів, що означає відхід від класичного розуміння адміністрування (в термінах Вебера) [21, с. 123]. Отже, органи місцевого самоврядування відіграють значну роль у стимулюванні регіонального розвитку. Однією з детермінант їх ефективного функціонування у цій сфері є стратегії поведінки.

Стимулювання регіонального розвитку - контекст поведінкових стратегій органів місцевого самоврядування

Україна має трирівневу структуру місцевого самоврядування: самоврядування громади, самоврядування району, самоврядування області. Одиниці діють через свої органи. Органами громади є рада громади, яка має повноваження щодо прийняття рішень та контролю, а також, залежно від

розміру громади, сільський, селищний, міський голова, який здійснює виконавчу владу.

Видається, що джерело стимулювання регіонального розвитку з боку органів місцевого самоврядування лежить, зокрема, в процесі формулювання та реалізації стратегії розвитку даної одиниці. Реалізація стратегії розвитку органу місцевого самоврядування означає: досягнення цілей, визначених у цій стратегії, координацію в часі і просторі реалізації передбачуваних проектів, моніторинг реалізації проектів, моніторинг і корекцію діяльності з організації реалізації стратегії, а також моніторинг обґрунтованості змісту стратегії та її корекцію [12, с. 109]. Одним із способів визначення суб'єкта, відповідального за процес реалізації стратегії, є доручення цієї роботи організаційному підрозділу місцевої ради (у випадку громад), районних рад (у випадку районів) або обласних рад (у випадку областей).

У контексті поведінкових стратегій, відбір людей (і особливо їх компетенції та ставлення), відповідальних за формулювання, впровадження та виконання стратегій розвитку, є обов'язковою умовою для регіонального розвитку. У таблиці 1 наведено приклади стратегічної поведінки органів місцевого самоврядування в контексті поведінкових стратегій у сфері таких ендогенних категорій, як підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання, підвищення конкурентоспроможності регіонів та інноваційності підприємств.

Концепція поведінкових стратегій видається актуальною для розвитку органів місцевого самоврядування, оскільки прийняття та/або розкриття певних соціальних установок (персональними) акторами, відповідальними за процес формулювання, впровадження та реалізації стратегій регіонального розвитку, визначає їх стратегічну поведінку (вибір) у сфері конкретних завдань окремих органів місцевого самоврядування. Наприклад, прийняття особою, відповідальною за формулювання та реалізацію стратегії розвитку, нонконформістської позиції - нонконформістського ставлення - з великою ймовірністю буде проявлятися в нонконформістському (звісно, в тій мірі, в якій

це дозволяє зовнішній контекст) стратегічному виборі, що надає більші можливості для інноваційних дій в реалізації окремих завдань одиниці. У випадку конформістської стратегії можна припустити, що виконання окремих завдань буде пристосоване, шляхом адаптації, до характеру більшості рішень в інших регіонах. Індивідуалістичні стратегії можуть мати як позитивні наслідки - наприклад, експансивне виконання завдань - так і негативні - через, наприклад, ізоляцію та відносини з низьким рівнем довіри. На противагу цьому, колективістські установки тих, хто формулює та впроваджує стратегії розвитку, можуть призвести до розвитку співпраці з навколишнім середовищем через мережу та високі довірчі відносини. Проактивні та реактивні диспозиції значною мірою визначають характер вибору та поведінки людини. Таким чином, проактивне ставлення з боку осіб, відповідальних за формулювання та реалізацію завдань, що сприяють стратегії розвитку, може передбачати інноваційну поведінку, пошук можливостей у навколишньому середовищі, налагодження зв'язків - на противагу байдужій поведінці, яка стримує зростання та призводить до оборонного стратегічного вибору.

Стратегії органів місцевого самоврядування, безсумнівно, впливають на рівень регіонального розвитку. Поведінкові стратегії підкреслюють вплив ставлення/поведінки людей (тих, хто управляє - тих, хто становить) на стратегічну поведінку організацій, включаючи окремі органи місцевого самоврядування, що свідчить про те, що роль людського та соціального капіталу у створенні регіонального розвитку все ще залишається неабиякою. Однак методологічні та методичні аспекти дослідження установок та вивчення взаємозв'язку між установками і характером стратегічної поведінки органів місцевого самоврядування та рівнем регіонального розвитку залишаються проблемою, але це не є предметом розгляду в даній роботі.

2.2. Аналіз технологій проектного менеджменту, що використовуються в управлінні соціальним розвитком Тернопільської області

Зростаючий рівень нерівномірності розвитку регіонів став однією з фундаментальних проблем сучасної економіки. Між регіонами, що динамічно розвиваються, та регіонами, що відстають, існують значні відмінності в рівнях доходів та умовах життя населення. Така ситуація не сприяє процесу соціально-економічного розвитку країни і навіть стає одним з основних його бар'єрів. Питання зменшення цих диспропорцій, головним чином шляхом управління процесом розвитку в рамках регіональної політики та пошуку нових чинників розвитку, що забезпечують регіональну конвергенцію, стало дуже важливим напрямом сучасних економічних та геоekonomічних досліджень [21, с. 41-60].

Соціально-економічний розвиток є важливим елементом інтересу в економіці та економічній політиці. Це пояснюється тим, що він охоплює питання, пов'язані з виробництвом, споживанням, а також поглядами, моделями поведінки та соціальними відносинами. Це явище дуже важко оцінити однозначно і об'єктивно, особливо в невеликих територіальних одиницях.

