

### **4.3. ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ І ПРОЦЕДУРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

*С. І. Богуславська*

Забезпечення сталого розвитку регіонів України неможливе без стратегічного планування такого розвитку, а відповідно – і без розробки й реалізації стратегій сталого розвитку регіону, що визначають основні трансформаційні пріоритети для забезпечення економічної стійкості, підвищення якості життя населення та покращення екології. У зв'язку з цим, однією з ключових проблем є забезпечення належного рівня підготовки та реалізації стратегій сталого регіонального розвитку.

На думку М. Портера [10], розробка та реалізація стратегії включає наступні елементи: вироблення місії, постановка цілей; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії. І. Ансофф [1] розглядає процес розробки і реалізації стратегії у вигляді сукупності послідовно розв'язуваних завдань: формулювання загальних стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань; формулювання стратегії; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і, залежно від результатів, продовження реалізації або зміна плану, а також інструментарію його виконання. На думку багатьох авторів [1–5; 8], взаємозв'язок компонентів стратегії виглядає наступним чином: аналіз середовища (макросередовища, безпосереднього оточення, внутрішнього середовища); визначення місії і цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка і контроль реалізації стратегії.

Узагальнення наукових підходів до визначення терміна «регіональна стратегія» [1–5; 8–10], разом із використанням діалектичного методу встановлення взаємозв'язків між категоріями різного рівня, дозволило визначити стратегію регіонального розвитку, виходячи з відмінностей змістовного плану, визначальне місце серед яких займає місія системи. Регіональна стратегія являє собою систему усвідомлення і реалізації місії регіону, яка визначається його роллю в детермінуючій його існування системі вищого рівня. З точки зору змісту, стратегія має дві взаємопов'язані, але різні сторони: структуру і процес. Як процес стратегія – це створення, підтримка чи трансформація певного стану регіональної соціально-економічної системи та її позиції в зовнішньому середовищі на основі цілей, що впливають з її місії. У структурному

## НОВИЙ КОНЦЕПТ ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

плані стратегія – це сукупність дій, спрямованих на реалізацію місії, досягнення поставлених цілей.

Отже, місія інтегрує позицію регіону і тренд його розвитку, відображений в стратегії. Зупинимося на принциповій необхідності формулювання місії регіону як соціально-економічної системи, яка виражає основну причину її існування. Це принципово важливо для будь-яких соціально-економічних систем, незалежно від масштабів причинно-наслідкових зв'язків, що привели до їх формування. Відсутність усвідомленої місії неминуче призводить до невизначеності в поведінці системи. Тісно пов'язаний із терміном «місія» термін «бачення», але, на відміну від місії, яка має об'єктивний характер, бачення завжди включає суб'єктивну складову. Воно може відображати об'єктивний зміст місії або розходитися з ним. Щодо бачення, слід навести слова Т. Херберга [9]: «Якщо ви не знаєте, куди йти, будь-яка дорога може привести туди». Також не менш небезпечним є бачення, яке не відповідає місії. Тому визначення місії, формування адекватного їй бачення, є центральним пунктом стратегії і органічно включено в її структуру. Однак, це відноситься саме до бачення як відображеної в стратегії місії. Місія знаходиться поза стратегією, і вона визначає загальний сенс існування системи.

Виділяють п'ять основних етапів, проходження яких дозволить отримати інформацію про стан регіону, його оточення, сформувані стратегічну систему цілей, систему критеріїв і обмежень, а також систему показників регіонального розвитку, які необхідні для прийняття рішення при розробці стратегії розвитку регіону [2].

Етап 1. Актуалізація потреби в розробці стратегії. Може бути як ініціативна (внутрішньорегіональна, як ініціатива обласної адміністрації чи інших регіональних суб'єктів управління), так і директивна (встановлена до виконання нормативними актами національного рівня).

Етап 2. Визначення регіональних цілей, їх деталізація та розробка системи показників розвитку регіону. Цілі регіону являють собою деталізовану модель його бажаного стану. Якщо бачення – це образ, місія – призначення, то мета – це не відсутній в даний момент, але необхідний для реалізації місії ідеальний стан регіону. Система показників розвитку регіону – це комплексна кількісна модель, що характеризує стан регіону та дозволяє судити про відносний рівень його розвитку, яка будується на основі загальних показників, що використовуються для характеристики рівня розвитку регіону або держави. У відповідності з поставленими цілями при визначенні напрямів розвитку необхідно ідентифікувати можливі небезпеки і загрози досягненню запланованих результатів.

## РОЗДІЛ 4

Етап 3. Визначення поточного стану регіону. При цьому необхідно визначити як його сильні сторони (характеристики регіону, що визначають базові компетенції), так і слабкі (властивості регіону, що визначають головні протиріччя його розвитку). Визначення поточного стану регіону вимагає аналізу трьох об'єктів (стан соціуму, матеріальних систем і підсистем і поточної стратегії регіонального розвитку) у чотирьох аспектах його діяльності: науково-технічному, соціальному, економічному та екологічному.

