

ЧАСТИНА IV

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ, РЕГІОНІВ, МІСТ

РОЗДІЛ 15 ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

***Мета** – формування та поглиблення знань з організації проектної діяльності у сфері регіонального розвитку, удосконалення умінь ефективного управління проектами і програмами регіонального розвитку та створення системи проектного фінансування заходів з розвитку територій.*

Навчальні цілі:

✓ формування знань базової специфіки сучасних моделей регіонального розвитку і технологій ефективного проектного управління розвитком територій:

- термінології – змісту термінів “програма розвитку регіону”, “управління проектами/програмами регіонального розвитку”, “механізм управління проектом”, “організаційний механізм забезпечення проектною діяльністю у сфері регіонального розвитку”, “проектне фінансування”;
- специфічних особливостей розвитку інфраструктури управління проектною діяльністю у сфері регіонального розвитку;

✓ удосконалення організаційної структури та інституціональної інфраструктури управління проектами регіонального розвитку:

- формування уявлення про інфраструктуру управління відносно проектною діяльністю;

✓ формування та розвиток умінь розроблення документів проекту регіонального розвитку.

***Ключові слова:** програма розвитку регіону, механізм управління проектом, організаційний механізм, інфраструктурне забезпечення, проектне фінансування.*

15.1. Організаційний механізм управління проектами регіонального розвитку

Система управління проектами розвитку регіонів та міст, проект як організаційна система, механізм управління проектом, організаційний механізм.

Аналіз сучасних моделей регіонального розвитку показує, що вони, зрештою, являють собою взаємодію трьох відмінних технологій:

- інтелектуальної, що відповідає за розробку картини майбутнього, формулювання проблем і пошук найефективніших рішень (стратегічне планування розвитку регіонів та міст);

- управлінської (або технології територіального планування), спрямованої на реалізацію поставлених цілей регіонального розвитку з урахуванням реальних часових, фінансових, організаційних, людських та інших ресурсів;

- інституціональної (або політичної) на рівні державного регулювання регіонального розвитку через реформи та державні й регіональні цільові програми, що забезпечує врахування різноманітних факторів регіонального розвитку у межах країни, узгодження інтересів з цілями та пріоритетами різного рівня, формування консенсусу учасників, контроль за виконанням установлених “правил гри”.

Перетинання (у різних формах залежно від моделі регіональної політики) цих трьох технологій відбувається в процесі розробки проекту розвитку регіону чи міста.

Найчастіше *під процесом розробки проекту розвитку регіону/міста розуміють* складання документа або комплексу документів під назвою “Програма...” з відповідним набором підписів офіційних осіб та печаток державних установ. Як правило, при цьому не береться до уваги, що програма – це ще й специфічна форма організації, що потребує відповідних спеціальних організаційних дій. І найчастіше специфіка програмної організації підміняється адміністративною організацією, яка в цих випадках не ефективна.



Специфіку ефективного управління програмами розвитку регіонів та міст визначає їх комплексність, багатогранність, бюджетність та довготривалість. Реалізація програми розвитку регіону – це багаторівневі послідовності робіт, тривалі ланцюги узгоджень, взаємозалежності, складні схеми бюджетування, балансування цілей та перерозподіл ресурсів.

Важливо зазначити, що, врешті-решт, для програм регіонального розвитку необхідний специфічний контроль за досягненням задоволеності основного замовника – населення – за очевидними критеріями успішності реалізації регіональної програми: якісне підвищення рівня життя населення регіону.

Управління проектами/програмами регіонального розвитку як система взаємообумовлених та взаємопов’язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на зміну соціально-економічної ситуації за передбаченим станом регіональної системи, припускає:

- одночасну участь в управлінні проектом багатьох дійових осіб;

- мобілізацію та перерозподіл різноманітних ресурсів для реалізації цілей проекту регіонального розвитку за конкретними організаційно-правовими формами і технологіями: соціальне партнерство, соціальне замовлення, соціальне підприємництво,

державно-приватне партнерство, фандрайзинг, соціальне страхування, благодійництво, муніципальний грант тощо;

– наявність у кожної групи дійових осіб інтересів, без взаємного узгодження яких взаємодія державних і недержавних інститутів із вирішення суспільно значимих проблем розвитку регіону приречена на невдачу.

