

296 с.

4 Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

5 Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н.Н. Лепа. – Донецк: Юго-Восток, 2002. – 185 с.

6 Токмакова І.В. Теоретико-методичні основи адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту у сучасних умовах / І.В. Токмакова, Н.В. Янченко. - Х.: УкрДАЗТ, 2013. – 196 с.

7 Соколов Д.В. Управление организационными изменениями: учебн. пособ./ Д.В.Соколов, Л.М.Мартынов, А.Н.Морозов – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 164 с.

8 Зубенко В.О. Особливості

впровадження концепції управління змінами на вітчизняних підприємствах // В.О. Зубенко, Ю.М. Чмух – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №52. – С.171-175.

9 Распопов В.М. Управление изменениями: учебн. пособие / В.М. Распопов – М.: Магистр, 2009. – 333 с.

10 Соколов Д.В. Управление организационными изменениями: учебн. пособие./ Д.В.Соколов, Л.М.Мартынов, А.Н.Морозов – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 164 с.

11 Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура: учебн. пособие / А.Э. Сулейманкадиева – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.

12 Управление изменениям [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/3601806/>

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Токмакова І.В.*

УДК 332.146.2

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

*Мельник В. І., к.е.н., доцент,  
Шумська Г. М., к.е.н., доцент (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)*

*В статті проаналізовано дійсний стан розробки та реалізації цільових програм соціально-економічного розвитку регіонів України. Розглянуто сучасні проблеми впровадження методології управління проектами у сфері регіонального розвитку. Запропоновано використання єдиної методології управління проектами для забезпечення системної інтеграції та підвищення ефективності стратегічного управління розвитком регіонів.*

*Ключові слова: регіональний розвиток, стратегія регіонального розвитку, державна цільова програма, проект, управління проектами, проектний цикл.*

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

*Мельник В. И., к.э.н., доцент,  
Шумская А. Н., к.э.н., доцент (ХНЭУ им. С. Кузнеця)*

*В статье проанализировано действительное состояние разработки и реализации целевых программ социально-экономического развития регионов Украины. Рассмотрены современные проблемы внедрения методологии управления проектами в сфере регионального развития.*

*Предложено использование единой методологии управления проектами для обеспечения системной интеграции и повышения эффективности стратегического управления развитием регионов.*

*Ключевые слова: региональное развитие, стратегия регионального развития, государственная целевая программа, проект, управление проектами, проектный цикл.*

## MODERN PROBLEMS OF METHODOLOGY INTRODUCTION OF PROJECT MANAGEMENT IN REGIONAL DEVELOPMENT

*Melnik V. I., PhD, Economics, Associate Professor,  
Shumskaya A. N., PhD, Economics, Associate Professor  
(S. Kuznets Kharkiv National University of Economics)*

*The necessity of working out the strategy of Ukraine regions' development is considered in the article which would promote increase of regions' competitiveness. Such strategy should be based on the new project-oriented approach to the management system of the industrial policy in the region. It is defined that the absence of full, scientifically well-founded system of methods and tools of project management of regional development does not allow using projects' potential of regional development with maximum efficiency.*

*That's why the objective of this research is the theoretical substantiation and working out practical recommendations concerning increase the efficiency of implementation and using the methodology of project management in the sphere of regional development in Ukraine.*

*Results of this research are: the analysis of the valid condition of working out and realisation of target programs of social and economic development of separate regions has been carried out, which testifies that qualitative and quantitative results of performance of related activities, terms of their realisation, executors, volumes and financing sources, the realisation mechanism are not accurately determined, and also a coordination of these programs in concrete strategic directions in each specific case. These facts are at the reason of low efficiency of too many programs of economic and social development of regions in Ukraine.*

*The application of the project-oriented approach to the government programs management is offered with the aim of improvement of results' quality of the state target programs, level of satisfaction of stakeholders.*

*Keywords: regional development, strategy of regional development, state target program, project, project management, project cycle.*

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку виробничого фактору та покращення показників суспільного розвитку регіонів як основи функціонування держави з ринковою економікою є найважливішою метою сучасних змін в економічному розвитку України. У зв'язку з цим, забезпечити конкурентоспроможність держави можливо лише завдяки цілеспрямованим діям, які допоможуть збалансувати розвиток регіонального бізнесу шляхом створення привабливих умов для його функціонування.

