

УДК 351.088.6:005.8

Ігор Т. Зварич

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Олена І. Зварич

Івано-Франківський університет права імені Короля Данила Галицького

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

У статті висвітлено методологію управління проектами сталого розвитку регіону, а також окремі питання оволодіння нею державними службовцями в контексті їх безперервної освіти як визначального чинника формування економіки знань.

Ключові слова: управління проектами (програмно-цільове управління), просторова система, сталий розвиток регіону, безперервна освіта, економіка знань.

Игорь Т. Зварыч

Прикарпатский национальный университет имени Васыля Стэфаныка

Олена И. Зварыч

Ивано-Франковский университет права имени Короля Данилы Галицкого

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА В КОНТЕКСТЕ НЕПРЕРЫВНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

В статье рассмотрены методология управления проектами устойчивого развития региона, а также отдельные вопросы овладения ею государственными служащими в контексте их непрерывного образования как определяющего фактора формирования экономики знаний.

Ключевые слова: управление проектами (программно-целевое управление), пространственная система, устойчивое развитие региона, непрерывное образование, экономика знаний.

Igor T. Zvarych

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Olena I. Zvarych

King Daniel of Galicia Ivano-Frankivsk University of Law

**CONTEMPORARY APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY
FOR REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT
OF CONTINUING EDUCATION OF CIVIL SERVANTS**

The paper considers the project management methodology for regional sustainable development along with particular issues to guide civil servants in the context of their continuing education as a key driver of knowledge economy.

Keywords: project management (target-oriented management), spatial system, regional sustainable development, continuing education, knowledge economy.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Ідея щодо необхідності забезпечення *сталого розвитку держав та їх регіонів* не є новою. Відтак, існує багато різних думок про час і джерела її зародження [1, с. 9; 2, с. 27]. Зокрема, чимало авторів стверджують, що сучасна концепція сталого розвитку *просторових систем* (до яких вони відносять також принаймні ще й міста і райони) тісно

переплітається з підходом до наповнення цього поняття *основними потребами*, визначеними Міжнародною організацією праці ще у 70-і роки ХХ століття. При цьому ціла низка дослідників пов'язує початок широкого застосування терміну «*сталий розвиток*» з виходом у 1987 році доповіді Всесвітньої комісії з економічного розвитку «*Наше спільне майбутнє*», відколи його зміст розкривають головним чином через *новітню теорію потреб*, яка в числі іншого передбачає необхідність їх задоволення щодо біднішої частини світу, та *концепцію обмежень*, що накладаються залежно від впливу технологій і соціальної організації на здатність навколишнього середовища (будь-якого з населених пунктів і поза ними) задовольняти як сучасні, так і майбутні потреби [3]. Ще одна група науковців вважає, що подальше формування концепції сталого розвитку нерозривно пов'язане зі *стратегією (теорією) людського розвитку (капіталу)*, всебічне застосування якої започатковане підготовкою у 1990 році в рамках Програми розвитку ООН «*Звіту Про людський розвиток*», за визначенням якої сталий розвиток (англ. – *sustainable development*) суспільства є таким тоді, коли він дає змогу задовольняти потреби нинішніх поколінь, не завдаючи при цьому збитків можливостям, що залишаються у спадок майбутнім поколінням щодо задоволення їх власних потреб [1, с. 10]. Отже, аналіз їх відповідності сучасним умовам, зокрема, і в Україні, є не лише науково пізнавальним, а і досить актуальним, у тому числі у прикладному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та мета цієї статті. *Трансформаційні умови, що склались в Україні*, спонукають дослідників і практиків апробувати такі форми, методи та інструменти *просторового управління*, які б відповідали вимогам сучасного стану *сталого розвитку соціально-економічних систем*. При цьому вивчення досвіду зарубіжних країн виявило доцільність використання для забезпечення управління сталим просторовим розвитком тих принципів і технологій, на яких і базується *теорія управління проектами*. Позаяк відсутність адекватної методології управління ними є однією з вагомих причин подальшого поглиблення кризових явищ у розвитку *регіонів України* та унеможливлення реалізації спрямованих на їх подолання реформ, це призводить до того, що уся ді-яльність *державних службовців* (структур із управління розвитком просторових систем) зводиться тільки більшою чи меншою мірою до *оперативного реагування* на проблеми, які виникають. Навіть *цільові комплексні програми* як вивірених ін-струмент реалізації *регіональної політики сталого розвитку* нині залишаються недієвими [1, с. 144]. Слід зазначити, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі доволі ґрунтовно розкриті базові теоретичні засади та узагальнено досвід просторового облаштування різного рівня *територіальних систем* і вмотивовано підходи до розв'язання тих чи інших *регіональних проблем*. Проте, наявні фахові розробки все ж не охоплюють усього комплексу *методологічних завдань* щодо повномасштабного залучення регіонів у загальну схему облаштування території країни, які необхідно вирішувати для забезпечення сталого розвитку кожного з них, *як і місця і ролі у цьому державних службовців*, що і зумовило дослідження деяких аспектів цієї проблематики у пропонованій статті.

Виклад основних матеріалів та їх обґрунтування. Принципово відмінною ознакою *управління проектами* від інших його видів є *попередня розробка цілісної моделі проекту* та її комплексний аналіз для його *безумовного виконання* після всебічного узгодження та затвердження. В основу методології такого управління покладено підходи *сітьового планування*, розроблені наприкінці 50-х років ХХ століття у США, зокрема, утвореним там *Інститутом управління проектами*, якому належить таке трактування цього терміну, як «... мистецтво керувати і координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати систему сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт,

вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників» [4]. Беручи до уваги, що «... управління сталим розвитком просторових систем в Україні, забезпечується на основі реалізації пакету проектно-планової документації» [1, с. 145], у розробці якої беруть участь *архітектурно-містобудівні організації*, провідна функція яких традиційно ідентифікується як *проекування*, логічно констатувати, що саме таке управління «... вже сьогодні за типом своєї діяльності є фрагментом просторового управління» [1, с. 145]. При цьому управління сталим розвитком *просторових систем є предметним горизонтом* також *стратегічного управління*, а проектні підходи до такого розвитку є одним із джерел і його методології.

