

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ЮШКОВ ПАВЛО ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 338.24.01

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ**

08.00.03 – економіка та управління
національним господарством

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Запоріжжя – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Класичному приватному університеті, м. Запоріжжя.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор
ПОКАТАЄВА Ольга Вікторівна,
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя,
перший проректор.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
МАМОНТОВА Наталя Анатоліївна,
Національний університет «Острозька академія»,
завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту;

доктор економічних наук, професор
КОВАЛЬ Віктор Васильович,
Одеський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного
університету МОН України,
завідувач кафедри економіки, обліку та менеджменту.

Захист дисертації відбудеться «07» липня 2020 р. об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 17.127.01 у Класичному приватному університеті за адресою: 69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б, ауд. 222.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Класичного приватного університету за адресою: 69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б, ауд. 114.

Автореферат розісланий «05» червня 2020 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



О. І. Трохимець

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Обґрунтування вибору теми дослідження. Необхідність упровадження системи проектного управління розвитком національної економіки зумовлена падінням економічного, науково-технічного, технологічного потенціалу національного господарства, відсутністю реальних реформ, непослідовністю державної економічної політики, необхідністю підвищення рівня життя населення й прискорення темпів економічного зростання. Використання проектних технологій забезпечує високу ефективність планування інвестицій, отримання конкурентних переваг, прозорість процесів управління, підвищення результативності й ефективності діяльності завдяки чіткому визначенню кількісних і якісних результатів реалізації певних заходів, термінів їх виконання, виконавців, джерел фінансування та механізмів реалізації проектів, програм економічного розвитку.

Проекти розвитку національної економіки спрямовані на чітке визначення й управління інвестиціями, зміну усталених процедур, концентрацію ресурсів суспільства з метою досягнення стратегічних цілей модернізації чинного господарського механізму. Проектне управління національною економікою є основою для здійснення економічних реформ, що підвищує важливість ефективної їх реалізації, яка, у свою чергу, залежить від доцільності економічних та організаційно-адміністративних важелів та методів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів.

Особливості розроблення й управління проектами розвитку національної економіки є предметом наукових пошуків багатьох українських авторів, таких як: на рівні управління – В. Бурков, Н. Бушуєва, С. Бушуєв, В. Верба, Е. Векслер, О. Гальцова, А. Гонорська, А. Дернова, П. Каліта, В. Коваль, О. Концевич, В. Лапідус, Н. Мамонтова, Д. Новіков, О. Онишкевич, С. Павлова, О. Покатаєва, О. Федорчак, А. Чернихівська; на рівні стратегічного державного управління економічним розвитком країни – О. Амоша, В. Бабаєв, І. Білецький, А. Богославець, М. Бутко, А. Гальчинський, В. Геєць, З. Гончарова, Ю. Гусєва, Н. Давідіч, О. Доля, Н. Косенко, С. Ларіна, О. Мартиненко, Н. Муцинська, М. Сидоренко, А. Старостіна, М. Сухонос, О. Хомик, І. Чумаченко. Проте сучасний соціально-економічний розвиток національної економіки та необхідність у застосуванні проектного підходу до управління національною економікою як динамічною системою зумовили, відповідно до державної економічної політики, використання системи проектного управління на основі принципів проектної діяльності та управління проектами в межах виконання державних програм, розробки напрямів підвищення ефективності проектної діяльності органів виконавчої влади, зокрема якості її кадрового забезпечення. Актуальність окреслених проблем зумовила вибір теми дослідження, його мету й завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано в межах науково-дослідних робіт Класичного приватного університету: «Сучасні проблеми модернізації та структурних трансформацій економіки Придніпровського регіону» (номер державної реєстрації 0114U006322), де

здобувачем запропоновано концепцію проєктного управління розвитком національної економіки; «Розвиток національної економіки в контексті сучасної економічної теорії» (державний реєстраційний номер 0116U000798), де здобувачем удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки.

Мета й завдання дослідження. *Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка концептуальних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу проєктного управління національною економікою.*

Для досягнення цієї мети поставлено такі *завдання*:

- розглянути теоретичні підходи до визначення сутності «проєктне управління національною економікою»;
- систематизувати методичні підходи до процесу проєктного управління як інструменту регуляторної політики держави;
- визначити інституційну складову проєктного управління розвитком національної економіки;
- виявити вплив децентралізації на процес проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів);
- запропонувати концепцію впровадження системи проєктного управління національною економікою;
- удосконалити організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки;
- надати науково-практичні рекомендації щодо реалізації проєктів розвитку національної економіки.

Об'єкт дослідження – процес проєктного управління розвитком національної економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо проєктного управління розвитком національної економіки.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дослідження є фундаментальні положення та принципи економічної теорії, державного регулювання економіки, стратегічного управління, аналізу господарської діяльності, засади комплексного й системного аналізу. Для реалізації поставлених у роботі завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів: *морфологічний аналіз* – для визначення проєктного управління національною економікою (підрозділ 1.1); *індукції та дедукції, декомпозиції й синтезу* – для обґрунтування функціональної моделі системи проєктного управління (підрозділ 1.2); *порівняння та системний підхід* – для визначення інституціонального середовища проєктного управління національною економікою (підрозділ 1.3); *економіко-статистичні методи* – для аналізу реалізації проєктів розвитку національної економіки (підрозділ 2.1); *факторний аналіз* – для оцінювання впливу децентралізації на процес проєктного управління (підрозділ 2.3); *суб'єктно-об'єктний підхід та абстрактно-логічний, системно-структурний методи* – для розробки концепції впровадження системи проєктного управління національною економікою й науково-практичних

рекомендацій щодо реалізації проєктів розвитку національної економіки (підрозділи 3.1, 3.3).

Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, Державної казначейської служби України, Євростату, законодавчі й нормативно-правові акти та програмні документи державних, регіональних і місцевих органів влади України, монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних і українських авторів, а також публікації в спеціальних виданнях.

