

Олександр Ракоцило

## ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

*У статті на основі аналізу інноваційного потенціалу сучасних інструментів управління регіональним розвитком систематизовано зазначені інструменти за їх місцем і роллю в проектній діяльності та обґрунтовано доцільність використання їх сукупності як інституційного механізму проектно-орієнтованого управління регіональним розвитком.*

**Ключові слова:** агентства регіонального розвитку, державний фонд регіонального розвитку, торгово-промислові палати, державно-приватне партнерство, проектне фінансування, ендавмент.

Постановка проблеми

Інституційна підтримка впровадження інноваційних підходів до регіонального розвитку в Україні потребує впровадження інноваційних інструментів регіональної політики, зокрема: агентств регіонального розвитку (АРР), фонду регіонального розвитку (ФРР), торгово-промислових палат, публічно-приватного партнерства, проектного фінансування.

АРР та ФРР мають суттєвий інноваційний потенціал, оскільки здатні забезпечити оптимальне поєднання державних, регіональних та місцевих ініціатив з інтересами приватного сектору в межах окремої території. В країнах ЄС мережі АРР і ФРР ефективно співпрацюють з місцевою і центральною владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводу проектів розвитку територій. Вони виконують роль своєрідних катализаторів соціально-економічного розвитку регіонів: фонди акумулюють ресурси на реалізацію проектів, які мають значення для регіону, а агентства проводять проектувальну роботу та здійснюють адміністрування виділених коштів.

Невід'ємною складовою успішного розвитку регіонів України є ефективне функціонування соціальної і виробничої інфраструктури, що вимагає розширення фінансових можливостей державних і місцевих органів влади. Тому в якості перспективного інструмента розвитку територій, особливо у період інноваційно-інвестиційних реформ, повинні стати механізми державно-приватного партнерства та проектного фінансування.

Механізми державного управління науково-технічними програмами та проектами соціально-економічного розвитку регіону ретельно досліджені вітчизняним науковцем Є. Л. Морозовим, питанням запровадження методології проектного менеджменту в систему муніципального управління присвячено наукові дослідження Ю. П. Шарова, І. А. Чикаренко, П. А. Цегольник, практичні інструменти проектно-орієнтованого управління регіональним та місцевим розвитком розроблено науковою групою під керівництвом В. А. Рача. Основні аспекти використання органами влади проектного підходу як одного з інноваційних механізмів державного управління є об'єктом наукового дослідження О. В. Федорчак. Європейський досвід територіального планування та проектного розвитку регіону досліджений групою науковців під керівництвом Василя Куйбіди.

Незважаючи на достатньо розроблену науково-методичну базу проектного управління розвитком регіонів

та міст, несистемними є дослідження питання інституційного забезпечення проектної діяльності, що безпосередньо впливає на кінцевий результат.

На основі аналізу інноваційного потенціалу сучасних інструментів управління регіональним розвитком систематизовано зазначені інструменти за їх місцем і роллю в проектній діяльності та обґрунтувати доцільність використання їх сукупності як інституційного механізму проектно-орієнтованого управління регіональним розвитком.

Як відомо, інституційно-правовим підґрунтям для створення агенцій регіонального розвитку (АРР), як провідних акторів регіоналізму в Україні, стала Концепція державної регіональної політики [14]. За ідеологією цього документа, агентства регіонального розвитку мали сприяти використанню внутрішнього потенціалу певної території і мати місію узагальнення «колективного інтересу» до розвитку цієї території. З цією метою в 2001 р. було створено Асоціацію агенцій регіонального розвитку України, яка станом на червень 2010 р. об'єднувала 43 агенції регіонального розвитку з усієї України. Проте, загальна оцінка ефективності їх функціонування на сьогодні залишається низькою: діяльність АРР має фрагментарний характер, а рівень їх співпраці з державою та бізнесом є недостатнім для здійснення вагомого впливу на регіональний розвиток. Крім того, окремі регіони України є пасивними в плані використання потенціалу АРР для стимулювання регіонального розвитку.