Водночас, як справедливо зауважує Н. Павліха, «... застосування методології управління проектом в системі управління сталим розвитком просторової системи передбачає оновлення самого процесу управління цією системою, тобто модернізацію, реконструкцію та заміну окремих ланцюгів, методів й інструментарію системи управління з метою підвищення його ефективності». Тобто, мається на увазі поступовий перехід від традиційної адміністративної моделі управління, для якої характерною рисою є в першу чергу дотримання інструкцій, до нової системи менеджменту, де центральним системоутворюючим елементом стає орієнтація на досягнення результату [1, с. 114–115]. За цього підходу увага акцентується не тільки на підвищенні ефективності управління на усіх його щаблях, а й на піднесенні рівня життєдіяльності населення, поліпшенні інфраструктури тощо.

До того ж зазначене не вичерпує усіх основних відмінностей управління проектами у порівнянні з домінуючими сьогодні підходами до процесів управління регіональним розвитком. Зокрема, за *функціонального управління*, коли органічний зв'язок між плануванням і реалізацією унеможливується через їх розмежування у різні функції, пов'язані лише технологічно, вони виконуються окремо, акцентуючи увагу в основному на підвищенні стабільності здійснення загалом дискретних операцій [5]. При цьому таке управління потенціально наближається до управління проектами, поскільки ґрунтується на *горизонтальних зв'язках* між окремими роботами і операціями, мов би з'єднуючи функціональні розриви. Проте, у жодному випадку воно не здатне позбутись свого, так би мовити, «процесного характеру», який зумовлює акцентування уваги саме на стабільності виконання процесу в цілому та мінімізації його відхилень від запланованих показників.

Таким чином, традиційне управління, яке умовно можна розділити на два його види (*функціональне і процесне*), практично відособлюється від питань розробки цілей і технологій їх реалізації як єдиного цілого, розглядаючи цю діяльність лише як сукупність функцій, процесів і операцій. При цьому воно вписується в цілому у нескінченну послідовність загалом замкнених циклів «*команда-виконання-контроль*» [5], через що його нерідко характеризують як *стаціонарне* (від лат. *stationarius* – нерухомий), *статичне* або *гомеостатичне*, тому що передбачає існування стабільних цільових показників (*цілей, технологій, планів*) діяльності та прагне стабілізувати відхилення від них на мінімальному рівні, а також *регулятивним* (від лат. *regula* – норма, правило) процесом, поскільки воно виходить з наявності зовнішніх у відношенні до самої діяльності стабільних норм і правил та ставить за мету утримувати зміни у встановлених межах тих величин, які характеризують ті чи інші процеси або операції.

Крім того, традиційне управління є загалом *суб'єктивним* як таке, що висуває на перший план *особисті якості керівників* та інших активно діючих *суб'єктів управління* [1, с. 14]. При цьому *особистісні чинники* дійсно дають змогу розв'язувати доволі складні проблеми, але найчастіше призводять до ситуації, коли група людей (*державні службовці – не виняток*) все ж отримує посередні результати. Натомість, спрямування зусиль не на окремі особистості, а на системи і структури, які визначають поведінку колективу в цілому,

дає можливість групі навіть середнього рівня виконавців домагатись спланованого результату. Це характерно саме для *системи управління проектами*, яка головним своїм суб'єктом вбачає не окремо взятих людей, а саме *проектну команду*.

Підсумовуючи, для детальнішого порівняння традиційного управління та управління проектами наведено **таблицю 1** [5].

Таблиця 1

| Традиційне управління | Управління проектом |
|-----------------------|---------------------|
| Стаціонарне | Динамічне |
| Фрагментарне | Цілісне |
| Дискретне | Суцільне |
| Суб'єктивне | Об'єктивне |
| Лінійне | Нелінійне |
| Несистемне | Системне |

Як бачимо, управління проектами як втілення *системного підходу* до нього суттєво відрізняється від регулятивних процесів, проте при цьому не витісняє їх повною мірою, більш того, містить у собі також базові підходи і до *регулятивного управління*. Воно реалізується на нижчих рівнях *декомпозиції проекту*. У межах його реалізації, тобто діяльності, спрямованої на забезпечення мінімального відхилення рішень, які закладені в моделі проекту, від досягнутих (фактичних) результатів [1, с. 147]. Відтак, *методологія управління проектом* цілком відповідає вимогам управління сталим розвитком просторової системи через взаємопов'язане виконання функцій *просторового планування, просторової організації, просторового регулювання, мотивації та контролю*. Їх реалізація за відповідними проектами дає змогу більш ефективно розв'язувати найширший спектр *соціальних, економічних, екологічних, нормативно-правових, національних і регіональних* та інших (у тому числі *локальних*) проблем, а це можливо за умови розробки та реалізації адекватних їм моделей управління такими проектами сталого просторового розвитку як держави загалом, так і локальних у її межах територій зокрема. Водночас слід зазначити, що *сучасна концепція управління проектами* ґрунтується на визначенні проекту як об'єкта управління та загальної характеристики сутності цього процесу. У зв'язку з цим, на що звертається увага і у [1], означення «*управління проектом*» не зовсім точно розкриває сутність цього явища. На відміну від нього термін «*проектне управління*» є більш прийнятним тому, що «... підкреслює відмінність між цим та іншими видами управління» [1, с. 148]. Вважаючи, що сама постановка цього питання не позбавлена сенсу, все ж не можемо погодитись з тією позицією, щоби обидва поняття («*управління проектом*» та «*проектне управління*») розуміти як рівнозначні, адже, як зазначає і сам її автор [Там само], друге з них дійсно «... асоціюється з проектуванням та діяльністю проектно-дослідницьких організацій».

