

Тетяна ТОРГАЛО

Національна академія державного управління

при Президентові України

Харківський регіональний інститут державного управління

**МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ
ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ:
СТАН НАУКОВОГО РОЗРОБЛЕННЯ**

Узагальнюються наукові підходи до формування та реалізації проектів регіонального розвитку. Виявляються особливості проектної діяльності регіонального розвитку в Україні. Аналізується рівень наукової розробленості питання механізмів формування та реалізації проектів регіонального розвитку. Наводяться закономірності, механізми формування і реалізації проектів та обґрунтовується необхідність державного управління проектами регіонального розвитку. Зазначається, що процес проектування регіонального розвитку потребує використання механізмів управління, особливо таких як організаційно-правовий та фінансово-економічний.

Ключові слова: проекти регіонального розвитку, механізми формування та реалізації проектів, державне управління регіональним розвитком, регіональний розвиток.

Tetiana Torhalo. Mechanisms for formulation and implementation of regional development projects: the condition of scientific development

The article summarizes the scientific approaches to formulation and implementation of regional development projects. The article identifies the distinctive features of the project activity of regional development in Ukraine. It analyzes the level of scientific development of the subject of mechanisms for formulation and implementation of regional development projects. It identifies patterns, indicates mechanisms for formulation and implementation of projects, and substantiates the need for public administration of regional development projects. The process of regional development project planning needs the mechanisms for administration to be used, especially such as organizational, legal, financial and economic mechanisms is indicated.

Key words: regional development projects, mechanisms for formulation and implementation of the projects, public administration of regional development, regional development.

В умовах реформування майже всіх сфер життя держави, суспільства, громадянина постає питання щодо підвищення ефективності державного управління на всіх рівнях влади. Останнім часом думки науковців, особливо у сфері державного управління, спрямовані на вирішення проблем не лише з удосконалення державного управління, а й самого механізму управління в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Особливо актуальними питаннями є процеси децентралізації влади та надання органам місцевого самоврядування більше повноважень, функцій та ресурсів. Проектування регіонального розвитку – вкрай важливий інструмент реалізації державної регіональної політики, тому повинно бути досліджено використання проектного підходу в державному управлінні та окреслено основні наукові течії й бачення в цьому питанні.

Проблеми використання проектного підходу в органах державного управління та місцевого самоврядування досліджували вітчизняні науковці, серед яких варто зазначити праці В. Бабаєва, Т. Безверхнюк, Н. Загиней, Д. Кульчицької, І. Кульчицького, Т. Маматової, Н. Парасюка, Л. Полбіциної, Л. Телишевської, В. Торкатюка, О. Федорчак, В. Худолей, П. Цегольника, І. Чикаренко та ін.

Але на сьогодні дискусійними залишаються питання щодо необхідності визначитися з ефективними механізмами формування та реалізації проектів регіонального розвитку в Україні.

Метою статті є аналіз рівня наукової розробленості питання щодо механізмів формування та реалізації проектів регіонального розвитку, обґрунтування необхідності державного управління проектною діяльністю.

Уперше узагальнила та класифікувала механізми державного управління за функціональним призначенням та за суб'єктами управління О. В. Федорчак. Вона охарактеризувала поняття «механізм управління» як складну управлінську категорію, призначену для практичного здійснення державного управління й досягнення поставлених цілей з чітко визначеною структурою, методами, важелями, інструментами впливу на об'єкт управління з відповідним забезпеченням (організаційним, правовим, інформаційним) [7]. Важливо зазначити, що у світовій науковій думці (особливо в наукових колах Великої Британії та США) відсутнє поняття «механізми державного управління», перш за все тому що поняття «механізм» ототожнюється з приладом чи системою важелів, які взаємодіють один з одним, та не позиціонується з поняттям «механізм» як із послідовним процесом перетворення чи впливу. Проте поняття «державне управління» розуміють як процес реалізації державної політики, підхід до управління державними, урядовими органами влади, впливу на приватний сектор та громадськість у важливих для уряду сферах, секторах чи аспектах за допомогою специфічних інструментів управління, які максимізують ефективність такого впливу для досягнення бажаного результату. Таке концептуальне бачення державного управління можна окреслити такою дефініцією: механізм державного управління – це процес прийняття рішень, спрямованих на забезпечення суспільного блага, який використовує для цього державну інфраструктуру [8].

