

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ

## DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF SOCIAL MANAGEMENT IN THE REGION IN THE CONTEXT OF PRACTICE-ORIENTED APPROACHES

У статті здійснено спробу визначити напрями підвищення ефективності управління соціальною сферою регіону. Актуальність проблеми пов'язана з тим, що процеси глобалізації, виклики та загрози, з якими стикається сучасне людство, визначають сутність соціального розвитку сучасних держав, вимагають по-новому здійснювати формування і реалізацію глобальної, національної і регіональної соціальної політики. Автори визначають напрями підвищення ефективності управління соціальною сферою регіону в контексті практико-орієнтованих підходів. Визначено, що формування і реалізація політики розвитку соціальної сфери регіону можуть здійснюватися як у контексті традиційних і усталених практико-орієнтованих управлінських підходів в управлінні (програмно-цільовий і проєктно-орієнтований), так і сучасних підходів, побудованих на принципах сталого розвитку (кластерний і менеджмент-орієнтований). Причому їх комплексне застосування сприятиме розвитку соціальної сфери регіону, а найбільшим управлінським і ресурсним потенціалом володіють програмно-цільовий (як традиційний, усталений) і менеджмент-орієнтований підходи в управлінні соціальною сферою регіону.

Емпірична частина дослідження включає експертне опитування серед державних службовців; керівників закладів соціальної сфери; науковців у сфері державного управління і соціальної роботи; представників бізнес-структур і громадських організацій Запорізького регіону. За результатами емпіричного аналізу зроблено висновки.

Виокремлено такі напрями оптимізації управління у сфері соціального розвитку регіону: удосконалення національного законодавства і регуляторної політики у сфері розподілу бюджетного фінансування соціальної сфери в регіонах; створення умов для розвитку регіональних кластерів і запровадження регіональної системи менеджменту в соціальній сфері на всіх рівнях управління; поширення державно-приватно-громадського партнерства в управлінні соціальною сферою регіону.

**Ключові слова:** регіон, соціальна сфера, публічне управління, проєктний менеджмент, бенчмаркінг, маркетинг територій,

програмно-цільовий підхід, кластерний підхід, менеджмент-орієнтований підхід.

The article attempts to identify areas for improving the management of the social sphere of the region. The urgency of the problem is due to the fact that the processes of globalization, challenges and threats facing modern humanity, determine the essence of social development of modern states, require a new formulation and implementation of global, national and regional social policy. The authors identify areas for improving the management of the social sphere of the region in the context of practice-oriented approaches. It is determined that the formation and implementation of social development policy in the region can be carried out both in the context of traditional and well-established practice-oriented management approaches in management (program-targeted and project-oriented) and modern approaches based on sustainable development (cluster and management-oriented). Moreover, their comprehensive application will contribute to the development of the social sphere of the region, and the greatest managerial and resource potential have program-targeted (as traditional, established) and management-oriented approaches in the management of the social sphere of the region.

The empirical part of the study includes an expert survey among civil servants; heads of social institutions; scientists in the field of public administration and social work; representatives of business structures and public organizations of Zaporizhzhia region. Based on the results of empirical analysis, certain conclusions have been made.

In particular, the following areas of optimization of management in the field of social development of the region are identified: improvement of national legislation and regulatory policy in the field of distribution of budgetary financing of the social sphere in the regions; creating conditions for the development of regional clusters and the introduction of a regional management system in the social sphere at all levels of government; dissemination of public-private-public partnership in the management of the social sphere of the region.

**Key words:** region, social sphere, public administration, project management, benchmarking, marketing of territories, program-targeted approach, cluster approach, management-oriented approach.