Спроба об'єктивно визначити поняття соціально-економічного розвитку спонукає до ретельного аналізу його окремих складових, а саме: соціального розвитку та економічного розвитку. В економічній науці ці поняття визначаються дослідниками по-різному. Наприклад, К. Маркс визначав економічний розвиток як перехід кількісних змін, що відбуваються в суспільстві, у якісні, як удосконалення суспільства, держави та економіки [22, с. 32]. На думку французького економіста Перру, економічний розвиток - це сукупність психологічних і соціальних змін у населенні, які роблять його здатним накопичувати стійкий приріст свого реального продукту [23, с. 20]. З іншого боку, на думку С. Марциняк, економічний, або господарський, розвиток охоплює сферу людської діяльності, яка тісно пов'язана з управлінням, тобто виробництвом і розподілом товарів і послуг. Таким чином, економічний

розвиток означає зміни у виробничому потенціалі, економічних відносинах, виробництві, структурі та механізмах функціонування економіки, споживанні та навколишньому середовищі. Результатом економічного розвитку, на його думку, є вдосконалення всіх його чинників та збільшення кількості і якості товарів і послуг, що задовольняють конкретні потреби. Найважливішими складовими економічного розвитку є: структура національної економіки, механізми її функціонування, активи, кількість, якість і розподіл товарів і послуг та стан навколишнього середовища [24, с. 359]. О.Насіловський визначає економічний розвиток як історичний (довгостроковий) процес внутрішньої, економічної та соціальної трансформації країни, що призводить до виникнення суспільства, яке шукає шляхи покращення свого економічного становища та організоване таким чином, що дозволяє і заохочує громадян інвестувати в людський, матеріальний та інтелектуальний капітал, необхідний для його безперервного нагромадження [25, с. 377].

Концепція економічного розвитку, на думку Д.Штраль, повинна враховувати вплив [27, с. 26]: інституцій, що надають соціальні послуги (заклади освіти, культури, виховання, соціального забезпечення та охорони здоров'я); середовища проживання (житлова ситуація, ринок праці, громадська безпека); загальноекономічні явища (вплив рівня економіки країни на умови життя її громадян).

З іншого боку, соціальний розвиток означає зміну системи суспільних відносин, структури суспільства, його уподобань, соціальних критеріїв, моделей поведінки, установок і свідомості, які слугують поліпшенню співіснування і співпраці людей та їхньої належної участі в наслідках економічного розвитку. На його думку, найважливішими елементами соціального розвитку є різноманітність наукових і культурних досягнень, їх якість і швидкість примноження, а також зміни у свідомості індивідів і соціальних груп [28, с. 360].

Метою соціально-економічної діяльності на регіональному та місцевому рівнях є, головним чином, зростання добробуту та підвищення рівня і якості

життя мешканців [28, с. 22-26]. Це досягається, серед іншого, шляхом розвитку житлового будівництва, турботи про навколишнє середовище, покращення технічної та соціальної інфраструктури, а також залучення нових економічних інвестицій. Якщо ці завдання виконуються належним та ефективним чином, їхнім наслідком, ймовірно, буде економічний розвиток регіону або територіальної одиниці [29, с. 3].

Належне вимірювання соціально-економічного розвитку як країни, так і її окремих регіонів вимагає ретельного відбору відповідних показників. Однак загальновідомих, універсальних рішень у цьому питанні не існує. В літературі існує багато підходів до побудови показників соціально-економічного розвитку. У багатьох дослідженнях за такий показник береться валовий національний дохід на душу населення [30, с. 15]. Країна з високим рівнем валового національного доходу може мати високий рівень дитячої смертності або неписьменності. Однак ВВП - це лише показник економічного зростання, і рівень соціально-економічного розвитку не повинен визначатися виключно на його основі [31, с. 5-6].

Тому соціально-економічний розвиток слід аналізувати на основі відповідного набору індикаторів, що відображають різні сфери життєдіяльності людини. На думку Я. Бербекі, слід виокремити чотири їх групи [32, с. 12]:

- економічні фактори (описують, зокрема, рівень економічного розвитку та його зміни, систему економічної організації, державну політику, інтеграційні процеси, глобалізацію чи ринок праці);
- соціальні фактори (показники міжособистісних відносин - переважно сімейні стосунки, стиль життя, норми та цінності, рівень домагань та явище наслідування);
- демографічні фактори - набір змінних, що описують структуру, чисельність.

Стратегічне управління - це процес, заснований на виконанні дій на основі наявної інформації. Цей процес підтримується функціями планування, організації, мотивації та контролю. Стратегічне управління має на меті

забезпечити успіх суб'єкта господарювання. Цей успіх досягається шляхом прийняття ключових рішень, спрямованих на виживання або зростання. Ці рішення приймаються на основі інформації про зовнішнє середовище та інформації про власний потенціал суб'єкта господарювання.

Суть стратегічного управління полягає у забезпеченні успіху в стратегічному горизонті. Успіх - це приріст певної цінності, що гарантує стабільний розвиток.

Класично раціональний підхід до стратегічного управління передбачає свідоме і планомірне застосування набору технічних методів, які підтримують прийняті рішення. Вони повинні бути адаптовані до мінливих умов, що визначаються складним і нестабільним зовнішнім середовищем. Стратегічне управління значною мірою зменшує невизначеність, яку створює навколишнє середовище. Стратегічне управління - це застосування певного організаційного циклу, який складається з наступних етапів: стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль.

У літературі можна знайти багато інструментів та методів стратегічного управління. Найбільш популярними з них є:

- у макроекономічному аналізі: PEST/STEP-аналіз (аналіз правово-політичного, економічного, соціокультурного та технологічного середовища), метод Дельфі, сценарії станів середовища, метод екстраполяції трендів, SWOT-аналіз, SLEPT, PESTER, PRESTCOM, ETOP;

- у мікроекономічному аналізі: аналіз карти стратегічних груп, крива досвіду, бальний аналіз привабливості галузі, метод п'яти сил Портера, бенчмаркінг, ETOP, SWOT-аналіз, аналіз ключових факторів успіху.

Стратегічне управління повинно здійснюватися на рівні, також відомому як адміністративний рівень, що відповідає найактуальнішим потребам суб'єкта господарювання. При проведенні політики на регіональному рівні повинні бути залучені всі зацікавлені сторони. До них відносяться, в першу чергу, місцеві та регіональні громади, а також економічні та соціальні суб'єкти. Їх думка може допомогти досягти переваги над іншими регіонами в тій чи іншій сфері.

Аналізуючи питання стратегічного управління на регіональному рівні, варто уточнити економічну термінологію терміну «регіон». Це насамперед територія з певною економічною спеціалізацією, яка є результатом способу використання внутрішніх і зовнішніх економічних ресурсів та потоку факторів зростання, таких як капітал, праця, технології, інформація.

Стратегічний менеджмент в органах місцевого самоврядування вимагає специфічних компетенцій, які складаються, серед іншого, зі знань, вміння їх використовувати та свідомого ставлення місцевої влади і всієї місцевої громади, що сприяє реалізації програм і проведенню заходів, які поєднують різні сфери і рівні суспільної активності [33, с. 276].