Наукова новизна одержаних результатів виявляється в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні й практичні результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему впровадження та вдосконалення процесу проєктного управління розвитком національної економіки. Найбільш важливі наукові результати дослідження, що мають елементи новизни, полягають у такому:

удосконалено:

– концепцію впровадження проєктного управління національною економікою, яка, на відміну від існуючих, базується на системі суб'єктно-об'єктних зв'язків для досягнення цілеспрямованого й планомірного соціально-економічного зростання національної економіки шляхом формування «точок зростання» на регіональному та місцевому рівнях за допомогою центрів відповідальності за реалізацію проєктів на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проєктного управління в умовах децентралізації, а також інструментів проєктного управління й методів та інструментів державного регулювання й стратегічного управління, що надає змогу підвищити конкурентоспроможність національної економіки;

– інституційну складову проєктного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних Проєктних офісів і заходів посилення інституційного забезпечення проєктного управління через надання інформаційної та методичної підтримки реалізації проєктів; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проєктів, консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проєктів і залучення до співпраці консалтингових фірм, створення проєктних та експертних груп за відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів, що надасть змогу впровадити проєктне управління в систему державного управління національною економікою;

– організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки, який, на відміну від попередніх, реалізується на етапах життєвого циклу проєкту (ініціювання, ресурсного забезпечення та втілення) і включає елементи: навчання персоналу державних установ застосування методів та інструментів проєктного управління; роботу щодо методичного забезпечення проєктної діяльності; аналітичну та комунікаційну підтримку проєктів, участь у проєктах державно-приватного партнерства; громадський моніторинг реалізації проєктів розвитку, що надає змогу мінімізувати ризики невиконання проєктів;

– науково-практичний підхід до реалізації проєктів регіонального розвитку, який, на відміну від існуючих, передбачає виконання системи заходів стратегічного

планування, планування витрат та організації виконання проєктних завдань інструментів сіткового й календарного планування; мотиваційних заходів і конкурсного відбору персоналу та створення додаткових умов їх виконання, а саме: підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньоорганізаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики, – що надає змогу підвищити результативність процесу проєктного управління;

набуло подальшого розвитку:

– трактування сутності «проєктне управління національною економікою», що, на відміну від існуючих, передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього та зовнішнього середовища), у процесі якої досягають чітких цілей проєкту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків, що дає можливість більш повно розкрити багатогранність процесу проєктного управління;

– функціональна модель проєктного управління національною економікою, яка, на відміну від існуючих, забезпечує функціонування системи управління національною економікою відповідно до стратегії її розвитку, ринкових і національних потреб на основі методичного інструментарію проєктного управління за рівнем продуктивності проєктної діяльності (прибутковістю проєкту та його життєздатності) та за наявності ефективної інноваційної інфраструктури, що надає змогу забезпечити підвищити якість системи управління національною економікою;

– напрями застосування інструментів проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які, на відміну від існуючих, реалізуються на етапах загального циклу проєктної діяльності, а саме: інституційний напрям імплементується на етапах підготовки та структурування проєкту, напрям програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проєктування – на етапах планування й виконання проєкту, напрям комунікаційний – на етапі завершення, що надасть змогу досягти максимального економічного ефекту від упровадження проєктного підходу в механізм соціально-економічного розвитку регіонів (територій).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретико-методичні здобутки, розробки та положення дисертації доведено до рівня практичних рекомендацій, що в комплексі створюють підґрунтя для формування системи проєктного управління розвитком національної економіки.

Зокрема, практичні рекомендації щодо створення умов та реалізації заходів посилення інституційного забезпечення проєктного управління використано в практичній діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради (довідка № 14-352 від 23.04.2019). Науково-практичні рекомендації щодо реалізації проєктів регіонального розвитку довели свою практичну цінність у роботі Запорізької торгово-промислової палати (довідка № 469 від 10.06.2019). Пропозиції автора щодо впровадження проєктного управління національною економікою

враховано в практичній діяльності депутата Запорізької міської ради (довідка № 34/2 від 18.09.2019).

Результати дисертації використовують у навчальному процесі Класичного приватного університету під час викладання дисциплін: «Стратегічне планування», «Проектний менеджмент», «Національна економіка», «Управління проектами» (довідка № 715 від 21.10.2019).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним науковим дослідженням. Визначені та обґрунтовані в ній наукові положення, висновки й пропозиції, одержані практичні результати є особистим внеском здобувача. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, що отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження доповідались та отримали позитивну оцінку на 5 міжнародних і всеукраїнських конференціях та круглих столах, а саме: «Modern Economic Research: Co-operation, Banking, Public Administration in a Decentralized Environment» (м. Кельце, Польща, 2017 р.); «Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World» (м. Лісабон, Португалія, 2017 р.); «Economy and Society: The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration And Globalization» (м. Грінвіч, Великобританія, 2018 р.); «Corporate governance: strategies, technology, processes» (м. Лейпциг, Німеччина, 2018 р.); «The Formation of Modern Economic Area» (м. Рига, Латвія, 2019 р.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки й результати дисертаційної роботи викладено в 11 наукових працях, з них: 6 – статті в наукових фахових виданнях України (у тому числі 3 у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз), 5 – матеріали конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,07 д. а.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 205 сторінок, з них основний текст – 160 сторінок. Список використаних джерел включає: до розділу 1 – 102 найменування, до розділу 2 – 40, до розділу 3 – 45. Робота містить 12 таблиць та 29 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації; вказано зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; визначено мету, завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження; вказано наукову новизну й практичне значення одержаних результатів; наведено дані щодо апробації та публікацій.

У **першому розділі** – «Теоретико-методичні основи процесу проектного управління національною економікою» – розглянуто основні підходи до проектного управління розвитком національної економіки; систематизовано методичні підходи до проектного управління як інструменту регуляторної політики держави; визначено інституційну складову системи проектного управління розвитком національної економіки.

Проектне управління розглянуто як інструмент державної економічної політики, що передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього й зовнішнього середовища), у процесі якої досягають чітких цілей проекту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків. Проект – це скоординоване й відповідальне виконання зацікавленими сторонами неповторного комплексу соціально-економічних, організаційно-господарських, науково-дослідних, проектно-конструкторських та інших взаємопов'язаних заходів, призначенням яких є створення затребуваних суспільством унікальних результатів (інноваційні зміни, економічний і соціальний ефект від використання результатів проекту), які відповідають стратегічним цілям розвитку національної економіки, її регіонів і територій. На рис. 1 відображено функціонування системи проектного управління в динамічній соціально-економічній системі національної економіки.

