



DOI <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-237-249>

UDC: 69:330.322; 332.834

Шостак Світлана Миколаївна,
аспірант кафедри публічного адміні-
стрування, Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 02068, м. Київ,
вул. Драгоманова, 40 ж, тел.: (050) 908
70 67, e-mail: shostak.sveta@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3409-5816

Шостак Светлана Николаевна,
аспірант кафедры публичного админи-
стрирования, Межрегиональная Ака-
демия управления персоналом, 02068,
г. Киев, ул. Драгоманова, 40 ж, тел.:
(050) 908 70 67, e-mail: shostak.sveta@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3409-5816

Shostak Svetlana Nikolaevna,
Post-graduate student of the Department of

Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Department of
Public Administration, 02068, Kyiv, Str. Drahomanova, 40 zh, tel.: (050) 908 70 67, e-mail:
shostak.sveta@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3409-5816

ТЕРМІНОЛОГІЧНІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Анотація. Проаналізовано основні термінологічні елементи механізму державного управління міжнародними інвестиційними проектами. Визначено характерні властивості, взаємозв'язки та функціональні відносини суб'єктів і об'єктів державного управління у розрізі таких категорій, як “проект”, “інвестиційний проект”, “портфель проектів”, “управління”, “державне управління”, “механізм державного управління”.

Зазначено основні нормативно-правові документи, що регулюють питання управління інвестиційним процесом під час реалізації спільних з міжнародними фінансовими організаціями проектів. Визначено зміст поняття “інвестиційний проект” щодо впровадження проектів економічного і соціального розвитку, що фінансуються за рахунок залучених державою або під державні гарантії позик чи кредитів міжнародних фінансових організацій.

Визначено основні функції державного управління інвестиційною діяльністю та форми підтримки, що може надаватися державою під час реалізації суб'єктами господарювання інвестиційних проектів.

Обґрунтовано доцільність застосування портфельного підходу до управління інвестиційними проектами не лише на рівні підприємства чи організації, а й на рівні держави, особливо під час упровадження проектів, що співфінансуються за рахунок залучених під державні гарантії кредитних коштів міжнародних фінансових організацій.

Зазначено базові макроекономічні, мікроекономічні та інституційні інструменти і методи впливу держави на інвестиційну політику суб'єктів господарювання.

Запропоновано визначення змісту механізму державного управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями інвестиційними проектами.

Ключові слова: проект, інвестиційний проект, портфель проектів, управління, державне управління, механізм державного управління, міжнародні фінансові організації.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. Проанализированы основные терминологические элементы механизма государственного управления международными инвестиционными проектами. Определены характерные свойства, взаимосвязи и функциональные отношения субъектов и объектов государственного управления в разрезе таких категорий, как “проект”, “инвестиционный проект”, “портфель проектов”, “управление”, “государственное управление”, “механизм государственного управления”.

Указаны основные нормативно-правовые документы, регулирующие вопросы управления инвестиционным процессом во время реализации совместных с международными финансовыми организациями проектов. Раскрыто определение понятия “инвестиционный проект” относительно реализации проектов экономического и социального развития, финансируемых за счет привлеченных государством или под государственные гарантии займов или кредитов международных финансовых организаций.

Определены основные функции государственного управления инвестиционной деятельностью и формы поддержки, которая может предоставляться государством при реализации субъектами хозяйствования инвестиционных проектов.

Обоснована целесообразность применения портфельного подхода к управлению инвестиционными проектами не только на уровне предприятия или организации, но и на уровне государства, особенно при внедрении проектов, которые софинансируются за счет привлеченных под государственные гарантии кредитных средств международных финансовых организаций.

Отмечены базовые макроэкономические, микроэкономические и институциональные инструменты и методы воздействия государства на инвестиционную политику субъектов хозяйствования.

Предложено определение содержания механизма государственного управления совместными с международными финансовыми организациями инвестиционными проектами.

Ключевые слова: проект, инвестиционный проект, портфель проектов, управление, государственное управление, механизм государственного управления, международные финансовые организации.

TERMINOLOGY ELEMENTS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECTS

Summary: The article analyses basic terminology elements of the public administration of international investment projects. It defines characteristic features, interconnections, and functional relations of the public administration subjects and objects in terms of such categories as “project,” “investment project,” “project portfolio,” “management,” “public administration,” “public administration mechanism.”