В основному розвиток визначають, планують та здійснюють на національному рівні з використанням державних інвестицій, якими як правило, розпоряджаються відповідні міністерства й відомства. Однак протягом минулих двадцяти років багато держав почали

використовувати в цій діяльності більш спрямований індивідуальний підхід до кожного регіону з метою вирішення конкретних регіональних проблем, при активному співробітництві з установами та громадянами регіону. Окрім того, чимало урядів стали намагатися вдосконалити координацію всіх державних інвестицій на регіональному рівні для збільшення їх результативності. Сьогодні, як ніколи раніше, кожен регіон потребує розробки власної стратегії розвитку, яка б сприяла підвищенню їх конкурентоспроможності. Така стратегія повинна базуватися на новому підході до системи управління промисловою політикою регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження свідчать, що проблемам впровадження методології

управління проектами у сфері регіонального розвитку в Україні присвячені наукові праці С. Газарян, О. Копитько, О. Медведєвої, В. Рача, О. Россошанської, А. Чемерис [1 – 4] та ін.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Дослідження теоретичних і практичних праць з проблематики проектного менеджменту дозволяє стверджувати, що регіональний аспект майже завжди пов'язаний з оптимізацією структури регіональних проектів. Проте повної, науково обгрунтованої методології, а також системи методів та інструментів управління проектами регіонального розвитку авторами не пропонується. Є тільки загальні підходи щодо розв'язання цих актуальних проблем, а система методів та інструментів у кожному конкретному випадку обирається окремо. Це не дозволяє з максимальною ефективністю використовувати потенціал проектів регіонального розвитку й визначає необхідність наукового обгрунтування управління регіональними проектами в сучасних умовах. Таким чином, залишаються відкритими ряд проблем, спричинених відсутністю системної інтеграції між рівнями стратегічного, програмного і проектного управління регіональним розвитком в Україні, що зумовлює актуальність наукових досліджень з питань впровадження методології управління проектами у сфері регіонального розвитку і вимагає активації теоретичних та практичних пошуків розв'язання даної проблеми.

**Метою статті** є теоретичне обгрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження та використання методології управління проектами у сфері регіонального розвитку в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні в нашій країні майже всі органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади беруть участь у розробці та наступній реалізації стратегій і цільових програм соціально-економічного розвитку регіонів та окремих територій. Це відбувається за активної участі територіальної громади. Однак, при цьому не користуються єдиною методологією та підходами щодо адміністрування, що негативно впливає на ефективність та загальні результати [2].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385

"Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року" [5], що визначає мету державної регіональної політики та головні завдання центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, передбачено координацію державної регіональної політики з іншими складовими державної політики, які пов'язані з територіальним розвитком.

Стратегія регіонального розвитку визначає завдання та інструменти, що мають вирішувати соціальні проблеми, підвищувати економічний потенціал регіонів, ефективність їх економіки, прибутковість бізнесу та рівень доходів населення, а також спрямована на створення умов для розвитку ділового середовища, підвищення соціальних стандартів та якості життя. Разом з тим, для розв'язання даних завдань необхідно чітко визначити та запровадити дієвий фіскальний механізм та механізм перерозподілу валового внутрішнього продукту, бо існує небезпека збільшення диспропорцій між окремими регіонами, які мають різний рівень соціально-економічного розвитку.

Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" встановлює правові, організаційні та економічні основи створення єдиної системи програмних і прогнозних документів соціально-економічного розвитку України, окремих секторів національної економіки та адміністративно-територіальних одиниць, які є складовою частиною загальної системи державного регулювання соціально-економічного розвитку [6].

Компонентом програм економічного і соціального розвитку територій та регіонів є цільові програми, які представляють собою цілісну сукупність завдань та заходів, що узгоджені з усіма задіяними виконавцями за термінами та забезпеченням ресурсами, та спрямовані на розв'язання пріоритетних проблем розвитку окремих регіонів, секторів економіки чи соціально-культурної сфери регіонів. Реалізація цих програм відбувається за рахунок коштів місцевих бюджетів. Програми розробляються згідно основних принципів формування державних цільових програм, що визначені у Законі України "Про державні цільові програми" [7].

В результаті даного дослідження було

проаналізовано дійсний стан розробки та реалізації цільових програм соціально-економічного розвитку окремих регіонів, який свідчить, що в кожному конкретному випадку не досить точно визначаються якісні та кількісні результати виконання відповідних заходів, строки їх реалізації, виконавчі, обсяги та джерела фінансування, механізм реалізації, а також узгодженість цих програм з конкретними стратегічними напрямками. Ці факти є причиною низької ефективності дуже багатьох програм економічного і соціального розвитку регіонів в Україні.

Головні проблеми, що постають під час виконання державних цільових програм, наступні: невідповідність одержаних результатів поставленим цілям (в офіційних документах зафіксовано цілі програми, які не вирішують проблеми повсякденного життя учасників програми, а лише застосовуються для формального обґрунтування в офіційних документах); відсутність чітких налагоджених механізмів реалізації результатів управління програмами, що виконувалися у попередніх роках (організаційні проблеми, які часто виникають в процесі реалізації програм); непрозорість процесу прийняття рішень, відсутність взаємної довіри до рішень, що приймаються учасниками програми, відсутність взаємної відповідальності.