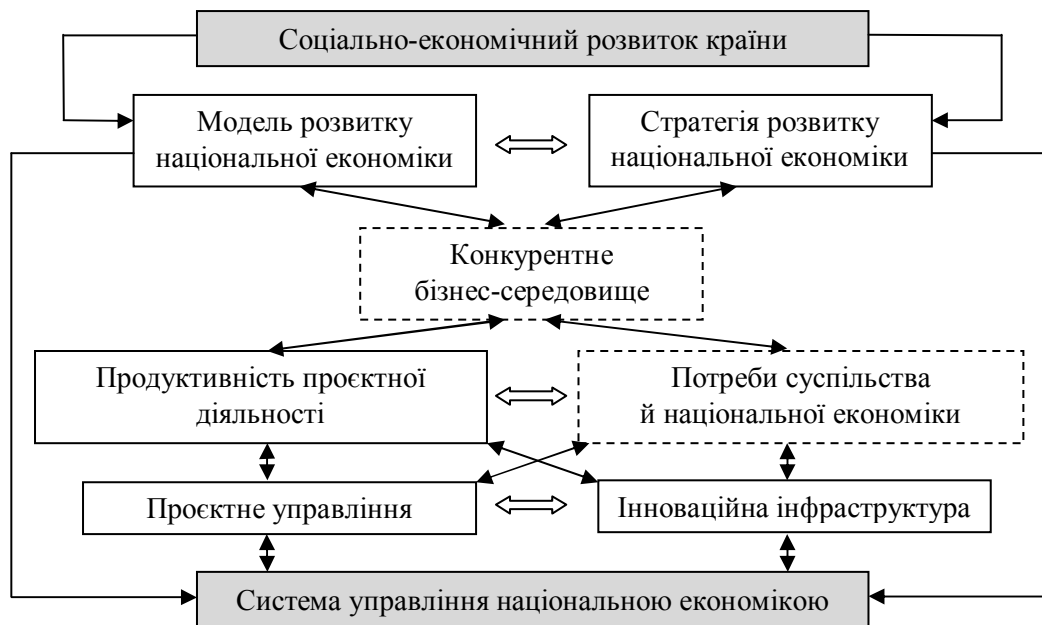


Рис. 1. Функціональна модель системи проектного управління національною економікою *(удосконалено автором)*

Надано теоретичне обґрунтування основних напрямів поширення прийомів і методів проектного управління національною економікою, яке полягає в групуванні інформаційних джерел, методичного інструментарію та очікуваних результатів виконання проектів, визначенні основних сфер розробки й реалізації проектів у системі національної економіки (табл. 1).

Виокремлено нормативно-правову, адміністративно-управлінську, організаційно-економічну та інфраструктурну складові інституціонального середовища проектного управління національною економікою.

Методичний інструментарій проєктного управління

Види робіт з реалізації проєкту	Джерела інформації	Методи виконання	Очікувані результати
Формулювання завдань проєкту	Мета реалізації проєкту, прогнози розвитку (галузі, національної економіки); аналітичні довідки про рівень попиту й пропозиції; вимоги законодавства	Порівняльний аналіз, виявлення слабких місць, виявлення можливостей у цьому регіоні чи в цій галузі	Розробка концепції проєкту з визначенням певних видів ефектів від його реалізації та орієнтовних розмірів визначених ефектів
Обґрунтування проєкту	Потужність суб'єкта господарювання, основні технологічні рішення, забезпечення ресурсами, місце розташування, оцінка кадрів	Визначення показників економічної, соціальної, екологічної ефективності проєкту та окупності інвестицій	Бізнес-план реалізації проєкту для потенційних інвесторів або керівництва, розробка тендерної документації
Розробка структури проєкту	Мета та завдання проєкту, масштаб проєкту, кількісні й якісні характеристики ресурсів, часові межі	Матричний метод визначення проєктних завдань, ієрархічне структурування завдань	Деталізація діяльності за видами робіт, розподіл обов'язків і повноважень
Визначення обсягів фінансування, складання кошторису	Джерела витрат, джерела доходів, вартість ресурсів, вартість та обсяги робіт	Ресурсний і базисно-компенсаційний методи визначення кошторисної вартості проєкту	Розробка бюджету проєкту з конкретизацією обсягів та термінів фінансування певних його етапів
Підбір команди виконавців проєкту	Техніко-економічні й технологічні характеристики проєкту, рекомендаційні листи	Порівняння, відбір, рейтингове оцінювання претендентів, анкетування, тестування	Згуртований колектив, команда досвідчених професіоналів
Визначення термінів виконання робіт, складання графіка проєкту	Загальний термін проєкту, тривалість робіт з підготовки процесів, параметри технологічних операцій, графіки закупівель матеріалів, графіки надходжень ресурсів	Упорядкування списку з усіма діями, де вказують попередні й наступні дії. Діаграма Гантта. PLANNET-діаграма. Мережні техніки планування. Метод критичного шляху	Складання календарного плану (визначення дати початку та закінчення окремих робіт, їх послідовності, виконавців, ресурсів, вартості)
Організація виконання проєкту	Список робіт, обмеження, потреби в ресурсах, ресурсні можливості, розклад проєкту, звіти про хід виконання, вимоги змін, план управління розкладом	Математичний аналіз, імітація, евристичне вирівнювання ресурсів, програмне забезпечення управління проєктами, зміна ходу виконання проєкту	Оцінки тривалості робіт, обґрунтування оцінок, зміни та доповнення до списку робіт, зміна потреб у ресурсах, коригувальні дані
Управління якістю	Міжнародні й українські стандарти якості, вимоги й очікування, якісні й кількісні показники виконання проєктних робіт	Встановлення рівня показників якості, діаграми причин-наслідків, основні й нові інструменти контролю якості	План заходів з визначенням термінів виконання, відповідальних, критеріїв оцінювання, бюджету
Управління ризиками	Параметри внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнози розвитку	Ідентифікація ризику, оцінювання ризику, контроль за ризиком	Мінімізація негативного впливу ризик-факторів на результати проєкту
Контроль за виконанням проєкту	Графік реалізації проєкту, центри відповідальності, стандарти, норми, закони та підзаконні акти, первинні бухгалтерські документи	Оцінювання окремих дій і процесів, збирання й валідація даних щодо ефективності проєктних робіт	Своєчасне завершення всіх запланованих робіт, отримання очікуваного ефекту

Запропоновано вважати позитивними такі аспекти функціонування зазначених складових: достатню розробленість нормативно-правової бази здійснення проєктної діяльності в Україні; створення проєктних офісів на центральному рівні;

застосування більшістю територіальних громад у своїй діяльності проектного управління; наявність численних стандартів міжнародних і національних організацій у сфері управління проектами; наявність розгалуженої системи вітчизняних консалтингових організацій, що надають послуги в галузі експертизи, консалтингу, маркетингу, технічної допомоги в розробці проектів; функціонування в Україні організацій з просування проектного, програмного та портфельного управління з використанням компетентнісних моделей розвитку зацікавлених сторін з можливістю їх міжнародної сертифікації; збільшення кількості й вартості проектів міжнародної технічної допомоги за останні три роки.

Серед недоліків інституційного забезпечення проектного управління в системі національної економіки виділено таке: недостатній розвиток мережі регіональних проектних офісів; складнощі в поширенні регламентів проектної діяльності та брак зовнішньої методичної допомоги громадам у розробці якісних проектів; відсутність всеохопної системи міжнародних стандартів з проектного менеджменту; відсутність у співробітників місцевих органів влади навичок і знань у сферах фінансового менеджменту, ведення переговорів для залучення грантового фінансування проектів розвитку національної економіки.