УДК 316.42

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.25.2>

**Серга Т.О.**

к.соціол.н., доцент,  
доцент кафедри соціальної роботи та психології  
Національний університет  
«Запорізька політехніка»

**Дударьов В.В.**

к.політ.н., доцент,  
доцент кафедри соціальної роботи та психології  
Національний університет  
«Запорізька політехніка»

Процеси глобалізації і сталого (збалансованого) розвитку задають нові параметри соціального розвитку сучасних держав, по-новому визначають проблеми формування і реалізації глобальної, національної та регіональної соціальної політики через мінливий характер викликів і загроз, з якими стикається людство. Водночас необхідність формування та реалізації адаптивної соціальної політики передбачає вжиття адекватних заходів правового, організаційного, економічного й іншого характеру.

Формування дієздатної та продуктивної системи управління в соціальній сфері надає змогу отримати позитивні результати і в соціальній та економічних підсистемах сталого (збалансованого) розвитку регіонів. Окрім того, позитивних результатів варто очікувати передусім унаслідок поглиблення процесів демократизації та децентралізації системи державного управління, оскільки регіональні та місцеві органи влади й управління в соціальній сфері мають значно більші можливості для максимально повного врахування соціаль-

них потреб населення, розроблення і впровадження проєктів і програм соціального розвитку регіону.

На різних аспектах управління соціальною сферою зосередили свої наукові розвідки О. Базиліук, В. Бех, В. Бідак, В. Гошовська, В. Грушко, М. Лукашевич, В. Мандибуря, О. Мачульська, Н. Мельник, В. Скуратівський, Ю. Сурмін, М. Туленков, В. Черняк, О. Яременко й інші. Досить плідно працюють у зазначеному науковому напрямі Н. Балабанова, І. Дубровський, В. Жуков, Б. Ільченко, Т. Козаченко, О. Крутій, Б. Кухта, О. Куценко, О. Мірошніченко, Д. Неліпа, Н. Ніжник, Л. Пашко, Н. Піроженко, Ю. Приймак, А. Сіленко, А. Чемерис та інші. Але варто відзначити недостатність публікацій щодо систематизації сучасних практико-орієнтованих підходів в управлінні соціальною сферою на регіональному і місцевому рівнях у контексті цілей сталого розвитку і децентралізації.

**Мета дослідження** – виокремити напрями підвищення ефективності управління соціальною сферою регіону в контексті практико-орієнтованих підходів.

У нашому дослідженні розвиток соціальної сфери регіону ми розглядаємо в контексті реалізації концепції сталого регіонального розвитку. Т. Приходченко виділяє три підходи до розуміння суті управління збалансованим розвитком регіонів: по-перше, управління розвитком регіонів розглядається як сукупність економічних, правових, організаційно-управлінських рішень, спрямованих на забезпечення поєднання інтересів держави й окремих регіонів; по-друге, управління розвитком регіонів тлумачиться як система цілей і завдань органів державної влади та механізмів їх реалізації; по-третє, управління – це комплекс законодавчих, адміністративних і економічних заходів, спрямованих на стимулювання ефективності соціально-економічного розвитку регіонів [9, с. 103]. Отже, у контексті реалізації цілей сталого розвитку можна зазначити, що управління регіональним розвитком передбачає розроблення, реалізацію і регулювання механізмів та інструментів, спрямованих на забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів.

Серед багатьох підходів у державному і публічному управлінні, на нашу думку, найбільш ефективні у формуванні та реалізації політики розвитку соціальної сфери регіонів у сучасних соціально-економічних умовах є: програмно-цільовий, кластерний, проєктно-орієнтований і менеджмент-орієнтований підходи.

Сучасним підходом до управління соціальним розвитком регіону (як у традиційній моделі управління, так і в моделі управління сталим / збалансованим розвитком) є проєктно-орієнтований підхід, в основі якого лежать

такі поняття, як «управління проєктами», «проєктний менеджмент».