Європейський досвід свідчить [15; 16]: зосередження компетенції щодо регіонального розвитку у сфері діяльності агентств регіонального розвитку має певні переваги у порівнянні з монопольним збереженням подібних функцій в межах повноважень регіональних органів влади. У тому числі: дозволяє уникнути розпорощення наявних на місцевому рівні ресурсів; позбутися політизації процесу регіонального розвитку (зокрема, покласти край маніпуляції ідеями «регіонального процвітання» як інструменту досягнення електоральних прихильностей (симпатій)); знизити залежність рішень, що приймаються на місцевому рівні, від впливу суб'єктивізму та зміни політичної кон'юнктури тощо. Такі переваги дозволяють АРР сформувати об'єктивне стратегічне бачення розвитку регіону на довгострокову перспективу.

Разом з тим, АРР не є абсолютно самостійними інститутами, оскільки їхня діяльність залежить від політики регіонального та галузевого розвитку, яка здійснюється центральним урядом. Таким чином, легітимність та ефективність функціонування АРР в державі визначається узгодженням із пріоритетами загальнодержавної політики регіонального розвитку та збереженням елементів незалежності від втручання центральної, регіональної чи місцевої влади.

Окрім Концепції державної регіональної політики України та відповідних положень проекту Закону України «Про засади державної регіональної політики» (реєстр. № 6462 від 01 червня 2010 р.), діяльність АРР на території держави не регулюється нормативно-правовими актами.

Діючі АРР досить часто створені як громадські організації та, відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян» [4], їх засновниками можуть бути лише фізичні особи. Такий підхід, з одного боку, усуває від безпосереднього процесу створення і діяльності АРР юридичних осіб (у тому числі – органи влади), а з іншого – обмежує можливість створення потужного матеріально-фінансового підґрунтя для ефективної діяльності

Мета

Вигляд основного матеріалу

Аналіз останніх досліджень і публікацій

цих агентств. Інші випадки створення агентств регіонального розвитку базуються на нормах Закону України «Про благодійництво і благодійницькі організації» [3], що зводить усю діяльність таких інституцій лише до благодійних заходів і не відповідає сучасним потребам соціально-економічного розвитку регіону. Як наслідок, АРР в Україні існують в різних організаційно-правових формах, зберігаючи при цьому статус неприбуткової організації: благодійні організації, громадські організації, дослідницькі організації; комунальні установи чи підприємства тощо.

В умовах відсутності єдиного легітимного підходу до статусу АРР, агенцією регіонального розвитку в Україні вважається мало не кожна громадська організація, що декларує намір працювати на регіональному рівні або досліджувати регіональні процеси.

На думку науковців НІСД [7], самодостатність українських АРР як повноправних інститутів регіонального розвитку викликає сумніви. Реалізуючи значну кількість соціально-економічних та інших проектів, вони, проте, не мають власних стратегій регіонального розвитку чи інших програмних документів, котрі б визначали пріоритети розвитку регіонів. Відповідно, діяльність АРР має швидше характер оперативного реагування на зміну політико-економічної кон'юнктури всередині країни та на політику міжнародних чи іноземних інституцій, які надають грантову підтримку, що суперечить ідеї агенції регіонального розвитку як самостійного інституту із власним баченням розвитку регіонів на перспективу.

Для того, щоб АРР дійсно стали дієвим інститутом регіонального розвитку, необхідним є унормування правового режиму поняття «агентство регіонального розвитку», підстав та порядку їх створення, участі у формуванні та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку регіону тощо.

Серед пріоритетів реформування державного управління регіональним розвитком в Україні визнано створення сучасного інституту, спроможного забезпечувати регіональний розвиток держави – Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР.) На необхідності запровадження ДФРР як дієвого інноваційного інструменту фінансової підтримки регіонального розвитку, у т.ч. фінансування стратегічних проектів регіонального розвитку та міжрегіональної співпраці, наголошував Президент України на засіданні Ради регіонів, що відбулось 24 січня 2011 р.