З метою посилення інституційного забезпечення проектного управління доцільно вжити таких заходів: забезпечення інтенсифікації розвитку мережі регіональних проектних офісів; надання органам місцевого самоврядування консультацій щодо застосування проектного підходу до управління; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проектів, допомоги в розробці документів, необхідних для успішного управління проектом та залучення фінансування; консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проектів і залучення до співпраці консалтингових фірм, які мають власні бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування й спеціалізуються на наданні послуг з фандрайзингу; забезпечення моніторингу та оцінювання результатів впровадження проектів і програм; сприяння в підборі або розробці програмного забезпечення, необхідного для підвищення ефективності проекту та спрощення роботи з проектною інформацією; проведення навчання управлінського персоналу громад методології, технологій, практик і стандартів управління проектами, адаптованих до цілей і завдань органів влади.

Використання проектного управління як інструменту державної регуляторної політики забезпечить високу якість використання ресурсів і часу та отримання необхідного соціально-економічного ефекту. Із цією метою в Україні створено Офіс реформ та Проектні офіси при міністерствах, що є консультативно-дорадчими органами, діяльність яких не має дієвого впливу на результати реалізації соціально-економічних реформ через їх віддаленість від прямих виконавців проектних робіт, якими є місцеві органи виконавчої влади та самоврядування.

Удосконалення інституційної складової проектного управління запропоновано шляхом створення регіональних Проектних офісів, до повноважень яких належить таке: інформаційна й методична підтримка процесів реалізації проектів на місцевому рівні; створення проектних та експертних груп за відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на

основі проведення відкритих конкурсів; сприяння міжнародному співробітництву; організаційна та технічна допомога під час отримання міжнародних грантів; інформування громадськості про результати впровадження реформ; подання до центрального Офісу реформ звітів про результати діяльності; організація обговорення з громадськістю актуальних питань проведення реформ.

У **другому розділі** – «Дослідження розвитку проектного управління в системі національної економіки» – проведено аналіз реалізації проектів на національному та регіональному рівнях; визначено особливості впровадження системи проектного управління розвитком національної економіки; виявлено вплив децентралізації на процес проектного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів).

Аналіз результатів реалізації державних інвестиційних проектів та проектів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні показав, що у 2016 та 2018 рр. реалізовано на рівні «незадовільно» й «частково задовільно» (рис. 2). Причинами такого стану реалізації є таке: порушення строків реалізації проектів; низький рівень розроблення проектної документації; незадовільний рівень моніторингу реалізації проектів розпорядниками бюджетних коштів; невідповідність термінів доведення асигнувань на реалізацію проектів плановим показникам; повторне проведення тендерних процедур; збільшення вартості проектів під час реалізації; нечітке формулювання завдань та відсутність критеріїв оцінювання виконання завдань; значні затримки затвердження різних заходів; відсутність часового планування та чіткого визначення джерел фінансування проектів; низький рівень прозорості й інклюзивності процесу написання національних і регіональних Програм та Планів заходів; недостатнє залучення громадськості до розробки завдань і заходів; незадовільне методичне забезпечення реалізації проектів; недостатній професійний рівень виконавців.

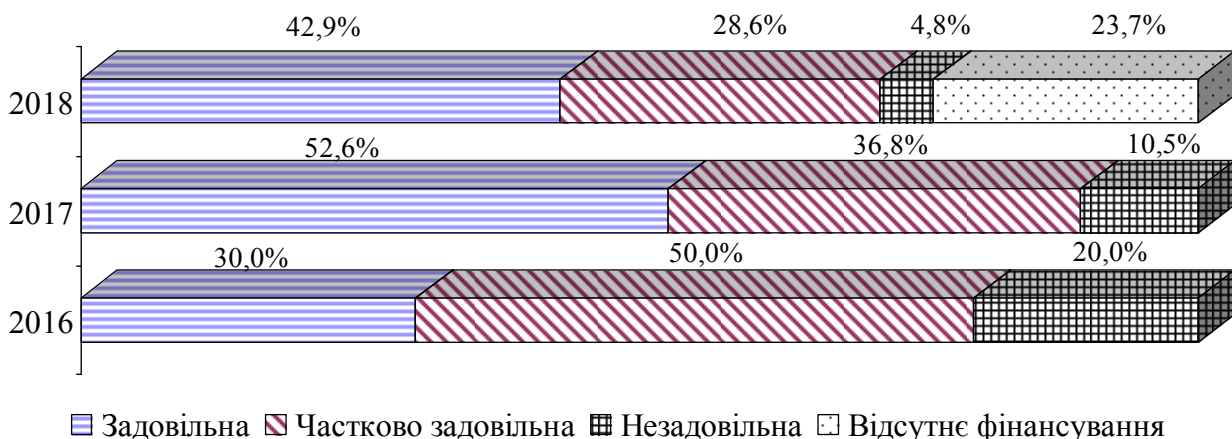


Рис. 2. Оцінка реалізації державних інвестиційних проектів, які виконувались протягом 2016–2018 рр.
(побудовано за даними Державної служби статистики України)

Аналіз результативності реалізації проектів за кошти ДФРР на регіональному рівні протягом 2016–2018 рр. свідчить про неефективне управління коштами Фонду,

неотримання фінансування 48,5% програмами регіонального розвитку, використання коштів Фонду з порушеннями бюджетного законодавства, порушення у сфері публічних закупівель, що було пов'язано з несвоєчасним розподілом коштів Фонду, недотриманням вимог законодавства при відборі проектів для фінансування, неналежним здійсненням технічного нагляду, відсутністю ефективного контролю за виконанням запланованих робіт (табл. 2).

Таблиця 2

Результати моніторингу проектів ДФРР, реалізація яких завершилася у 2016–2018 рр., %

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Тематична спрямованість проектів ДФРР			
Проект до плану реалізації регіональної стратегії розвитку	92,3	90	82,4
Проект ОТГ	7,4	9,6	15,8
Проект співробітництва громад	0,3	0,4	0,8
Територіальний вплив результатів реалізації проектів ДФРР			
Частина громади	28,5	34,8	27,6
Одна громада	42,3	26,8	36,7
Кілька громад	10,6	13,4	7,7
Район/місто обласного значення	11,3	13,4	20,4
Частина регіону	1,8	3,7	1,8
Регіон	5,6	7,1	5,9
Кілька регіонів	0	0,8	0
Технічні завдання (ТЗ), на основі яких було розроблено проекти ДФРР			
Проект базується на ТЗ з плану реалізації регіональної стратегії	65	63,3	61,6
Проект базується на зміненому ТЗ з плану реалізації регіональної стратегії	5,8	11,3	8,1
Відсутнє ТЗ	29,2	25,4	30,3
Наявність логічного взаємозв'язку між розділами проектної заявки по проектах ДФРР			
Відсутній опис розділів проектної заявки	15,9	16,3	9,1
Відсутній взаємозв'язок між усіма розділами проектної заявки	20,6	22,6	11,1
Наявний взаємозв'язок між окремими розділами проектної заявки	39	40,8	51,9
Наявний взаємозв'язок між усіма розділами проектної заявки	24,5	20,2	27,9
Якість показників (індикаторів) ефективності в описах проектних заявок за проектами ДФРР			
Індикатори відсутні	29,8	38,2	19
Усі індикатори не цільові	9,9	7,1	12,7
Деякі індикатори цільові	18,6	14,2	35,3
Більшість (усі) індикатори цільові	41,8	40,5	33