Завданням більшості обласних адміністрацій є організація та проведення заходів, пов'язаних з процесами розвитку, що відбуваються в межах певного регіону. Ця діяльність спрямована на підвищення конкурентоспроможності області, запобігання збільшенню розриву між розвитком відповідних територій та закладення підвалин для довгострокового і сталого розвитку регіону. Діяльність, яку здійснюють відповідні підрозділи, повинна враховувати реальні можливості та обмеження, пов'язані з розвитком соціально-економічних процесів. Це можуть бути, наприклад, ресурси або компетенції.

Під час реалізації стратегії для певного регіону можна зіткнутися зі співпрацею багатьох акторів на різних рівнях. Їхні дії ґрунтуються на певних принципах. До принципів реалізації стратегії щодо регіонів можна віднести:

- принцип сталого розвитку - полягає у прагненні покращити життя всіх мешканців, які проживають на території даного області, але він повинен реалізовуватися при забезпеченні балансу в екологічній, соціальній та просторовій сферах;

- принцип регіональної субсидіарності - полягає в тому, що обласне самоврядування виконує всі завдання, які не можуть бути задовільно виконані органами місцевого самоврядування;

- принцип програмування розвитку - полягає у створенні нових інструментів і методів для покращення функціонування обласного

самоврядування. Це вдосконалення має відбуватися у співпраці з суб'єктами на місцевому, національному і навіть європейському рівнях. Координація діяльності всіх суб'єктів спрямована на концентрацію ресурсів, необхідних для створення інфраструктури, сприятливої для розвитку;

- принцип адміністративної ефективності - ґрунтується на діях державних інституцій. Ці органи повинні діяти ефективно та приймати рішення у прозорий спосіб, важливим елементом також є співпраця між суб'єктами. Діяльність публічних інституцій також пов'язана з постійним задоволенням очікувань і потреб як мешканців, так і підприємців.

Підприємства конкурують між собою на всіх ринках. Найбільш поширеними елементами цієї конкуренції є: ціна, витрати або якість. Кожен з цих елементів складається з величезної кількості видів діяльності, які створюють різницю між компаніями. Так само це стосується і регіонів, які конкурують за клієнтів, залучаючи їх цікавою пропозицією, що базується на тих же елементах і факторах, що і для бізнесу.

Для того, щоб досягти найкращої конкурентної позиції, регіони або компанії можуть використовувати інструмент бенчмаркінгу. Бенчмаркінг - це метод, який дозволяє шукати та визначати еталон, до якого суб'єкт господарювання буде прагнути. Бенчмаркінг називають порівняльним дослідженням або еталоном. Ця процедура передбачає порівняння процесів і видів діяльності, що використовуються власним підрозділом, з іншими, які вважаються найкращими в цій галузі. Результат такого аналізу слугує основою для вдосконалення. Бенчмаркінг зосереджується на виявленні факторів, які забезпечують ефективне виконання аналізованого процесу, та адаптації їх до можливостей, наявних у власному підрозділі [22, с. 15]. Бенчмаркінг також описується як метод, заснований на вивченні досвіду конкурентів (не обов'язково з тієї ж галузі) та визначенні найкращих рішень, які потім можуть бути перенесені на власну компанію або регіон. При цьому важливо проаналізувати свої продукти та послуги з огляду на технічні та виробничі можливості, щоб їх можна було запропонувати на відповідному рівні [23].

Використовуючи бенчмаркінг, можна дізнатися про багато інструментів і методів виробництва продукту або надання певної послуги, а також скористатися найкращими практиками. Метод є довгостроковим і універсальним, його можна застосовувати в різних галузях і на різних рівнях. Всі ці особливості дозволяють визначити бенчмаркінг як професійний і систематичний метод, використання якого може дозволити будь-якому суб'єкту господарювання підвищити свою ефективність.

Одним із видів бенчмаркінгу є стратегічний бенчмаркінг. Він ґрунтується на визначенні потреб певного підрозділу, виявленні сфер, в яких підрозділ хоче покращити свою діяльність, і, головним чином, на порівнянні процесів і методів виробництва з конкурентами.

При використанні методу бенчмаркінгу, який, як правило, є якісним методом, необхідно визначити досліджувані сфери, так звані бенчмарки, які в літературі визначаються як еталонний показник. У проведеному дослідженні була зроблена спроба надати методу бенчмаркінгу кількісного характеру. З цією метою для аналізу регіонів було обрано п'ять показників: інвестиційні витрати на 1 мешканця; середньомісячна номінальна заробітна плата; загальний рівень зайнятості; внутрішні витрати на НДДКР на душу населення; кількість підприємств з іноземним капіталом на 10 000 мешканців.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІЄЮ

3.1. Удосконалення інституційного забезпечення використання проектного менеджменту в управлінні територією

Регіональний розвиток розглядається як створення нових робочих місць і створення найкращих умов життя для мешканців регіону. Це пов'язано з необхідністю якісних і кількісних змін у вимірах, що характеризують регіональний розвиток, тобто соціокультурному, екологічному та економічному. Це пов'язано з ресурсами, якими володіють конкретні регіони. Саме вони визначають ефективність та результативність дій, що здійснюються в місцевій громаді, та визначають здатність конкурувати на ринках. Регіональний розвиток є складним процесом. Він складається з множинності цілей, різноманітності видів діяльності, економічних відносин з навколишнім середовищем або здатності використовувати специфічний потенціал даної території.

У літературі виділяють фактори розвитку, що вступають у взаємозалежності, які прямо чи опосередковано впливають на трансформації в економіці регіону [34, с. 10]. Вони поділяються на екзогенні (зовнішні, пов'язані зі змінами в макроекономіці) та ендогенні (внутрішні, що становлять основу розвитку регіону). В даний час ресурсні фактори (наприклад, природні ресурси, основні фонди або низький рівень освіти робочої сили) втрачають своє значення на користь якісних факторів, таких як кваліфікація працівників, адміністративна ефективність, якість діяльності, умови життя або ефективність транспортної та комунікаційної інфраструктури. Слід також відзначити зростання значення інституційних факторів, до яких відноситься розвиток неприбуткових організацій як «навколобізнесових» структур, що впливають на

формування підприємницького ставлення до соціальних цілей та характеризуються гнучкістю у реагуванні на соціальні проблеми [35, с. 22].