Етап 4. Визначення стану зовнішнього середовища регіону. Останній представлений множиною факторів, що умовно поділяються на можливості та загрози (наприклад, слід оцінити з цих позицій євроінтеграційні процеси та провести всесторонній аналіз їх наслідків для регіонів України).

Етап 5. Визначення критеріїв оцінки та обмежень. Якщо показник – це кількісна модель стану, то критерій – це оціночна модель зіставлення альтернатив, що дозволяє здійснити вибір. В основу системи критеріїв може бути покладена система показників розвитку регіону. При порівнянні альтернатив експерти висловлюють судження, виходячи з яких приймається остаточне рішення.

Робота з вивчення досвіду стратегічного планування розвитку регіонів і пошуку можливостей його уніфікації ведеться в усіх регіонах, практично всі регіони України сьогодні мають чинні стратегії розвитку. Водночас, оцінка чинних стратегій дозволяє зробити висновок про неналежний рівень впровадження методології стратегічного планування регіонального розвитку в практику розробки та виконання стратегій розвитку регіонів України.

Слід зазначити, що теоретично і практично стратегічне управління орієнтоване, в першу чергу, на підтримку сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Це означає, що розробка стратегічних рішень пов'язана з розглядом альтернатив у виборі сфер бізнесу, розподілі ресурсів, систем мотивації, партнерів тощо. В зв'язку з цим необхідно виділити основні вимоги до стратегій сталого регіонального розвитку:

1) наявність таких взаємопов'язаних елементів: бачення, цінності, місія, цілі, завдання, інструменти реалізації, результати, механізми оцінки результатів та контролю за виконанням стратегій;

2) достатній рівень теоретизації (у зв'язку з тим, що стратегії розробляються органами регіонального управління, подаються на розгляд ключовим стейкхолдерам і виносяться на громадське обговорення, теоретична база повинна публікуватися як науково-методичне забезпечення в окремих джерелах, а не бути складовою частиною стратегій);

## НОВИЙ КОНЦЕПТ ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

3) узгодження інтересів учасників (у стратегіях повинні бути виділені різні групи впливу, їх цілі, інтереси, можливий внесок, між ними (внаслідок неспівпадіння інтересів) можуть виникати різного роду конфлікти, ігнорування яких не дозволить ефективно реалізувати стратегії, тому доцільним є використання механізмів бріджингу, створення мережових структур і дискусійних майданчиків);

4) диференціація рівнів деталізації планів – для різних груп учасників (для різних груп стейкхолдерів (внутрішніх, що мають безпосереднє відношення до розробки та реалізації стратегій і зовнішніх, на яких реалізація стратегії вплине опосередковано) повинні готуватися стратегії з різним ступенем деталізації; для перших необхідний більший рівень деталізації, ніж для других);

5) чіткий розподіл повноважень і наявність зв'язків між розробниками стратегій (для балансу тенденцій децентралізації, прагнення регіонів до самостійності, самоврядування, з одного боку та централізації, збереження і зміцнення центру, його провідних позицій в регулюванні регіонального розвитку – з іншого, повинен бути забезпечений ітеративний зв'язок між центром і регіонами, що дозволить ефективніше коригувати стратегії, реагувати на зміни зовнішнього середовища);

б) варіативність (передбачає розробку та вибір найкращого варіанту з наявних, які різняться між собою за складом учасників, обсягами та формами фінансування, термінами реалізації).

Сучасний стратегічний менеджмент постає перед серйозною проблемою переходу від розробленої стратегії до її реалізації. Суть зазначеного протиріччя полягає в тому, що розроблена стратегія обов'язково коригується на основі оцінки ефективності її реалізації. З огляду на це, обґрунтованим є внесення змін у стратегію для забезпечення синергетичного ефекту.

Необхідно відзначити, що стратегія сталого розвитку регіону реально здійснена тільки в якості невід'ємної узгодженої частини національної стратегії сталого розвитку. Одночасно вона набуває змісту і значення як інтегруюча індикативна стратегія для мікроекономічних одиниць самого регіону і орієнтує зовнішніх стейкхолдерів (ТНК, промислові спілки, міжнародні організації тощо).

Органи регіонального управління все частіше стають перед вибором: на основі яких механізмів слід формувати нову соціально-економічну політику, які підходи та інструменти використовувати в системі стратегічного і тактичного розвитку регіонів. Одним з важливих інструментів в даний час є залучення громадськості до процесу

## РОЗДІЛ 4

стратегічного управління регіональним розвитком. Залучення населення до стратегічного управління регіональним розвитком дозволяє вирішити дві проблеми: по-перше, залучення стейкхолдерів (представники органів влади, експерти, представники бізнесу, політичних партій, профспілок, науки, громадських об'єднань та ін.), яких необхідно ідентифікувати, інформувати, зацікавити тощо, по-друге, забезпечення участі громадськості в процесі розробки та реалізації стратегічних планів і програм регіонального розвитку. Іншим, не менш важливим інструментом, є використання технологій проектного менеджменту для реалізації регіональних проектів і програм. Широкомасштабне застосування проектного управління дозволить у відносно короткий час (за 2-3 роки) значно прискорити вирішення низки завдань регіонального розвитку.