«Проєкт», згідно з визначенням, запропонованим Інститутом управління проєктами, є тимчасовим зусиллям, спрямованим на створення унікального продукту або послуги з обмеженими ресурсами [13]. Розглядаючи проєкти механізмом досягнення цілей організації та ґрунтуючись на ключових принципах проєктного управління, Т. Козаченко визначає проєкт «як системний комплекс заходів, спрямованих на досягнення оригінальних цілей розвитку через реалізацію якісних, незворотних змін стану організації, що відбуваються протягом певного періоду з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами» [4, с. 51]. А. Чемерис у практичному посібнику «Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України» зазначає, що «під проєктом у публічній сфері розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни» [11, с. 12].

Отже, під соціальним проєктом (або проєктом у соціальній сфері) будемо розуміти комплексну систему взаємопов'язаних структурованих завдань і заходів із надання соціальних послуг населенню, які мають стадійно-процесуальний характер реалізації, спрямовані на розв'язання проблем соціального розвитку регіону як соціально-еколого-економічної системи і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Виходячи з наведених дефініцій щодо понять проєктно-орієнтованого управління, визначають терміни «управління проєктами», «проєктне управління», «проєктний менеджмент». Т. Козаченко інтерпретує проєктне управління як «сферу діяльності, у процесі якої визначаються і досягаються цілі проєкту при балансуванні між обсягом робіт, ресурсами, якістю та ризиками» [4, с. 52]. Управління проєктами, або проєктний менеджмент, у сфері соціального розвитку регіону можна визначити як процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у сферу формування і реалізації регіональної соціальної політики з метою досягнення цілей сталого (збалансованого) розвитку регіону і держави загалом.

У сучасній методології державного і публічного управління проєктний менеджмент (управління проєктами) виступає як іннова-

ційна й ефективна технологія, що має, у свою чергу, декілька підходів щодо управління, які загалом зумовлюють проектно-орієнтовану політику соціального розвитку регіонів: 1) управління проектним циклом; 2) процесний підхід управління проектами організаційного розвитку державних органів і організацій; 3) управління проектним офісом.

У контексті соціального розвитку регіонів проектний менеджмент як напрям управління у сфері реалізації регіональної соціальної політики сприятиме: 1) інституціоналізації програмно-цільового управління регіональною соціальною політикою; 2) формуванню єдиної регіональної інформаційної бази щодо соціальних проблем регіону й організацій (установи, підприємства, об'єднання тощо), які володіють ресурсами (матеріально-фінансові, технічні, науково-інтелектуальні, людські) для виявлення і вирішення соціальних проблем регіону; 3) координації й інтеграції зусиль і ресурсів усіх секторів суспільства (державний, приватно-комерційний, громадський) для досягнення цілей сталого / збалансованого розвитку регіону.

Окрім проектного менеджменту як підходу до формування проектно-орієнтованої політики соціального розвитку регіону, варто розглянути інші найбільш перспективні й інноваційні напрями, серед яких можна виділити: маркетинг територій; бенчмаркінг у соціально-економічному розвитку регіонів як посилення конкурентоспроможності регіону.

І. Буднікевич та І. Гавриш розглядають територіальний маркетинг як інструмент підвищення ефективності територіального (регіональне, місцеве) управління, що має на меті: по-перше, підвищення привабливості території; по-друге, вирішення еколого-економічних проблем регіону суто маркетинговими методами; по-третє, збереження наявних і формування нових конкурентних переваг території; по-четверте, досягнення цілей стійкого розвитку територіальних систем; по-п'яте, розвиток партнерства та гармонізації інтересів учасників соціально-економічних відносин [1, с. 76]. Основними суб'єктами управління в системі територіального маркетингу виступають насамперед органи регіональної і місцевої влади, які створюють умови для формування бізнесової, ділової, інвестиційної, інноваційної, туристичної, соціальної, міграційної, екологічної й інфраструктурної привабливості території.