Виникає безліч проблем, що потребують узгодження, координації, контролю, делегування повноважень, установлення договірних відносин та інших організаційних дій. Більшість цих дій, а головне, їх технологічні ланцюжки, не є нормативними й ґрунтуються здебільшого на суб'єктивно побудованих відносинах.



Тільки розробка спеціальних організаційних механізмів, доведених до детальних процедур і закріплених у нормативних актах як обов'язковий принцип, здатна ввести *процес управління публічним проектом у режим нормальної організаційної діяльності*.



Проект як організаційна система – сукупність різних за своєю суттю конкретних організаційних елементів: організаційна структура управляючої підсистеми (статика); організація процесу функціонування підсистеми, якою управляють (динаміка); організаційна інфраструктура (зв'язок між суб'єктами); механізм функціонування (сукупність правил, норм і стандартів).

Механізм управління проектом – послідовність взаємопов'язаних дій суб'єктів управління, узгоджених із наявною сукупністю засобів і регламентуючих методів, що забезпечує перетворення вихідних рішень у результат.



Організаційний механізм управління проектами регіонального розвитку – регламент взаємодії організаційних елементів проекту та процедура прийняття управлінських рішень. Ключовим елементом механізму є чітке визначення цілей і ресурсів кожного організаційного елемента проекту та процедури їх узгодження.



Організаційний механізм управління – специфічна управлінська підсистема системи управління проектом регіонального розвитку, до складу якої входять такі елементи:

- цілі, яких планується досягти завдяки введенню згаданого регламенту;
- велика кількість суб'єктів, на яких поширюється дія цього регламенту;
- сукупність норм, правил, обмежень і умов (необхідних і достатніх), потрібних для досягнення задекларованих цілей;
- велика кількість ресурсів, задіяних у процесі;
- безліч алгоритмів і процедур (у рамках заданих інституціональних і часових обмежень), необхідних для досягнення поставлених цілей.



Організаційний механізм управління проектом регіонального розвитку регламентує організацію:

- структури управляючої системи – правила, організаційно-правові норми і стандарти, що визначають і регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність групи управління проектом, організацію процесу їх діяльності;
- процесу функціонування системи, якою управляють, – розподіл робіт між виконавцями, їх ресурсне забезпечення, мотивацію та стимулювання працівників;
- специфічної інфраструктури, спрямованої на оптимізацію зв'язку між суб'єктами проектної діяльності та забезпечення ресурсами учасників проектного процесу.

Центральним елементом організаційного механізму управління проектом регіонального розвитку є структура управління.



Успіх реалізації будь-якого проекту переважно визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання всіх робіт, що передбачає проект. **Особливістю проектів регіонального розвитку** є те, що їх організаційна структура не обмежується участю замовника-інвестора-виконавця, кредитора, підрядників. Вона більш розгалужена і включає широке коло заінтересованих осіб. Саме тому важливим в управлінні таким проектом є вибір організаційного рівня планування та управління.

В організаційній структурі управління проектом регіонального розвитку можуть бути виділені три основних рівні: стратегічний, функціональний, операційний (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

Рівні організаційної структури управління проектом регіонального розвитку

Рівень організаційної структури	Організаційний контент
Організація на стратегічному рівні управління, де формуються і нормативно визначаються концептуальні засади проекту регіонального розвитку як складової стратегічних та/або програмних документів, основні принципи взаємодії та правила участі різних учасників проекту, взаємовідносини на рівні керівного апарату	Організаційна структура переважно формується з органів публічної влади та управління. На цьому рівні обов'язково має бути визначено адміністративного координатора (відповідального за впровадження проекту) для планування й координації заходів у співробітництві з урядовими структурами, державними установами та органами публічної влади. Основне завдання стратегічного рівня управління проектом – це розроблення і реалізація стратегії досягнення поставлених цілей. На основі стратегії розробляються плани дій для всіх рівнів управління
Організація на функціональному / тактичному рівні управління передбачає відповідальність за досягнення результатів за ключовими етапами реалізації проекту. Це рівень управління, який стосується організаційної системи управління ключовими завданнями (досягнення конкретних цілей) за кожним етапом реалізації. Саме на цьому рівні важливим є визначення організаційної структури команди управління проектом: ієрархія підпорядкованості, виконувані завдання і функції кожного з них	Основне завдання функціонального рівня управління – це реалізація комплексу завдань з розробки основних документів проекту та контролю за їх виконанням. Для реалізації комплексу завдань відповідно до плану проекту (календарного графіка, бюджету, вимог щодо забезпечення якості) вживаються заходи з організації виконання робіт, розробляються операційні плани, проводяться моніторинг та оцінювання результатів, коригується графік робіт
Операційний рівень – організація виконання робіт. На цьому рівні виконуються операційні плани. Для цього визначається відповідальність за виконання окремих видів робіт, призначаються їх виконавці	Результативність цього рівня управління безпосередньо залежить від ресурсного забезпечення та ефективного розподілу інформації. Основне завдання операційного рівня – виконання робочих планів згідно з графіком робіт у межах виділених ресурсів відповідно до встановлених критеріїв якості