Також у науковій літературі існує декілька підходів до трактування поняття «механізм державного управління». Так, можна виділити традиційний підхід, згідно з яким механізми поділяють за характером та факторами впливу суб'єкта на поведінку об'єкта управління для досягнення поставленої мети. За іншим підходом – «задоволення обмежень» механізми розглядаються як взаємозв'язок елементів, процесів, закономірностей, завдяки якому суб'єкт державного управління задовольняє потреби суспільства шляхом прийняття відповідних управлінських рішень (Г. Атаманчук). Також має місце діалектичний підхід, згідно з яким механізм державного управління пропонується розглядати як засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу за послідовної реалізації дій з використанням відповідних управлінських методів для досягнення визначеної мети (Г. Одінцова). Відповідно до сутнісного підходу механізми державного управління розглядаються через системні властивості суб'єкта та об'єкта управління. Цей підхід включає в себе: цілі управління, елементи об'єкта, на який здійснюється вплив, дії для досягнення цілей, методи впливу, матеріальні й фінансові ресурси управління, соціальний і організаційний потенціал (Н. Нижник). Комплексний підхід розглядає механізми державного управління відповідно до їх функціонального призначення стосовно управлінського впливу (організаційно-правовий, фінансово-економічний, інституціональний тощо) (Т. Максимова, Л. Юзькова, В. Афанасьєв).

Проте актуальним залишається питання вдосконалення механізмів державного управління регіональним розвитком та застосування новітніх методів державного управління, особливо в умовах децентралізації влади та передачі функцій і повноважень до органів місцевого самоврядування. Одним із найчастіше використовуваних методів реалізації державної регіональної політики стає

застосування у взаємовідносинах держави з громадою проектного підходу (проектного менеджменту) у державному управлінні. На відміну від командно-адміністративного методу чи окремих підходів функціонального менеджменту проектний підхід дозволяє вирішувати найактуальніші питання регіонального розвитку, концентруючи обмежені ресурси та час для реалізації конкретних сформульованих завдань – проектів.

В. М. Бабаєв і В. І. Торкатюк вважають за доцільне запроваджувати елементи проектного менеджменту як у державне і муніципальне управління, так і у взаємозв'язок органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Поняття «проект» вони розглядають з позицій проектного менеджменту та розуміють як організаційно-технічну систему чітко сформульованих завдань, фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюються та запроваджуються для реалізації цих завдань, а також сукупність матеріальних, фінансових та інших ресурсів і управлінських рішень щодо їх виконання. Елементами проекту є ідея, засоби її реалізації та результати. Фазами проекту є концепція проекту, розробка та підготовка проекту, реалізація проекту, закінчення проекту. Кожна з фаз характеризується набором відносно сталих елементів та певною технологією виконання [1]. Так, проектний підхід вимагає чітко визначених завдань проекту, наявних ресурсів, часових обмежень виконання проекту, результатів проекту. Такий підхід у державному управлінні буде вкрай актуальним під час створення складних, масштабних чи ексклюзивних об'єктів, у разі виконання робіт з жорсткими вимогами щодо часу та бюджету чи робіт з високими технічними характеристиками, в умовах антикризового управління. Ще однією важливою рисою проектного підходу є те, що завершення одного проекту іноді стає початком для наступного, що вкрай важливо під час реалізації певних затверджених програм чи стратегій розвитку. Цей підхід притаманний програмному управлінню проектами та вже був успішно запроваджений в Україні під час реалізації програми заходів щодо запобігання підтопленню території смт. Фрунзівка Одеської області. Також цей підхід використовується деякими підприємствами («НАК Нафтогаз України», ПАТ «Укртелеком», низкою обласних електроенергетичних компаній). Залежно від обсягу та масштабу завдань розрізняють мегапроекти (міжнародні, національні, міжгалузеві, галузеві), мультипроекти (складні, багатоетапні монопроекти), монопроекти (окремі проекти різних типів).