Інноваційним підходом у проектно-орієнтованому управлінні соціальною сферою можна вважати технологію бенчмаркінгу, яку визначально започатковано і поширено в господарській діяльності підприємств, фірм, компаній. Т. Морщенок запропонував таке визначення бенчмаркінгу: «це метод отримання конку-

рентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності завдяки систематичному, безперервному пошуку, вивченню й адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища» [5, с. 537].

У результаті проведеного аналізу визначень бенчмаркінгу у сфері економічної діяльності підприємств і їхньої конкурентоспроможності можна виділити такі специфічні характеристики бенчмаркінгу, які можуть бути екстрапольовані на інші сфери суспільного життя: 1) інструмент підвищення конкурентоспроможності організаційних структур; 2) пошук і відбір найкращих суспільних практик із метою побудови еталонного стандарту діяльності в певній сфері; 3) процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує організація у здійсненні своїх функцій; 4) виявлення вдалого досвіду інших організацій, його використання у власній практиці.

Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягають в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом / еталоном, визначення причин цих відмінностей, виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу, якими можуть виступати органи регіонального управління і місцевого самоврядування. Т. Панчишин зазначає: «Бенчмаркінг у публічному управлінні – це комплекс дій для порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного і соціального розвитку територій» [7, с. 85].

У практико-орієнтованому управлінні соціальним розвитком регіону інструментарій бенчмаркінгу може бути застосований для: 1) збору й аналізу інформації про найкращі зарубіжні та вітчизняні практики регіонального управління в соціальній сфері; 2) оцінки і відбору за визначеними еталонними критеріями соціальних проектів і програм соціального розвитку регіону; 3) залучення і посилення міжнародного та міжрегіонального співробітництва в соціальній сфері діяльності організацій, установ і підприємств різних секторів суспільства.

Провідним практико-орієнтованим підходом в управлінні соціальною сферою регіону є програмно-цільовий підхід як спосіб формування системи планових рішень значних загальнодержавних і регіональних проблем, суть якого полягає у визначенні основних цілей соціального, економічного й екологічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в намічені терміни

за збалансованого забезпечення ресурсами. Основним елементом програмно-цільового підходу виступають цільові комплексні програми, що виражаються у вигляді певного документа розвитку, у якому відображені мета, завдання і комплекс заходів для вирішення суспільно значущих проблем, пов'язаних ресурсами, виконавцями і термінами виконання [3, с. 540].

На регіональному рівні саме програмно-цільовий підхід у формуванні політики соціального розвитку регіону є найбільш прийнятним у сучасних умовах соціально-економічного розвитку в Україні та реформування системи державного управління через процеси децентралізації і регіоналізації владних повноважень органів управління в різних сферах, зокрема й у соціальній сфері. Актуальним питанням у цьому сенсі нині є визначення просторових меж регіону для підвищення ефективності управління у сфері реалізації регіональної соціальної політики, яка натеper здійснюється на основі адміністративно-територіального поділу регіонів – областей. На цьому принципі побудована і система бюджетного фінансування програм соціально-економічного розвитку регіонів, оцінка результатів реалізації розроблених соціальних програм розвитку територій.

Одним із базових підходів до формування політики соціального розвитку регіону натеper є кластерний підхід як спосіб групування територій у кластери.

Поняття кластера в науковий обіг було введено американським вченим М. Портером у його фундаментальні праці «Конкурентні переваги країн» [8], виникло на основі системного дослідження інформації про діяльність успішних американських і європейських корпорацій. Те, що М. Портер називає кластерами, також називається іншими дослідниками промисловими округами, новими промисловими зонами, регіональними виробничими комплексами тощо залежно від конкретних характеристик таких агломерацій [6]. Найбільш ефективний рівень розвитку територій може виникати в інтегрованих соціально-еколого-економічних системах – екологічно орієнтованих кластерах. І. Дегтярьова під екологічно орієнтованими кластерами розуміє «господарські комплекси, у яких окремі економічні суб'єкти ув'язуються в єдині цикли таким чином, що процеси господарської діяльності взаємодоповнюються процесами відтворення екосистемних компонентів» [2, с. 49].

