

сопровождение. Теория и практика : пер. с англ. / Томас Коннолли, Каролин Бегг. – 3-е изд. - М. : Вильямс, 2003. – 1440 с.

4. **Норенков И. П.** Информационная поддержка наукоемких изделий (CALS-технологии) / И. П. Норенков, П. К. Кузьмик. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2002. – 320 с.

5. **Про внесення змін до Указів Президента України від 6 квітня 2011 року № 389 та від 8 квітня 2011 року № 446 : Указ Президента України від 26 груд. 2011 р. № 1183/2011.** – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1183/2011.

6. **Про запровадження** електронної соціальної картки : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовт. 2010 р. № 947. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=947-2010-%EF.

7. **Про затвердження** Державної цільової соціальної програми подолання та запобігання бідності на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 серп. 2011 р. № 1057. – Режим доступу : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1057-2011-%D0%BF.

8. **Российская** энциклопедия CALS. Авиационно-космическое машиностроение / под ред. А. Г. Братухина. – М. : ОАО НИЦ АСК, 2008. – 608 с.

*Надійшла до редколегії 06.06.12*

## УДК 35

Ольга КОПИТЬКО

*Національна академія державного управління  
при Президентіві України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Досліджуються методологічні основи сучасних європейських підходів до стратегічного планування та можливості їх застосування під час вирішення актуальних проблем управління розвитком територій в Україні. Обґрунтовуються переваги застосування проектно-орієнтованого управління до розробки та реалізації програм і стратегій територіального розвитку.

**Ключові слова:** публічне управління, стратегічний розвиток територій, програми, проекти, управління проектами.

**Ольга Копитько.** Методологические основы европейских подходов к стратегическому планированию регионального развития

Исследуются методологические основы современных европейских подходов к стратегическому планированию и возможности их применения при решении актуальных проблем управления развитием территорий в Украине. Обосновываются преимущества применения проектно-ориентированного управления к разработке и реализации программ и стратегий территориального развития.

© Копитько О. О., 2012

Ключевые слова: публичное управление, стратегическое развитие территорий, программы, проекты, управление проектами.

**Olga Kopytko.** Methodological foundations of the European approaches to strategic planning of regional development

Methodological foundations of modern European approaches to strategic planning and possibility of their application at the management actual problems decision for strategic development of territories in Ukraine are investigated. Advantages of project-oriented management application for working out and realization of programs and strategy of territorial development are proved.

Key words: public administration, strategic development of territories, programs, projects, project management.

Керівні принципи політики європейського співтовариства зі співробітництва в цілях розвитку полягають у такому:

– відповідальність країн, що розвиваються, за власні процеси розвитку;

– підвищення уваги до соціальних аспектів зростання й розвитку, включаючи надання пріоритетності проблемі скорочення бідності й потребам незахищених груп населення (включаючи дітей, жінок та інвалідів);

– більш сильний акцент на «результатах».

Ключовим фактором для розробки ефективної політики співробітництва в цілях розвитку та її успішного виконання при цьому є якість діалогу з країнами-партнерами (представниками уряду та громадянського суспільства). Партнерство, відповідальність цільових груп за процеси розвитку, а також укріплення інституційного та адміністративного потенціалу для ефективного управління реформами наразі є ключовими принципами, які широко застосовуються всіма донорами. Політика розвитку Європейської комісії (ЄК) як найважливіші виділяє два питання:

1. Роль громадянського суспільства. Тісна співпраця з громадянським суспільством та сприяння його розвитку забезпечують умови для залучення малозабезпечених верств населення до використання благ економічного зростання, а також допомагають укріпити демократичні засади суспільства. Таким чином, ЄК продовжить співпрацю з широким колом представників громадянського суспільства, включаючи групи й організації із захисту прав людини, жіночі асоціації, органи захисту дітей, природоохоронні рухи, організації фермерів, профспілки, асоціації споживачів, а також інші структури, що сприяють розвитку (такі як навчальні та дослідні заклади).

2. Узгодження. Необхідна модернізація та узгодження донорських процедур з метою зменшення значного адміністративного тягаря, який може у зв'язку з цим лягти на плечі країн-партнерів. Використання специфічних донорських процедур може призвести до значних транзакційних видатків, це суперечить принципу збільшення відповідальності партнерів за розробку документації, прийняття рішень та управління проектами.