Натомість, в *теорії та практиці державного управління* вже набув усталеного використання «*принцип програмування*», відповідно до якого політика, для прикладу, регіонального розвитку «... здійснюється на основі довгострокових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і на регіональному, а при необхідності і на субрегіональному рівнях» [6, с. 31]. При цьому серед головних цілей нової, що відповідає положенням *Бюджетного кодексу України*, системи міжбюджетних відносин виокремлюється перехід до *програмно-цільового методу* формування (і виконання – *авт.*) бюджетів [7, с. 14], що повною мірою відповідатиме і основним засадничим принципам теорії та практики управління проектами, якщо його методологія застосовуватиметься і при розробці та реалізації таких *цільових проектів та програм*. За цих обставин вважаємо, що

найбільш придатними для вітчизняного наукового вжитку аналогами терміну «управління проектом» (перекладеного з англійської) могли б стати саме *«програмне»* або ж *«програмно-цільове управління»*, які не допускають двоякого прочитання і водночас найточніше відображають сучасні підходи до просторового розвитку держави та її регіональних та інших локальних утворень. До речі, переконливе підтвердження доцільності пропонованого нами підходу знаходимо і в [1, с. 250], де мова йде про те, що «... важливим елементом науково-обґрунтованого впливу на процеси забезпечення сталого просторового розвитку регіонів є використання *програмно-цільового методу управління*, зокрема, програм державного і регіонального рівнів» [8], наголошуючи, що «... програмування забезпечує комплексний підхід і цілеспрямований розподіл ресурсів у розв'язанні певної проблеми і досягненні поставленої мети» [9, с. 79].

Як зазначає з дещо перебільшеною, на наш погляд, категоричністю автор ґрунтовної монографії «Управління сталим розвитком просторових систем: теорія, методологія, досвід» Н. Павліха, «... в сучасних умовах органи державного і регіонального управління не здатні враховувати та реалізовувати міждисциплінарний підхід, який би дозволив розв'язувати проблеми просторового планування, організації та регулювання розвитком регіонів на системній основі. ... Для цього необхідно створити Управління (департаменти) сталим просторовим розвитком в якості підрозділів обласних державних адміністрацій, а згодом в процесі адміністративної реформи підпорядкувати їх виконавчим комітетам обласних рад...» [1, с. 356]. Не дискутуючи з приводу такого, загалом владно-адміністративного способу вирішення окресленого питання, адже визначальним у цьому завжди залишатиметься не назва, а функціональне наповнення тієї чи іншої інституції зазначимо, що принципово відмінний підхід до його реалізації, базований, власне, на методології управління проектами, ***запроваджується в останній час в Івано-Франківській області*** [10], де ключовими завданнями управління реалізацією Стратегії економічного і соціального розвитку регіону (далі також Стратегія) визначено:

1. Побудову організаційної структури її реалізації.
2. Адаптацію з цією метою сучасних механізмів стратегічного управління.
3. Запровадження системи моніторингу і контролю.
4. Створення систем мотивації, пов'язаних з реалізацією цілей Стратегії.

З метою безумовного виконання наведених завдань робочою групою з розробки Стратегії сформовано структуру її наповнення *частковими проектами – стратегіями, програмами, проектами, бізнес-планами (рис. 1)* і обґрунтовано *структуру управління процесом реалізації Стратегії (рис. 2)*, яке запропоновано здійснювати на двох рівнях: *загальне управління Стратегією та управління за її стратегічними напрямками*. Перший із них забезпечує *Координаційним комітетом* – колегіальний орган управління реалізацією Стратегії у складі керівників обласних органів влади, підприємницьких утворень і громадськості, завданням якого є загальне керівництво та контроль забезпечення організаційно-методичних основ реалізації Стратегії, підготовка пропозицій щодо зміни або коригування стратегічних напрямків розвитку області. Другий рівень управління Стратегією забезпечують *групи стратегічного управління за її пріоритетними напрямками*. Ці пропозиції покладені в основу спільного розпорядження Івано-Франківської облдержадміністрації та обласної ради від 30.06.2004 р. № 395/140-р [11], яким затверджено Положення про Координаційний комітет з управління процесом реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку області та його персональний склад і групи стратегічного управління за її пріоритетними напрямками. ***Таким чином сформовано організаційну структуру процесом реалізації Стратегії.***