Специфіка публічних проектів у сфері регіонального розвитку полягає в тому, що найчастіше для їх реалізації є необхідним створення специфічного організаційного механізму взаємозв'язку між рівнями управління – певної організаційно-правової форми інфраструктурного забезпечення управління.



Наприклад, розглянемо механізм реалізації соціального замовлення. На стратегічному рівні управління проектом (на рівні державних структур чи громадських утворень) розробляється стратегія вирішення проблемної соціальної ситуації. Виконання ключових за-

вдань стратегії потребує об'єднання зусиль державних і недержавних організацій. Для цього проводиться конкурс серед громадських і благодійних організацій, визначається виконавець соціального замовлення та підписується контракт (договір). На контрактній основі громадські організації беруть безпосередню участь у реалізації державних та місцевих соціальних проектів і програм як організаційна структура (команда проекту) на функціональному рівні.

15.2. Інфраструктурне забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку

Інфраструктура, фінансово-економічний супровід проектної діяльності, інституціональна інфраструктура, науковий супровід проектів регіонального розвитку.

Сутність інфраструктури у загальному розумінні полягає в забезпеченні умов існування певного явища чи процесу.



Інфраструктура – система функціональних елементів і відносин, що забезпечують реалізацію індивідуальних і колективних інтересів групи економічних суб'єктів. У процесі реалізації інтересів інфраструктура створює умови існування і розвитку, регулює та обслуговує економічні зв'язки. Основними складовими інфраструктури слід вважати: інститути, операції, інформаційні мережі та потоки. Усі зазначені складові не існують самі по собі (за О.Васильєвим, 2007).

Інфраструктура управління відносно проектної діяльності – сукупність державних та недержавних інституцій, які забезпечують розвиток і підтримку управління на всіх стадіях життєвого циклу проекту. Для ефективного управління проектами регіонального розвитку необхідна специфічна інфраструктура, здатна забезпечити оптимізацію зв'язку та перерозподіл ресурсів між усіма суб'єктами проектної діяльності.



Інфраструктурне забезпечення управління соціальними проектами – діяльність певної сукупності інституцій різної організаційно-правової форми зі створення умов для ефективної реалізації функцій управління соціальними проектами.

Відповідно до функцій управління проектами регіонального розвитку інфраструктурне забезпечення це:

- фінансово-економічний супровід проектної діяльності (табл. 15.2);
- інституціональний супровід проектів регіонального розвитку;
- науковий супровід проектів регіонального розвитку;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації учасників проектної діяльності.



На сьогодні в Україні функціонують інституції різної організаційно-правової форми, які з допомогою сукупності своїх функцій здійснюють інфраструктурне забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку.