На підставі аналізу експерти ЄК серед головних проблем, що стосуються запровадження систем планування територіального розвитку в Україні, виділяють:

- дефіцит знань і практичних навичок застосування стратегічного планування для розвитку громад і територіальних структур;
- недостатньо розвинені навички стратегічного управління;
- відсутність масштабного залучення основних зацікавлених сторін, зокрема неурядових організацій, які вирішують питання розвитку, представників ділового сектору, громадськості або відповідних цільових груп щодо розроблення стратегій;
- недостатньо розвинений запас інституційного потенціалу територій, який можна використовувати у процесі планування їх стратегічного розвитку;
- відсутність досвіду та ефективних методів залучення коштів підприємств, міжнародних донорів та іноземних інвесторів для поліпшення результатів виконання стратегій та програм територіального розвитку [3].

Дослідженню проблем управління стратегічним розвитком територій в Україні присвячені наукові праці С. Бушуєва, О. Маркова, В. Молоканової, В. Морозова, В. Польшакова, В. Рача, А. Рибак, Г. Сукрушевої, Ю. Теслі, О. Федорчак, Ю. Шарова та ін. Аналіз цих праць дає підстави для висновку, що недостатнім є стан наукового опрацювання проблеми дослідження методологічних основ сучасних європейських підходів до стратегічного планування та можливостей їх застосування під час вирішення актуальних проблем управління розвитком територій в Україні.

Метою статті є дослідження методологічних основ європейських підходів до застосування проектно-орієнтованого управління стратегічним розвитком та можливостей їх застосування до розробки та реалізації програм і стратегій територіального розвитку в Україні.

Проектний підхід багато років був одним з основних під час надання допомоги, головним чином тому, що він допомагав забезпечити відповідність вимогам донорів до звітності. Однак, вочевидь, постали значні недоліки «класичного» проектного підходу, що контролюється донорами:

- недостатня відповідальність за проекти на місцях, що негативно впливало на життєздатність отриманої користі;
- величезна кількість різноманітних проектів розвитку, кожний з яких фінансується окремим донором із власною системою управління й звітності, призвела до великих і непотрібних транзакційних витрат для реципієнтів допомоги в цілях розвитку;
- встановлення особливих методів управління, фінансування, моніторингу та звітності часто підривало місцевий потенціал замість того, щоб розвивати його;
- проектний підхід призводив до вузького погляду на способи використання ресурсів і не сприяв належному розумінню поняття «взаємозаміщення» (концепція взаємозаміщення ресурсів означає, що

проекти, які фінансуються донорами, можуть дозволити урядам-партнерам направити свої власні фінансові ресурси на інші цілі за умови, якщо уряди витратили б на цей проект власні кошти навіть у разі відсутності донорської допомоги).

Саме внаслідок перерахованих вище проблем ЄК і країни-члени ЄС вирішили значно підвищити використання програмного секторального підходу і бюджетної допомоги й поступово зменшити загальний рівень фінансування в межах проектного підходу. На основі міжнародного досвіду ЄК сформулювала визначення, наведені далі.

Секторальний підхід передбачає спільну роботу з урядами-партнерами, донорами та іншими відповідними учасниками з метою досягнення трьох цілей:

- підвищити відповідальність урядів-партнерів за прийняття рішень стосовно секторальної політики, секторальної стратегії і секторальних витрат;
- поліпшити узгодженість між секторальною політикою, видатками й результатами шляхом забезпечення більшої прозорості, активізації діалогу й забезпечення всебічної оцінки сектору;
- скоротити, наскільки це можливо, транзакційні видатки, пов'язані з наданням зовнішнього фінансування, шляхом прийняття державних процедур або поступового узгодження індивідуальних донорських процедур.

Застосовуючи секторальний підхід, уряди-партнери можуть підготувати відкориговану програму дій і витрат для сектору – Секторальну програму, яка включає три компоненти: узгоджену політику і загальну стратегію для сектору (як, наприклад, стратегія скорочення бідності); схему середньострокових витрат для сектору і річний бюджет; скоординований процес співпраці з донорами, які діють у секторі, під керівництвом уряду.