The article determines basic statutory documents regulating issues of investment process management when projects are implemented jointly with international financial institutions. It explains the concept of “investment project” in regard to implementation of economic and social development projects funded with loans attracted or guaranteed by the state or credits from international financial institutions.

Key functions are outlined of the investment activities public administration and forms of support that can be granted by the state when economic operators are carrying out investment projects.

It is justified why it is reasonable to use a portfolio approach to investment project management not only at a company or organization level but also at the state level, especially during implementation of projects co-financed with sovereign credit funds received from international financial institutions.

Basic macroeconomic, microeconomic, and institutional instruments and methods of state influence on economic operators’ investment policy are pointed out.

The article suggests a definition of the essence of the public administration mechanism for investment projects that are carried out together with international financial institutions.

Key words: project, investment project, project portfolio, management, public administration, public administration mechanism, international financial institutions.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується тенденцією активного залучення кредитних коштів

міжнародних фінансових організацій для відновлення та модернізації об'єктів інфраструктури.

Оскільки кожний інвестор при виборі проектів керується відповідними пріоритетами, то на сьогодні особливо важливим є ефективна координація інвестиційного процесу як на рівні інвестора, так і на рівні ініціюючої проект організації та держави. Таким чином, ринкова трансформація економічної складової державного управління та розширення як напрямів упровадження, так і масштабів інвестиційних проектів зумовлюють необхідність удосконалення механізмів управління проектами, зокрема шляхом аналізу сутності та особливостей основних елементів зазначеного механізму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато науковців досліджували механізми державного управління інвестиційними проектами. Зокрема, такі українські вчені, як І. Бланк, М. Бублій, В. Верба, І. Герасименко, А. Дегтяр, В. Жуков, Ю. Ковбасюк, Т. Майорова, В. Молоканова, А. Пересада, В. Федоренко, Б. Щукін та ін. Однак у дослідженнях не завжди схарактеризовано сутність та особливості основних термінологічних елементів механізму державного управління інвестиційними проектами, особливо тих, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій. Саме за цих умов тематика дослідження є актуальною.

Метою статті є здійснення комплексного аналізу основних термінологічних елементів механізму державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються

із залученням коштів міжнародних фінансових організацій у розрізі теоретичного, організаційного, методичного та прикладного характеру, визначення змістовних характеристик процесу і функцій управління.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом на державному рівні питанню управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями інвестиційними проектами приділяється особлива увага, що підкріплена низкою нормативно-правових документів, серед яких: Конституція України, Закони України “Про міжнародні договори України”, “Про інвестиційну діяльність”, “Про режим іноземного інвестування”, “Про захист іноземних інвестицій в Україні”, Постанови Кабінету Міністрів України “Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями”, “Про утворення Офіса із залучення та підтримки інвестицій”, спільний наказ Мінфіну, Мінекономіки та Мін'юсту “Про затвердження Порядку діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями” тощо.

Слід зауважити, що категорійно-понятійний апарат є важливим елементом наукового знання. Категорії державного управління інвестиційними проектами, у тому числі спільними з міжнародними фінансовими організаціями, відображають характерні властивості, закономірні зв'язки та функціональне відношен-

ня суб'єктів і об'єктів державного управління. До цих категорій відносять: проект, інвестиційний проект, портфель проектів, управління, державне управління, механізм державного управління.

Поняття “проект” (від англ. *project*) означає “що-небудь, що задумується або планується”. У різних джерелах категорія “проект” трактується авторами по-різному, зокрема, як:

- процес, що включає набір координуваних і контрольованих робіт, для яких визначені дата початку та завершення, спрямованих на досягнення встановлених цілей, що відповідають певним вимогам, включаючи обмеження щодо часу, витрат та ресурсів [1];

- дії, кінцевим підсумком яких стають нові або вдосконалені продукти, послуги, процеси та організаційні структури [2, с. 21];

- унікальні перехідні зусилля, які слід докласти, щоб виконати заплановані завдання [3];

- тимчасове підприємство, що створює унікальні продукти, послуги чи результати [4, с. 5];

- те, що містить у собі задум (проблему), засоби його реалізації (усі рішення проблеми) та отримані в процесі реалізації результати [5, с. 6];

- організаційна форма реалізації процесу інвестування [6, с. 5] тощо.

Як зазначає В. Жуков [7, с. 18], будь-який проект — це перспективна розробка, а інвестиційний проект — це розробка, що пов'язана з інвестиційними вкладеннями.