В умовах сьогодення, коли внаслідок проведення адміністративних реформ широко запроваджується публічне адміністрування, значно зростає важливість успішної реалізації державних програм. Відповідно до концепції публічного адміністрування, об'єктом контролю виступає не дотримання державними службовцями правил, а результати їх діяльності. При цьому необхідно забезпечити взаємозв'язок між використанням стимулюючих заходів та результатами діяльності державних службовців.

З метою підвищення якості результатів державної цільової програми, рівня задоволеності зацікавлених осіб у бізнесі широко застосовують методологію управління проектами. Проект у сфері регіонального розвитку розуміється як цілісний комплекс логічно-структурованих взаємопов'язаних заходів і завдань, що впорядковані за масштабом часу, та спрямовані на вирішення головних проблем розвитку територіальних громад або адміністративно-територіальних

одиниць, здійснюються за умов обмеження матеріальних, фінансових та інших ресурсів у точно визначені терміни [4].

Програма є цілісною сукупністю взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і строками реалізації проектів, що вимагають координації та управління виконанням для досягнення загальної мети [4].

В основі будь-якої програми лежить кілька проектів, програма реалізується як серія взаємопов'язаних проектів. Стратегія, у свою чергу, є рядом взаємопов'язаних програм. Таким чином, можна зробити висновок, що сучасна методологія проектно-орієнтованого управління може застосовуватися як до розробки та виконання цільових програм, так і стратегій регіонального й територіального розвитку.

Сучасна методологія управління проектами дає можливість точно визначити якісні та кількісні результати виконання відповідних проектів і програм, строки їх реалізації, виконавців, обсяги та джерела фінансування, механізм реалізації, а також не допустити перевищення витрат бюджетних коштів завдяки систематизації та структуризації проектного процесу. Всі етапи проекту об'єднуються в єдиний цикл так, що цілі проекту та проблеми його стійкості лишаються протягом усього життя проекту в центрі уваги. На самому початку проектного циклу мають бути окреслені суспільні пріоритети, головні завдання програми або стратегії, на вирішення яких вона спрямована, що робить можливим забезпечення відповідності результатів визначеним стратегічним цілям.

Управління проектами у сфері регіонального розвитку слід розглядати як процес інституалізації у програмно-цільовий формат втручання органів місцевого самоврядування чи державних органів влади у суспільне життя для ефективного вирішення проблем, пов'язаних з регіональним розвитком.

Головними характеристиками проектів у сфері регіонального розвитку є наступні: існування публічної проблеми, для вирішення якої необхідно розробити проект; визначення учасників, в тому числі основної цільової групи та кінцевих споживачів; цілеспрямованість і системність; взаємозв'язок головної мети, цілей, завдань, заходів, необхідних ресурсів та очікуваних результатів від реалізації проекту; обмеженість ресурсів;

складання плану виконання проекту, базуючись на залежності між вартістю, якістю й тривалістю проектних заходів; визначення потенційних ризиків та шляхів їх запобігання; відокремлення та взаємозв'язок процесу розробки проектного продукту та процесу управління проектом; існування зворотного зв'язку між цілями, завданнями, заходами, результатами, продуктами і ресурсами проекту; створення системи моніторингу та оцінки процесу управління проектом; обґрунтування економічної ефективності проекту, що передбачає перевищення користі від проекту над видатками, пов'язаними з його реалізацією.

Застосування моделі проектно-орієнтованого управління у сфері регіонального розвитку обумовлено тим, що для сучасної діяльності зі створення та реалізації проектів та програм характерне існування низки негативних проблемних аспектів, які роблять неможливим ефективне використання найкращих ідей у сфері соціально-економічного розвитку регіонів. Серед таких негативних аспектів слід виділити наступні: невизначені стратегічні межі проекту; аналіз ситуації здебільшого поверхневий, не встановлює причинно-наслідкових зв'язків; наявність планування, що орієнтоване не на цілі та результати, а на проектні заходи; неможливість перевірити ефект від виконання проекту; особлива увага приділяється фінансовим ресурсам; короткострокове бачення; проектна документація є неточною.