Бюджетна допомога – це передача ресурсів уряду країни-партнера. Після отримання перерахованої суми її управління здійснюється урядом-реципієнтом за умови використання наявного бюджету й систем фінансового управління. Таким чином, це метод надання прямої допомоги у виконанні національної і секторальної політики, що дозволяє максимізувати відповідальність, мінімізуючи при цьому транзакційні видатки. Існує два основних види бюджетної допомоги:

1. Макроекономічна бюджетна допомога, яка підтримує загальнонаціональну політику розвитку, а також макроекономічну й бюджетну систему.

2. Секторальна бюджетна допомога (у межах Програми підтримки секторальної політики), яка забезпечує додаткове фінансування конкретного сектору, підтримуючи усталену секторальну політику й узгоджену схему витрат. Секторальна бюджетна допомога (також відома як Секторальна бюджетна підтримка) – це метод фінансування Секторальної програми, якому ЄК надає перевагу в разі, коли умови дозволяють її застосовувати.

Взаємовідносини між проектами, програмами й політикою можна подати в такий спосіб. Належним чином сформульований проект повинен

базуватися на відповідному балансі між пріоритетами політики розвитку ЄК і пріоритетами розвитку партнера. У межах цих політичних пріоритетів виконавчі органи урядових або неурядових організацій формують широкий спектр проектів у різних сферах, необхідних для виконання політичних рішень. Ці загальні сфери проектів називаються програмами, які, як і проекти, можуть значно відрізнятися за своїм обсягом і масштабом. Тобто програми і проекти взагалі дуже важко відокремити один від одного. В основі програми завжди лежить декілька проектних кластерів, програма впроваджується як серія проектів. Стратегія реалізації політичних пріоритетів, у свою чергу, є рядом взаємопов'язаних програм [2]. Проекти ЄК повинні узгоджуватися й бути частиною: національної політики розвитку; політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни; урядових програм (наприклад, з охорони здоров'я, освіти); пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

Таким чином, у наданні підтримки державному сектору цілі проекту повинні сприяти виконанню національної й секторальної політики. Також незалежно від сектору, методів допомоги (бюджетна допомога або проекти) чи географії надання допомоги ЄК в цілях розвитку, існує ряд важливих перехресних питань, що стосуються розвитку й мають бути вирішені в ході управління проектним циклом: належне управління, права людини, гендерна рівність та охорона довкілля.

Для підвищення якості допомоги в цілях розвитку ЄК затвердила головний пакет інструментів для розробки й управління проектами (на основі логічного системного підходу), який називається «Керівництво з управління проектним циклом» [1]. При цьому якість визначається перш за все як актуальність, здійсненність й ефективність програм і проектів, що фінансуються ЄК, включаючи якість їх управління. Це керівництво має на меті підтримку практики управління на належному рівні, а також забезпечення ефективного процесу прийняття рішень на базі управління проектним циклом, забезпечення логічної послідовності та зрозумілості підходу, і водночас передбачає операційну гнучкість, необхідну для динамічної й різноманітної програми зовнішньої допомоги. Згідно з цим керівництвом проекти розвитку – це метод чіткого визначення та управління інвестиціями й зміною ustalених процедур. Проект являє собою ряд видів робіт, націлених на досягнення чітко визначених цілей у встановлений термін і в межах наявного бюджету. Проект також повинен мати:

- чітко визначених учасників, включаючи основну цільову групу та кінцевих бенефіціарів (кінцеві бенефіціари – ті, хто одержить користь від проекту в довгостроковій перспективі на рівні суспільства або сектору в цілому);
- чітко визначені процедури координації, управління й фінансування;
- систему моніторингу й оцінки (для підтримки управління);
- належний рівень фінансово-економічного аналізу, який вказує, що користь від проекту перевищить видатки.

Операційний цикл управління проектами зовнішньої допомоги ЄК складається з шести етапів: програмування, ідентифікація, формулювання, виконання, оцінка й аудит (таблиця). В основу цього циклу покладено три основні принципи:

- критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі, включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості;
- зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній;
- програмування та ідентифікація нових проектів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки виконаних як частина структурного процесу зворотного зв'язку.