Запровадження проектного підходу в державному управлінні дозволить застосовувати інструменти проектного менеджменту під час формування та реалізації державних програм, підвищити якість контролю термінів, витрат та ефективності під час реалізації проектів [1]. Проте важливо підкреслити, що застосування проектного підходу в державному управлінні повинно мати системний, виважений характер з чітким усвідомленням того, що проектний менеджмент не може замінювати систему програмування та стратегічного планування в державі, особливо на регіональному рівні, навпаки, проектний менеджмент стане якісним інструментом реалізації програм у межах затверджених стратегій розвитку. Тобто проекти регіонального розвитку в Україні повинні відповідати програмам соціально-економічного розвитку на рівні регіону та мати прямий взаємозв'язок зі стратегіями розвитку.

О. В. Федорчак у праці «Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління», досліджуючи взаємозв'язок державного управління та проектного менеджменту, наводить ряд аргументів щодо доцільності застосування концепції управління проектами для формування та реалізації проектів у сфері

державного управління. Вона стверджує, що управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватися для здійснення будь-яких проектів у будь-яких галузях чи напрямках (освіта, розвиток науки, медицина, важка промисловість, забезпечення збройних сил, модернізація оборонного комплексу). Дійсно, проектний підхід у світовій практиці є найбільш апробованим, відпрацьованим, ефективним і повсякчасно використовуваним, що створює сприятливі умови для залучення і використання світового досвіду та можливої адаптації до національних умов для подальшого його ефективного застосування. О. В. Федорчак також наголошує на тому, що недостатність уваги з боку державної влади щодо застосування проектного підходу під час вирішення різноманітних проблем, які майже неможливо або вкрай непродуктивно вирішувати в межах стандартних структур та управлінських технологій, значно знижує ефективність і якість державного управління, унаслідок чого виникає загроза зриву виконання завдань та провалу реалізації будь-якої політики чи реформи [6]. Можна до цього додати ще той факт, що відсутність застосування новітніх управлінських практик та концепцій свідчить про застарілість, нерозвиненість підходів до управління державою, областю, містом, громадою. Це створює замкнуте коло, коли розробляються неякісні стратегії розвитку (з відривом від реальності), неефективні програми соціально-економічного розвитку, які не мають чітких планів та схем реалізації, як наслідок усе це штовхає економіку країни в бік регресу. Як приклад можна навести такий аргумент: до сьогодні при обласних державних адміністраціях існує практика моніторингу інформації щодо збору врожаю чи надойв молока (виробництва того чи іншого товару, надання певних послуг) на підконтрольних територіях. Ця інформація аналізується, враховується у відсотках та подається до Кабінету Міністрів України, де офіційно оприлюднюється. Вона є кінцевою, бо в подальшому ніде не використовується та ні на що не впливає. Такий підхід є атавізмом радянської системи планової економіки, де держава була абсолютним монополістом у виробництві товарів та послуг. Вона відповідно до отриманих показників формувала нові плани та програми. За планової економіки підхід управління був ефективний, бо існував певний управлінський цикл, який відображав політичну систему того часу. Проте в сучасних умовах, коли приватний сектор охопив майже всі галузі економіки, а державна власність постійно скорочується, такий підхід є вкрай неефективним. Збирання такої інформації обласними державними адміністраціями та надання її до Кабінету Міністрів України є дублюванням функцій управлінь статистики. Сучасні умови вимагають нових підходів до планування та програмування соціально-економічного розвитку, особливо враховуючи той факт, що пряме втручання чи тиск на діяльність приватного сектору (для збільшення показників розвитку) є неприпустимим у демократичних політичних системах. Лише застосування проектного підходу в державному управлінні дає змогу сформувати гнучку організаційну структуру управління, здатну своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах вільного ринку.

Так, обласні державні адміністрації зобов'язані враховувати статистичну інформацію лише як інструмент у побудові ефективних планів та програм розвитку, надаючи конкретні пропозиції Кабінету Міністрів України для подальшого прийняття адекватних рішень. З огляду на децентралізацію та подальше делегування повноважень, функцій та ресурсів до органів місцевого самоврядування такий підхід буде ефективним лише за умови врахування показників SWOT-аналізу при виявленні слабких сторін та розробки чітких планів розвитку. Застосування проектного підходу є найбільш прийнятним для стимулювання регіонального розвитку, адже дозволяє в умовах постійних обмежень (часу, бюджету, ресурсів) реалізовувати конкретні завдання.