Пріоритетними завданнями діяльності національного ДФРР мають стати: фінансова підтримка процесів конвергенції (тобто – зміцнення позицій внутрішнього ринку України за рахунок зближення показників соціально-економічного розвитку регіонів на основі вирівнювання регіональних диспропорцій та досягнення стабільного соціально-економічного зростання на регіональному рівні); підтримка регіональної конкурентоспроможності, високого рівня зайнятості та територіальної кооперації (міжрегіонального співробітництва) в Україні. Такі напрями діяльності ДФРР співставні з основними пріоритетами діяльності Європейського Фонду регіонального розвитку (ЄФРР). Це створює реальне підґрунтя для співпраці регіонів України з регіонами ЄС, у тому числі – налагодження міжрегіональної співпраці у економічній сфері з регіонами Європи. Поряд з цим, створення ДФРР дозволяє залучити кошти ЄФРР на потреби регіонального розвитку в Україні.

В Україні ДФРР має відповідати за комплексну фінансову підтримку заходів (проектів), реалізація яких сприятиме збалансованому економічному, соціальному

та екологічно безпечному розвитку регіонів. Діяльність ДФРР має бути узгоджена з діяльністю всіх державних та недержавних інститутів, відповідальних за реалізацію державної регіональної політики.

Відповідно до статті 24-1 Бюджетного кодексу України [1], Державний фонд регіонального розвитку створюється у складі загального фонду державного бюджету. При складанні проекту Державного бюджету України та прогнозу Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди ДФРР передбачається в обсязі не менше 1 % прогнозного обсягу доходів загального фонду проекту Державного бюджету України на відповідний бюджетний період.

Кошти ДФРР спрямовуються на фінансування інвестиційних програм (проектів) і заходів, що відповідають пріоритетним напрямкам розвитку регіонів, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 року [10] і стратегіями розвитку регіонів.

Постановою КМУ від 21.03.2012 р. [11] затверджено Порядок використання у 2012 році коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою «Державний фонд регіонального розвитку» (далі – бюджетні кошти). Постановою КМУ від 04.07.2012 № 656 [9] затверджено Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;

Таким чином, Державний фонд регіонального розвитку, як бюджетна програма, має забезпечити концентрацію бюджетних коштів на вирішенні пріоритетних завдань розвитку регіонів, дотримуючись принципів прозорості в процесі реалізації регіональних та міжрегіональних інвестиційних проектів.

Діяльність торгово-промислових палат в Україні урегульована Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні» [6]. Проте, їх участь в активізації регіональної співпраці проявляється спорадично, що й відмічалось у рішенні Ради регіонів від 24 січня 2011 р. З цього приводу актуальним питанням інноваційного розвитку міжрегіональної співпраці є організація торгово-промисловими палатами взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності, координація їх відносин між собою та з державою в особі її органів.

Інституційно-правовим механізмом забезпечення такої взаємодії є цивільно- та господарсько-правові угоди, предметом яких можуть виступати, наприклад: спільне проведення презентацій експортного та інвестиційного потенціалу регіону; участь у міжнародних виставках; організація та проведенні днів регіону (як усередині країни, так і за кордоном); налагодження організації обміну місіями ділових кіл, що представляють регіони країни, між якими укладено міжрегіональні угоди та реалізуються інші, перспективні для співробітництва проекти; сприяння реалізації проектів міжрегіонального та транскордонного співробітництва із залученням фінансової допомоги програм ЄС (у тому числі ресурсів міжнародної технічної допомоги); надання сторонам угоди організаційної, правової, інформаційної підтримки, спрямованої на нарощення ними обсягів експорту.