#### Етапи управління проектним циклом

Етап	Основні питання	Варіанти рішень
Програмування	Якими є пріоритети розвитку для партнера й на чому акцентує ЄК під час надання допомоги?	Вибір пріоритетних напрямів програми, секторального фокусу, типу допомоги й методів фінансування
Ідентифікація	Чи є концепція проекту актуальною для пріоритетних місцевих потреб і чи узгоджується вона з політичними пріоритетами ЄК?	Прийняття, модифікація або відхилення проекту. Для Програми проектів – рішення про надання фінансових коштів
Формулювання	Чи є проект здійсненним і чи принесе він життєздатну користь?	Прийняття, відхилення або модифікація пропозиції для Програми проектів. Для індивідуальних проектів – рішення про надання фінансових коштів
Виконання	Чи забезпечується досягнення результатів і чи ефективно використовуються ресурси? Які коригуючі заходи необхідні?	Продовження фінансування, зміна обсягу допомоги ЄК або припинення надання допомоги
Оцінка	Чи була забезпечена запланована користь, чи буде вона життєздатною і які уроки було засвоєно?	Зміна політики, обсяг майбутньої програми або методів роботи ЄК
Аудит	Чи було дотримано дійсного законодавства й нормативів? Чи було забезпечено відповідність критеріям ефективності та результативності?	Продовження, зміна або припинення діяльності за проектом. Отримання коштів за проектом. Зміна схеми майбутніх проектів. Зміна політики

Управління проектним циклом (УПЦ) – це термін, що застосовується для описання управлінської діяльності і процедур прийняття рішень протягом життєвого циклу проекту (включаючи цілі й основні завдання, ролі та обов'язки, аналітичні інструменти, критерії оцінки якості, ключові документи й варіанти рішень для кожного етапу проектного циклу). УПЦ допомагає забезпечити:

- відповідність проектів загальним політичним цілям ЄК і цілям розвитку партнерів;
- відповідність проектів узгодженій стратегії і реальним проблемам цільових груп / кінцевих бенефіціарів;

– здійсненність проектів, яка означає, що цілі можуть бути насправді досягнуті в умовах, що склалися, і за наявних потенційних можливостей виконуючих агенцій;

– вірогідну життєздатність користі та результатів, досягнутих проектом.

З метою сприяння досягненню цих цілей УПЦ вживає таких заходів:

– вимагає активних дій з боку основних учасників і має на меті підвищення відповідальності на місцях;

– використовує логічний системний підхід (а також інші інструменти) з метою сприяння проведенню ключових оцінок та аналізів (включаючи аналіз учасників, проблем, цілей і стратегій);

– застосовує ключові критерії оцінки якості на кожному етапі проектного циклу;

– вимагає підготовки ключових документів належної якості на кожному етапі (з обов'язковим застосуванням загальнозрозумілих концепцій і визначень) з метою сприяння обґрунтованому прийняттю рішень.

Логічний системний підхід (ЛСП) – це ефективний аналітичний та управлінський інструмент, який наразі використовується (у тій чи іншій формі) більшістю односторонніх і багатосторонніх організацій допомоги, міжнародними неурядовими організаціями та багатьма урядами-партнерами. ЄК також зазвичай вимагає складання логічної структурної схеми як складової частини процесу формулювання проектів з надання зовнішньої допомоги. ЛСП є основним інструментом, що використовується в межах УПЦ. На етапі ідентифікації проектного циклу він застосовується для проведення аналізу дійсної ситуації, визначення актуальності запропонованого проекту, а також його потенційних цілей і стратегій; на етапі формулювання ЛСП допомагає в підготовці відповідного плану проекту з чітко визначеними цілями, вимірними результатами, стратегією управління ризиками і встановленими рівнями управлінських зобов'язань; на етапі виконання проекту/програми ЛСП є основним управлінським інструментом для укладання контрактів, складання операційних планів і моніторингу робіт; на етапі оцінки й аудиту логічна структурна схема являє собою зведений звіт того, що планувалось (цілі, індикатори й основні припущення), і, таким чином, є основою для оцінки діяльності й впливу.