Г. Шумська наводить такі переваги застосування кластерного підходу до регулювання процесів територіального розвитку [12, с. 435]: 1) для держави такими перевагами є: збільшення кількості платників податків і бази, що оподатковується; створення дієвого інструменту для взаємодії з бізнесом; створення

основи для диверсифікації економічного розвитку регіону; 2) для бізнес-структур, від ефективності діяльності яких залежить подальший сталий розвиток регіону, перевагами застосування кластерів є: поліпшення кадрової інфраструктури й інфраструктури для досліджень; зменшення витрат, створення можливостей для успішного виходу на міжнародні ринки.

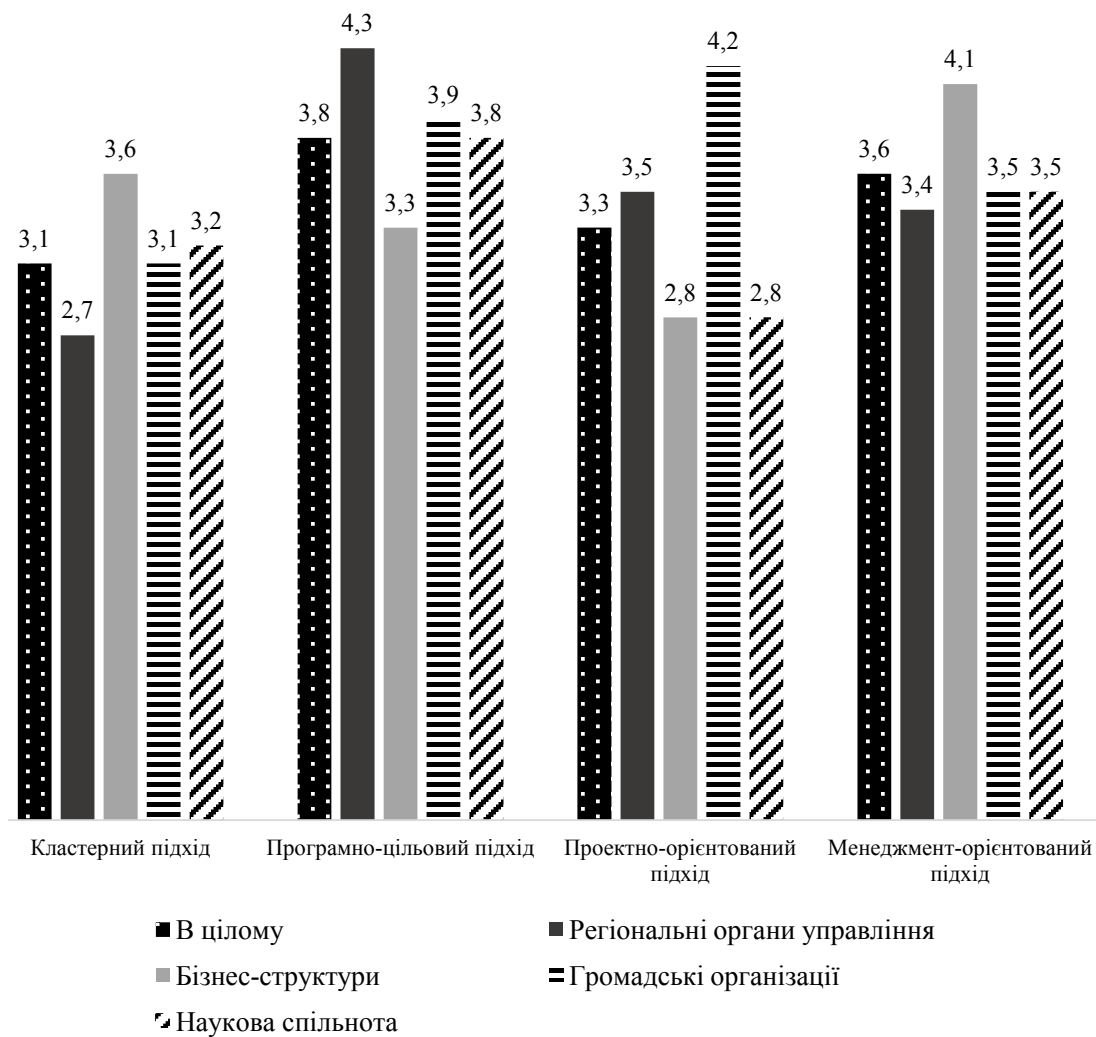
Так, В. Томарева-Патлахова зазначає, що інституціональна компонента моделі регіонального кластера стає складовою частиною системи сталого розвитку, яка має передбачати вдосконалення нормативно-правового регулювання й організаційно-економічного забезпечення оптимізації соціальної, економічної й екологічної складових частин регіону на рівні застосування програмно-цільового методу реформування економіки регіону [10, с. 77].