Public administration mechanisms

Цікавими є дослідження питань управління проектами в публічній сфері Т. М. Безверхнюк та управління проектами з місцевого та регіонального розвитку Т. В. Маматової, які акцентують увагу на тому, що під час застосування проектного підходу в державному управлінні передбачається: розподіл керівництвом завдань, функцій, цілей та обов'язків щодо реалізації проекту та підвищення контролю за виконанням завдань підлеглими; визначення ієрархічної структури проекту (за принципом «дерево робіт»), необхідної для формування достатніх умов реалізації проекту; оцінювання реальної корисності проекту для отримання показників ефективності діяльності органу державної влади в певній проблемній галузі чи сфері [2; 4]. Також Т. В. Маматова визначає проблему недостатньої розвиненості чи практичної відсутності спроможності органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади використовувати інструменти та шаблони під час підготовки проектної пропозиції у зв'язку з недостатньою кваліфікацією спеціалістів, на яких покладені обов'язки з підготовки проектної документації (заявки та інші супровідні документи, необхідні для отримання фінансування), та недооцінювання важливості використовувати проекти розвитку в розбудові власних територій, створенні нового продукту чи послуги, за якими визначатиметься ступінь задоволення потреб населення (оцінка діяльності органів державного управління громадянами) [4].

Отже, наведений матеріал щодо позитивних аспектів застосування проектного підходу в державному управлінні доводить необхідність проаналізувати механізми проектування регіонального розвитку. Проблеми інституціональної моделі державного механізму проектного управління регіональним розвитком досліджував І. В. Парфьонов, який довів, що застосування проектного підходу під час розробки програмних документів забезпечує суттєве вдосконалення державного регулювання регіонального розвитку в таких аспектах: забезпечення заданих ефективних змін та організаційно-правове і ресурсне забезпечення управління проектами і програмами розвитку територій. Науковець характеризує: інституціональні функції державного механізму проектного управління регіональним розвитком як консолідацію дій суб'єктів; узгодження інтересів зацікавлених сторін проектного управління регіональним розвитком; синхронізацію документів регіонального розвитку; мобілізацію ресурсів; організацію управління проектами і програмами регіонального розвитку; інтеграцію інформації та координацію регіональних проектів і програм, забезпечення неперервного комунікативного простору. На основі аналізу І. В. Парфьонов розробляє нову модель організаційно-функціональної структури проектної діяльності органів публічної влади, особливість якої полягає в розподілі інституціональної взаємодії на три рівні проектного управління – стратегічний, функціональний та оперативний. Наведена автором модель відображає розподіл ієрархічної структури проектного управління регіональним розвитком на відповідні рівні, залишаючи найважливіший, стратегічний рівень управління регіональним розвитком центральним та регіональним органам державної влади; функціональний, проектний рівень – регіональним робочим групам (командам управління проектом та групам з реалізації проекту при органах публічної влади, спеціально створеним державним організаціям) та операційний рівень – групам з реалізації проекту при органах публічної влади (спеціалізованим підприємствам та установам). На кожному такому рівні здійснюється відповідна проектна робота. На стратегічному рівні – розроблення і реалізація стратегії регіонального розвитку, на основі відповідних стратегій розробляються плани дій для всіх рівнів управління; на функціональному рівні – реалізація комплексу завдань з розробки основних документів проекту,