Розробка логічної схеми складається з двох стадій – аналізу та планування, які відбуваються послідовно в ході етапів ідентифікації та формулювання проекту [4]. Стадія аналізу складається з чотирьох основних елементів: 1) аналіз учасників, включаючи попередню оцінку інституційного потенціалу, гендерний аналіз і аналіз потреб інших незахищених груп, таких як інваліди (зріз основних учасників); 2) аналіз проблем (зріз основних проблем, включаючи причинно-наслідкові взаємозв'язки); 3) аналіз цілей (уявлення про поліпшену ситуацію в майбутньому); 4) аналіз стратегій (порівняння різних варіантів

вирішення ситуації, що виникла). Цей аналіз має проводитись як ітеративний процес вивчення, а не просто як ряд «лінійних» кроків. Наприклад, незважаючи на те що аналіз учасників має відбуватися на ранньому етапі, його необхідно переглядати й уточнювати в міру того, як виникають нові питання і з'являється нова інформація.

На стадії планування результати аналізу перетворюються на практичний операційний план, готовий для виконання. На цій стадії готується логічна схема, що потребує подальшого аналізу й уточнення ідей; визначаються вимоги до видів робіт і ресурсів і готуються відповідні графіки; складається бюджет. Це також являє собою ітеративний процес, оскільки може виникнути необхідність у перегляді й аналізі обсягу робіт за проектом і запланованих результатів після того, як більш чітко будуть визначені ресурси й бюджет. ЛСП також є надзвичайно корисним інструментом для розробки і впровадження ефективних систем моніторингу, перевірки та звітності про хід виконання проекту й досягнення результатів.

Для кожного важливого етапу прийняття рішень у межах проектного циклу визначається ряд критеріїв оцінки якості з метою сприяння структурованому і послідовному аналізу та процесу прийняття рішень. Система визначення якості складається з трьох основних атрибутів якості:

1. Актуальність – проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам. Сюди відносять такі ключові критерії оцінки якості:

– узгодження та підтримка політики розвитку і співробітництва ЄК;

– узгодження та підтримка політики уряду-партнера і відповідних секторальних програм;

– визначення основних учасників і цільових груп, аналіз питання рівності та інституційного потенціалу, відповідальність місцевих організацій;

– аналіз проблем;

– оцінка досвіду і взаємозв'язку між іншими поточними / запланованими проектами або програмами, включеними до схеми вибору стратегії.

2. Здійсненність – проект розроблено належним чином і він забезпечить досягнення стійкої користі для цільових груп. Для цього атрибуту якості існують такі критерії:

– цілі (загальна ціль, ціль проекту і результати) і робоча програма (види робіт) є чіткими й логічними та відповідають чітко визначеним потребам;

– ресурси й видатки чітко сформульовані, проект є фінансово життєздатним і має позитивну економічну віддачу;

– координація, управління й фінансові умови є зрозумілими й сприятливими для інституційного укріплення й посилення відповідальності на місцях;

– система моніторингу й оцінки, а також заходи з проведення аудиту є чіткими і практичними;

– ризики та припущення чітко визначено, а також впроваджено належну систему управління ризиками;

– проект є обґрунтованим і життєздатним з екологічної, технічної і соціальної точки зору;

3. Ефективність і належне управління – проект забезпечує досягнення запланованої користі й управляється належним чином. Тут критерії якості такі:

– проект залишається актуальним і здійсненням;

– забезпечується досягнення цілей проекту;

– управління проектом здійснюється належним чином тими особами, які безпосередньо відповідають за виконання робіт;

– ефективно вирішуються питання життєздатності;

– керівник сектору ЄК застосовує принципи належної практики управління проектом.

У межах кожного з цих трьох основних атрибутів якості існує ряд ключових критеріїв (загалом 16), які визначають ключові питання, які необхідно оцінити з метою визначення якості. Кожен з ключових критеріїв підтримується, у свою чергу, ключовими стандартами якості, що забезпечують подальше підвищення якості. Ці критерії та стандарти містять контрольний перелік основних питань, які мають бути оцінені на даному етапі циклу, з акцентом на актуальності та вірогідній здійсненності запропонованого проекту.