У літературі питання, пов'язані з неприбутковими організаціями як суб'єктами підтримки регіонального розвитку, є недостатньо висвітленими. Тому звернення до цієї теми видається виправданим, оскільки, як показує практика, ці суб'єкти як прямо, так і опосередковано сприяють регіональному розвитку. Зростання ролі неурядових організацій у цьому процесі наразі пов'язане, серед іншого, зі збільшенням значення проектів у діяльності, що здійснюється на користь регіону, в результаті чого більшу частину своїх починань ці організації реалізують саме через проекти. Це сприяє їхній здатності надавати якісні соціальні послуги та автономії дій.

З точки зору регіонального розвитку, НПО здійснюють діяльність, спрямовану, серед іншого, на надання соціальних послуг, інтеграцію розвитку громад та соціальну інтеграцію (зокрема, в питаннях, що стосуються доступності ринку праці для людей, які перебувають під ризиком соціального виключення або соціального виключення, а також запобігання виключенням). Характерною рисою цих організацій є їхня гнучкість у реагуванні на соціальні проблеми та роль у формуванні підприємницького ставлення до соціальних цілей. Сектор НПО є різноманітним. Проте можна спостерігати динаміку його розвитку та постійно нерозкритий соціальний потенціал. Він пропонує незамінні інструменти на ринку праці, інноваційні підходи, гнучкість, що може суттєво сприяти розвитку регіону в соціальному вимірі.

Неприбуткові організації є складнішими, гнучкішими та мають інші цінності та мотивації, ніж так звані бізнес-структури. Вони є суб'єктами, які беруть активну участь у визначенні проблем місцевого середовища, мають можливість їх артикулювати і, як наслідок, задовольняти їх. Для того, щоб забезпечити соціальну користь від функціонування та позитивний вплив на регіональний розвиток, НПО повинні були перейти до «проектного мислення».

Це призвело до зростання ролі проектів в організаціях третього сектору та реалізації більшої частини їхньої статутної діяльності через проекти.

Важливого значення набула цінність, яку проекти створюють для різних груп зацікавлених сторін. Різноманітність і множинність зацікавлених сторін окремих проектів означає, що їхні очікування є різноманітними, складними, взаємопов'язаними і часто суперечливими [35, с. 11]. Проектна діяльність має позитивний вплив на діяльність НПО за умови, що управління проектами є одночасно управлінням організацією, тобто окремі проекти інтегровані з належним управлінням на рівні організації. Такий підхід гарантує, що коли організація здійснює різноманітну діяльність, проектна діяльність є способом плавної інтеграції прибуткових підприємств в роботу організації. Управління проектами - це спроба перевести діяльність організації у вимірювані результати і полегшити управління, коли досягнення місії вимагає одночасної, але різноманітної і не пов'язаної безпосередньо з нею діяльності. Однак для того, щоб будь-яка така організація могла ефективно досягати своїх цілей і тим самим позитивно впливати на місцеву громаду, вона повинна творчо реагувати на мінливість і потреби свого оточення. Здатність створювати та впроваджувати інновації, що з'являються, є основою регіонального розвитку. Тому функціонування проектних некомерційних організацій, що належать до інститутів циркулярного бізнесу, дозволяє створювати, впроваджувати та адаптувати нові рішення, які визначають успіх розвитку регіону.

Міркування щодо ролі неприбуткових організацій у регіональному розвитку будуть підкріплені презентацією організації, що належить до третього сектору. Організація, про яку йде мова, працює на ринку Тернопільської області з 1995 року. Вона пропонує навчальні, консультаційні та інформаційні послуги, орієнтовані на потреби сектора МСП, активних і неактивних людей, тих, хто починає свою кар'єру або створює власний бізнес. Організація внесена до реєстру недержавних шкіл та установ, а також до реєстру навчальних закладів управління праці. Організація надає послуги на платній основі в рамках своєї комерційної діяльності та безкоштовно в рамках проектів, що фінансуються з державних джерел, особливо з фондів ЄС. Європейські гранти є основним джерелом доходу підрозділу. В організації працює чотири-п'ять

постійних співробітників, але до її діяльності залучено набагато більше людей. Вони набираються відповідно до нових потреб, що виникають у зв'язку з наданими послугами або реалізованими проектами. До команди співробітників входять люди, які представляють економічні та юридичні знання, а також ті, хто має конкретні спеціалізації. Наявність таких кадрових ресурсів дозволяє надавати комплексні консультаційні послуги та проводити високоякісне навчання. Якщо послуги, що надаються, вимагають специфічних навичок або галузевих знань, налагоджується співпраця із зовнішніми консультантами або співробітниками установ, які займаються певним питанням. Для цілей своєї діяльності Центр веде базу даних осіб, зацікавлених і компетентних у наданні консультаційних, навчальних та інформаційних послуг. За останні 15 років представлена організація реалізувала понад 40 проектів. Проведені заходи були результатом потреб, про які повідомляли окремі групи одержувачів послуг, що надаються в Тернопільській області. Кожному запланованому заходу передувало детальне дослідження потреб у запропонованих проектних заходах. У підготовці та реалізації окремих проектів брала участь основна команда проекту, що складалася з координатора проекту, координатора реалізації проекту, спеціаліста з контролю та моніторингу, спеціаліста з підбору персоналу та бухгалтера. Однак реалізація основних заходів вимагала співпраці великої групи з понад 20 тренерів, консультантів, психологів та викладачів. Реалізовані проекти були частиною місії організації, але не всі вони були пов'язані з її стратегічними цілями. Особливістю реалізованих проектів було те, що рішення про їхню реалізацію не завжди ґрунтувалося виключно на визначенні прямої вигоди для самої організації, у багатьох випадках акцент робився на побудові партнерських відносин. Також не було початкових розрахунків, які б визначали використання наявних ресурсів у порівнянні з вигодами від проектів для відповідної організації. Основними причинами впровадження більшості реалізованих проектів були потреби, пов'язані з формуванням відповідного підприємницького ставлення в регіоні. Найбільші проблеми, пов'язані з реалізованими проектами, виникали на етапі виконання