В Україні зроблено лише перші кроки в застосуванні практик управління проектами в органах державної влади та регіонального управління. Практичними кроками в цьому напрямі стала розробка та реалізація принципів і підходів проектного управління при реалізації стратегій регіонального розвитку. Слід зазначити, що застосування проектного управління ускладнюється через організаційну роз'єднаність регіональних органів управління. Особливо сильно це виявляється при розробці програм міжрегіонального співробітництва, тоді як саме міжрегіональна взаємодія дозволить підвищити ефективність функціонування національної економічної системи.

Розробка міжрегіональних проектів має стати новим інструментом стратегічного управління регіональним розвитком. Міжрегіональний проект необхідно розглядати як інтегральну цільову програму міжрегіонального масштабу, макроекономічного значення та глобального характеру, що включає сукупність взаємопов'язаних проектів, об'єднаних спільною метою, виділеними ресурсами і визначеним для їх виконання часом. Даний інструмент дозволить забезпечити міжгалузеву взаємодію при використанні ресурсів багатопланового характеру і формуванні нових територіально-виробничих комплексів, кластерів; реалізацію проектів довготривалої співпраці з суттєвими економічними, соціальними та екологічними наслідками; комплексне використання всіх резервів інтенсифікації та модернізації, що лежать в сфері як галузевого, так і просторового розвитку. Саме тому використання сучасних технологій і інструментів при розробці стратегічних планів і програм розвитку регіонів дозволить сформулювати ефективну модель стратегічного управління регіоном.

Значна частина ризиків невиконання чи неналежного виконання стратегій регіонального розвитку, на наш погляд, закладається ще на

## НОВИЙ КОНЦЕПТ ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

стадіях підготовки, обговорення та затвердження стратегій. Одним з дієвих заходів якісного покращення зазначених процесів, а також забезпечення належної якості процедур формування стратегій сталого розвитку регіонів України, на нашу думку, є адаптація міжнародних стандартів проектного менеджменту. Зокрема, мова йде про стандарт Project Management Body of Knowledge 5 (PMBOK-5) «Управління якістю проекту» та стандарт PProjects In Controlled Environments 2 (PRINCE 2) для оцінки якості програм і проектів до початку їх виконання.

Зупинимось детальніше на кожному з них. Стандарт PRINCE 2 – це структурований метод управління проектами, схвалений урядом Великобританії в якості стандарту управління проектами у соціальній сфері. Методологія PRINCE 2 включає в себе підходи до менеджменту, контролю та організації проектів. Цей стандарт описує процедури для координації діяльності команди проекту в процесі розробки проукта та контролю за його виконанням, а також процедури, які використовуються при зміні проекту, або якщо є істотні відхилення від початкового плану. У методі кожен процес визначається зі своїми основними входами і виходами, і з конкретними запланованими цілями та заходами, що дає можливість автоматичного контролю будь-яких відхилень від плану. За рахунок поділу процесів на керовані етапи, метод дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами.

Стандарт PRINCE 2 [7] включає потужні методи оцінки якості – від візуального контролю документів на відповідність раніше закріплених у статуті проекту вимог, до обговорення за результатами доповіді керівника проекту на офіційному засіданні. Все залежить від специфіки проекту. Контроль якості в даному стандарті складається з трьох етапів:

1. Підготовка: групою експертів перевіряється якість критеріїв, що містяться в описі результату. Ці експерти мають необхідний досвід і знання щодо підготовки та верифікації продукції.

2. Оцінка якості: результат розглядається виробником/виконавцем та експертами (за узгодженим списком).

3. Коригувальні заходи: дефекти і помилки виправляються, за результатами готується висновок про завершення проекту.

Стандарт PMBOK-5 [11-12] – національний стандарт США, що являє собою зведення професійних знань з управління проектами. Цей документ використовується в якості основного довідкового матеріалу для програм професійного розвитку. У цьому стандарті описується сутність процесів управління проектами із використанням термінів інтеграції між процесами і взаємодії між ними, а також цілі, на

## РОЗДІЛ 4

досягнення яких вони спрямовані. Ці процеси розподілені на п'ять груп, що носять назву групи процесів управління проектом. РМВОК – 5 є революційною зміною методик проектного менеджменту, адже саме в ньому вперше була описана методика ведення аналітичних робіт, прототипування, ітеративна методика та навіть методика застосування систем штучного інтелекту для прогнозу завершення проекту за термінами та бюджетом. Всі процеси стандарту поділяються на такі групи: 1) ініціювання (процеси, що сприяють формальній авторизації початку нового проекту); 2) планування (визначення та уточнення цілей, планування дій, необхідних для досягнення цілей і результатів); 3) виконання (об'єднання людських та інших ресурсів для виконання плану управління проектом); 4) моніторингу та управління (регулярна оцінка прогресу проекту, моніторинг для виявлення відхилень від плану управління проектом, і, в разі необхідності, проведення коригувальних дій для досягнення цілей проекту); 5) завершальні процеси (формалізація процесів прийому-передачі, підведення проекту/його фази до завершення).