Таблиця 15.2

Фінансово-економічний супровід проектної діяльності

Інституція	Напрями діяльності
1	2
<i>Державні фонди підтримки проектів</i>	
Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР)	Утворений Постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 656 “Питання державного фонду регіонального розвитку”, відповідає за комплексну фінансову підтримку заходів (проектів), реалізація яких сприятиме збалансованому економічному, соціальному та екологічно безпечному розвитку регіонів. Кошти ДФРР (бюджетні) спрямовуються на фінансування інвестиційних програм (проектів) і заходів, що відповідають пріоритетним напрямам соціально-економічного розвитку регіонів
Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні	Утворений Указом Президента України від 24 червня 2010 р. № 723/2010 “Про державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні”, створений для вирішення завдань: ... з підготовки пропозицій щодо проектів державних програм місцевого і регіонального розвитку та реалізації заходів, передбачених ними; ... сприяння реалізації в Україні міжнародних проектів та програм, інформаційне супроводження таких проектів
<i>Фонди, створені за підтримки держави з фінансуванням за рахунок ресурсів донорів</i>	
Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ)	Утворений Постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2000 р. № 740 “Про утворення Українського фонду соціальних інвестицій”, є неприбутковою організацією, що створена з метою підтримки найменш соціально захищених верств населення, а також ініціатив територіальних громад і громадських організацій. Серед основних завдань фонду – виконання та супроводження субпроектів, спрямованих на вирішення найгостріших соціальних проблем. Фінансування діяльності здійснюється за рахунок фінансових ресурсів Проекту Світового банку “Фонд соціальних інвестицій”, а також коштів інших донорів, благодійних внесків тощо
<i>Міжнародні грантові фонди</i>	
Фонд Східна Європа (ФСЕ)	Міжнародна благодійна організація, що працює в Україні з 2008 р. Місія Фонду – сприяти соціальному та економічному розвитку України, мобілізуючи ресурси, зміцнюючи громади та підтримуючи партнерство громади, влади та бізнесу. ФСЕ успішно продовжує роботу свого засновника - Фонду Євразія, що за 15 років роботи інвестував у проекти в Україні понад 44 млн дол. США, підтримуючи місцеві ініціативи, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, сприяння економічному зростанню та ефективному управлінню. Підтримка Фонду здійснюється Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) через Фонд Євразія та іншими донорами. Очолюваний незалежним Правлінням, ФСЕ втілює програми з економічного та соціального розвитку за підтримки понад 30 донорів, серед яких уряди європейських країн, міжнародні організації, фонди, благодійні організації, органи місцевої влади України, український та міжнародний бізнес, що працює в Україні. У 2013 р. було започатковано проект з інвестиціями в 1 млн грн для розвитку соціального підприємництва
Міжнародний фонд “Відродження”	Фінансове й організаційне сприяння становленню відкритого демократичного суспільства в Україні шляхом підтримки значимих для його розвитку громадських ініціатив. Розподіляє гранти між організаціями, що працюють на розвиток суспільства, фінансує та впроваджує проекти, важливі для соціального і політичного розвитку України. Фінансову підтримку фонд отримує від Мережі Фундацій Відкритого Суспільства, а також від міжнародних донорів та окремих українських і зарубіжних організацій і громадян. За час своєї діяльності Міжнародний фонд “Відродження” надав численним неурядовим організаціям України, а також науково-освітнім, просвітницьким закладам і видавництвам грантів на суму понад 100 млн дол. США

Закінчення табл. 15.2

1	2
<i>Українські та міжнародні благодійні фонди і організації, (станом на кінець 2013 р. в Україні діють більш як 50 організацій благодійної діяльності)</i>	
Всеукраїнський благодійний фонд "Інститут соціальних проектів"	Створений з метою мобілізації ресурсів для впровадження системних всеукраїнських соціально значимих проектів і благодійних кампаній. Діяльність фонду зосереджено на 10 напрямках: "допомога" – проекти базової благодійності; "розвиток" – підтримка проектних ініціатив; "партнерство" – підтримка проектів третього сектору; "діяльність у соціальній сфері" – впровадження демократичних ініціатив, проекти з розвитку громадянського суспільства; "майбутнє" – проекти щодо захисту екології, розвитку науки та досліджень; "аналітика" – моніторинг та оцінка соціальних і благодійних проектів; "спеціальні проекти" – спеціальні цільові проекти у сфері базової благодійної допомоги; "діяльність на міжнародному рівні" – реалізація гуманітарних, культурних і соціальних проектів; "фандрейзинг"
Корпоративний благодійний фонд SCM ("Систем Кепитал Менеджмент") "Розвиток України"	Створений за ініціативою Ріната Ахметова, спрямований на вирішення таких гострих соціальних проблем: розвиток національного всиновлення і профілактика раку. Основними напрямками діяльності є: здоров'я нації, адресна допомога, динамічна культура, сучасна освіта. Проект, що фінансується фондом, має бути спрямований на соціальний розвиток, який приводить до реальних змін у суспільстві, що можна вимірити, та закріплює ці зміни
Президентський фонд Леоніда Кучми "Україна"	Створений з метою сприяння розбудові та консолідації громадянського суспільства, а також захисту прав та свобод людини і громадянина в Україні. Основними напрямками діяльності є: підвищення культурного рівня та естетичного виховання громадян; організація та здійснення заходів з метою захисту культури, мистецтва й духовності, книговидання; підтримка талантів у сфері освіти; сприяння перспективній творчій молоді; підтримка сільських бібліотек
Фонд Віктора Пінчука	Незалежний приватний міжнародний благодійний фонд, що базується в Україні. На сьогодні оперує понад 20 проектами в різних галузях суспільного життя, включаючи охорону здоров'я, освіту, мистецтво, розвиток громадянського суспільства і філантропії та глобальну інтеграцію
<i>Фінансово-кредитні установи</i>	
Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (ДІФКУ)	Створена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2000 р. № 654 і є правонаступником майнових прав і обов'язків, у тому числі за договорами про надання інноваційних позик, Державного інноваційного фонду і його територіальних відділень. Засновником ДІФКУ є держава в особі Кабінету Міністрів України. Установа належить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України. ДІФКУ має відділення у восьми регіонах України. Метою ДІФКУ є фінансова підтримка суб'єктів господарювання різних форм власності в рамках державної інноваційної політики
Європейський інвестиційний банк	Фінансова інституція Європейського Союзу, яка має постійне представництво в Україні. У 2014 р. планується фінансування проекту "Модернізація муніципальної інфраструктури в Україні"