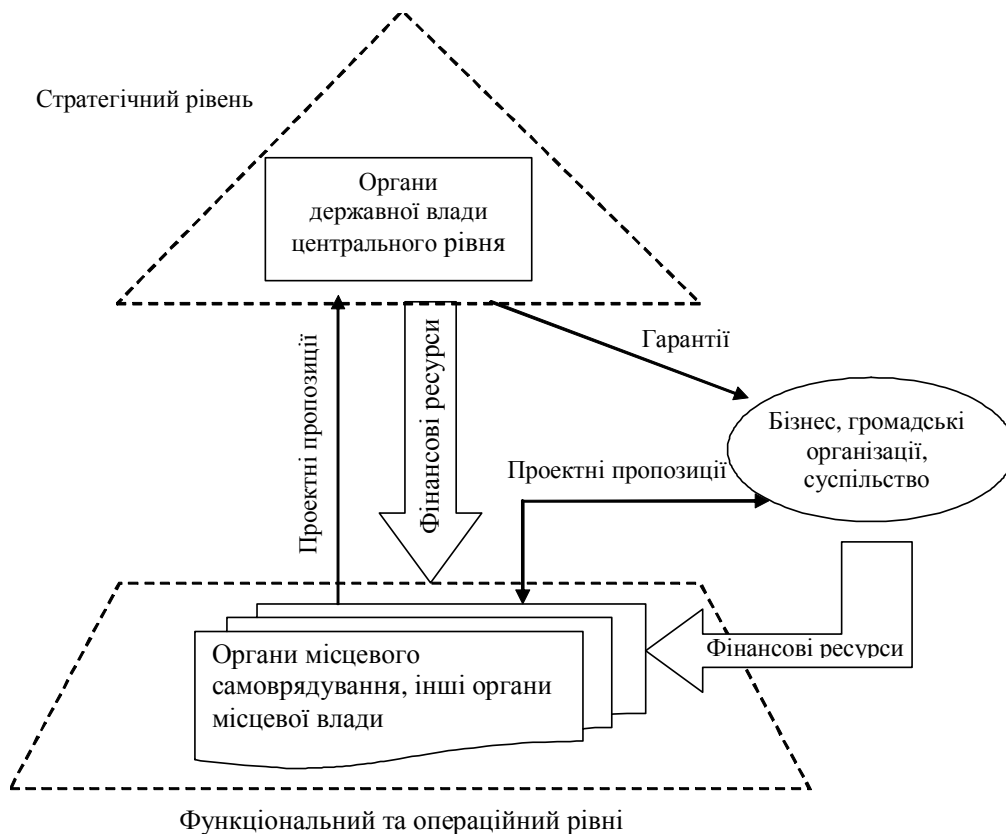
організація його реалізації та контролю за виконанням; на операційному – виконання робочих планів згідно з графіком робіт, у межах виділених ресурсів, відповідно до встановлених критеріїв якості [5]. Важливо зазначити, що запропонована модель І. В. Парфьонова притаманна державам з патерналістським характером урядових інституцій та з високим рівнем централізації процесів у прийнятті рішень. Проектування регіонального розвитку повинно відбуватися за іншою схемою, яка передбачає участь регіонів (областей, міст, громад) у вирішенні питань регіонального розвитку, самостійному прийнятті рішень про необхідність реалізації того чи іншого проекту. Модель І. В. Парфьонова не враховує визначення поняття «регіональний розвиток» та «проектування регіонального розвитку». Згідно з його позицією можна зробити висновок, що «регіональний розвиток» – це бачення центральним урядом питань щодо того, як і за якими параметрами потрібно розвивати ті чи інші регіони (області, міста, громади), а «проектування регіонального розвитку» – діяльність регіональних робочих груп, спеціально створених державних організацій із проектування регіонального розвитку відповідно до затвердженої «зверху» стратегії.