Отже, створення регіонального кластера передбачає: по-перше, визначення просторових меж, виробничого потенціалу, обслуговуючої інфраструктури і людського потенціалу; по-друге, залучення основних акторів кластера – державних суб'єктів управління, місцевої адміністрації, економічних суб'єктів, громадськості, науково-освітніх центрів і установ; по-третє, створення організаційно-управлінської системи кластера, визначення її функціональних завдань; по-четверте, формування і реалізацію соціальної політики кластера; по-п'яте, виділення і впровадження інструментів управління соціально-економічним розвитком кластера; по-шосте, розроблення системи критеріїв оцінки ефективності і результативності функціонування кластера в контексті сталого (збалансованого) розвитку (соціальний, економічний і екологічний складники).

Для виокремлення напрямів оптимізації управління соціальною сферою регіону було проведено експертне опитування серед державних службовців; керівників закладів соціальної сфери; науковців у сфері державного управління і соціальної роботи; представників бізнес-структур і громадських організацій Запорізького регіону (березень – квітень 2021 р., n = 100).

Серед багатьох підходів у державному і публічному управлінні нами було виокремлено програмно-цільовий, кластерний, проектно-орієнтований і менеджмент-орієнтовані підходи, які, на нашу думку, найбільш ефективні у формуванні та реалізації політики розвитку соціальної сфери регіонів у сучасних соціально-економічних умовах. Тому було розглянуто їхні потенційні можливості в управлінні соціальною сферою.

За допомогою інструментів статистичного аналізу SPSS 14.0 частотного розподілу отриманих результатів було визначено середні значення (від 1 до 5 балів) оцінки потенціальних можливостей кластерного, програмно-цільо-



**Рис. 1. Оцінка потенційних можливостей практико-орієнтованих підходів в управлінні соціальною сферою регіону**

вого, проектно-орієнтованого і менеджмент-орієнтованого підходів у формуванні та реалізації політики соціального розвитку регіону як загалом за всією вибіркою, так і залежної від професійного статусу експертів (рис. 1).

На рис. 2 представлено результати експертного опитування щодо чинників підвищення ефективності публічного управління у сфері соціального розвитку регіонів з упродовженням інструментів практико-орієнтованих підходів в управлінні.

За результатами емпіричного аналізу зроблено такі висновки: 1) формування і реалізація політики розвитку соціальної сфери регіону можуть здійснюватися як у контексті традиційних і усталених практико-орієнтованих управлінських підходів в управлінні (програмно-цільовий і проектно-орієнтований), так і сучасних підходів, побудованих на принципах сталого розвитку (кластерний і менеджмент-орієнтований), причому їх комплексне застосування сприятиме розвитку регіону в соціальному, економічному й екологічному аспектах; 2) най-

більшим управлінським і ресурсним потенціалом, за результатами експертного опитування, володіють програмно-цільовий (як традиційний, усталений) і менеджмент-орієнтований підходи в управлінні соціальною сферою регіону; 3) серед провідних напрямів оптимізації публічного управління у сфері соціального розвитку регіону визначено: 1) удосконалення національного законодавства і регуляторної політики у сфері розподілу бюджетного фінансування соціальної сфери в регіонах; 2) створення умов для розвитку регіональних кластерів і запровадження регіональної системи менеджменту в соціальній сфері на всіх рівнях управління; 3) поширення державно-приватно-громадського партнерства в управлінні соціальною сферою регіону.