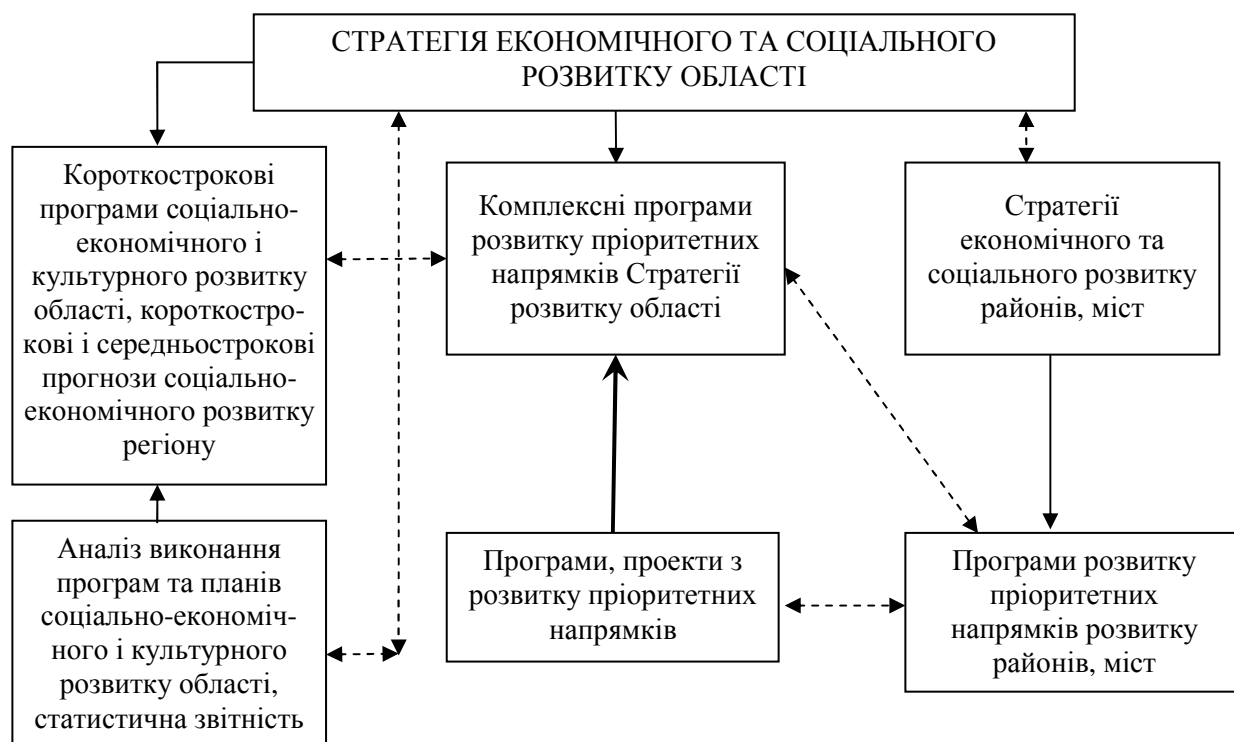


Рис. 1. Механізм наповнення Стратегії економічного і соціального регіону стратегіями, програмами, проектами суб'єктів стратегічного управління

Відповідно до Положення про Координаційний комітет основними його завданнями є:

1. Координація роботи груп стратегічного управління, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємницьких кіл та гро мадських організацій з реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку області та її адміністративно-територіальних одиниць.

2. Організація моніторингу реалізації стратегії економічного та соціального розвитку області.

3. Впровадження передових технологій і методів вітчизняної та зарубіжної практики зі стратегічного управління просторовим розвитком адміністративно-територіальних утворень.

4. Формування пропозицій з удосконалення, коригування Стратегії з метою адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх умов та сприяння розвитку громадської ініціативи з цих питань.

5. Підготовка і внесення пропозицій щодо удосконалення відповідних норм чинного законодавства, методичної та інформаційної бази з визначальних питань регіонального розвитку.

Для забезпечення ефективності управління реалізацією стратегії, «... яка є складним для управління об'єктом (мегапроектом), Координаційний комітет, органи влади повинні та залучають до цього процесу провідні наукові організації та підприємства, недержавні та громадські організації, відомих фахівців, експертів, консультантів, а методологічною основою управління Стратегією як мегапроектом стають існуючі методи та механізми управління проектами» [10, с. 277]. Окрім цього, передбачається, що

«... висока кваліфікація в галузі управління проектами Груп стратегічного управління за окремими пріоритетними напрямками Стратегії буде забезпечена шляхом *підвищення кваліфікації або навчання*» [10, с. 277]. При цьому періодичність такої *перепідготовки державних службовців*, які входять у ці групи, має визначатись тим, що у сучасних умовах професійні знання мають тенденцію до швидкого постаріння. Якщо раніше вищої освіти було достатньо для 20–25 років практичної діяльності, то зараз оптимальний строк її ефективності складає 5–7 років, а у галузях, які визначають науково-технічний прогрес (як і *державних службовців*, від яких насамперед залежить створення сприятливих умов для їх розвитку – *авт.*) – 2-3 роки [12]. Водночас «... усвідомлення значення безперервного навчання протягом трудового життя є необхідним елементом прогресу суспільства та створення багатства нації» [13, с. 66].