Моделі управління якістю, описані в PRINCE 2 та РМВОК – 5, за своєю суттю відповідають вимогам Міжнародної організації зі стандартизації. Управління якістю стратегічного планування на регіональному рівні повинно бути спрямовано як на управління процесами та процедурами стратегічного планування (в даному випадку – процесами та процедурами розробки стратегій сталого розвитку регіонів України), так і на результати – стратегії як кінцеві продукти процесу планування та результати виконання цих стратегій. Конкретні заходи і методи забезпечення якості результатів залежать, насамперед, від типу запланованого результату.

Процедура оцінки якості складається з чотирьох етапів: 1) перевірка групою експертів, які мають необхідний досвід і компетенції, якості критеріїв, що містяться в описі результатів; 2) планування якості (визначення вимог щодо якості та можливостей їх задоволення); 3) забезпечення якості (виконання планових систематичних операцій з якості); 4) контроль якості (моніторинг певних результатів з метою визначення їх відповідності стандартам якості та визначення шляхів усунення причин, що призвели до незадовільних результатів). В цілому для процесів та процедур регіонального управління така процедура оцінки якості представляє уніфіковану схему, представлену на рис. 4.3.1. За цією схемою, в тому числі, може бути оцінена якість як процесів та процедур формування стратегій сталого розвитку регіонів України, так і результатів їх виконання.

**НОВИЙ КОНЦЕПТ ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ  
НА ЗАСАДАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

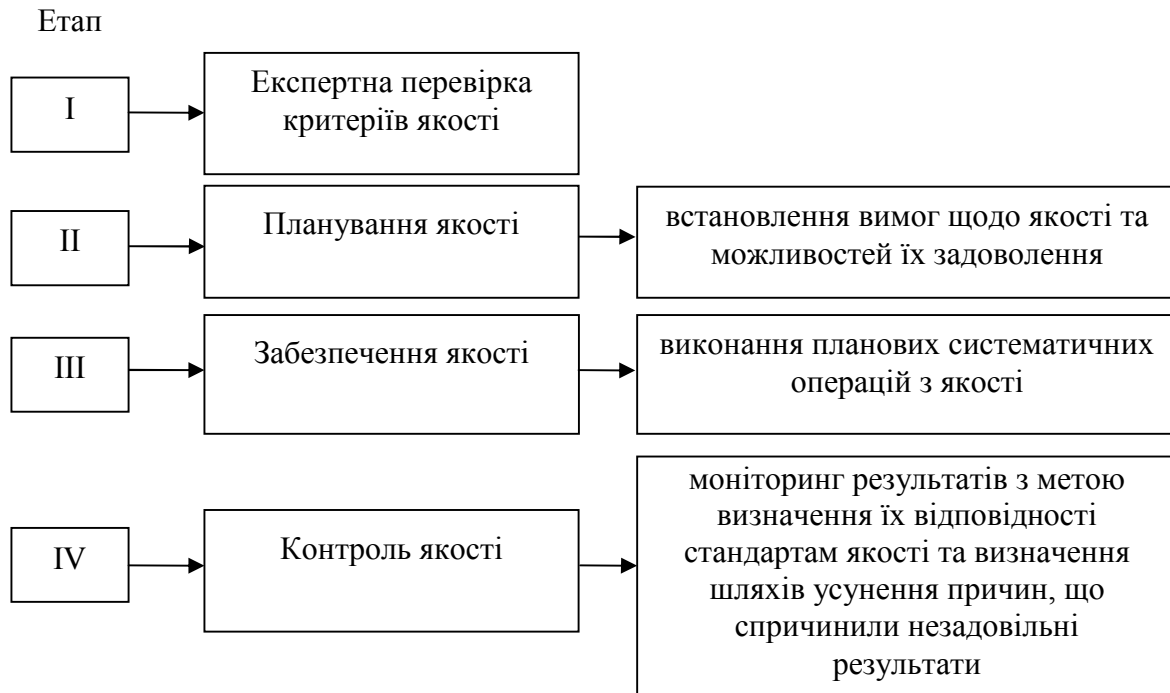


Рис. 4.3.1. Процедура оцінки якості процесів

Складові кожного етапу процесу оцінки якості наведено в табл. 4.3.1. Найважливішим елементом в управлінні якістю є можливість перетворити потреби, побажання та очікування учасників в результуючі показники.