У вітчизняній нормотворчій практиці існує щонайменше два підходи до трактування категорії

“проект”. Перший — ґрунтується на визначенні проекту, як документа чи сукупності документів, у яких визначено мету, засоби, термін реалізації та зміст інвестиційних рішень. Другий підхід поєднує в собі дії (комплекс заходів або сукупність інвестиційних рішень) та результати (отримання економічної вигоди або соціального ефекту). Для подальшого дослідження проекту як об'єкта управління вважаємо за доцільне орієнтуватись на визначення категорії “проект” за другим підходом.

Законом України “Про інвестиційну діяльність” інвестиційний проект трактується як комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництва, регіонів, виконання яких здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності відповідно до положень законодавства [8]. Тому, з точки зору системного підходу, інвестиційний проект можна розглядати як процес переходу з вихідного у кінцевий стан, що є результатом участі низки обмежень і механізмів.

Вчені А. Пересада [9, с. 100], І. Бланк [10, с. 227], В. Федоренко [11, с. 287] визначають інвестиційний проект як документ або комплекс документів, у якому викладено мету, цілі, основні характеристики та планові показники проекту, методи реалізації тощо, що є обґрунтуванням для прийняття рішення про доцільність вкладення інвестицій з

метою отримання прибутку або соціального ефекту.

Більш детальне визначення інвестиційного проекту дають В. Верба та О. Загородніх, які зазначають, що інвестиційний проект — це пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності, що характеризуються: певною метою, вирішенням проблеми досягнення результатів; обмеженістю фінансових ресурсів і періоду проекту; наявністю певних зовнішніх умов (інституційних, економічних, правових тощо); взаємозв'язаністю процесів вкладення ресурсів (грошових, фінансових, інтелектуальних) і отримання результатів [12, с. 14].

Під час упровадження проектів економічного і соціального розвитку, що фінансуються за рахунок залучених державою або під державні гарантії позик чи кредитів міжнародних фінансових організацій, термін “інвестиційний проект” визначається як проект, що реалізується на умовах фінансової самоокупності, а погашення і обслуговування позики здійснюється за рахунок коштів бенефіціара або відповідального виконавця, так і проект, що є фінансово неокупним, а погашення і обслуговування позики, за яким здійснюється за рахунок коштів державного або місцевого бюджету, або за рахунок коштів бенефіціара. До категорії неокупних проектів відносять, наприклад, проект розвитку інституціональної спроможності державного органу, проект розвитку державної та/або місцевої інфраструктури, проект розвитку соціальних послуг та інституціональної спроможності обласних, районних держадміністрацій

і органів місцевого самоврядування тощо [13].

Варто відзначити, що суб'єктами (інвесторами і учасниками) інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України або іноземних держав, а також держави [8].

До основних принципів державного управління інвестиційними процесами, що мають забезпечити комплексність регіонального розвитку, І. Герасименко відносить [14]:

- підвищення ефективності використання бюджетних інвестиційних ресурсів на основі їх конкурсного розміщення, змішаного державно-приватного фінансування пріоритетних інвестиційних проектів, представлення державних гарантій по приватних інвестиціях і посилення державного контролю за цільовим використанням бюджетних коштів;

- створення умов для вдосконалення корпоративних стосунків, приведення рівня корпоративного управління до міжнародних стандартів;

- зниження реальних процентних ставок до рівня, що відповідає ефективності інвестицій в реальний сектор економіки;

- формування організаційно-правових передумов зниження інвестиційних ризиків для стимулювання внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

Варто зазначити, що державному управлінню інвестиційною діяльністю властиві три основні функції: загальні, спеціальні та допоміжні. До загальних функцій державного управління належать: інформаційна керівна, організаційна, координацій-

на, контролююча, а також функції прогнозування і планування. Аналіз спеціальних функцій державного управління інвестиційним процесом показав, що їх можна умовно розділити на дві групи: функції із залучення інвестицій та функції з використання інвестицій [14].

Вивчення проблем управління інвестиційними проектами — це сфера інвестиційного менеджменту. Традиційно управлінське рішення є одним із головних інструментів вироблення та реалізації ефективної концепції менеджменту в організації.