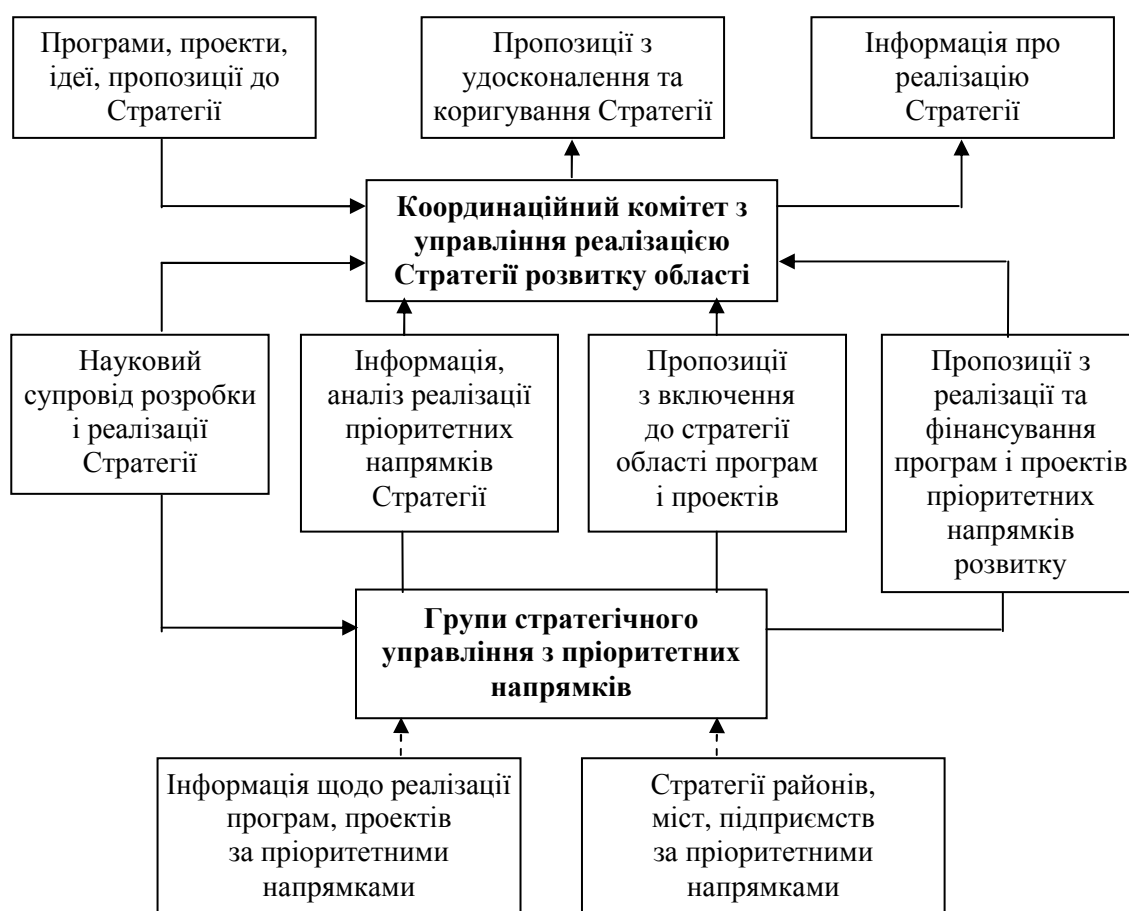


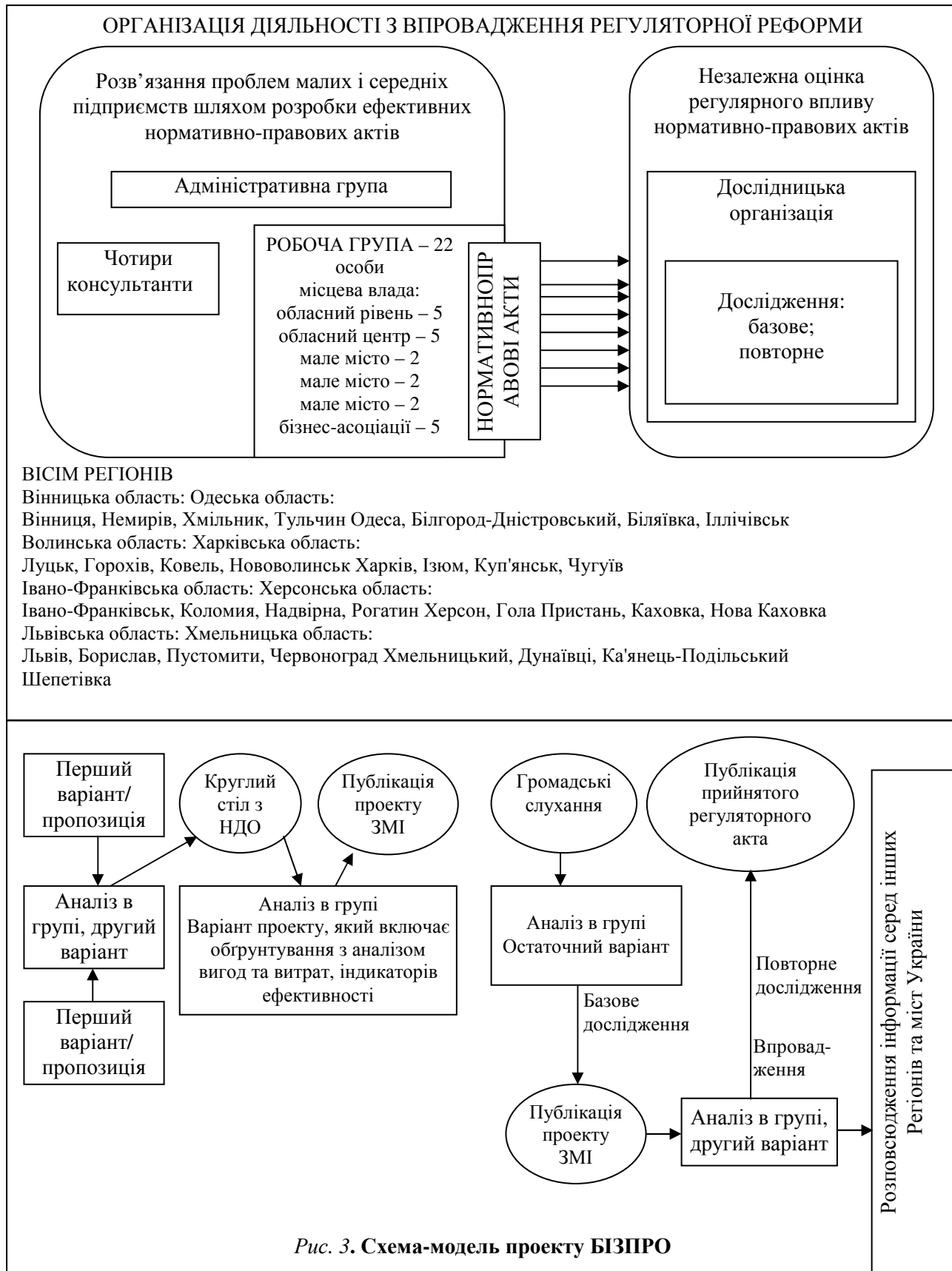
Рис. 2. Функціональна структура управління процесом реалізації Стратегії розвитку Івано-Франківської області