Таблиця 4.3.1

**Процеси оцінки якості стратегії сталого розвитку регіону**

Процес	Вхід	Інструменти	Вихід
Планування	1. Політика якості. 2. Зміст стратегії. 3. Опис стратегії. 4. Стандарти та приписи. 5. Інші документи.	1. Аналіз витрати-результат. 2. Порівняння. 3. Діаграми. 4. Експерименти. 5. Вартість якості.	1. План управління якістю. 2. Документовані процедури та робочі інструкції. 3. Контрольні листи. 4. Входи для інших процесів.
Забезпечення	1. План управління якістю. 2. Робочі інструкції. 3. Результат контрольних вимірів якості.	1. Інструменти і техніки планування якості. 2. Аудит якості (внутрішній/зовнішній, системний/процесів/організації/плановий/регулярний/спеціальний/ускладнений).	1. Поліпшення якості (підвищення ефективності і продуктивності).



Контроль	1. Результат роботи. 2. План управління якістю. 3. Робочі інструкції. 4. Списки для перевірки.	1. Інспекції. 2. Контрольні діаграми. 3. Діаграми Ішікави та Парето. 4. Статистичні вибірки. 5. Аналіз трендів.	1. Поліпшення якості. 2. Прийняття рішень. 3. Коригуючі дії. 4. Заповнені списки для перевірки. 5. Налаштування процесу.
----------	---	---	--

1. Одним із фундаментальних принципів сучасного управління якістю є постулат: якість необхідно планувати, розробляти і впроваджувати, а не перевіряти. Отже, планування якості включає визначення того, які стандарти будуть використані, а також розробку способів забезпечення відповідності дій вимогам стандартів. Це один з ключових процесів при здійсненні планування і при розробці планів управління будь-яким проектом; він повинен виконуватися паралельно з іншими процесами планування. Наприклад, зміни результуючих показників стратегії, необхідні для приведення її у відповідність встановленим стандартами якості, можуть передбачати зміни вартості або термінів, або ж для досягнення бажаної якості результату може знадобитися детальний аналіз ризиків, пов'язаних з виявленою проблемою.

1.1. Планування якості: входи (вихідна інформація): фактори зовнішнього середовища стратегії/проекту/програми (наприклад, нормативні акти, правила, стандарти та приписи); активи організаційного процесу (наприклад, політика якості, процедури і приписи, бази даних, накопичені знання тощо); опис змісту (ключовий вхід для планування якості, що містить опис результатів, цілей, що використовуються для визначення вимог, порогових величин та критеріїв результативності). Перевищення зазначених величин вимагає відповідних дій від органів регіонального управління. До критеріїв результативності відносять вимоги щодо виконання та інші істотні умови, яким повинні задовольняти результати стратегії/програми/проекту і які можуть істотно вплинути на вартість останніх, як у бік її підвищення, так і зниження.

1.2. Планування якості: інструменти і методи. Основна вигода від виконання вимог до якості полягає у зменшенні кількості змін та коригувань (витратна частина) і покращенні результатів з відповідним зниженням втрат або зростанням доходів (прибутку) чи посиленням соціальних ефектів. Основні витрати на виконання вимог щодо якості пов'язані з управлінням якістю, а саме визначенням та уточненням вимог щодо якості її плануванням, підготовкою та застосуванням методів управління та контролю якості.

## НОВИЙ КОНЦЕПТ ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Планування експериментів – статистичний метод, що допомагає визначити фактори, здатні впливати на певні змінні величини результату або процесу в ході розробки або виробництва. Цей метод також відіграє суттєву роль в оптимізації результатів або процесів. Його найважливішим аспектом є статистична система, призначена для аналізу систематичних змін усіх важливих факторів. Аналіз експериментальних даних сприяє розробці оптимальних умов для результату або процесу, виявленню факторів і взаємодій та синергізму цих факторів. Для регіональних органів управління це використання аналітичної системи для здійснення аналізу соціально-економічних показників розвитку області, показників обласного та місцевих бюджетів, прогнозу даних показників і пошуку залежності між показниками для виявлення факторів зниження / підвищення якості життя населення в ході реалізації програм і проектів регіонального розвитку.

Вартість якості – це сукупна вартість всіх дій, спрямованих на підвищення якості результату або послуги і забезпечення їх відповідності певним вимогам, а також на попередження факторів, здатних викликати зниження якості результату або послуги та їх невідповідність вимогам (доопрацювання). Для стратегій регіонального розвитку, як і для регіональних проектів і програм, такими факторами можуть бути: недостатній обсяг та/або недостовірність інформації, відсутність часу та/або відсутність можливостей (відповідного інструментарію, фахівців) для повноцінного аналізу ситуації.