Участь представників громадянського суспільства та відповідальність місцевих організацій за виконання програм і проектів розвитку також являють собою основні положення політики розвитку ЄК. Тому в «Керівництві з управління проектним циклом» викладається концепція «участі», а також розглядаються основні питання, що стосуються досягнення цілей концепції «відповідальності». Участь і відповідальність є основоположними чинниками для забезпечення актуальності, результативності й життєздатності. Наведемо цілі застосування підходів, спрямованих на сприяння участі:

– наділення повноваженнями – часто є основною метою процесу сприяння участі й полягає в більш рівноправному розподіленні влади, підвищенні політичної свідомості незахищених соціальних груп і наданні їм підтримки у здійсненні заходів, які дозволили б їм більш повно контролювати власне майбутнє;

– підвищення потенціалу – люди вчаться краще тоді, коли вони щось роблять для себе. Якщо людям допомагати планувати й управляти власними справами, то, найімовірніше, результати будуть відповідати їх реальним потребам;

– результативність – забезпечення участі може сприяти підвищенню результативності проектів і програм розвитку. Якщо люди дійсно беруть участь у проекті й активно залучаються до процесу прийняття рішень, то вони будуть краще виконувати свої обов'язки, вірогідність досягнення

загальних цілей буде вищою;

– ефективність – тоді як результативність означає ступінь досягнення встановлених цілей (з використанням будь-яких необхідних засобів і внеску), ефективність включає також і поняття витрат. Роботи за проектом можна виконати більш своєчасно, застосувавши підхід, спрямований на сприяння участі, і це може підвищити ефективність робіт.

Основні принципи, на яких базуються підходи, спрямовані на сприяння участі, такі: залучення людей як суб'єктів, а не об'єктів; повага до місцевого досвіду й навичок; гарантування не тільки участі, а й можливості впливати на прийняття рішень; забезпечення процесу навчання; підхід і ставлення, а не набір технічних навичок. Підходи, спрямовані на сприяння участі, особливо акцентують на поведінкових принципах, серед яких слід назвати такі:

– зміна традиційних ролей зовнішніх експертів;

– допомога місцевим спеціалістам у самостійному проведенні аналізів;

– самокритичне ставлення координаторів;

– обмін ідеями й інформацією.

Технології забезпечення участі – це не лише інструменти. Підхід, спрямований на сприяння участі, – це також умонастрій, ставлення. При цьому велике значення надається цінностям, навичкам і потребам інших, особливо тих, хто перебуває в найменш вигірній позиції.

Участь може набувати різних форм і здійснюватися з різною інтенсивністю залежно від характеру діяльності, а також ролі й обов'язків задіяних осіб і груп. Громадські діячі або групи можуть зробити внесок у вигляді людських або фінансових ресурсів, або забезпечити представництво в керівному комітеті, або повністю взяти на себе зобов'язання й повноваження з управління й прийняття рішень. На рівень можливої участі буде впливати характер, обсяг і масштаб проекту.

Також важливим питанням є реальна оцінка навичок і потенціалу груп і організацій, залучених до участі. Розвиток такого потенціалу часто являє собою конкретну мету підходів, спрямованих на сприяння участі. Можна розрізнити три рівні інтенсивності, які не є взаємовиключними:

1) передача інформації (мінімальний рівень «участі», який часто передбачає трохи більше ніж просте інформування, тобто це односторонній потік інформації);

2) консультування (двосторонній потік інформації – діалог, однак цей діалог не обов'язково впливатиме на прийняття рішень);

3) прийняття рішень (участь досягає вищого рівня тоді, коли до фактичного прийняття рішень залучаються окремі особи або групи, які наділяються повноваженнями щодо прийняття рішень).

Процес програмування та розроблення ефективного оперативного плану впровадження стратегій територіального розвитку є одним із найбільш творчих і тому трудомістких видів діяльності в усьому процесі

планування розвитку. Він передбачає зосереджене й водночас комплексне будівництво схем (програм) впровадження, що становить певну дилему, яку виконавець процесу й робоча група можуть подолати тільки завдяки високому рівню креативності та розумінню територіальних пріоритетів. Крім того, необхідно гарантувати, щоб взаємодоповнюваність (часто міжгалузєва) проектів у межах комплексних програм забезпечувала синергізм і очікуваний ефект впровадження. На жаль, недостатньо теоретично включити проекти в програми; необхідно робити це на основі тривимірного аналізу, тобто з урахуванням часу, можливостей впровадження і наявних фінансових ресурсів. Це означає, що в даному проміжку часу наявність можливостей впровадження й фінансових ресурсів обмежена. Обмеження ресурсів диктує динаміку впровадження й розподілу заходів із впровадження відповідно до наявності ресурсів [5].

