

Н. В. ПАВЛІХА, І. В. КИЦЮК

МОНІТОРИНГ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ

Пропонується розглядати управління програмами та проектами як ефективний інструмент підвищення соціально-економічних показників розвитку країни, оволодіти яким повинні не лише представники бізнесових структур, а й, насамперед, представники державних органів влади. Зроблено висновки, що встановлення чіткого взаємозв'язку між усіма функціями процесу управління державними програмами та/або проектами, їх ефективне виконання забезпечить досягнення поставленої мети, отримання передбачуваних результатів та вигод, дозволить здійснити оптимізацію інвестиційних витрат.

Ключові слова: державні програми, проекти, управління, моніторинг, оптимізація, інвестиційні витрати.

Вступ. Управління – найважливіша функція держави. Однак, процеси ринкових трансформацій, що відбуваються в Україні, вимагають переосмислення сутності, форм і методів управління національним господарством, що зумовлено суспільно-політичною нестабільністю, наявними структурними, галузевими і регіональними диспропорціями, наслідками економічного спаду.

У сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язується на основі певних проектів, тобто спочатку визначаються цілі, а потім робиться спроба досягнути їх з урахуванням часових, ресурсних і фінансових обмежень. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проектами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності [1, с. 3].

Управління проектами є розвиненою методологією, яка включає моделі, методи і програмні засоби, що широко застосовуються при розробці і реалізації проектів різних масштабів і типів. Сучасні засоби і методи управління проектами визнані у всьому світі і широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої, проектно-орієнтованої діяльності. Проектний менеджмент є потужним інструментом управління не лише створенням нових продуктів і послуг, але і здійсненням цілеспрямованих змін у межах окремих організацій, компаній, а також національних соціально-економічних і організаційних систем [2].

Застосування проектних підходів дозволяє забезпечити пріоритетність стратегічних інтересів суспільства перед інтересами та потребами, які диктує повсякденна політика, досягти міжсекторальної концентрації зусиль та ресурсів навколо визначених функціональних завдань. Досягнення в рамках проектів визначеності й прогнозованості державної політики створює підґрунтя для злагоджених дій держави та бізнесу в напрямі реалізації суспільно значущих завдань розвитку [3, с. 4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день українськими та зарубіжними вченими і практиками здійснено значний внесок у становлення та розвиток проектного менеджменту. Слід відмітити суттєвий доробок таких авторів як

В. В. Калюжний, В. А. Кищенко, Л. С. Кобиляцький, О. М. Медведєва, М. Разу, В. А. Рач, Х. Решке, В. В. Різник, О. В. Россошанська, Н. Т. Тверезовська, В. Трілленберг, О. В. Федорчак, П. Хіл, Х. Шелле та інших, у працях яких розкрито різноманітні питання, що стосуються теорії та практики управління проектами. Проте, впровадження методології управління проектами у сферу державного управління потребує подальшого ґрунтовного вивчення. Зокрема, у наукових працях не в повній мірі розкрито сучасні підходи фінансового регулювання механізму реалізації програм та проектів.

Формулювання мети статті. Метою статті є розкриття взаємозв'язку між функцією моніторингу та забезпеченням оптимізації інвестиційних витрат в процесі управління державними програмами та проектами. Досягнення означеної мети передбачало постановку та вирішення наступних завдань: розкриття сутності поняття «моніторинг»; встановлення взаємозв'язку між функціями моніторингу, оцінювання та контролю в процесі управління державними програмами та проектами; визначення завдання та місця моніторингу в системі управління програмами та проектами; характеристика етапів моніторингу; обґрунтування системи показників виконання відповідних програм та проектів.