Для усвідомлення проблем, викликаних невідповідною якістю, необхідно враховувати всі витрати, пов'язані з нею, зокрема це витрати на планування якості; навчання персоналу; контроль виконання процесів; оцінку відповідності отриманих результатів очікуваним; підтвердження відповідності характеристик отриманих результатів цільовим показникам; підтвердження відповідності характеристик фактичних процесів цільовим; остаточна оцінка результатів; аудит якості; підтримка процесів оцінки відповідності. Якщо якість невідповідає встановленим вимогам, то до цих витрат додаються: незаплановані витрати та невикористані неліквідні ресурси; вартість повторних робіт; доплати за терміновість через виправлення і доопрацювання; додаткові ресурси на доопрацювання і повторні роботи; витрати на задоволення скарг; прямі втрати; зміни в кінцевих результатах та ін. Для визначення ситуації та планування ефективних операцій з управління якістю також використовуються такі відомі управлінські методи та інструменти як мозковий штурм, аналіз силових полів, методи номінальних груп, матричні діаграми, діаграми залежностей і матриці визначення пріоритетів.

1.3. Планування якості: виходи. План управління якістю описує, яким чином буде втілюватись політика в області якості. Цей план забезпечує підготовку вхідної інформації для загального плану і містить опис процесів контролю та забезпечення якості, а також її постійного поліпшення. План

## РОЗДІЛ 4

може бути формальним і неформальним, дуже детальним або узагальненим, залежно від нагальних потреб. При цьому заходи щодо забезпечення якості повинні бути чітко визначені та структуровані на початковому етапі формування стратегії для того, щоб прийняті рішення були вірними і безпомилковими.

Розроблений алгоритм процесу управління якістю процесів і процедур формування та виконання стратегій сталого розвитку регіонів України представлений в табл. 4.3.2.

Таблиця 4.3.2

### Алгоритм підвищення якості процесів і процедур формування стратегій сталого розвитку регіонів України

	Етап	Результат	Ризики
1	Аналіз вимог щодо результатів – стратегій сталого розвитку	Документи за вимогами, матриця відстеження вимог	Неповнота оцінки
2	Вибір і затвердження стандартів процесів і процедур	Затвержені вимоги	Значна тривалість процесу узгодження
3	Розробка та затвердження плану управління ризиками стратегії	План управління ризиками	Недостатність інформації та ресурсів для управління ризиками
4	Забезпечення якості стратегії		
	1. Розробка та затвердження процедури управління проблемами (відхиленнями)	Стандартизовані процедури	Формальний характер процедур
	2. Моніторинг статусу ризиків і проблем стратегії	Регулярний звіт щодо ризиків	Недооцінка потенційних проблем
	3. Наради робочої групи з розробки стратегії	Оцінка поточної ситуації та оперативні рішення	Формальний характер нарад за відсутності достатніх повноважень
	4. Рецензування і затвердження стратегії та відповідних програмних документів	Перевірені документи	Відсутність або недостатня кваліфікація внутрішніх аудиторів
	5. Наради з аналізу результативності стратегії	Оцінка відповідності	Формальний характер нарад за відсутності достатніх повноважень
5	Організація реалізації та контроль якості		
	1. Розробка та затвердження методика перевірки якості	Методика перевірки якості	Небажання виконавців використовувати інструменти контролю
	2. Розробка та затвердження плану перевірки якості	План перевірки	Опір виконавців
	3. Розробка та затвердження звіту за результатами перевірки якості	Затверджений звіт	Формальний характер звіту
	4. Підготовка і затвердження акту приймання стратегії / етапу стратегії	Затверджений акт	Тривала процедура, тиск

**НОВИЙ КОНЦЕПТ ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ  
НА ЗАСАДАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Продовження табл. 4.3.2

6	Внутрішній та зовнішній аудит стратегії		
	1. Внутрішній аудит (на фазах ініціації, виконання, завершення)	Висновки аудиторів	Формальний аудит
	2. Зовнішній аудит щодо дотримання методології управління стратегією та її виконання	Висновки аудиторів	Недостатня кваліфікація аудиторів замовника
7	Підготовка та затвердження звіту про виконану стратегію / етап стратегії	Затверджений звіт	Не визначено сильні сторони

План з якості повинен визначати, як у стратегії буде забезпечена якість виконання робіт з позиції організаційної структури, ресурсів, методичного забезпечення. На стадії планування якості рекомендується розробити документи, що регламентують дії з контролю якості управління стратегією (форму звітності з виконання стратегії, анкети моніторингу тощо) та процедури управління якістю, наприклад контроль якості результатів чи документів, затвердження документів, підготовка та проведення контролю. Так, для контролю якості документів в плані з якості слід визначити список осіб, що погоджують і затверджують кожен документ пов'язаний зі стратегією, терміни і форму їх узгодження.

Далі пояснимо сутність окремих складових процесу оцінки якості стратегії. Так, програма забезпечення якості – це план дій, який забезпечує відповідність фактичної якості стратегії запланованій. Результати оцінки якості – це функціональне визначення, яке описує в спеціальних термінах параметри, що використовуються в управлінні якістю і способи їх вимірювання. Контрольні списки процедур контролю якості – це структуровані документи, які використовуються для підтвердження виконання всіх запланованих етапів аудиту і можуть бути простими або складними.