У контексті розбудови діяльності інноваційних інструментів регіонального розвитку та з огляду на стратегічні пріоритети розвитку земельного ринку держави вбачається доцільним використання можливостей областей, районів, міст та сіл через механізм професійного самоврядування, визначений законом. Цей механізм є одним із принципів європейської демократичної держави (а у сфері аграрних відносин передбачає налагодження ефективної діяльності аграрних палат

шляхом прийняття Закону України «Про аграрні палати в Україні»). Такий підхід сприятиме розвитку аграрного сектору України (та її регіонів), прискорить інтеграцію нашої країни у світову аграрну систему; сприятиме розвитку сучасної інфраструктури; створить сприятливі умови для активізації підприємницької діяльності в аграрній сфері; сприятиме узгодженню економічних інтересів товаровиробників аграрної продукції, мешканців села та представників публічної влади. Практично у всіх європейських країнах статус, повноваження та місце аграрних палат у суспільному та економічному житті країни унормовані законодавчо.

На території України є історичний досвід діяльності аграрних палат (так, до 1939 року такі палати ефективно функціонували на території Західної України). У 1997 році своїм рішенням Львівська обласна рада відновила діяльність палати на території області як представницького органу власників землі та організувала прямі вибори до органів управління цієї палати. У 2005 році створено Всеукраїнську аграрну палату України відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян». Проте, існування цієї Палати у такому статусі не дозволяє їй діяти як органу професійного самоврядування, зокрема, через недостатність повноважень. Характерною ознакою такого самоврядування є сприяння розвитку публічно-приватного партнерства – партнерства влади, громадськості та бізнесу. Починаючи з 2000 року, в Україні було здійснено кілька спроб врегулювати на рівні закону діяльність аграрних палат (законопроекти від 06.07.2000 № 5450; від 12.09.2000 р. № 5450-1; від 18.06.2007 р. № 3665; від 15.02.2008 № 2084), проте жодна з цих спроб не була реалізована на практиці [7].

Невід'ємною складовою успішного розвитку регіонів України є ефективне функціонування соціальної і виробничої інфраструктури, що вимагає розширення фінансових можливостей державних і місцевих органів влади. Тому в якості перспективного інструмента розвитку території, особливо у період інноваційно-інвестиційних реформ, повинен стати механізм державно-приватного партнерства, легітимізований в нашій державі Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 р. № 2404–VI [2]. Слід підкреслити позитивну тенденцію до інституціоналізації відносин держави з приватними партнерами в питаннях організації здійснення державно-приватного партнерства – Постановою КМУ від 11 квітня 2011 року № 384 (із змінами та доповненнями від 10 серпня 2011 р. № 849) встановлено Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим, та Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства.

Як показав аналіз, українським законодавством в цілому врегульовано застосування більшості типів ДПП. Закон «Про державно-приватне партнерство» та низка Постанов КМУ створили інституційні передумови для розвитку проектів ДПП в Україні. Є відчутною зацікавленість органів влади у поширенні механізмів ДПП в житлово-комунальній сфері (Концепція розвитку ДПП у ЖКГ, схвалена розпорядженням КМУ № 1184-р від 16 вересня 2009 р.; 21 жовтня 2010 р. Верховна Рада України ухвалила Закон «Про особливості передачі в оренду та концесію об'єктів централізованого водо-, тепло-постачання і водовідведення, що перебувають у комунальній власності»; запроваджено низку проектів ДПП на концесійних засадах у містах України для вирішення проблем ЖКГ).

За наявності достатньо повної законодавчої бази, яка включає нормативні документи і підзаконні акти, для України важливим питанням є пошук найбільш прийнятної інституціональної структури: органів виконавчої влади, які займатимуться питаннями партнерства державного і приватного секторів, фінансово-економічних інститутів, які б забезпечували інвестування і гарантування приватних інвестицій (наприклад, інвестиційного фонду), організацій, які здійснюють експертизу проектів і консалтинг і т. ін.