У результаті проведеної децентралізації створено умови для впровадження проектного управління соціально-економічним розвитком регіонів (територій). Так, запропоновано напрями застосування інструментів проектного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації на етапах загального циклу проектної діяльності реалізація проекту, а саме: інституційний – на етапах підготовки та структурування проекту, програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проектування – на етапах планування та виконання проекту, комунікаційний – на етапі завершення (табл. 3).

**Напрями процесу проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів)
в умовах децентралізації**

Напрями	Об'єкти децентралізації територій (регіонів)	Інструменти проєктного управління
Інституційний	<ul style="list-style-type: none"> – застосування нових технологій планування та програмування розвитку територій регіональними та місцевими органами влади; – використання проєктного підходу та технологій залучення неурядових організацій, представників підприємницького сектору, цільових груп населення до процесу стратегічного планування й програмування розвитку територій; – інвентаризація інституційного потенціалу території як першого етапу планування розвитку територій; – цільове залучення коштів підприємницьких структур, міжнародних донорів, іноземних інвесторів для реалізації стратегій і програм розвитку територій 	<p><i>Інструменти з підготовки та структурування проєкту:</i> матриця визначення типу проєкту, інструменти цілепокладання (концепція SMART), формалізація завдань проєкту (проєктна заявка), створення організаційної структури проєкту, матриця визначення компетентностей, методи визначення професійних та соціокомунікативних особливостей учасників проєкту, договори участі в проєкті тощо</p>
Програмування розвитку регіонів (територій)	<ul style="list-style-type: none"> – формування єдиної громадської групи впливу на органи регіональної та місцевої влади; – консолідація законодавчої та нормативно-правової бази для громадськості для здійснення планування розвитку територій; – застосування сучасних методик стратегічного планування та програмування розвитку територій; – використання інструментарію проєктного управління й менеджменту для стратегічного планування та програмування розвитку територій, міст, селищ, громад 	<p><i>Інструменти з планування та виконання проєкту:</i> інструменти оцінювання ризиків проєкту (SWOT-аналіз), довідник проєктної документації тощо, матриця оцінювання якості, методи аналізу витрат, дерево рішень, методи аналізу корисності інформаційної системи, структурний план проєкту (PSP), фізичний і фінансовий план проєкту, календарний бюджет, аналіз силового поля, методи управління змінами, методика роботи з факторами успіху проєктного контролінгу тощо</p>
Міжнародне проєктування	<ul style="list-style-type: none"> – залучення зацікавлених сторін до стратегічного планування та програмування розвитку територій на рівні міжнародних проєктів; – іноземне інвестування об'єктів, які мають інституційний, інноваційний чи інфраструктурний потенціал у результаті інвентаризації 	
Комунікаційний	<ul style="list-style-type: none"> – відкрите залучення громадськості, підприємницьких структур та інших зацікавлених сторін до стратегічного планування та програмування розвитку територій, міст, селищ, громад; – залучення до розробки програмних документів розвитку територій, міст, селищ, громад громадських організацій, громадських колегій, забезпечення адресної участі потенційних підприємців-інвесторів, органів влади всіх рівнів (також центральних – вони виконують лише дорадчу роль) тощо 	<p><i>Інструменти завершення проєкту:</i> методики комунікації учасників проєкту, моделі комунікації та техніка ведення переговорів, методи накопичення, формалізації, збереження й передачі проєктного досвіду та знань, методи створення ефективних презентацій, методики атестації учасників проєкту тощо</p>

У третьому розділі – «Механізми проектного управління в розрізі національної економіки» – запропоновано концептуальні основи впровадження системи проектного управління національною економікою; удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проектів розвитку національної економіки; надано науково-практичні рекомендації щодо реалізації програм і проектів розвитку національної економіки.

Удосконалено концепцію проектного управління національною економікою, яка містить базові положення щодо суб'єктно-об'єктних зв'язків системи проектного управління національною економікою (рис. 3). Так, у цій концепції головною метою впровадження проектного управління національною економікою України відповідно до чинної державної економічної політики України та стратегічної мети Стратегії сталого розвитку України визначено досягнення цілеспрямованого й планомірного соціально-економічного зростання національної економіки України, формування «точок зростання» в економіці країни на місцевому та регіональному рівнях у майбутньому й створення умов для такого формування на основі раціонального та ефективного управління цілеспрямованими змінами в складних багатопараметричних і багатфункціональних системах національної економіки за допомогою центрів відповідальності за поставлене завдання, тобто проект. Процес імплементації проектного управління національною економікою здійснюється на загальних принципах державної економічної політики України й проектного управління національною економікою на етапах проектного управління розвитком соціально-економічної системи України на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проектного управління в умовах децентралізації. Узгодженість передбачає чіткі механізми фінансування на рівні місцевих бюджетів та державної підтримки реалізації проектів. Інструментарієм реалізації концепції визначено дві групи інструментів та методів, а саме: ті, що пов'язані з проектною діяльністю (методи планування й прогнозування проектів, методи аналізу витрат, дерево рішень, аналіз силового поля, методика роботи з факторами успіху проектного контролінгу тощо), і ті, що стосуються системи державного управління й регулювання економіки країни (адміністративні (інструменти та механізми квотування, лімітування, ліцензування, нормування, стандартизацію, державні замовлення тощо), економічні (інструменти фінансово-бюджетного, грошово-кредитного, цінового й валютного регулювання) і правові (нормативно-правові механізми із забезпечення функціонування суб'єктів національної економіки)).