2. Процес забезпечення якості стратегій регіонального розвитку – це прийняття планових систематичних заходів, що забезпечують виконання усіх передбачених дій, необхідних для того, щоб стратегія задовольняла вимоги щодо якості. Спостереження за процесом забезпечення якості виконує відповідна група забезпечення якості, до складу якої можуть входити члени робочої групи з розробки стратегії та зовнішні спостерігачі. Забезпечення якості впроваджується як на рівні мікропроцесів (наприклад, візуалізація окремих елементів стратегії за допомогою інфографіки), так і мікропроцесів (наприклад, впровадження ефективних моделей взаємодії з населенням).

## РОЗДІЛ 4

2.1. Процес забезпечення якості: входи. План управління якістю містить опис того, як здійснювати забезпечення якості в рамках стратегії. В цей розділ входять: результати контролю якості, план поліпшення процесу, інформація про виконання робіт, оброблені та схвалені запити на внесення змін, інформація про виконані коригувальні дії, виправлення помилок/неточностей, попереджуючі дії. Схвалені запити на внесення змін можуть містити пропозиції, що стосуються методів роботи, вимог до результату, вимог до якості і змісту. Всі підтверджені зміни ретельно аналізуються щодо впливу на план управління якістю або контрольні списки якості. Схвалені зміни є важливою вхідною інформацією для забезпечення якості і можуть використовуватися в таких областях, як експертні оцінки якості та аналіз процесів. Всі зміни повинні мати вигляд формальних письмових документів, та бути обговорені в усній формі, однак зміни, не представлені в документальному вигляді, не підлягають обробці та впровадженню.

Результати контролю якості є результатами виконання операцій з контролю якості. Ці дані у вигляді зворотного зв'язку передаються виконавцями для використання у процесі забезпечення якості, для повторної оцінки та аналізу стандартів якості та процесів.

2.2. Процес забезпечення якості. Аудит якості – це незалежна експертна оцінка, яка визначає, наскільки і в якій мірі операції, визначені в стратегії відповідають встановленим нормам і правилам процесів і процедур. Його метою є виявлення неефективних і економічно не виправданих правил, процесів і процедур, що запропоновані до використання в стратегії. Відповідні зусилля щодо виправлення цих недоліків сприяють зниженню вартості якості та підвищенню вірогідності досягнення запланованих в стратегії результатів. Це може бути внутрішній або зовнішній аудит, підтвердить якість стратегії.

Аналіз процесу передбачає виконання дій описаних у плані поліпшення процесу і спрямованих на виявлення потреб поліпшення окремих складових з технічної та організаційної точки зору. Під час аналізу процесу паралельно відбувається вивчення проблем, обмежень і вилучення виявлених непотрібних операцій. Такий аналіз передбачає встановлення вихідних причин, що вплинули на якість, містить спеціальну методику аналізу проблеми / ситуації, та передбачає виявлення глибинних причин, що призвели до виникнення цих проблем, рівно як і передбачає розробку попереджувальних дій для вирішення подібних проблем у майбутньому.

2.3. Процес забезпечення якості: виходи. Підвищення якості передбачає проведення спеціальних заходів щодо підвищення дієвості та ефективності правил, процедур і процесів, метою яких є отримання додаткового економічного та/або соціального ефекту в інтересах учасників.

## НОВИЙ КОНЦЕПТ ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

3. Процес контролю якості передбачає моніторинг результатів з метою встановлення їх відповідності стандартам якості та визначення шляхів усунення причин, що викликають незадовільні результати.

3.1. Процес контролю якості: входи – план управління якістю; результати оцінки якості; контрольні списки процедур контролю якості; активи організаційного процесу; інформація про виконання робіт; результати. Інформація про виконання робіт, включаючи технічне вимірювання виконання, стан завершеності результатів і виконання необхідних коригувальних дій є важливою вхідною інформацією для контролю якості. Інформація, що міститься в плані управління стратегією та відноситься до планованих або очікуваних результатів, власне, як і інформація про фактичні результати і виконання змін по запитах, повинна бути доступною.

3.2. Процес контролю якості: інструменти і методи. Це загально відомі сім основних інструментів якості: діаграми причинно-наслідкових зв'язків; контрольні діаграми; діаграми залежностей; гістограми; діаграма Парето; схеми прогнозів; діаграми розкиду; вибіркові оцінки; інспекції; перевірки усунення порушень і відхилень.

3.3. Процес контролю якості: виходи. Результати контролю якості – це результати відповідних заходів, що опрацьовуються органами регіонального управління в рамках зворотного зв'язку з метою ретельної оцінки, аналізу відхилень від цільових показників, розробки коригуючих дій. Слід зазначити, що формально коригування вважаються здійсненими лише після повторного аудиту та за наявності відповідного документу.