На сьогодні вже створено «Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства» ([www.ukrppr.com](http://www.ukrppr.com)); Держінвестпроект наголошує на тому, що більшість «Національних проектів» реалізується на засадах нової моделі державно-приватного партнерства (<http://www.ukrproject.gov.ua/page/pro-natsionalni-proekti>) та пропонує нову інвестиційну інфраструктуру їх виконання.

Не менш важливим фактором, що визначає розвиток державно-приватного партнерства в Україні, є формування професійно підготовленої пропозиції з боку держави для приватних партнерів, що потребує законодавчо визначеного переліку проектів для партнерства і науково-обґрунтованої методики підготовки та реалізації проектів ДПП у різних сферах використання.

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

Оскільки проектне фінансування є видом інвестицій, насамперед, уточнимо поняття «інвестиції». Законодавством України визначено, що «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект» [5].

Основною особливістю проектного фінансування є те, що об'єктом кредиту є конкретний задум, тобто бізнес-ідея, проект (інвестиційний, інноваційний, лізинговий, концесійний тощо), на відміну від комерційного чи інвестиційного кредитування, де об'єктом кредиту виступає фінансово-господарська діяльність позичальника. Сторони, які надають необхідний капітал, передусім оцінюють здатність проекту стабільно генерувати грошові потоки. Саме ці кошти стають джерелом для обслуговування й повернення боргу та виплати доходу на капітал, інвестований у проект. Таким чином, у проектному фінансуванні гарантією для інвестора виступає економічний ефект від реалізації проекту, а оцінка фінансового стану позичальника стає другорядною, що розширює можливості одержання фінансування рентабельними підприємствами, які не мають достатнього забезпечення [8].

Переваги проектного фінансування порівняно з іншими формами фінансування полягають у тому, що воно дозволяє:

- більш достовірно оцінити платоспроможність позичальника;
- розглянути весь інвестиційний проект з точки зору його життєздатності, ефективності, можливостей реалізації, забезпеченості ресурсами, ризиків;
- прогнозувати результат реалізації інвестиційного проекту.

Проблеми й розвиток проектного фінансування державних програм пов'язані з динамікою інвестиційних процесів і роллю банківських інститутів. Для розвитку

механізмів проектного фінансування потрібні: політична стабільність і визначеність політики державного регулювання економіки; створення державної системи підтримки механізмів проектного фінансування; створення державної системи інформування потенційних інвесторів про українські інвестиційні проекти й програми; підготовка менеджерських кадрів і нагромадження ними практичного досвіду; створення спеціалізованих інститутів довгострокового фінансування [13].

Слід зазначити, що механізм проектного фінансування державних інвестиційних проектів в Україні починає формуватися в стабільний фінансовий інститут, зокрема створення ДФРР.

Незважаючи на активізацію процесів формування інституту проектного фінансування в Україні, поза увагою урядовців залишилося питання залучення фінансових ресурсів (у т.ч. приватних, благодійницьких внесків та пожертв) на потреби вирішення нагальних соціальних проблем місцевого (регіонального) розвитку. Обмеженість державної фінансової підтримки медицини, освіти, культури та загострення конкуренції на ринках таких соціальних послуг викликають потребу диверсифікації джерел фінансування цієї сфери, у тому числі – шляхом підтримки спроможностей місцевої влади до мобілізації «прихованих» резервів. Зокрема, йдеться про можливість використання в Україні кращих надбань світової практики, у т.ч. механізмів щодо залучення благодійницької допомоги – «ендавменту».

«Ендавмент» існує досить давно (вперше фонди, створені на засадах ендавменту виникли у Сполучених Штатах Америки). Серед найбільших фондів, що діють на засадах ендавменту – Нобелівський та Гарвардський фонди (Гарвардський ендавмент-фонд станом на 30 червня 2011 року був оцінений у 32 млрд. доларів). Загалом, як свідчить іноземний досвід, доля доходів від використання ендавментів у фінансуванні, наприклад, освітньої діяльності вузів складає від 20 до 40 %.