На підставі розгляду складових організаційно-економічного механізму реалізації проектів розвитку національної економіки виявлено такі недоліки: нестачу кваліфікованих кадрів державних установ для якісної розробки техніко-економічного обґрунтування проектів у розрізі аналізу вигід та витрат; нестачу методичних напрацювань з дослідження особливостей аналізу державних інвестиційних проектів; недосконалу координацію між різними механізмами фінансування державних інвестиційних проектів; незадовільний рівень використання можливостей державно-приватного партнерства та отримання необхідних фінансових ресурсів у результаті емісії облігацій місцевими органами влади;

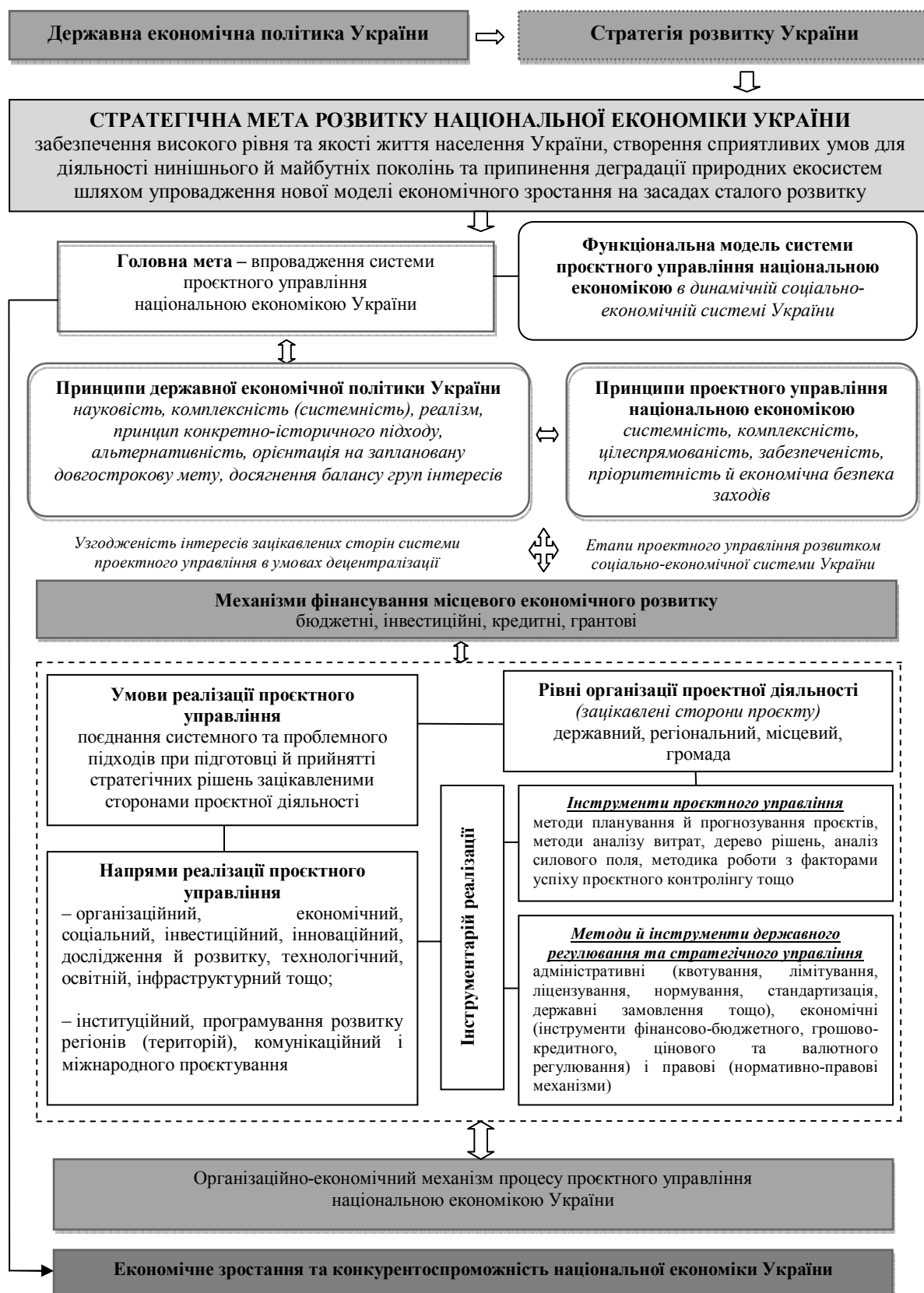


Рис. 3. Концепція впровадження проектного управління національною економікою України (розроблено автором)

незручний формат надання моніторингової інформації щодо державних інвестиційних проєктів; відсутність моніторингової інформації та висновків бенефіціарів за деякими проєктами міжнародної технічної допомоги, що надається Україні; відсутність результатів моніторингу проєктів державно-приватного партнерства та проєктів, що здійснюються за кошти МФО.

З метою вдосконалення організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки відповідно до етапів життєвого циклу проєкту запропоновано: забезпечити навчання персоналу державних установ прийомів економічного проєктного аналізу; посилити роботу щодо забезпечення проєктної діяльності методичною літературою; стимулювати приватний сектор до участі в проєктах державно-приватного партнерства; підвищити якість моніторингової діяльності та забезпечити доступність моніторингової інформації в зручному для користувачів форматі.

Розроблено заходи з удосконалення процесів реалізації проєктів регіонального розвитку на основі аналізу результативності проєктів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та проєктів регіонального розвитку, що реалізують за кошти Державного фонду регіонального розвитку, визначено виконавців розроблених заходів і додаткові умови їх виконання. Вирішення проблем і недоліків реалізації проєктів регіонального розвитку повинно передбачати реалізацію заходів з використання під час стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проєктних завдань інструментів сіткового й календарного планування; підвищення якості функціонування Агенцій регіонального розвитку з метою покращення методичного супроводу проєктної діяльності та більш ефективного пошуку фінансових джерел; підвищення професійного рівня виконавців завдяки навчанню, вдосконаленню мотиваційних заходів і конкурсному відбору персоналу; дотримання чинного законодавства в напрямках оформлення проєктної документації, здійснення публічних закупівель та контролю за виконанням проєктних завдань; якісного надання інформації громадянам і встановлення діалогу з громадами з метою більш широкого залучення громадськості до процесів розроблення й реалізації проєктів регіонального розвитку. Виконавцями вищезазначених заходів повинні бути Агенції регіонального розвитку, органи місцевої влади та місцевого самоврядування. Узагальнення науково-практичних рекомендацій щодо усунення проблем і недоліків реалізації проєктів регіонального розвитку наведено на рис. 4.

Серед додаткових умов виконання заходів з вирішення проблем і недоліків реалізації проєктів регіонального розвитку визначено таке: підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, створення умов та застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньоорганізаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики; збільшення фінансування органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з огляду на необхідність запровадження навчання й підвищення кваліфікації працівників, удосконалення мотиваційної системи, підвищення якості інформаційних зв'язків з громадянами та встановлення діалогу з громадою.