заходів відповідно до запланованих графіків та співпраці в проектній команді. Основними причинами затримок були ступінь складності завдання (були елементи новизни) та надто оптимістичне планування термінів виконання окремих заходів. Були зсуви в графіку робіт в рамках реалізованих проектів, але вони не вплинули на якість або показники, які повинні бути досягнуті в остаточному проектному розрахунку. Проблеми всередині проектної команди, з іншого боку, були пов'язані із залученням невідповідного персоналу для виконання певних робіт, неучастю всіх членів окремих команд у робочих зустрічах, надмірною паперовою тяганиною, нав'язаною спонсором проекту, виснаженням через участь у кількох проектах одночасно. Проблеми, що виникали в управлінні проектами, про які йшлося, були пов'язані, головним чином, з обмеженим досвідом представленої організації в реалізації кількох проектів одночасно. Слід зазначити, однак, що управління проектами приносить відчутні переваги для представленої організації у вигляді підвищення ефективності роботи, результативності реалізованих проектів та реалізації прийнятих стратегій. Слід підкреслити, що особа, відповідальна за реалізацію багатьох проектів в опитаній організації, зазначила, що використання проектного підходу в реалізації проектів, спрямованих на потреби, що виникають в регіоні, значно сприяло успіху проведених заходів. Крім того, реалізація інформаційної, навчальної, консультативної та фінансової діяльності у формі проектів також дозволила скористатися перевагами нових сучасних рішень у способах охоплення потенційних клієнтів та надання їм послуг. Це також дозволило компанії йти в ногу з інноваціями, що з'являються в конкретній сфері її діяльності, і, таким чином, надавати послуги високої якості.

Проведена діяльність свідчить про те, що функціонування неприбуткової організації не є байдужим для розвитку регіону. Однак, для того, щоб відповідати вимогам місцевого ринку, менеджери представленої установи вказують на три основні напрямки, що визначають успіх проведених заходів, а саме:

- досвід і знання людей, відповідальних за його функціонування - це проявляється в практичному досвіді в рамках наданих послуг, постійній самоосвіті та самовдосконаленні людей, які постійно співпрацюють з даною установою, хорошому розпізнаванні потреб мікро-, малих і середніх підприємств в Тернопільській області, ретельному відборі зовнішніх консультантів, хорошему розпізнаванні потреб конкретних груп клієнтів і широкій мережі контактів;

- система управління проектами - цей підхід пов'язаний з моніторингом потреб конкретних груп клієнтів, моніторингом та оцінкою наданих навчальних, консультаційних та інформаційних послуг, які проводяться як на етапі планування, реалізації, так і на етапі закриття проекту; важливим є також дотримання внутрішніх процедур, пов'язаних з реалізацією декількох проектів одночасно, змістовна та організаційна співпраця з установами, що діють в регіоні на користь сектора МСП, а також висока гнучкість діяльності та орієнтація на співпрацю і партнерство;

- іміджевий - пов'язаний зі знанням та впізнаваністю бренду досліджуваної організації в місцевому середовищі та в середовищі третього сектору.

З іншого боку, серед факторів, що обмежують позитивний вплив неприбуткової організації на розвиток регіону, респонденти вказали на неможливість реалізувати всі теми пропонованих тренінгів власними силами, невелику кількість людей, які працюють в установі, трудомісткість і тривалість набору учасників на окремі проекти, а також тривалість підготовки нових продуктів з важкопрогнозованим ринковим резонансом.

Для того, щоб реалізація зазначеної діяльності сприяла наданню важливих з точки зору регіонального розвитку навчальних, консультаційних, інформаційних та фінансових послуг, представлена організація повинна постійно розвивати свій проектний та кадровий потенціал, гнучко адаптуватися до мінливого середовища та постійно шукати нові можливості для розвитку. Перевагою її діяльності в регіоні є те, що вона створює можливості

користуватися певними послугами безкоштовно, за низькими цінами, або надає доступ до послуг, які ніхто інший не надає в такому обсязі. Крім того, відповідальні за управління опитаної неприбуткової організації зазначають, що вони відкриті до всіх нововведень, намагаються сприймати проблеми, що виникають, з різних точок зору, чутливі до сигналів і викликів місцевих громад, готові і готові впроваджувати різні зміни. Досвід показує, що можливістю для розвитку організацій третього сектору є необхідність розвитку власних інновацій, забезпечення професійного менеджменту та створення привабливих умов праці для людей.

Для того, щоб організація могла повною мірою відповідати очікуванням своїх потенційних клієнтів і назавжди знайти своє місце в структурі місцевого співтовариства, необхідно орієнтувати свою стратегію розвитку на подальшу таку активну участь у реалізації проектів, що фінансуються ЄС. Включення діяльності у формі проектів стало найбільш ефективним рішенням у цій ситуації і способом подальшого розвитку та адаптації пропозиції послуг до потреб мешканців Тернопільської області. Зростаюча роль проектів у представлений організації сприяла набагато ширшому сприйняттю цілей і переваг такого типу діяльності. Результатом є не лише кінцева послуга як така, але й цінність, яку проекти створюють для конкретних груп одержувачів послуг, що надаються.

Неприбуткові організації є сполучною ланкою для активізації суспільства та сприяння розвитку місцевих громад. Вони бачать проблеми з різних точок зору і є чутливими до сигналів та викликів місцевих громад. Вони сприяють регіональному розвитку, виконуючи важливі соціальні функції, спрямовані на задоволення людських потреб та розвиток демократичних механізмів. Це можливо завдяки їхнім специфічним характеристикам, які відрізняють їх від інших соціальних, урядових, місцевих органів влади, політичних чи комерційних інституцій. Реалізуючи різноманітні проекти, громадські організації задовольняють потреби та інтереси різних соціальних груп, забезпечуючи таким чином підвищення якості людського капіталу в певному

регіоні. Участь мешканців у проектній діяльності сприяє формуванню громадянської культури, покращенню ситуації на ринку праці або економічному відродженню регіону. Це означає соціально-освітній прогрес багатьох мешканців, який був би неможливий без їхньої участі в проектах, що реалізуються неприбутковими організаціями. Тому подальша участь цих організацій у процесі отримання коштів ЄС є важливою через можливість фінансування соціальної сфери і, таким чином, послаблення побічних ефектів соціально-економічних реформ.