Концепція безперервної освіти передбачає, що окремі її елементи мають бути узгоджені та скоординовані так, щоб кожний із них був продовженням попереднього і підготовкою до наступного. У такій системі вибір рівня освіти не пов'язаний безпосередньо з віком, адже переміщення у її межах ґрунтуються не лише на вимогах певного мінімуму знань, а й визначаються ставленням людини до навчання, її загальним розвитком та інтелектом, потребами суспільного становища і прагненням самовдосконалення. Тому концепція безперервної освіти та *механізми її реалізації* інтегровані по суті в усі сфери суспільного життя [14, с. 21].

Слід зазначити, що ціла низка *державних і муніципальних* (органів місцевого самоврядування) *службовців* мав прекрасну можливість оволодіння методологією управління проектами і його практичним застосуванням у 2002–2004 рр. у період реалізації у регіоні в числі восьми областей України *Проекту БІЗПРО*, який виконувався за оригінальною схемою (моделлю), що давала змогу охопити ним працівників місцевої виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, місцевих бізнес-асоціацій малого і середнього (СМП) підприємництва та експортів переважно з незалежних дослідницьких організацій (НДО) (рис. 3). У кожному з регіонів діяла робоча група, яка складалась з представників обласної державної адміністрації (в Івано-Франківській області до неї згідно з відповідним розпорядженням облдержадміністрації входили заступник її голови, перші заступники начальників Головних управлінь економіки, промисловості та фінансів, а також Державної податкової адміністрації в області – *авт.*), органів місцевого самоврядування обласного центру та здебільшого трьох малих міст регіону (районних центрів і міст обласного значення) [4, с. 4–5]. Ними були на початках міста Івано-Франківськ та Коломия, Надвірнянський, Рогатинський, Коломийський та дещо пізніше Тлумацький райони. Паралельно із цим до зазначеної робочої групи після започаткування *проекту ЄС «Покращення середовища для розвитку малого і середнього підприємництва в Україні»* було додатково включено також представників міст Яремче та Болехова і Городенківського району, що суттєво розширило можливість запровадження набутого працівниками цього проекту досвіду до найвіддаленіших куточків Івано-Франківської області [16, с. 9].

Засідання такої робочої групи відбувалися *щосуботи*, з ними у кожному регіоні працювали *консультанти Проекту БІЗПРО*, які періодично проводили з їх учасниками *навчальні майстер-класи* у формі лекційних і практичних занять з використанням їх активних форм, надавали консультації з питань найефективнішого розв'язання тих чи інших проблем та його правового забезпечення. При цьому основним завданням робочої групи було їх належне вирішення насамперед через розробку проектів локальних (регіональних і місцевих) регуляторних актів із безумовним застосуванням усталених принципів регуляторної реформи. Ці проекти могли ініціюватись членами робочої групи як від влади, так і від підприємницьких кіл та стосуватись таких сфер, як комунальне майно, реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності, видача різноманітних дозволів, місцеві податки та збори, торгівля на ринках, земельні відносини, розвиток підприємництва та, власне, запровадження на місцях *ефективної регуляторної політики* [15, с. 6]. Кожен проект рішення обговорювався на засіданні робочої групи, а також обов'язково виносився на обговорення на *круглих столах і громадських слуханнях* за участю місцевого бізнесу та громади. За результатами цих заходів робоча група доопрацьовувала проекти документів, враховуючи висловлені зауваження і пропозиції, забезпечуючи у такий спосіб прозорість у прийнятті рішень та їх поліпшення і водночас поліпшення поінформованості населення.

У рамках цієї діяльності у восьми областях України впродовж року від започаткування Проекту БІЗПРО було розроблено 192 регуляторних акти (у регіоні ж – 32), з них 92 (а в області – 19) вже були прийняті за описаною процедурою [15, с. 7–13], що підтверджує досить високу кінцеву результативність методології управління проектами у будь-якій сфері життєдіяльності, зокрема, і у такій, природно консервативній, як *державна служба*. Відтак, «... праві ті економісти, які, використовуючи історичні порівняння, акцентують на тому, що для меркантилістів багатством були тільки гроші, в часи *Сміта і Рікардо* багатство асоціювалося з накопиченням товарів, а в часи *Рузвельта і Ерхарда* – з масовим платоспроможним попитом, то в *теперішній час* формується четверта форма багатства народів – *економіка знань*» [17, с. 96]. Водночас «... за умов постіндустріального суспільства змінюється ставлення до людини, забезпечується підвищення її освітнього,



професійного, культурного рівнів, всебічний розвиток і *переростання людини економічної у людину творчу*» [18, с. 18]. При цьому серед пов'язаних із цією проблематикою системних досліджень заслугове на увагу популярна концепція Р. Аккофа [19], який запропонував для аналізу процесу формування знань та їх ролі в житті людини *схему з п'яти категорій: дані, інформація – знання – розуміння – мудрість*, наголошуючи, що якщо перші чотири компоненти її свідомості стосуються минулого, то п'ята (*мудрість*) – *майбутнього*.