Дані негативи підкріплюються також наявністю типових помилок, які припускають розробники програм і проектів: недостатньо аргументовані проблеми, що визначаються в загальному вигляді, відсутнє чітке розмежування між проблемою, причинами та симптомами проблеми; не існує чіткого визначення і опису цільової групи проекту; не досліджується, чи існує попередній досвід вирішення аналогічної проблеми в інших містах, регіонах або за кордоном; відсутній прогноз наслідків розв'язання проблеми; недостатньо структурована мета проекту; відсутність логічного зв'язку між проблемою, метою, цілями та завданнями програми або проекту (дуже часто має місце опис проблеми, а формулювання мети, цілей та завдань здійснюється так, що не дозволяє вирішити дану проблему, а має відношення до іншої проблеми, яка в цьому програмно-цільовому

документі не розглядається); недостатньо конкретизовані цілі та завдання програми або проекту, через що їх неможливо виміряти та оцінити, наскільки реальне їх досягнення; цілі не відображають користь, що отримується від реалізації проекту; не запланований моніторинг та оцінювання програм та проектів, відсутність індикаторів оцінювання; відсутній аналіз можливих загроз та ризиків невиконання проекту; результати проекту, які очікується отримати після його виконання описані загальною та незрозумілою.

Методологія управління проектним циклом дає можливість чітко визначити мету, цілі, завдання, результати проекту, одночасно мінімізуючи ризики, і передбачає наступне: відповідність місцевих, регіональних, секторальних та національних стратегічних пріоритетів стратегії Європейського союзу; поглиблений аналіз проблем, що вирішуються за допомогою проекту чи програми; планування проектно-діяльності, орієнтоване на головну мету; формулювання результату, який можна легко виміряти; постійну увагу до якості проекту; зосередження на тривалому ефекті від проекту; стандартизацію формату проектно-документації.

**Висновок.** Таким чином, в результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що використання єдиної методології управління проектами у сфері регіонального розвитку забезпечить системну інтеграцію і підвищення результативності та ефективності стратегічного управління розвитком регіонів України. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі може бути вдосконалення інформаційного та організаційного забезпечення процесу впровадження методології управління проектами у сфері регіонального розвитку.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Газарян С. В. Теоретичне обґрунтування шляхів упровадження передового зарубіжного досвіду щодо управління проектами регіонального розвитку // Управління проектами регіонального розвитку : матеріали науково-практичної конференції (м. Феодосія, 8–12 липня 2013 р.) / За ред. проф. Ю. О. Куца, О. В. Решевець. – Х. : ХарРІ НАДУ, 2013. – С. 25 – 29.
2. Копитько О. О. Впровадження системної методології програмного та проектного

управління стратегічним розвитком територій в Україні / Копитько О. О. // Публічне адміністрування : теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 2 (4). – Режим доступу : <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-02/10koortu.pdf>. – Назва з екрана.

3. Рач В. А. Стан та тенденції розвитку тріадної методології управління проектами / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведева // Управління розвитком складних систем. – 2010. – Вип. 3. – К. : КНУБА. – С. 118 – 122.

4. Чемерис А. О. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / Чемерис А.О.; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – К.: ТОВ "Софія-А". –

2012. – 80 с.

5. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 385 від 6.08.2014 // Офіційний вісник України. – 2014. – № 70. – С. 23.

6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України № 1602-III від 23.03.2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>. – Назва з екрана.

7. Про державні цільові програми : Закон України № 1621-IV від 18.03.2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>. – Назва з екрана.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ ім. С.Кузнеця Гавкалова Н.Л.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Зубенко В.О.*

УДК 658.15.2

## АНАЛІЗ СПЕЦИФІКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧУВАННЯ

*Науменко М.О., д.філ. екон. напр., професор,  
Черкашина М.В., к.е.н, доцент (НА НГУ)*

*У статті розглянуто основні особливості маркетингових заходів на підприємствах харчування, з урахуванням сучасних умов їх діяльності. Проаналізовано ключові аспекти проведення маркетингових досліджень. Визначено, що специфіка ресторанної діяльності справляє значний вплив на маркетингові дослідження у галузі. Розглянуто основні методи маркетингових досліджень для підприємств харчового сектору економіки. З'ясовано ефективність маркетингових заходів для підприємств сфери харчування.*

*Ключові слова: маркетинг, заходи, підприємство харчування, дослідження, ринок*

## АНАЛИЗ СПЕЦИФИКИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ

*Науменко М.А., д. фил. экон. напр., профессор,  
Черкашина Н.В., к.э.н., доцент (НА НГУ)*

*В статье рассмотрены основные особенности маркетинговых мероприятий на предприятиях питания, с учетом современных условий их деятельности. Проанализированы ключевые аспекты проведения маркетинговых исследований. Определено, что специфика ресторанной деятельности оказывает значительное влияние на маркетинговые исследования в отрасли. Рассмотрены основные методы маркетинговых исследований для предприятий пищевого сектора экономики. Выяснено эффективность маркетинговых мероприятий для*