На державному рівні підтримка реалізації інвестиційних проектів суб'єктів господарювання здійснюється шляхом: надання державних гарантій з метою забезпечення виконання боргових зобов'язань за запозиченнями суб'єкта господарювання, або за рахунок коштів державного бюджету шляхом співфінансування, кредитування чи компенсації відсотків за кредитами суб'єктів господарювання для реалізації інвестиційних проектів тощо [8].

Для підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей суб'єкт господарювання об'єднує кілька проектів у портфель проектів [15]. Формування інвестиційного портфеля є середньостроковим управлінським процесом, що реалізується в межах стратегічних рішень, виходячи з наявних фінансових можливостей підприємства [16, с. 308]. В. Молоканова вважає, що управління портфелем проектів є безперервним процесом створення та оцінювання портфеля стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і

переваг у збільшенні цінностей організації [17]. А. Товб визначає систему управління проектами, як набір інструментів, методів, методологій, ресурсів та процедур [18, с. 18].

На думку автора, формування портфеля проектів доцільно розглядати не лише на рівні підприємства чи організації, а й на рівні держави, особливо для проектів, що співфінансуються за рахунок залучених під державні гарантії кредитних коштів міжнародних фінансових організацій. Дійшовши висновку, що управління проектами — це сукупність організаційних, методичних, технологічних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямованих на максимальне досягнення завдань проекту та підвищення ефективності процесів управління проектом, вважаємо, що застосування портфельного підходу до управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями інвестиційними проектами дасть змогу більш ефективно управляти групою проектів (планувати, аналізувати, переоцінювати проекти) та оперативно приймати рішення з урахуванням стратегічних завдань, пріоритетів та можливостей держави.

Для більш точного розуміння значеної системи понять необхідно враховувати феномен “управління”. Більшість вчених розрізняють “управління” як поняття складне й багатогранне, що залежить від специфіки об'єкта [19, с. 8]. А. Борисов [20, с. 760] визначає управління як свідому цілеспрямовану дію з боку держави або економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти для коригування їхніх дій та отриман-

ня бажаних результатів. На думку П. Дракера [21, с. 95], управління — це “використання знань для пошуку найбільш ефективних способів застосування наявної інформації з метою отримання необхідних результатів”. М. Лапуста [22] та Ю. Ковбасюк [23, с. 123] характеризують термін “управління” як функцію організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей, сталість та розвиток структурних елементів. Водночас А. Дегтяр та М. Бублій [24, с. 379] вважають, що суб’єкт і об’єкт управління також становлять складні системи певних структурних елементів та обґрунтовують наявність так званих рівнів управління.

Беручи до уваги характеристики та особливості поняття, що наводяться різними науковцями, можна допустити, що під терміном “управління” варто розглядати діяльність уповноважених органів, що безпосередньо налаштовані на результат шляхом реалізації конкретних завдань за допомогою управлінських методик, підходів і функцій.

Зі сказаного випливає необхідність розкриття дефініції “державне управління”.

В. Авер’янов [25, с. 6] під терміном “державне управління” розуміє особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів — органів виконавчої влади.

В. Бакуменко та В. Князев [26, с. 150] характеризують державне управління як діяльність держави

(органів державної влади), спрямовану на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами.

В. Малиновський [27, с. 47] акцентує увагу на тому, що державне управління є одним із видів діяльності держави, що полягає у здійсненні управлінського організуючого впливу через використання повноважень виконавчої влади шляхом здійснення управлінських функцій.

Дослідники В. Понікаров та Л. Веретельник [28] під державним управлінням розрізняють специфічну діяльність держави, що виявляється у функціонуванні її органів, що безперервно, планомірно, владно впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів.

В. Пилипишин [29] зазначає, що “сутність державного управління полягає у тих функціях, на виконання яких воно спрямоване. Ці функції складають зміст державного управління діяльності, що має певну мету, однак запланований результат може бути досягнутий лише в разі правильного встановлення завдань управління, забезпечення матеріальними, людськими ресурсами, законодавчою основою, об’єктивною інформацією”.

Практичне значення категорії “державне управління” зумовлюється розкриттям змісту дефініції “механізм державного управління”.

На думку В. Бакуменка та В. Князева [26, с. 125], механізм держав-

ного управління — це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. Комплексний механізм державного управління науковці визначають як систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління.

Однак Н. Нижник і О. Машков [30, с. 37, 49] переконані, що механізм державного управління — це складова системи управління, що забезпечує вплив на внутрішні та зовнішні фактори, від яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Відтак механізм управління визначається як категорія, що включає цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали.