Інституціональний супровід проектної діяльності – діяльність державних органів та організацій зі створення сприятливих умов для здійснення професійної діяльності у сфері управління проектами регіонального розвитку шляхом: організації діяльності служби супроводу проекту – створення відповідних державних установ і підприємств; упровадження певних режимів інвестиційної діяльності.

Головним завданням служби супроводу проектів є забезпечення повного фінансово-економічного, організаційного, технологічного супроводу процесу реалізації проекту з моменту формування проектної пропозиції до закриття проекту. Основними послугами служби супроводу проектів є:

- передпроектний консалтинг – надання консультацій, аналіз та надання рекомендацій щодо реалізації нових проектів;
- розробка техніко-економічних обґрунтувань та бізнес-планів інноваційних та інвестиційних проектів соціального спрямування;
- оцінка соціальної ефективності та інвестиційної привабливості об’єктів інвестування, аналіз ефективності реалізації та життєздатності соціальних проектів;
- фінансово-економічний аналіз та соціально-економічне прогнозування;
- розробка та супровід проектів у рамках міжнародної технічної допомоги (грантові програми Європейської Комісії, Організації Об’єднаних Націй, держав Європейського Союзу тощо).

Упровадження певних режимів інвестиційної діяльності соціального спрямування здійснюється шляхом створення системи державної підтримки, фінансових і організаційних преференцій для інвесторів (табл. 15.3).

Таблиця 15.3

Система державної підтримки, фінансових і організаційних преференцій для інвесторів, що спрямовують інвестиційні ресурси на регіональний розвиток

Форми	Інструменти реалізації
Законодавче забезпечення	Закони України: “Про інвестиційну діяльність”, “Про режим іноземного інвестування”, “Про стимулювання розвитку регіонів”, “Про державно-приватне партнерство”, інші законодавчі акти
Податкове стимулювання	Обґрунтування зниження ставки податку для інвестора. Скасування податку на реінвестування. Прискорена амортизація, субсидії, пільгові кредити, інвестиційні гарантії, безпроцентні кредити, державна підтримка приватних інвестицій у житлово-комунальне господарство шляхом надання довгострокових кредитів для покриття частини витрат інвестора
Інфраструктурне забезпечення	Виділення земельних ділянок і необхідних приміщень у безкоштовне користування або за пільговими цінами. Забезпечення комунікаціями
Стимулювання конкретних інвестиційних проектів	Сприяння техніко-економічному обґрунтуванню проектів. Цільове фінансування й проведення науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт. Державна експертиза інвестиційних соціальних проектів
Механізми сприяння	Розробка прогнозів і стратегії соціально-економічного розвитку регіону. Створення сприятливого клімату для активної підприємницької діяльності в регіоні; привабливого інвестиційно-інноваційного клімату в регіоні, організація інвестиційних конкурсів; сприяння в залученні іноземних інвестицій під гарантію держави. Фінансова підтримка держави шляхом участі на паях у фінансуванні великих проектів у соціальну сферу; адресне інвестування проектів державних цільових програм – реалізація регіональних (державних) науково-технічних, економічних і соціальних програм (державні плани й програми структурної перебудови). Держзамовлення з наданням підприємству-виконавцеві преференцій і пільг; ліцензування (дозвіл на право здійснювати певний вид діяльності); квотування (встановлення розмірів у загальному обсязі виробництва, продажів, експорту або імпорту). Розробка економічних стандартів і нормативів, що відображають показники ефективності діяльності (норма рентабельності, енерго-, трудо- і матеріалоемності продукції); розробка нормативних положень і механізмів банкрутства; використання системи державного страхування інвестицій. Розробка науково-аналітичного інформаційного забезпечення державного регулювання надходження інвестицій у регіональний розвиток. Іміджева підтримка інвесторів через програми радіо й телебачення, публікації в пресі, соціологічні дослідження, моніторинг значних інвестиційних проектів регіону; присудження титулу “Кращий інвестор соціальної сфери”; державна підтримка системи підготовки й перепідготовки кадрів, фінансування наукових досліджень