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що неприбуткові організації можуть бути одним із джерел успіху для регіонального розвитку. Багато з них мають необхідні знання, персонал та проектний досвід для здійснення своєї статутної діяльності. Як наслідок, вони здатні розвивати свої компетенції, гнучко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та шукати нові можливості для розвитку, що є важливим для місцевого розвитку. Однак для того, щоб говорити про розвиток регіону за участі неприбуткових організацій, необхідно пам'ятати про активний пошук інформації про потреби громади, відкритість до такої інформації, взаємну комунікацію, джерела фінансування, залучення працівників до реалізації статутних завдань та співпрацю з представниками органів місцевого самоврядування, державної адміністрації, бізнесу та іншими зацікавленими сторонами.

3.2. Впровадження інноваційних технологій проектного менеджменту в управлінні територією

Синтезуючи погляди українських та зарубіжних науковців та дослідників практики господарського життя, можна припустити, що підприємництво – це: специфічний спосіб дій, що полягає у схильності до нових, ризикованих і нетрадиційних починань, після прояву ініціативи в їх пошуку; активна життєва позиція, характерна для підприємливих людей (за замовчуванням – підприємців), що виражається в самостійності в діях, відданості справі,

високому ступені точності у виконанні задуманого, вмінні бачити можливості і шанси там, де інші їх не помічають; готовність інвестувати час і зусилля, приймаючи при цьому супутні ризики: фінансові, психологічні, соціальні; процес створення чогось нового і цінного, що зазвичай призводить до матеріального та особистого задоволення.

У літературі при обговоренні питань, пов'язаних з підприємництвом та місцевим розвитком, часто підкреслюється загальна закономірність, яка вказує на те, що співпраця в рамках мережових структур місцевої влади з підприємствами може сприяти формуванню сприятливих умов для розвитку підприємницької та інноваційної діяльності підприємств, що діють на місцевому рівні, а також прискоренню місцевого розвитку та підвищенню загального соціально-економічного рівня регіону [35, с. 179]. У вітчизняних економічних реаліях, використовуючи критерій NUTS-2, регіон можна ототожнити з областю, тобто територією, специфічними рисами якої є:

- володіння правосуб'єктністю, що дозволяє самостійно приймати рішення щодо політики;
- функціонування окремих і незалежних органів самоврядування;
- функціонування автономної фінансової системи, що дозволяє розпоряджатися бюджетом і доходами, передбаченими законом.

Вищезазначені ознаки регіону-області уможлиблюють створення внутрішнього потенціалу розвитку, який складається з таких потенціалів [35]: економічного, культурного, інтелектуального, інноваційного, інституційного, екологічного. Ці потенціали, формуючи потенціал регіонального розвитку, суттєво впливають на наявність обмежень та можливостей для розвитку як самого регіону, так і підприємств, що в ньому функціонують, а отже, на конкурентоспроможність економічних одиниць та конкурентоспроможність регіону (локації).

Як справедливо зазначає Д. Ставаш, частоту та ефективність взаємодій між вищезазначеними потенціалами та сформованими ними можливостями і бар'єрами для розвитку підприємництва [37] слід пов'язувати зі ступенем

розвиненості інноваційного середовища, рівнем конкурентоспроможності регіону та станом клімату для розвитку підприємництва - рівнем привабливості для потенційних інвесторів. Зіставлення найважливіших факторів, що стимулюють та гальмують можливості розвитку як для регіону, так і для бізнесу, дозволяє ще більше підкреслити важливість зворотного зв'язку, проілюстрованого вище.

Оскільки взаємозв'язок між потенціалом розвитку підприємств, розташованих у регіоні, та потенціалом розвитку даного регіону є закономірним, будь-які дії, що означають підтримку місцевої підприємницької активності, слід вважати бажаними. Особливо важливим у цих процесах є стимулювання сектору МСП. Цей сектор робить надзвичайно важливий внесок у соціально-економічний розвиток України, виконуючи різноманітні економічні ролі, соціальні функції, а також функції макроекономічного та неекономічного впливу.

Діяльність сучасних підприємств визначається необхідністю постійного пошуку нових можливостей розвитку. Здоров'я глобальної економіки залежить від економічного стану її базових ланок - підприємств, для яких регіон є ключовим простором для ведення своєї діяльності. Всебічна взаємозалежність, що існує між усіма суб'єктами економіки, зростаючий вплив глобалізації та швидкі темпи технологічного прогресу сприяють побудові нових типів зв'язків. Відкритість як бізнесу, так і його оточення до співпраці та спільного творення майбутнього видається єдиним правильним шляхом дій. На підприємців чекають нові виклики на різних рівнях. Вирішенням багатьох з них є інновації, які є своєрідною відповіддю на постійні зміни, що дозволяє підтримувати динамічну рівновагу з навколишнім середовищем.

Модель відкритих інновацій часто називають новою парадигмою теорії інновацій, яка передбачає двосторонній потік знань, ідей або технологій між підприємством та його оточенням. Це надзвичайно динамічний напрямок досліджень, який знаходить все більше застосувань у практиці сучасних компаній.

Сучасний бізнес стикається з багатьма викликами не тільки в тому, щоб йти в ногу зі змінами, але й у створенні інноваційного простору для кращого реагування на потреби навколишнього середовища. П. Друкер стверджував, що «найкращий спосіб передбачити майбутнє - це створити його». З цією метою компанії повинні створювати умови для швидкої передачі знань як всередині організації, так і між її оточенням, щоб впоратися з прогресуючою соціалізацією знань, яка визначає необхідність здобувати знання через відносини з тими, хто ними володіє.

Управління - це процес, що складається, серед іншого, із взаємодії між підприємством та його оточенням. Метою співпраці є більш ефективне використання обмежених ресурсів, мінімізація ризиків і витрат або краща адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища. Роль співпраці є важливою з дуже простої причини, адже не існує організації, яка має всі ресурси для досягнення постійної ринкової переваги [38].

Бізнес, орієнтований на ефективність, швидкість та надання якісних продуктів і послуг, у нестабільному середовищі визначає фокус сучасних менеджерів на ключових компетенціях та відкритість до міжорганізаційної співпраці з метою залучення зовнішніх джерел для доповнення капіталу компанії.