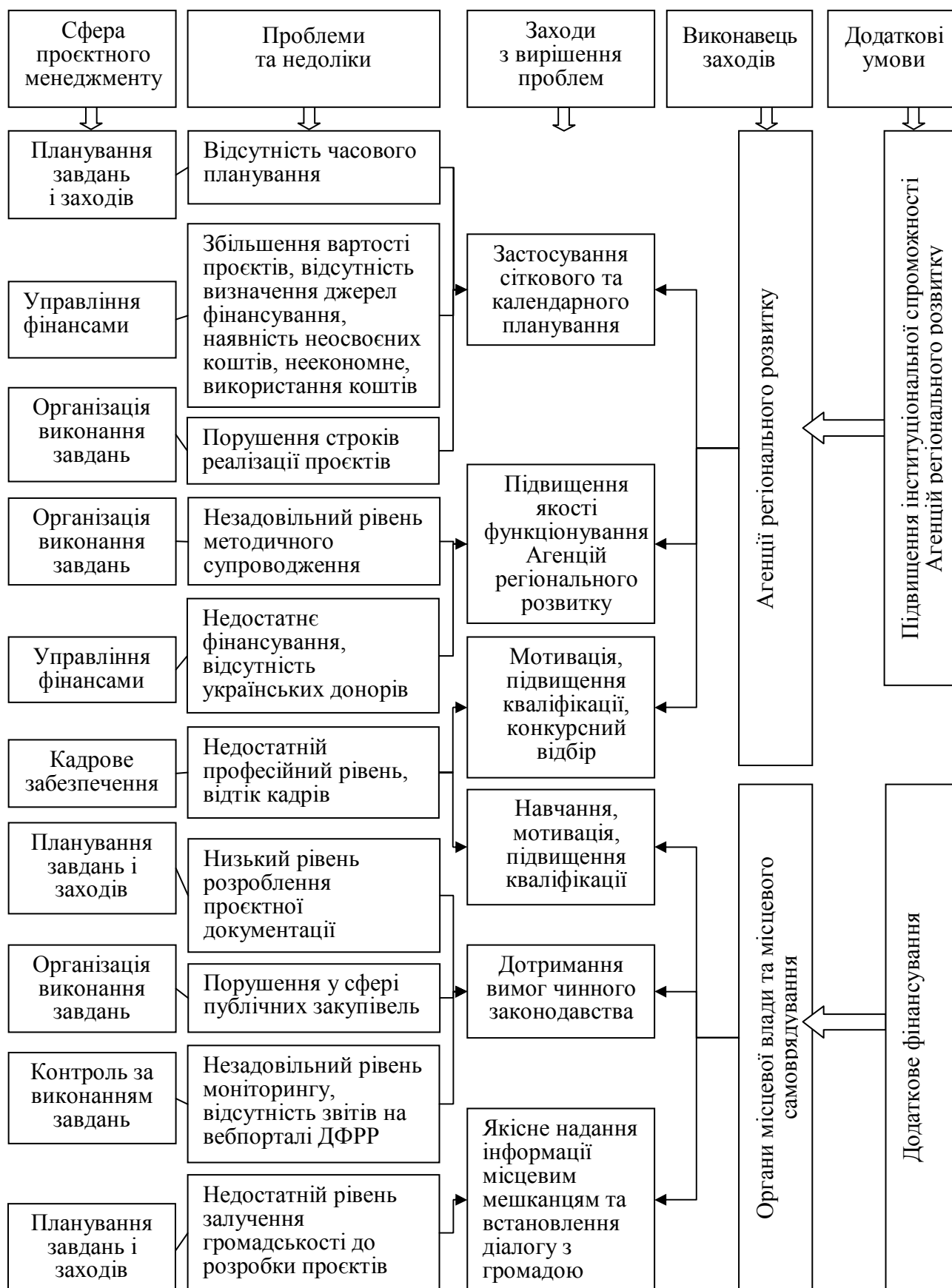


Рис. 4. Науково-практичні рекомендації щодо реалізації проектів розвитку національної економіки (вдосконалено автором)

ВИСНОВКИ

У ході дослідження розроблено теоретичні положення та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу проектного управління розвитком національної економіки. Одержані результати надають змогу сформулювати такі висновки.

1. Розвинуто трактування поняття «проектне управління національною економікою», що передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього й зовнішнього середовища), у процесі якої досягають чітких цілей проекту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків.

2. На основі проведеної систематизації методичних підходів розвинуто функціональну модель проектного управління національною економікою, яка забезпечує функціонування системи управління національною економікою відповідно до стратегії її розвитку, ринкових та національних потреб на основі методичного інструментарію проектного управління за рівнем продуктивності проектної діяльності (прибутковістю проекту та його життєздатності) і за наявності ефективної інноваційної інфраструктури.

3. Удосконалено інституційну складову проектного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних Проектних офісів і заходів посилення інституційного забезпечення проектного управління через надання інформаційної та методичної підтримки реалізації проектів; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проектів, консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проектів і залучення до співпраці консалтингових фірм, створення проектних та експертних груп за відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів.

3. Розвинуто напрями застосування інструментів проектного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які реалізуються на етапах загального циклу проектної діяльності, а саме: інституційний напрям імплементується на етапах підготовки та структурування проекту, напрям програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проектування – на етапах планування та виконання проекту, напрям комунікаційний – на етапі завершення.

4. Удосконалено концепцію впровадження проектного управління національною економікою, яка базується на системі суб'єктно-об'єктних зв'язків для досягнення цілеспрямованого й планомірного соціально-економічного зростання національної економіки шляхом формування «точок зростання» на регіональному та місцевому рівнях за допомогою центрів відповідальності за реалізацію проектів на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проектного управління в умовах децентралізації, а також

інструментів проектного управління й методів та інструментів державного регулювання й стратегічного управління.

5. Удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проектів розвитку національної економіки, який, на відміну від попередніх, реалізується на етапах життєвого циклу проекту (ініціювання, ресурсного забезпечення та втілення) і включає елементи: навчання персоналу державних установ застосовувати методи та інструменти проектного управління; роботу щодо методичного забезпечення проектної діяльності; аналітичну та комунікаційну підтримку проектів, участь у проектах державно-приватного партнерства; громадський моніторинг реалізації проектів розвитку.

6. Удосконалено науково-практичний підхід до реалізації проектів регіонального розвитку, який передбачає виконання системи заходів стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проектних завдань інструментів сіткового й календарного планування; мотиваційних заходів і конкурсного відбору персоналу та створення додаткових умов їх виконання, а саме підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньоорганізаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті в наукових фахових виданнях України та виданнях,
які входять до наукометричних баз*

1. Юшков П. О. Основні проблеми і підходи до проектного управління розвитком національної економіки. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2 (45). С. 145–149. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,47 д. а.)

2. Юшков П. О. Загальна технологія проектного управління розвитком національної економіки. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5 (48). С. 179–184. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,48 д. а.)