Висновок. *Досягнення сталого розвитку держави та її регіонів є складною науково-практичною проблемою*, розв'язання якої вимагає поглибленого вивчення соціальних, економічних, екологічних і нормативно-правових аспектів щодо створення оптимальних умов для життєдіяльності населення і функціонування суб'єктів господарювання та їх економічної безпеки у просторі під якісно новим кутом зору – дії просторового чинника у розбудові суспільства.

Просторова система як синтетична та органічна цілісність включає у себе: різноманітні елементи (підсистеми), які взаємодіють між собою, *населення* з його демографічними, соціальними, культурними, етнічними, лінгвістичними характеристиками; *економічний розвиток держави та її регіонів; природно-ресурсний потенціал та його екологічну детермінанту; організаційно-правову структуру суспільства*, вимагає адекватного їй управління цими процесами. При цьому *загальна теорія управління* не завжди враховує специфіку вимог до управління розвитком сучасних просторових систем, що є діяльністю його суб'єктів (головним чином державних і муніципальних службовців) *щодо просторової конкретизації та реалізації стратегій їх збалансованого соціально-економічного та економічного розвитку*. Тому для забезпечення належної ефективності цієї роботи *пропонується науково-обгрунтована методологія управління проектами (програмно-цільове управління) – особливий вид управлінської діяльності*, який полягає у розробці та попередньому ретельному опрацюванні *плану (моделі) дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей, та його (її) реалізації*.

Беручи до уваги, що «... у вітчизняній регіоналістиці ще недостатньою мірою висвітлені теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування у використанні такої системи» [1, с. 301], *корисним у системі безперервної освіти державних службовців* може стати висвітлений у цій публікації досвід застосування методології управління проектами при виконанні у регіонах міжнародних проектів технічної допомоги, зокрема БІСПРО і «Покращення середовища для розвитку малого і середнього підприємництва в Україні», особливо, підхід до управління реалізацією Стратегії економічного та соціального розвитку, який запроваджується з 2004 року і Івано-Франківській області.

Грунтуючись на переконанні, що певні надбання щодо використання методології управління проектами є і в інших регіонах України, вважаємо також за вкрай важливе їх узагальнення, зокрема, з врахуванням можливостей наукових (і в їх числі випускних) робіт слухачів магістратур державної служби та їх видання окремими збірниками у міру накопичення відповідних матеріалів, розглядаючи цю важливу справу як *ще один вагомий крок на шляху до забезпечення належної ефективності безперервної освіти насамперед державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування*.

References

Література

- | | |
|--|---|
| <p>1. Pavlikha, N.V. (2006). <i>Upravlinnia stalym rozvytkom prostorovykh system: teoriia, metodolohiia, dosvid: monohrafiia</i> [Management of steady development of spatial systems: theory, methodology, experience: monograph]. Lutsk: Volyn regional printing house. – 380 p. [in Ukrainian].</p> | <p>1. Павліха Н.В. <i>Управління сталим розвитком просторових систем: теорія, методологія, досвід: монографія / Н.В. Павліха. – Луцьк: Волинська обласна друкарня, 2006. – 380 с.</i></p> |
|--|---|

2. Fateev, V. (2002). Problema razvitiia regionov i gorodov mira v nachale XXI veka [The problem of development of regions and cities of the world at the beginning of the XXI century]. Problemy regionalnoi ekonomiki – Problems of regional economy, No. 4–6, Pp. 24–43 [in Russian].
3. Anand, S., Sen, A. (1996). Sustainable Human Development: Concepts and Priorities (Discussion Paper Series). New York: UNDP. Office of Development Studies.
4. Reshke, Zh., Shelle, Kh. (eds.) (1994). Mir upravleniia proektami [The world of project management]. Translation from English. Moscow: Alans. 218 p. [in Russian].
5. Lialin, A.M. (2002). Upravlenie sotcialno-ekonomicheskim razvitiem territorialnykh sistem (teoriia, metodologii, opyt) [Management of socio-economic development of territorial systems (theory, methodology, experience)]. Moscow [in Russian].
6. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku Ukrainy na 2004–2015 roky (proekt) [State Strategy of Regional Development of Ukraine for 2004-2015 (project)] (2004). Kyiv: Ministry of Economy and European Integration. 47 p. [in Ukrainian].
7. Mizhbiudzhetni vidnosyny [Inter-budgetary relations] (2002). Kyiv: Ministry of Finance of Ukraine. 17 p. [in Ukrainian].
8. Pavlov, V.I. (2000). Polityka rehionalnoho rozvytku v umovakh rynkovoï transformatsii (teoretyko-metodolohichni aspekty ta mekhanizmy realizatsii) [Policy of regional development in the conditions of market transformation (theoretical-methodological aspects and mechanisms of realization)]. Eds. M.I. Dolishnyi. Lutsk: Nastyria. 580 p. [in Ukrainian].
9. Zapotochnyi, I.V., Zakharchenko, V.I. (2003). Derzhavne rehuliuвання rehionalnoi ekonomiky [State regulation of the regional economy]. Eds. V.I. Zakharchenko. Kharkiv; Lviv; Odesa: Odisei. 592 p. [in Ukrainian].
10. Zvarych, I.T., Kuzmyn, V.M., Fedoruk, Z.I. (2004). Orhanizatsiia upravlinnia protsesom realizatsii stratehii rozvytku rehionu [Organization of the process of implementation of the regional development strategy]. Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Stratehichne planuvannia rehionalnoho rozvytku: Zbirnyk nauk. prats – Strategic Planning for Regional Development:
2. Фатеев В. Проблема развития регионов и городов мира в начале XXI века / В. Фатеев // Проблемы региональной экономики. – 2002. – № 4–6. – С. 24–43.
3. Anand S. Sustainable Human Development: Concepts and Priorities (Discussion Paper Series) / S. Anand and A. Sen. – New York: UNDP. Office of Development Studies, 1996.
4. Мир управления проектами / Пер. с англ.; под ред. Ж. Решке, Х. Шелле. – М.: Аланс, 1994. – 218 с.
5. Лялин А.М. Управление социально-экономическим развитием территориальных систем (теория, методология, опыт) / А.М. Лялин. – М., 2002.
6. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2004–2015 роки (проект) / Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції. – К., 2004. – 47 с.
7. Міжбюджетні відносини / Міністерство фінансів України. – К., 2002. – 17 с.
8. Павлов В.І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації) / В.І. Павлов; під наук. ред. М.І. Долішнього. – Луцьк: Настир'я, 2000. – 580 с.
9. Запоточний І.В. Державне регулювання регіональної економіки / І.В. Запоточний, В.І. Захарченко; за заг. ред. д. е. н., проф. В.І. Захарченка. – Харків; Львів; Одеса: ТОВ «Одісей», 2003. – 592 с.
10. Зварич І.Т. Організація управління процесом реалізації стратегії розвитку регіону / І.Т. Зварич, В.М. Кузьмін, З.І. Федорук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку: Збірник наук. праць. – Вип. 5 (XLIX) / НАН України. Ін-т регіональних