Водночас механізм державного регулювання інвестиційними процесами становить сукупність інструментів і методів впливу держави на інвестиційну політику суб'єктів господарювання. Державні інструменти інвестиційної політики умовно можна поділити на три групи: макроекономічні (визначають загальноекономічний клімат інвестицій, впливають на відсоткову ставку, темпи зростання економіки і зовнішньоторговельний режим), мікроекономічні (впливають на окремі складові інвестицій або галузі: податкові ставки, правила амортизації, гаран-

тії, пільгові кредити) та інституційні (дозволяють досягти координації інвестиційних програм приватних інвесторів і включають державні органи, об'єднання підприємців та інформаційні системи) [31].

На підставі аналізу основних термінологічних елементів автором пропонується зміст механізму державного управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями інвестиційними проектами трактувати як елемент системи державного управління з визначеною структурою, що керуючись відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням за допомогою наданих повноважень і інструментів впливу на діяльність основних учасників інвестиційних проектів здійснює управління задля досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів упровадження проектів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підставі аналізу основних термінологічних елементів механізму державного управління міжнародними інвестиційними проектами визначено характерні властивості, закономірні зв'язки та функціональне відношення суб'єктів і об'єктів державного управління у розрізі таких дефініцій як “проект”, “інвестиційний проект”, “портфель проектів”, “управління”, “державне управління”, “механізм державного управління”.

Дослідження цих категорій дало змогу дійти висновку, що поняття “механізм державного управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями інвестиційними проектами” можна трактувати як

елемент системи державного управління з визначеною структурою, що керується відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням за допомогою наданих повноважень і інструментів впливу на діяльність основних учасників інвестиційних проектів здійснює управління задля досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів упровадження проектів.

Ринкова трансформація економічної складової державного управління та розширення напрямів упровадження і масштабів інвестиційних проектів зумовлюють необхідність удосконалення механізмів управління проектами, особливо тих, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій. Тому перспективними для подальших досліджень є комплексний аналіз стану інвестиційних проектів розвитку, що реалізуються за підтримки міжнародних фінансових організацій, та механізму взаємодії органів влади з міжнародними фінансовими організаціями під час інвестиційного процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Das Projektmanagement-Portal der GPM für Hochschulen und Wissenschaft [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gpm-infocenter.de/PMStandards/DeutscheStandards>
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: [пер. с англ.] / Г. Керцнер. — М.: Компания АйТи., ДМК Пресс, 2003. — 320 с.

3. Британська асоціація проектних менеджерів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.apm.org.uk/content/project>
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами: Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / США, 2004. — 388 с.
5. Тяг Р. Б. Управление проектами: учебник / Р. Б. Тяг, Б. И. Холод, В. А. Ткаченко. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 221 с.
6. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проектів: конспект лекцій / Б. М. Щукін. — К.: МАУП, 2002. — 128 с.
7. Жуков В. В. Проектне фінансування: навч. посіб. / В. В. Жуков. — 2-ге вид. [випр. і допов.]. — Х.: ВД “Інжек”, 2004. — 248 с.
8. Про інвестиційну діяльність // Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
9. Пересада А. А. Проектне фінансування: підручник / А. А. Пересада, Т. В. Майорова, О. О. Ляхова. — К.: КНЕУ, 2005. — 741 с.
10. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: учеб. курс / И. А. Бланк. — К.: Эльга-Н; Ника Центр, 2001. — 448 с.
11. Федоренко В. Г. Инвестознaвство: підручник / В. Г. Федоренко. — К.: МАУП, 2002. — 408 с.
12. Верба В. А. Проектний аналіз: підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
13. Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями // Постанова Кабінету