Започаткування бізнесу часто зводиться до вибору типу бізнесу, який найкраще відповідатиме потребам місцевого ринку. Зовнішні фактори, що обумовлюють як функціонування, так і розвиток діяльності, в тому числі інноваційної, створюються широко визначеним середовищем підприємства. Розглянута структура та аналіз цього середовища залежить від застосованого поділу. Його можна поділити на: загальне та цільове середовище, традиційний ринковий простір та простір інтернет-ринку або макро- та мікросередовище.

Перспективи економічного розвитку України, а також окремих областей залежать від здатності підвищити рівень інноваційності підприємств, науки та державних установ. Значна частина відповідальності за формування умов для інноваційного зростання лежить на регіональних органах влади. Вони мають у

своєму розпорядженні стратегічні документи у цій сфері, а саме стратегії розвитку областей і особливо регіональні інноваційні стратегії. Тому розглянемо детальніше регіональні інноваційні системи (РІС), які також називають місцевими інноваційними системами.

Суб'єктами РІС є підприємства, державна сфера досліджень і розробок (університети, державні та приватні інститути) та посередницькі установи, які можуть включати, зокрема, центри інновацій та трансферу технологій або установи, що підтримують підприємництво, наприклад, бізнес-інкубатори [38].

РІС свідчать про якісні зміни, що відбуваються, закономірністю яких є регіональний розвиток на основі інноваційних процесів. На практиці РІС мають бути орієнтовані на створення нових суб'єктів господарювання, підтримку інноваційного потенціалу малих і середніх підприємств, ініціювання трансферу технологій та розвиток мереж співпраці. Розвиток регіонів є результатом їхньої здатності постійно генерувати та адаптувати нові організаційні рішення, засвоювати знання і технології та здійснювати управління в інноваційний спосіб [39].

Важливо також уточнити поняття інноваційного регіону, який розглядається як система, що складається з: потенційної інноваційності компаній, що розуміється як їх здатність створювати середовище співпраці (альянси, інноваційні мережі), яке є ядром РІС; середовища підтримки інновацій (законодавство, адміністративне регулювання, структура економічної та соціальної підтримки); визначені правила гри в регіоні.

Одним з найпопулярніших напрямків, що розвиваються в регіоналістиці, пов'язаних з інноваціями та регіональною конкурентоспроможністю, є так звана розумна спеціалізація регіонів, яка включає, серед іншого, підтримку розвитку кластерів. У новій перспективі ЄС у процесі відбору проектів для підтримки перевага надаватиметься проектам, що фінансуються в рамках Операційної програми «Інтелектуальний розвиток» у сферах, визначених як «розумна спеціалізація». Розумна спеціалізація (або регіональна спеціалізація) - це новий інструмент Європейського Союзу, який зобов'язує регіони країн-членів обирати

ті сфери, в яких вони хочуть спеціалізуватися та підвищувати свою конкурентоспроможність. Таким чином, мобілізація потенціалу, притаманного регіону, покликана забезпечити сталий і динамічний соціально-економічний розвиток території. Передумовою для цього є перетворення регіонів на навчальні зони (так звані *регіони, що навчаються*) через розвиток інноваційних драйверів. Як наслідок, акцент робиться на підвищенні кваліфікації, набутті знань, навичок та компетенцій. Важливо також зосередитися на посиленні зв'язків між суб'єктами на певній території через розвиток технологій та впровадження інноваційних рішень. Розвиток підприємств визначається територіальною концентрацією, спеціалізацією економічної діяльності, а також передачею та дифузією знань. Накопичення економічної активності дозволяє підприємцям використовувати спільну інфраструктурну базу чи бенчмаркінг. Територіальні форми організації виробництва, що функціонують як системи взаємопов'язаних підприємств та установ, мають більшу цінність для загального економічного розвитку, ніж їхня сума, що функціонує окремо [40].

Результати зовнішніх досліджень і розробок або співпраці з оточенням компанії можуть створювати цінність для компанії та її клієнтів. Ключовим у цьому відношенні є розробка оптимальної бізнес-моделі, яка відповідає потребам конкретної організації. Найкращі результати досягаються шляхом поєднання внутрішніх і зовнішніх інноваційних ідей. Однак модель відкритих інновацій не лише надає можливість отримувати знання ззовні, але й вказує на можливість використовувати технології або знання за межами компанії, які можуть не бути стратегічними для даної компанії, а лише мати потенціал для отримання вигоди, будучи розробленими за межами організаційних рамок. Роблячи невикористані рішення доступними для інших суб'єктів, наприклад, у формі ліцензії, підприємство отримує багато відчутних переваг. Крім того, напрацьовані знання будуть використані на практиці і, таким чином, не будуть втрачені даремно. Носієм інновацій можуть бути співробітники компанії, які розвивають інноваційний потенціал даної компанії шляхом створення власної компанії на основі нової технології, у формі стартапу або спін-офф компанії.

Підсумовуючи роздуми над концепцією відкритих інновацій, можна зазначити, що основними трьома складовими процесами є: придбання, співпраця та обмін. Спільні інноваційні ініціативи з клієнтами, постачальниками, конкурентами, університетами або організаціями бізнес-середовища призводять до створення спільних проектів, які компанія не змогла б реалізувати самотійно. Створене таким чином інноваційне співтовариство формує абсорбційну здатність, яка за допомогою таких рішень, як краудсорсинг або кластеризація, створює інновації, орієнтовані на попит, які, будучи створеними спільно з клієнтами або іншими партнерами, створюють нові бізнес-можливості. Побудовані таким чином зв'язки створюють проінноваційну атмосферу між підприємством та його оточенням. В рамках своєї діяльності, спрямованої на зовнішнє середовище, організації можуть виносити знання і технології за межі компанії на основі платних ліцензій. Вони також мають можливість розробляти проекти, наприклад, у формі стартапів. Таким чином, компанія може розширити свою інноваційну діяльність на нові ринки. Співпраця створює ефект синергії, коли партнери вчаться один в одного, водночас роблячи підприємства, що використовують інновації, сильнішими.