В Україні практика використання потенціалу ендавмент-фондів не знайшла поширення, хоча необхідність розвитку цього інституту передбачена політичними орієнтирами держави [12].

Органи місцевого самоврядування в Україні, як і саме місцеве самоврядування, зазвичай не користуються цим інструментом, зокрема і через те, що механізм його реалізації пов'язаний з участю фінансових (банківських та (або) небанківських) установ.

Чинне в Україні законодавство під «ендавментом» розуміє суму коштів або цінних паперів, які вносяться благодійником у банк або небанківську фінансову установу, завдяки чому набувач благодійної допомоги отримує право на використання відсотків (або дивідендів), нарахованих на суму такого ендавменту. При цьому такий набувач не має права витратити або відчувувати основну суму такого ендавменту без згоди благодійника (п.170.7.5 Податкового кодексу України).

Інституційно-правове забезпечення діяльності ендавмент-фондів в Україні сприятиме залученню місцевою владою додаткових коштів на вирішення соціальних проблем регіонального (місцевого) розвитку, сприятиме покращенню якості соціальних послуг, підвищить рівень життя в регіонах.

Як показав проведений аналіз, реалізація заходів, передбачених у межах інституційно-правового забезпечення реформування системи державного управління регіональним розвитком в Україні у напрямку переходу на проектно-орієнтоване управління, у стратегічній перспективі має стати консолідуючою ланкою у розбудові взаємин довіри і підтримки не тільки між дер-

жавою та регіонами, а також між державою, регіонами та громадянським суспільством. Подальших наукових досліджень потребує питання нормативного регулювання проектно-діяльності у сфері регіонального розвитку.

## Література.

1. Бюджетний кодекс України: за станом на 08.07.2010 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page3>.
2. Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Закон України від 16 вересня 1997 р. № 531/97-ВР (зі змінами) «Про благодійництво та благодійні організації» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=531%2F97-%E2%F0>.
4. Закон України від 16 червня 1992 р. № 2460-XII (зі змінами) «Про об'єднання громадян» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2460-12>.
5. Закон України від 22 грудня 2011 року № 4218-VI «Про внесення змін до Закону України «Про інвестиційну діяльність» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1rada.gov.ua](http://www.zakon1rada.gov.ua).
6. Закон України від 02.12.1997 р. № 671/97-ВР «Про торгово-промислові палати в Україні» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=671%2F97-%E2%F0>.
7. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні – К. : НІСД, 2011. – 47 с.
8. Куриленко Т. П. Проектне фінансування / Т. П. Куриленко. – К. : Кондор, 2006. – 208 с.
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.07.2012 № 656 «Про питання Державного фонду регіонального розвитку» / Офіційний вісник України від 30.07.2012 – 2012 р., № 55, стор. 59, стаття 2212, код акту 62671/2012
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001 «Про Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 року» // Офіційний вісник України, 2006 р., № 30, ст. 2132.
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.03.2012 № 312 «Про Порядок використання у 2012 році коштів державного фонду регіонального розвитку» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/312-2012>.
12. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки Комітету з економічних реформ при Президенті України «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf).
13. Проектне фінансування / А. А. Пересада, Т. В. Майорова, О. О. Ляхова. – К. : КНЕУ, 2005. – 736 с.
14. Указ Президента України від 25 трав. 2001 р. № 341/2001 «Про Концепцію державної регіональної політики» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=341%2F2001>.
15. Regional Development Agency / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+bis.gov.uk/policies/economic-development/englands-regionaldevelopment-agencies>.
16. The Case for Abolishing Regional Development Agencies / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [tpa.typepad.com/home/files/structure\\_of\\_government\\_3\\_the\\_case\\_for\\_abolishing\\_rdas\\_e.pdf](http://tpa.typepad.com/home/files/structure_of_government_3_the_case_for_abolishing_rdas_e.pdf).