- Міністрів України від 27.01.2016 р. № 70 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-%D0%BF>
14. *Герасименко І. С.* Теоретичні засади державного управління інвестиційними процесами в комплексному розвитку регіонів [Електронний ресурс] / І. С. Герасименко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – № 7. – 2012. – Режим доступу: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=442>
 15. *Старинская А.* Управление портфелем ИТ-проектов [Электронный ресурс] / А. Старинская // Корпоративные системы”. № 5. – 2007. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ims/ims141.html>
 16. Методи фінансування інвестиційних проектів // Кафедра фінансів і підприємництва Сумського державного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://fin.fem.sumdu.edu.ua/images/My_files/FinManagement/Finmen2012/glava_7.pdf
 17. *Молоканова В. М.* Проблеми формування стратегічного портфеля проектів [Електронний ресурс] / В. М. Молоканова // Управління розвитком складних систем. – № 7. – 2011. – С. 44–47. – Режим доступу : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-7/44-47.pdf>
 18. *Товб А. С.* Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 240 с.
 19. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / [Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна]. – Х.: Основа, 2004. – 240 с.
 20. *Борисов А. Б.* Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2005. – 860 с.
 21. *Дракер П.* Посткапиталистическое общество: пер. с англ. / Питер Дракер // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / [под ред. В. Л. Иноземцева]. – М.: Academia, 1999. – С. 70–100.
 22. Словарь-справочник менеджера (авт.-состав. М. Г. Лапуста и др.). – М.: ИНФРА-М, 1996. – 412 с.
 23. Энциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. Б. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
 24. *Дегтяр А. О., Бублій М. П.* Функціональна обумовленість механізмів державного управління / А. О. Дегтяр, М. П. Бублій // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2014. – № 2. – С. 377–385.
 25. Державне управління в Україні: навч. посіб. / [за заг. ред. В. Б. Авер'янова]. – К.: Вид-во ТОВ “СОМИ”, 1999. – 265 с.
 26. Державне управління: Словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
 27. *Малиновський В. Я.* Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К.: Центр сприяння інституту розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
 28. *Понікаров В. Д.* Адміністративне право: конспект лекцій / В. Д. Понікаров, Л. К. Веретельник. – Х.: ХДЕУ, 2004. – 100 с.
 29. *Пилипишин В. П.* Поняття та основні риси державного управління / В. П. Пилипишин // Юрид. наука і практика. – № 2. – 2011. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/23644/1/Rylypyshyn.pdf>
 30. *Нижник Н. Р., Машков О. А.* Системний підхід в організації державного

управління : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. — К.: УАДУ, 1998. — 160 с.

31. *Акиндинова В. В.* Инвестиционный процесс как объект государственного управления // Научно-методический электронный журнал “Концепт”. — 2016. — Т. 41. — С. 11–15. — Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2016/56910.htm>

REFERENCE

1. Das Projektmanagement-Portal der GPM für Hochschulen und Wissenschaft (n.d.). www.gpm-infocenter.de. Retrieved from <http://www.gpm-infocenter.de/PMStandards/DeutscheStandards> [in German].
2. *Kerzner, H.* (2003). Strategicheskoe planirovanie dlya upravleniya proektami s ispolzovaniem modeli zrelosti [Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model]. Moscow: Kompaniya AyTi., DMK Press [in Russian].
3. Site of Association for Project Management. www.apm.org.uk. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/> [in English].
4. Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniyu proektami [Project Management Body of Knowledge]. (2014). Newtown Square: Project Management Institute [in Russian].
5. *Tian, R. B., Kholod, B. I., Tkachenko, V. A.* (2003). Upravlinnia proektamy [Project management]. Kyiv: Tsentr navch. l-y [in Ukrainian].
6. *Shchukin, B. M.* (2002). Analiz investytsiinykh proektiv [Analysis of investment projects]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
7. *Zhukov, V. V.* (2004). Proektne finansuvannia [Project financing]. Kharkiv: VD “Inzhek” [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy Pro investytsiinu diialnist: vid 18.09.1991, № 1560-XII [Law of Ukraine On investment activity fromd 18.09.1991, № 1560-XII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> [in Ukrainian].
9. *Peresada, A. A., Maiorova, T. V., Liakhova, O. O.* (2005). Proektne finansuvannia [Project financing]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. *Blank, I. A.* (2001). Investitsionnyy menedzhment [Investment Management]. Kyiv: Elga-N; Nika Tsentr [in Russian].
11. *Fedorenko, V. H.* (2002). Investoznavstvo [Investing]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
12. *Verba, V. A., Zahorodnikh, O. A.* (2000). Proektnyi analiz [Project analysis]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro poriadok pidhotovky, realizatsii, provedennia monitorynhu ta zavershennia realizatsii proektiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy, shcho pidtrymuiutsia mizhnarodnyimi finansovymi orhanyzatsiiami : vid 27.01.2016, № 70 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the procedure of preparation, implementation, monitoring and completion of realization of projects of economic and social development of Ukraine, supported by international financial organizations from January 27 2016, № 70]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-%D0%BF> [in Ukrainian].
14. *Herasymenko, I. S.* (2012). Teoretychni zasady derzhavnoho upravlinnia investytsiinyimi protsesamy v kompleksnomu rozvytku rehioniv [Theoretical principles of state management of investment processes in the complex development of regions]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok — Public Administration: Improvement and Development,