Можливість для кращого управління інноваціями полягає у використанні відкритих інноваційних рішень для більш ефективного використання як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Поточна ситуація на світових ринках характеризується посиленням взаємодії між економічними суб'єктами та їхнім оточенням. Глобальні тенденції в управлінні або політика ЄС чітко вказують на те, що підвищення конкурентоспроможності підприємств та економік має базуватися на співпраці, підтримці підприємницьких та інноваційних підходів і дій. Ключовою дією з точки зору управління інноваціями є зміцнення регіонального співробітництва, яке є основним простором для діяльності підприємств. Нова перспектива фінансування ЄС передбачає підтримку ініціатив відкритих інновацій, тому це має стати стимулом для багатьох підприємств ознайомитися з цією концепцією та врахувати її аспекти у своїй діяльності. Як показує дослідження, регіони, що демонструють високу

інтенсивність співпраці та більшу здатність залучати кошти на науково-дослідницьку діяльність, демонструють кращі показники в інноваційній сфері і, відповідно, швидше зростають. На особливу увагу також заслуговують «розумні» спеціалізації, які стануть відправною точкою для отримання грантів ЄС.

ВИСНОВКИ

У літературі існує багато визначень проектів та проектного менеджменту. Проект - це «унітарний процес, що складається з набору скоординованих дій і має чітко визначені дати початку і закінчення; це починання, спрямоване на досягнення поставленої мети в рамках визначених часових, вартісних і ресурсних обмежень» [38]. Троцький визначає проект як унікальну (одноразову) комплексну діяльність, обмежену певним періодом часу з чітко визначеним початком і кінцем, що виконується командою (з багатьма учасниками) відносно незалежно від повторюваної діяльності підприємства, з використанням спеціальних методів і прийомів. У наступному визначенні він підкреслює важливий елемент проекту, яким є його мета. Він визначає проект як організовану послідовність людської діяльності, спрямовану на досягнення поставлених цілей [41].

Девід С. Кассель розширює спектр терміну «проект», щоб охопити сутність публічних проектів. На його думку, публічний проект - це тимчасова діяльність, що здійснюється або управляється (контролюється) однією чи кількома громадськими організаціями (установами), яка має на меті створення унікального продукту, що має суспільну цінність. Публічні проекти здійснюються для реалізації суспільних цілей або створення суспільної цінності [42]. Це вказує на взаємодію різних інституцій в управлінні публічними проектами.

Управління проектами - це «застосування знань, навичок, інструментів і методів функціонування проекту для задоволення або навіть перевищення потреб і очікувань зацікавлених сторін, пов'язаних з цим проектом».

З огляду на вищесказане, можна виділити наступні параметри проектного менеджменту: визначення вимог, постановка конкретних і чітких цілей; підтримання балансу між вимогами до якості, обсягу, часу та вартості; приведення специфікацій, планів, заходів у відповідність до вимог ініціатора проекту.

Незалежно від прийнятого визначення проекту, в процесі управління проектами можна виділити три ключові аспекти: функціональний аспект, який визначає структуру реалізації проекту з точки зору запланованих заходів і взаємозв'язків між ними; інституційний аспект, який визначає місце проекту в організаційній структурі компанії (організація в цілому орієнтована на вимоги проекту або реалізація проекту інтегрована в існуючу організацію); інструментальний аспект, який полягає у виборі найбільш підходящого методу, прийомів та інструментів для управління даним проектом.

Існує також багато методологій управління проектами. Вони відрізняються за своїм підходом, ступенем деталізації та різними акцентами. У літературі можна знайти два підходи до управління проектами: традиційний (управлінський) і сучасний (гнучкий, адаптивний, динамічний, легкий). Методології управління проектами є джерелом найкращих практик, які виступають як стандарти і процедури, що описують діяльність і процеси, які менеджер проекту та інші учасники проекту повинні здійснювати для успішного завершення проекту.

Створення відповідних місцевих та регіональних програм підтримки підприємництва, заохочення інвестицій у певну територію та створення сприятливого інвестиційного клімату має велике значення для місцевого, а отже, і регіонального розвитку. Важливо також, щоб стратегії, розроблені на регіональному рівні, були належним чином співвіднесені з місцевими ресурсними можливостями та можливостями. Це тим більше важливо, що цей тип співпраці характеризується так званою автономною моделлю розвитку. Основою для цього є здатність використовувати власний внутрішній потенціал, наприклад, потенціал муніципалітету. Беручи до уваги необхідність підвищення обізнаності та відповідальності за належний розподіл ресурсів, важливо прагнути до вдосконалення, організувати відповідну мережу інституцій, між якими можна обмінюватися знаннями, інформацією та досвідом, щоб зробити територію привабливою та конкурентоспроможною.

Збільшення складності та турбулентності навколишнього середовища, а також зростаюча конкуренція та вимоги клієнтів означають, що на зміну стандартній операційній діяльності в організаціях сьогодні приходять проектна діяльність. Управління проектами - це підхід до впровадження організаційних змін та виконання завдань складного, нестандартного характеру, який широко розповсюджений у практиці управління бізнесом. Водночас він все частіше застосовується в державному секторі.

Умови, в яких сучасні організації досягають своїх цілей, змушують їх вступати у відносини, засновані як на конкуренції, так і на співпраці. Однак у випадку з бізнесом конкуренція є основним механізмом, а взаємодія здійснюється тоді, коли вона доповнює і навіть посилює конкурентоспроможність бізнес-організацій, що є умовою їх виживання на ринку. Неконкурентоспроможні підприємства витісняються з ринку. З іншого боку, для відносин між суб'єктами державного та недержавного секторів характерною є взаємодія, спрямована на підвищення спроможності надавати публічні послуги.

Відповідно до сучасних тенденцій, публічний сектор повинен прагнути до більшого залучення неурядових організацій до вирішення місцевих соціальних проблем, і ця практика має стати основою для реалізації всіх соціальних завдань органами місцевого самоврядування. Створення зручних, заснованих на взаємній довірі, умов для співпраці може принести користь як для публічної адміністрації (з точки зору відповідальності за ефективність та результативність надання широко зрозумілих публічних послуг та розвитку громадянського суспільства), так і для НПО, які шукають підтримки для ефективної реалізації своїх статутних цілей. Тому будь-яка спроба представити модель партнерської співпраці, заснованої на взаємній довірі та взаємодії, може слугувати підтримці розвитку громадянського суспільства, що є необхідною умовою подальшої демократизації країни.