Визначено основні напрями підвищення ефективності публічного управління розвитком соціальної сфери регіону за основними практико-орієнтованими підходами:

– за кластерним підходом: 1) розроблення нормативно-правової бази щодо створення



**Рис. 2. Чинники підвищення ефективності управління розвитком соціальної сфери регіону (можна було обрати не більше п'яти варіантів відповідей)**

і функціонування регіональних кластерів; 2) інформаційна підтримка просування кластеризації регіонального розвитку України серед суб'єктів економічної діяльності, регіональних і місцевих органів управління та громадських організацій; 3) посилення економічного стимулювання розвитку регіональних кластерів;

– за програмно-цільовим підходом: 1) включення і посилення соціального блока програм і стратегій соціально-економічного і сталого (збалансованого) розвитку регіонів із конкретним планом дій і заходів, визначенням очікуваних результатів і термінів виконання; 2) посилення функціональних повноважень регіональних і місцевих органів управління у сфері соціального захисту, охорони здоров'я, освіти і культури; 3) залучення всіх секторів суспільства (державні та регіональні органи влади, бізнес-структури, громадські

організації, науково-освітні установи, громадськість загалом) до розроблення і реалізації комплексних цільових програм соціального розвитку регіону на основі принципів міжсекторного соціального партнерства;

– за проектно-орієнтованим підходом: 1) впровадження в систему соціального управління інструментів проектного менеджменту; 2) поширення технології бенчмаркінгу в розробленні соціальних проектів; 3) включення в систему проектно-орієнтованого управління інструментів і механізмів маркетингу сталого (збалансованого) розвитку території;

– за менеджмент-орієнтованим підходом: 1) впровадження і посилення на регіональному рівні інструментів менеджменту; 2) законодавче закріплення і регламентація економічних механізмів та інструментів реалізації регіональної соціальної; 3) запровадження

і поширення інструментів електронного урядування в соціальній сфері.

Перспективним напрямом подальших досліджень є виділення механізмів реалізації практико-орієнтованих підходів в управлінні соціальною сферою на регіональному рівні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Буднікевич І., Гавриш І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 76–85.
2. Дегтярьова І. Екологічно орієнтовані кластери як форма ефективного розвитку еколого-економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. С. 47–52.
3. Державне управління : підручник : у 2-х т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
4. Козаченко Т. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони*. Серія «Державне управління». 2018. № 2 (62). С. 50–55.
5. Морщенко Т. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 533–540.
6. Наконечна Т. Кластеризація як каталізатор економічного розвитку регіонів та підвищення конкурентоспроможності країни. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_4/14.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_4/14.pdf) (дата звернення: 16.05.2021).
7. Панчишин Т. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління. *Наукові записки. Економічні науки*. 2017. № 2 (55). С. 84–92.
8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
9. Приходченко Т. Управління збалансованим розвитком регіону. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 22. С. 102–106.
10. Томарева-Патлахова В. Ідентифікація впливу детермінант нестабільного середовища на реалізацію державної регіональної політики в умовах глобальних викликів. *Приазовський економічний вісник. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2017. Вип. 1 (01). С. 70–79.
11. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.
12. Шумська Г. Теоретико-методичні аспекти реалізації регіональної екологічної політики. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. Вип. 12. С. 432–439.
13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 2000. 211 p.