Collection of Sciences. works, Vol. 5 (XLIX), Pp. 21–29 [in Ukrainian].

11. Pro realizatsiiu Stratehii ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku oblasti i vyznachennia yii priorytetnykh napriamkiv do 2015–2020 rokiv: Rozporiadzhennia Ivano-Frankivskoi oblderzhadministratsii ta Ivano-Frankivskoi oblasnoi rady vid 30.06.2004 No. 395/140-r [About realization of the Strategy of economic and social development of the region and its priority directions for 2015–2020: the order of Ivano-Frankivsk regional state administration and Ivano-Frankivsk regional council dated June 30, 2004 No. 395/140-p]. Retrieved from: www.if.gov.ua/pade/19389 [in Ukrainian].

12. Borovik, V.S., Ermakova, E.E., Pokhvoshchev, V.A. (2001). Zaniatost naseleniia: ucheb. posob. [Population employment: textbook]. Rostov-na-Donu: Feniks. 320 p. [in Russian].

13. Blyzniuk, V.V. (2005). Liudskyi kapital yak faktor ekonomichnoho rozvytku (evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv ta suchasnist) [Human capital as a factor of economic development (evolution of methodological approaches and modernity)]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and forecasting*, No. 2, Pp. 64–78 [in Ukrainian].

14. Yaiko, O. (2007). Rol osvity u formuvanni liudskoho kapitalu pidpriemstva [The role of education in the formation of human capital of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, No. 5, Pp. 20–24 [in Ukrainian].

15. BIZPRO (2003), No. 10, 20 p.

16. Zvarych, I. (2004). Slovo partnera proektu: Ivano-Frankivska oblasna derzhavna administratsiia [The word of the partner of the project: Ivano-Frankivsk Regional State Administration]. *Modeli pozytyvnoho dosvidu z pidtrymky i rozvytku maloho pidpriemnytstva: Prohrama tekhnichnoi dopomohy Yevropeiskoho Soiuzu Ukraini – Models of positive experience in support and development of small business: Program of technical assistance of the European Union to Ukraine*, Pp. 7–9 [in Ukrainian].

17. Kolot, A.N. (2006). Fundamentalizatsiia i individualizatsiia ekonomicheskogo obrazovaniia kak vedushchie tendentsii ego razvitiia [Fundamentalization and individualization of economic education as the leading

doslidzhennia; red. kol.: vidp. red. akad. NAN Ukraini M.I. Dolishnyi. – Lviv, 2004. – S. 21–29.

11. Про реалізацію Стратегії економічного та соціального розвитку області і визначення її пріоритетних напрямків до 2015–2020 років: Розпорядження Івано-Франківської облдержадміністрації та Івано-Франківської обласної ради від 30.06.2004 р. № 395/140-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.if.gov.ua/pade/19389.

12. Боровик В.С. Занятость населения: учеб. пособ. / В.С. Боровик, Е.Е. Ермакова, В.А. Похвоцев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 320 с.

13. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволуція методологічних підходів та сучасність) / В.В. Близнюк // *Економіка і прогнозування*. – 2005. – № 2. – С. 64–78.

14. Яйко О. Роль освіти у формуванні людського капіталу підприємства / О. Яйко // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2007. – № 5. – С. 20–24.

15. BIZPRO. – 2003. – № 10. – 20 с.

16. Зварич І. Слово партнера проекту: Івано-Франківська обласна державна адміністрація / І.Т. Зварич // *Моделі позитивного досвіду з підтримки і розвитку малого підприємництва: Програма технічної допомоги Європейського Союзу Україні*. – К.; Івано-Франківськ; Луцьк, 2004. – С. 7–9.

17. Колот А.Н. Фундаментализация и индивидуализация экономического образования как ведущие тенденции его развития / А.Н. Колот // *Экономическая*

- trends in its development]. Ekonomicheskaiia teoriia – теорія. – 2006. – № 1. – С. 94–107.
Economic theory, No. 1, Pp. 94–107 [in Russian].
18. Chukhno, A. (2004). Aktualni problemy strategii ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku na suchasnomu etapi [Actual problems of the strategy of economic and social development at the present stage]. Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine, No. 4–5, Pp. 15–27 [in Ukrainian].
18. Чухно А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2004. – № 4–5. – С. 15–27.
19. Ankof, R. (1985). Planirovanie budushchego korporatsii [Planning for the future of the corporation]. Moscow [in Russian].
19. Анкоф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Анкоф. – М., 1985.