3. Юшков П. О. Інституціональне середовище системи проектного управління розвитком національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 149–152. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,49 д. а.)

4. Юшков П. О. Інституційне забезпечення проектного управління розвитком національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 145–149. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,49 д. а.)

5. Юшков П. О. Оцінка впровадження системи проектного управління розвитком національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 209–214. (0,49 д. а.)

6. Юшков П. О. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47. Ч. 1. С. 187–191. (0,49 д. а.)

Матеріали конференцій

7. Юшков П. О. Підходи до організаційного забезпечення проектного управління розвитком національної економіки. *International Scientific Conference Modern Economic Research: Co-operation, Banking, Public Administration in a Decentralized Environment* : Conference Proceedings (September 26th, 2017, Kielce, Poland). Kielce, 2017. P. 58–59. (0,11 д. а.)

8. Юшков П. О. Зміст категорій «проект» і «проектний менеджмент». *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World* : Proceedings of the Conference (December 22th, 2017, Lisbon, Portugal). Lisbon, 2017. Part 1. P. 69–71. (0,11 д. а.)

9. Юшков П. О. Проблеми впровадження системи проектного управління розвитком економіки України. *International scientific conference Economy and Society: The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration And Globalization* : Proceedings of the Conference (May 25, 2018, Greenwich, UK). Greenwich, 2018. Part 1. P. 116–118. (0,11 д. а.)

10. Юшков П. О. Державне інвестиційне забезпечення проектної діяльності в Україні. *Corporate governance: strategies, technology, processes* : Proceedings of the II International scientific conference (October 26, 2018, Leipzig, Germany). Leipzig, 2018. P. 65–67. (0,11 д. а.)

11. Юшков П. О. Проекти ЄС у напрямку розвитку економіки України. *The Formation of Modern Economic Area*: Proceedings of the III International Scientific Conference From the Baltic to the Black Sea (August 23th, 2019, Riga, Latvia). Riga, 2019. P. 54–55. (0,11 д. а.)

АНОТАЦІЯ

Юшков П. О. Удосконалення процесу проектного управління національною економікою. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2020.

У дисертації розвинуто теоретичні засади проектного управління національною економікою та функціональну модель проектного управління національною економікою. Удосконалено інституційну складову проектного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних Проектних офісів та посилення інституційного забезпечення проектного управління. Запропоновано напрями застосування інструментів проектного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які реалізуються на етапах загального циклу проектної діяльності.

Удосконалено концепцію впровадження проектного управління національною економікою, яка передбачає формування «точок зростання» на регіональному й

місцевому рівнях за допомогою центрів відповідальності за реалізацію проектів на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проектного управління в умовах децентралізації.

Удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проектів розвитку національної економіки. Удосконалено науково-практичний підхід до реалізації проектів регіонального розвитку, який передбачає виконання заходів і створення додаткових умов їх виконання.

Ключові слова: проектне управління, проектна діяльність, національна економіка, проекти, організаційно-економічний механізм, інституційне забезпечення, регіональний проектний офіс.

АННОТАЦІЯ

Юшков П. А. Усовершенствование процесса проектного управления национальной экономикой. – Квалификационная научная работа на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.03 – экономика и управление национальным хозяйством. – Классический приватный университет, Запорожье, 2020.

В диссертации получило развитие толкование понятия «проектное управление национальной экономикой» как деятельности субъектов национальной экономики, которая направлена на достижение запланированного результата (целей стратегий социально-экономического развития) при определенных ограничениях, в процессе которой достигаются четкие цели проекта (программы) развития путем сбалансирования объемов работ, мероприятий, материальных и нематериальных ресурсов, времени, качества и рисков.

Получила развитие функциональная модель проектного управления национальной экономикой, обеспечивающая функционирование системы управления национальной экономикой в соответствии со стратегией ее развития, рыночными и национальными потребностями на основе методического инструментария проектного управления по уровню производительности проектной деятельности и при наличии эффективной инновационной инфраструктуры.

Усовершенствована институциональная составляющая проектного управления национальной экономикой путем создания сети региональных проектных офисов и мероприятий усиления институционального обеспечения проектного управления. Предложены направления применения инструментов проектного управления социально-экономическим развитием территорий (регионов) в условиях децентрализации, которые реализуются на этапах общего цикла проектной деятельности.

Усовершенствована концепция внедрения проектного управления национальной экономикой, предполагающая формирование «точек роста» на региональном и местном уровнях с помощью центров ответственности за реализацию проектов на основе согласованности гармонизированных интересов заинтересованных сторон системы проектного управления в условиях децентрализации.

Усовершенствован организационно-экономический механизм реализации проектов развития национальной экономики, который предусматривает реализацию на этапах жизненного цикла проекта (инициация, ресурсного обеспечения и реализации) и включает дополнительные элементы.

Усовершенствован научно-практический подход к реализации проектов регионального развития, предусматривающий выполнение системы мероприятий стратегического планирования, планирования затрат и организации выполнения проектных задач инструментов сетевого и календарного планирования; мотивационных мероприятий и конкурсного отбора персонала и создания дополнительных условий их выполнения.

Ключевые слова: проектное управление, проектная деятельность, национальная экономика, проекты, организационно-экономический механизм, институциональное обеспечение, региональный проектный офис.

SUMMARY

Yushkov P. O. Improving the process of project management of the national economy. – On the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.03 – Economics and Management of National Economy. – Classic Private University, Zaporizhzhia, 2020.

The thesis develops the theoretical foundations of project management of the national economy and the functional model of project management of the national economy. The institutional component of project management of the national economy is improved by creating a network of regional project offices and strengthening the institutional support of project management. The directions of application of tools of project management of social and economic development of territories (regions) in the conditions of decentralization which are realized at stages of the general cycle of project activity are offered.

The concept of implementing project management of the national economy is developed, which provides for the formation of «growth points» at the regional and local levels through responsibility centers for project implementation based on the harmonization of harmonized interests of project management stakeholders in decentralization.

The organizational and economic mechanism of realization of projects of development of national economy is improved. The scientific and practical approach to the implementation of regional development projects are considered, which provides for the implementation of measures and the creation of additional conditions for their implementation.

Key words: project management, project activity, national economy, projects, organizational and economic mechanism, institutional support, regional Project Office.

ЮШКОВ ПАВЛО ОЛЕКСІЙОВИЧ

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ**

08.00.03 – економіка та управління національним господарством

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 03.06.2020.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Цифровий друк. Гарнітура Times.

Умовн.-друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 0,9. Наклад 150 пр. Зам. № 20-20АБ.

Видавець та виготовлювач
Класичний приватний університет
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70Б

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 4392 від 20.08.2012 р.