Отже, важливим залишається визначення поняття «проектування регіонального розвитку» та окреслення найважливіших механізмів відповідного проектування. Створення моделей організаційно-функціональних структур проектної діяльності органів публічної влади неможливе без чіткого розуміння того, що *проекти регіонального розвитку* – це організаційно-технічні системи сформульованих конкретних завдань, фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюються та запроваджуються для реалізації цих завдань, а також сукупність матеріальних, фінансових та інших ресурсів і управлінських рішень щодо їх виконання, які притаманні певній території. Вони вирішують питання соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін цієї території, що безпосередньо впливають на рівень та якість життя населення. Кінцевим «споживачем» проектів регіонального розвитку, результатів їх реалізації повинна бути людина, як і в епоху відродження, коли зароджувалися західноєвропейські культурні течії, які визнавали найвищою цінністю у світі людину (гуманізм). Лише від рівня життя та якості життя людини в певному регіоні залежатиме подальший економічний потенціал та розвиток економіки країни в цілому. Саме процеси децентралізації з відповідним матеріальним та ресурсним забезпеченням дозволять вирішити питання регіонального розвитку та їх інструментів – «проектів регіонального розвитку». Формування проектної пропозиції повинно надходити від безпосередніх одержувачів чи майбутніх користувачів результатів проекту, які мають права та повноваження з представлення інтересів відповідної територіальної одиниці (органи місцевого самоврядування, місцеві органи влади тощо). На підставі аналізу соціально-економічних показників та чинників розвитку для вирішення питань соціального, економічного, екологічного, інфраструктурного чи будь-якого іншого характеру готуються відповідні плани та можливі проектні пропозиції. Держава чи уряд у цьому випадку буде надавачем фінансової допомоги чи гарантом (арбітром) при залученні такої допомоги у межах загальнодержавних програм відповідно до затверджених стратегій розвитку. Відповідно до тлумачних словників поняття «проектування» трактується як комплекс робіт, який складається з пошуку, досліджень, обчислень та розрахунків з метою отримання опису, достатнього для створення нового об'єкта виробу чи послуги (реконструкції, модернізації), що відповідатиме заданим вимогам та параметрам. У процесі проектування виконуються технічні,

Public administration mechanisms

економічні та інші розрахунки, розробляються схеми, графіки, пояснювальні записки, обчислюються кошториси, калькуляції, готуються описи [3].

Отже, проектування регіонального розвитку можна охарактеризувати як процес, що складається з пошуку, досліджень, обчислень та розрахунків з метою отримання опису, достатнього для створення нового соціально-економічного об'єкта, виробу чи послуги (реконструкції, модернізації), що відповідає заданим вимогам і параметрам регіонального розвитку та безпосередньо впливає на рівень та якість життя населення на певній територіальній одиниці. Відповідно процес проектування регіонального розвитку потребує використання механізмів управління, особливо таких як організаційно-правовий та фінансово-економічний. За таких умов необхідним є створення ієрархічної структури проектного управління регіональним розвитком (рисунок).



Ієрархічна структура проектного управління регіональним розвитком

Як бачимо, стратегічний рівень (розроблення стратегій розвитку для досягнення поставлених державною політикою цілей) належить до центральних та регіональних органів державної влади. Функціональний (проектний) рівень (реалізація комплексу завдань з розробки проектної документації) та оперативний рівень (виконання проекту відповідно до встановлених критеріїв) належить до органів місцевого самоврядування та місцевої влади. Поза переліченими рівнями

перебувають приватний сектор, громадські організації, суспільство, які при цьому відіграють важливу роль, будучи безпосередніми учасниками й ініціаторами при проектуванні регіонального розвитку.

У зв'язку із зазначеним вище можна зробити таке уточнення: механізми проектування регіонального розвитку – специфічні інструменти, способи (засоби) впливу органів публічної влади на приватний сектор та громадськість, необхідні для здійснення процесу пошуку, досліджень, обчислень та розрахунків з метою отримання опису, достатнього для створення нового соціально-економічного об'єкта, виробу і послуги (реконструкції, модернізації), що відповідає заданим вимогам і параметрам регіонального розвитку та безпосередньо впливає на рівень та якість життя населення на певній територіальній одиниці.

Перспективи подальших досліджень визначаються зазначеними проблемами й передбачають створення більш ефективного організаційно-правового механізму вироблення та ухвалення державно-управлінських рішень щодо проектів регіонального розвитку.

Список використаних джерел / List of references

1. **Бабаєв В. М.** Проектний підхід в механізмі державного управління / В. М. Бабаєв, В. І. Торкатюк // Електронний архів (інституційний репозитарій) ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Режим доступу : eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf [Babaiev V. M. Proektnyi pidkhd v mekhanizmi derzhavnoho upravlinnia / V. M. Babaiev, V. I. Torkatiuk // Elektronnyi arkhiv (instytutsiyni repozytarii) KhNUMH im. O. M. Beketova. – Rezhym dostupu : eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf].