7. (n.d.). www.dy.nayka.com.ua. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=442> [in Ukrainian].
15. *Starinskaya, A.* (2007). Upravlenie portfelem IT-proektov [Portfolio Management of IT Projects]. Korporativnye sistemy – Corporate Systems, 5. Retrieved from <http://www.management.com.ua/ims/ims141.html> [in Ukrainian].
 16. Metody finansuvannya investytsiinykh proektiv [Methods of financing of investment projects]. (n.d.). *fin.fem.sumdu.edu.ua*. Retrieved from http://fin.fem.sumdu.edu.ua/images/My_files/FinManagement/Finmen2012/glava_7.pdf [in Ukrainian].
 17. *Molokanova, V. M.* (2011). Problemy formuvannya stratehichnoho portfelia proektiv [Problems of forming a strategic portfolio of projects]. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development, 7, 44-47. Retrieved from <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-7/44-47.pdf> [in Ukrainian].
 18. *Tovb, A. S. Tsipes, G. L.* (2003). Upravlenie proektami: standarty, metody, opyt [Project management: standards, methods, experience]. Moscow: Olimp-Biznes [in Russian].
 19. *Desiatov, T. M., Kobernyk, O. M., Tevlin, B. L., Chepurna, N. M.* (2004). Nauka upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom [Science Management of General Educational Institution]. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].
 20. *Borisov, A. B.* (2005). Bolshoy ekonomicheskii slovar [Big Economic Dictionary]. (2nd ed., rev.). Moscow: Knizhnyy mir [in Russian].
 21. *Drucker, P.* (1999). Postkapitalisticheskoe obshchestvo [Post-capitalist society]. Novaya postindustrialnaya volna na Zapade: antologiya – Post-New Wave in the West: anthology. V. L. Inozemtseva (Eds.). (pp. 70–100). Moscow: Academia [in Russian].
 22. *Lapusta, M. G., et al.* (1996). Slovar-spravochnik menedzhera [Dictionary-directory manager]. Moscow: INFRA-M [in Russian].
 23. *Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskiy, V. P., Surmin, Yu. B.* (Eds.). (2010). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
 24. *Diehtiar, A. O., Bublui, M. P.* (2014). Funktsionalna obumovlenist mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia [Functional conditionality of mechanisms of state administration]. Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia – Scientific Intelligence on State and Municipal Administration, 2, 377–385 [in Ukrainian].
 25. *Averianov, V. B.* (1999). Derzhavne upravlinnia v Ukraini [Public administration in Ukraine]. Kyiv: Vyd-vo TOV “SOMY” [in Ukrainian].
 26. *Kniaziev, V. M., Bakumenko, V. D.* (2002). Derzhavne upravlinnia: Slovnyk-dovidnyk [Public administration: Dictionary-directory]. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
 27. *Malynovskiy, V. Ya.* (2005). Slovnyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia [Glossary of Terms and Concepts on Public Administration]. Kyiv: Tsentr spriyannia instytutu rozvytku derzhavnoi sluzhby [in Ukrainian].
 28. *Ponikarov, V. D., Veretelnyk, L. K.* (2004). Administratyvne pravo [Administrative law]. Kharkiv: KhDEU [in Ukrainian].
 29. *Pylpyshyn, V. P.* (2011). Poniattia ta osnovni rysy derzhavnoho upravlinnia [Concept and main features of public administration]. Yury-

- dychna nauka i praktyka — Law Science and Practice, 2. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/23644/1/Pylypyshyn.pdf> [in Ukrainian].
30. *Nyzhnyk, N. R., Mashkov, O. A.* (1998). Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia [System approach in the organization of public administration]. N. R. Nyzhnyk (Eds.). Kyiv: UADU [in Ukrainian].
 31. *Akindinova, V. V.* (2016). Investitsionnyy protsess kak obekt gosudarstvennogo upravleniya [Investment process as an object of public administration]. Kontsept — Concept, 41, 11-15 [in Russian].