Науковий супровід проектів регіонального розвитку – комплекс спеціально організованих заходів, спрямованих на всебічне застосування наукового підходу до розробки й реалізації проектів (програм) розвитку регіонів і міст.

Основними складовими наукового супроводу проектів регіонального розвитку є:

- оцінка: ефективності проекту в цілому та окремих видів діяльності (збирання й аналіз даних стосовно процесу і результату);
- коригування проекту в цілому (напрямів діяльності, ресурсів, охоплення) та окремих видів діяльності (технологічних і методичних процесів, ресурсів).

15.3. Механізми фінансування проектів у сфері регіонального розвитку

Механізм бюджетного фінансування, модель багатоканального фінансування, грантове фінансування, фандрайзинг.

Реалізація проектів регіонального розвитку в Україні майже повністю залежить від державного бюджетного фінансування. Розвиток і залучення інших джерел фінансування безпосередньо залежить від розвитку співпраці громадського сектору, бізнес-структур та органів публічної влади у спільному виконанні проектів і програм.



Специфікою діючої моделі фінансування неприбуткових проектів регіонального розвитку є механізми:

- бюджетного фінансування державних цільових програм та державної підтримки інвестиційних проектів;
- державного фінансування соціальних послуг за допомогою технології соціального замовлення;
- акумуляції ресурсів із різноманітних джерел через модель багатоканального фінансування.

Основними формами розподілу бюджетних коштів на фінансування проектів регіонального розвитку фінансування є:

- базове (кошторисне);
- програмно-цільове;
- через механізм державного замовлення;
- через бюджетні фонди (грантове).

Фінансування проектів регіонального розвитку ґрунтується на їх цільовій орієнтації та великій кількості джерел фінансування. Фінансування цієї діяльності здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, позабюджетних джерел (власних або залучених коштів суб'єктів господарювання та їх об'єднань, а також коштів замовників проектів), інших джерел відповідно до законодавства України.



Теоретично для акумуляції ресурсів (фінансових, матеріальних тощо) існує кілька способів: залучення кредитів банків; комерційна діяльність, доходи від якої спрямовуються на досягнення поставлених організацією цілей; самофінансування – через членські внески, проведення благодійних та інших заходів; кошти місцевого бюджету у вигляді заліків і взаємозаліків між організацією і підприємствами-боржниками бюджету; ресурси різних

фондів у формі грантів, як бюджетних, так і позабюджетних, що діють на різних рівнях і контролюються різними структурами; збирання пожертв; участь у державних та регіональних цільових програмах; волонтерський рух.

Отже, багатоканальне фінансування є системою акумуляції ресурсів з різноманітних джерел. Механізм багатоканального фінансування соціальних проектів передбачає поєднання бюджетного, грантового фінансування, спонсорства/донорства, коштів бізнесу і громадян.



Основними формами багатоканального фінансування в Україні є:

- проектне і грантове фінансування через спеціальні фонди;
- державно-приватне партнерство;
- фандрайзинг.



Проектне фінансування – фінансування інвестиційних проектів, за якого сам проект є способом обслуговування боргових зобов'язань. Кредитори оцінюють об'єкт інвестицій з погляду прибутковості, яка забезпечить виплату наданих позик. Основним забезпеченням за такими угодами є сам проект і активи, які беруть участь у ньому.