2. **Безверхнюк Т. М.** Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами / Т. М. Безверхнюк // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації д-рів наук з держ. упр. – Х. : ДокНаукДержУпр, 2011. – № 2. – С. 12 – 15 [Bezverkhniuk T. M. Proektno-oriientovanyi pidkhd yak nova filosofiiia orhanizatsii upravlinnia derzhavnymu prohramamy i proektamy / T. M. Bezverkhniuk // Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka : zb. nauk. pr. Asotsiatsii d-riv nauk z derzh. upr. – Kh. : DokNaukDerzhUpr, 2011. – № 2. – С. 12 – 15].

3. **Дридзе Т. М.** Прогнозное проектирование в социальной сфере как фактор ускорения социально-экономического и научно-технического прогресса: теоретико-методологические и «технологические» аспекты / Т. М. Дридзе // Теоретико-методологические проблемы социального прогнозирования и проектирования в условиях ускорения научно-технического прогресса : [сб. ст.] / АН СССР, Ин-т социол. исслед., Сов. социол. ассоц. ; [редкол. : И. В. Бестужев-Лада (отв. ред.) и др.] – М. : ИСИ АН СССР, 1986. – С. 84 – 125 [Dridze T. M. Prognoznoe proektirovanie v sotsialnoy sfere kak faktor uskoreniya sotsialno-ekonomicheskogo i nauchno-tehnicheskogo progressa: teoretiko-metodologicheskie i «tehnologicheskie» aspekty / T. M. Dridze // Teoretiko-metodologicheskie problemy sotsialnogo prognozirovaniya i proektirovaniya v usloviyah uskoreniya nauchno-tehnicheskogo progressa : [sb. st.] / AN SSSR, In-t sotsiol. issled., Sov. sotsiol. assots. ; [redkol. : I. V. Bestuzhev-Lada (otv. red.) i dr.] – M. : ISI AN SSSR, 1986. – S. 84 – 125].

4. **Мамагова Т. В.** Управління якістю в проектах: перспективи застосування настанов ISO 10006 / Т. В. Мамагова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали підсумкової наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 30 жовт. 2009 р. – У 2 т. Т. 2. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2009. – С. 367 – 368 [Mamatova T. V. Upravlinnia yakistiu v proektakh: perspektivyv zastosuvannia nastanov ISO 10006 / T. V. Mamatova // Stratehiia rehionalnoho rozvytku: formuvannia ta mekhanizmy realizatsii : materialy pidsumkovoї nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, m. Odesa, 30 zhovt. 2009 r. – U 2 t. T. 2. – O. : ORIDU NADU, 2009. – S. 367 – 368].

5. **Парфьонов І. В.** Інституційна модель державного механізму проектного управління

Public administration mechanisms

регіональним розвитком / Парфьонов Ігор Вікторович // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування : електрон. наук. фак. вид. – 2014. – № 2. – Режим доступу : el-zbirn-du.at.ua/2014_2/13.pdf [Parfonov I. V. Instytutsiina model derzhavnoho mekhanizmu proektnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom / Parfonov Ihor Viktorovych // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2014. – № 2. – Rezhym dostupu : el-zbirn-du.at.ua/2014_2/13.pdf].

6. **Федорчак О. В.** Інновації в державному управлінні: регіональний аспект : монографія / Федорчак О. В. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 196 с. [Fedorchak O. V. Innovatsii v derzhavnomu upravlinni: rehionalnyi aspekt : monohrafiia / Fedorchak O. V. – L. : LRIDUNADU, 2013. – 196 s.].

7. **Федорчак О. В.** Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О. В. Федорчак // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фак. журн. – 2006. – Вип. 1. – Режим доступу : archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEXNO LOGIYA/06fovmdu.pdf [Fedorchak O. V. Proektnyi pidkhid yak innovatsiinyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia / O. V. Fedorchak // Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka : elektron. nauk. fakh. zhurn. – 2006. – Vyp. 1. – Rezhym dostupu : archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEXNO LOGIYA/06fovmdu.pdf].

8. **Menzel D.** The State of Public Administration: Issues, Challenges and Opportunity / Donald Menzel and Harvey White. – N. Y. : M. E. Sharpe, 2011. – 480 p.

Надійшла до редколегії 15.02.16