Рекомендовані коригувальні дії передбачають проведення заходів, обумовлених результатами операцій з контролю якості, що вказують на те, що процес вийшов за межі встановлених параметрів. Якщо в результаті рекомендованих коригувальних або попереджувальних дій потрібно внесення змін до стратегії, то відповідно до затверджених процедур загального управління змінами, необхідно ініціювати запит на зміну. Водночас слід зазначити, що робоча група з розробки стратегії повинна докладати всі можливі зусилля для того, щоб звести до мінімуму кількість помилок, що можуть спричинити невідповідність очікуваних і фактичних результатів. Для формування набору рекомендацій щодо усунення відхилень і порушень, можна використовувати журнал їх реєстрації.

План управління підлягає оновленню з тим, щоб відобразити зміни в плані управління якістю, викликаних результатами процесу контролю якості. Зміни/коригування плану управління і допоміжних планів піддаються експертній оцінці і вносяться до відповідних планів в процесі загального управління змінами.

## РОЗДІЛ 4

Отже, представлений підхід до управління якістю процесів і процедур формування і виконання стратегій сталого розвитку регіонів України включає нову сукупність процесів управління якістю, шаблон плану управління якістю на стадіях планування та реалізації, систему інструментів контролю якості та методичні рекомендації щодо оцінки витрат на якість стратегічних документів регіонального розвитку.

### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. М. : Экономика, 2004. 520 с.
2. Державне управління регіональним розвитком України : [монографія / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла]. К. : НІСД, 2010. 288 с.
3. Коломицева О. В. Стратегія структурних змін економіки регіонів: методологія і практика : [монографія. Черкаси : Брама-Україна, 2010. 372 с.
4. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Г. Кунц, С. Одонелл. М. : Прогресс, 1981. 512 с.
5. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: Т. 1: Економіка знань – модернізаційний проект України / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. К.: Фенікс, 2007. 542 с.
6. A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000. 224 p.
7. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management. 182 p.
8. Global Partnership for Local Sustainable Development: Modern Trends and Best Practices: monograph / [ed. by L. O Petkova, O. Yu. Berezina, Andrzej Kryński]. Czestochowa, 2018. 207 p.
9. Hershberg T. Regional cooperation: Strategies and incentives for global competitiveness and urban reform / T. Hershberg // National Civic Review. – 1996. – V. 85, № 2. – P. 25–30.
10. Porter M. E. The Economic Performance of Regions: Measuring the Role of Clusters. TCI Conference, Gothenburg, 19.09.2003. 44 p.
11. Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) Guide – 5th Edition. 2013. 42 p.
12. Update on the PMBOK 5th Edition. ISO 21500 – Guidance on Project Mgmt. – Slovakia. Chapter Meeting, Bratislava, SK. 2013. 26 p.

#### 4.4. РОЗВИТОК ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ РОЗВИТКУ

*Л. О. Петкова, Т. А. Лисенко*

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності, прискорення економічного зростання та соціальний прогрес в наш час обумовлені рівнем відповідності країни сучасному НТП. За сучасної цифрової глобалізації важливою особливістю є посилення взаємозалежності економік різних країн, перехід від інтернаціоналізації господарського життя до глобалізації виробничих процесів і фінансового середовища. Це супроводжується дедалі більшим залученням країн до існуючої системи світоторговельних зв'язків. Саме міжнародна торгівля – це основна форма інтеграції країн до світового господарства. Найбільш динамічною формою міжнародної торгівлі є торгівля послугами. Прискорення та структурні зрушення сучасного світового ринку послуг обумовлені й супроводжуються стрімким науково-технологічним розвитком. Завдяки накопиченню значного науково-технічного потенціалу в ряді країн саме високотехнологічні знання, а також інновації та інтелект, стали чинниками успішності на світовому ринку ІТ-послуг. Україна протягом останніх 5 років нарощує та розвиває саме високотехнологічні послуги, що є локомотивом технологічної трансформації, яка докорінно впливає на господарську діяльність, виробництво товарів і послуг.

Враховуючи те, що сучасний світовий ринок інформаційних технологій належить до ринків, які внаслідок глобалізації світової економіки найдинамічніше розвиваються не тільки в кількісному вимірі, але і в якісному, світовий ринок інформаційних технологій потребує детального дослідження. Посилення конкурентних позицій України на ринку інформаційних технологій відображає реалізацію наявного науково-технологічного потенціалу та деякі структурні зміни зовнішньої торгівлі. Важливим є вплив євроінтеграційних процесів на зміни зовнішньої торгівлі ІТ-послугами. Укладання Угоди про Асоціацію та Зону вільної торгівлі з ЄС безпосередньо вплинуло на спрямованість українських ІТ-послуг. ІТ-сфера в Україні є однією з найприбутковіших та швидкозростаючих сфер економічної діяльності, а завдяки окремим статтям та угодам в рамках євроінтеграції, відбувається формування сприятливого клімату для комплексного розвитку інформаційних технологій, а саме – покращення законодавчого