Якщо інвестиційний проект реалізується в державному секторі економіки і має стратегічне значення, то застосовується метод прямої бюджетної підтримки інвестицій, який використовується в таких формах: бюджетні асигнування на безповоротній основі (у вигляді субсидій та грантів); бюджетні інвестиції (через участь держави у капіталі підприємства чи організації, що отримує бюджетні кошти); бюджетні кредити як універсальний інструмент державного стимулювання проектів.



Грантове фінансування – надання ресурсної підтримки спеціалізованими фондами за принципами: адресності (цільовий характер); конкурсності в наданні фінансової підтримки (за результатами незалежної експертизи); безоплатності і безповоротності фінансової підтримки (за умови цільового використання й зобов'язання отримання суспільної корисності).

Гранти – це цільові кошти, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проектів, благодійних програм, проведення досліджень, навчання, інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації. Важливою умовою надання гранта є не лише потреба чи розуміння наявної проблеми, а запропонований алгоритм її вирішення, очікуваний результат та обґрунтована потреба в коштах.

Розрізняють гранти на програми або на розвиток потенціалу:

- програмні гранти;
- гранти на розвиток людського потенціалу.

Особливість грантового механізму – можливість знаходити й інвестувати в найбільш ефективні способи вирішення актуальних проблем. Завдяки грантам бізнес починає підтримувати ті сектори, яким довіряють цільові групи отримувачів благодійної допомоги, але які найчастіше залишаються поза увагою та підтримкою бізнесу.



В умовах економічної та фінансової кризи, наслідки якої відчуються в Україні, актуальними є проблеми формування інституційного середовища для розвитку *державно-приватного партнерства* як системи, що об'єднує напрями удосконалення управління фінансовими ресурсами держави і дає змогу вирішувати завдання, пов'язані з підвищен-

ням ефективності використання інвестиційних бюджетних коштів, оздоровлення банківської системи, створення нових робочих місць та розширення уявлення про співробітництво владних структур та бізнесу.

Резюме

Підсумовуючи цей розділ, зробимо наголос на тому, що кожний публічний проект у сфері регіонального розвитку має власну організаційну структуру, яка визначає розподіл відповідальності та повноважень між учасниками проекту, а також обов'язки і відносини звітності відповідно до життєвого циклу проекту. Організаційна структура проекту обов'язково повинна включати ефективну систему звітності, моніторингу виконання проекту і систему прийняття рішень. Специфіка проектів/програм регіонального розвитку полягає в тому, що найчастіше для їх реалізації необхідним є створення специфічного організаційного механізму взаємозв'язку між рівнями управління – певної організаційно-правової форми інфраструктурного забезпечення управління.

Запитання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте проект як організаційну систему.
2. Як ви розумієте організаційний механізм управління проектами регіонального розвитку?
3. У чому специфічна особливість проектів регіонального розвитку?
4. Охарактеризуйте основні рівні організаційної системи управління проектами регіонального розвитку.
5. Охарактеризуйте поняття “інфраструктурне забезпечення управління проектами регіонального розвитку”.
6. Наведіть приклади інституцій, що здійснюють фінансово-економічний супровід проектів регіонального розвитку.
7. Які види діяльності входять до інституціонального супроводу проектів регіонального розвитку?
8. Назвіть основні механізми фінансування проектів регіонального розвитку.
9. Охарактеризуйте механізм проектного фінансування.

Список рекомендованих джерел

1. *Безверхнюк Т. М.* Методологічні підходи щодо визначення ресурсів управління розвитком регіонів / Т. М. Безверхнюк // *Основи регіонального управління в Україні : підручник* / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2012. – С. 203–215.
2. *Васильєв О. В.* Методологія і практика інфраструктурного забезпечення функціонування і розвитку регіонів України : монографія / О. Васильєв. – Х. : ХНАМГ, 2007. – 341 с.
3. *Вісящев В. А.* Організаційний механізм державного управління програмами та проектами соціально-економічного та науково-технічного розвитку регіону / В. А. Вісящев, Є. Л. Морозов // *Менеджер*. – 2004. – № 2. – С. 25–29.
4. *Грамоткин И.* Управление проектами как инструмент социально-экономического развития Украины / Игорь Грамоткин // *Зеркало недели*. – 2009. – № 40. – 17–23 окт.