Таким чином, можна зробити висновок, що саме застосування методології належної практики проектно-орієнтованого управління в країнах ЄС під час розробки та реалізації стратегій і програм територіального розвитку, зокрема за участю громадськості, сприятиме підвищенню ефективності та результативності управління розвитком територій в Україні. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі повинен стати розвиток методів управлінської взаємодії, що передбачає залучення в процес вироблення, оцінки перспективності й аналізу реалізованості планових рішень представників різних громадських груп, інтереси яких зачіпаються цими рішеннями під час розробки та реалізації стратегій, програм і проектів територіального розвитку в Україні.

### Список використаних джерел

1. **Керівництво** з методів надання допомоги EuropeAID. Частина 1 : Управління проектним циклом. – Режим доступу : [ssrd.org.ua/content/ukr/tools/pcm\\_2004\\_ua.pdf](http://ssrd.org.ua/content/ukr/tools/pcm_2004_ua.pdf).
2. **Копитько О. О.** Впровадження системної методології програмного і проектного управління стратегічним розвитком територій та регіонів в Україні / Копитько Ольга Олександрівна // Публічне адміністрування : теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 2 (4). – Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/index/html](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/index/html).
3. **Підтримка** сталого регіонального розвитку в Україні. – Режим доступу : [ssrd.org.ua/content/ukr/prjdoc/position\\_paper\\_ua.pdf](http://ssrd.org.ua/content/ukr/prjdoc/position_paper_ua.pdf).
4. **Приклад** розробки логічної матриці. – Режим доступу : [ssrd.org.ua/index.php?lang=ukr&page=tools](http://ssrd.org.ua/index.php?lang=ukr&page=tools).
5. **Процес** розробки стратегії регіонального розвитку : практ. посіб. – Режим доступу : [ssrd.org.ua/index.php?lang=ukr&page=tools](http://ssrd.org.ua/index.php?lang=ukr&page=tools).

Надійшла до редколегії 25.06.12

УДК 37.014.5

Віктор ШВИДУН

Національна академія державного управління  
при Президентові України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ: НА ПРИКЛАДІ КРАЇН ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ

Здійснюється ретроспективний аналіз механізмів державного управління післядипломною педагогічною освітою на прикладі країн Західної Європи в контексті виокремлення позитивного досвіду зарубіжних колег та запровадження його в практику модернізації системи державного управління післядипломною педагогічною освітою України.

**Ключові слова:** державна освітня політика, механізми державного управління, післядипломна педагогічна освіта, передовий досвід, трансформація функцій педагога.

**Виктор Швыдун. Механизмы государственного управления последипломным педагогическим образованием: на примере стран Западной Европы**

Осуществляется ретроспективный анализ механизмов государственного управления последипломным педагогическим образованием на примере стран Западной Европы в контексте выделения положительного опыта зарубежных коллег и внедрения его в практику модернизации системы государственного управления последипломным педагогическим образованием Украины.

Ключевые слова: государственная образовательная политика, механизмы государственного управления, последипломное педагогическое образование, передовой опыт, трансформация функций педагога.

**Victor Shvydun. The mechanisms of state control of Postgraduate Education: at the example of Western Europe**

The retrospective analysis of the mechanisms of state control of Postgraduate Education at the example of Western Europe in the context of separation of the positive experience of foreign colleagues and implement it in practice modernization of public administration Postgraduate Education of Ukraine is presents.

Key words: state education policy, governance mechanisms, postgraduate teacher education, best practices, transformation functions educator.

Інформаційне суспільство передбачає системні зміни в галузі освіти в усьому світі, пов'язані не лише з модернізацією змісту навчальних матеріалів, а й технологій та форм їх передачі. Передача інформації – важливий процес, від якого залежить якість засвоєного знання та формування необхідних життєвих компетенцій. Система освіти всіх країн перебуває під впливом трансформаційних змін сучасного суспільства і має адекватно на них реагувати, оскільки на даний час є актуальним не просто володіння необхідною кількістю знань, але й уміння швидко та мобільно реагувати на виклики сучасності,

© Швидун В. М., 2012