Виклад основного матеріалу. На даний час моніторингом виконання програм займаються самі головні розпорядники бюджетних коштів. Фактично будь-яке інше міністерство не володіє детальною інформацією по програмі (певна інформація існує тільки по проектах, що фінансуються за рахунок МФО). Міністерство фінансів проводить тільки моніторинг використання коштів. При цьому більшість аналізу зводиться до «витрачено – не витрачено». Оскільки інформація про детальні плани програм та про їх виконання відсутня, то зробити будь-який глибокий аналіз майже неможливо. Відсутній також аналіз ризиків як виконання робіт, так і використання коштів, відсутнє прогнозування наслідків невиконання програми [4, с. 135].

Якщо розглянути приклад Світового банку, який фінансує велику кількість проектів, то він володіє усією інформацією по проекту та управляє проектом,

який фінансує. Але це потребує розробки механізму контролю за виконанням програм. На початковому етапі необхідно хоча б проводити моніторинг виконання робіт головними розпорядниками коштів з боку держави без втручання до управління програмами [4, с. 135].

Необхідність збору, систематизації й обробки різноманітної інформації, а також постійного проведення аналізу ситуації, коригування на його основі раніше розробленого плану дій, обліку великого обсягу додаткової інформації вимагає розробки й створення методології проведення моніторингу і вироблення управлінських рішень [5, с. 22]. А також спричиняє необхідність оцінки ефективності використання інвестиційних ресурсів, спрямованих на реалізацію відповідних державних програм та проектів, та оптимізації інвестиційних витрат.

Вважаємо, що досягнення оптимізації інвестиційних витрат можливе двома способами:

- 1) зменшення витрат за повного досягнення поставлених цілей (*економія витрат*);
- 2) повне використання інвестиційних ресурсів на досягнення поставлених цілей та отримання додаткових ефектів (вигод) (наприклад, покращення якості життя населення та ін.).

На нашу думку, успішне впровадження моніторингу в практику реалізації державних програм та проектів насамперед залежить від чіткого розуміння поняття «моніторинг», його завдання та місця в системі управління програмами та проектами.

В цілому, питання щодо відмінностей між оцінюванням, моніторингом і контролем в системі органів державного управління в Україні залишаються малодослідженими. Серед вітчизняних науковців, які займаються аналізом даних питань слід відмітити О. Берданову, І. Валентюк, І. Кравченко та інших [6].

Так, О. Берданова зазначає, що одним із важливих напрямів підвищення ефективності програмного розвитку територій є впровадження дієвої системи моніторингу та оцінювання. У той же час, на думку науковця, «доволі часто працівники місцевих органів влади ототожнюють поняття моніторингу та оцінювання. Але у дійсності вони відрізняються одне від одного» [7, с. 16].

Автори видання з питань моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку в Україні зазначають, що «в Україні сучасні підходи до моніторингу та оцінювання програм – поки що нова управлінська практика... Брак новизни й головне системності у формуванні підходів щодо моніторингу та оцінювання – характерні риси регіональних стратегій розвитку...» [8, с. 9].

Моніторинг застосовується до різних сфер життєдіяльності.

У перекладі з англійської *monitoring* – це ретельна перевірка [9].

Моніторинг – процедура систематичного збирання даних про важливі аспекти на загальнодержавному, регіональному чи локальному рівнях [10].

Моніторинг – це неперервне стеження за станом навколишнього середовища з метою попередження небажаних відхилень за найважливішими параметрами. Моніторинг завжди характеризується систематичністю спостережень і має превентивний характер [11, с. 11].

Моніторинг – стандартизоване спостереження за певним об'єктом або процесом, оцінка та прогнозування його подальшого стану [12].

Вважаємо, що *моніторинг в системі управління державними програмами та проектами* – у вузькому значенні, це сучасний вид аналізу виконання цих програм та проектів та оцінки ефективності залучення і використання інвестиційних коштів; у широкому розумінні він являє собою формування (відслідковування, збір та обробку даних) інтегрованої інформаційної системи про стан виконання програм та/або проектів і використання залучених коштів, що постійно поповнюється даними завдяки безперервності відстеження.

Виконання робіт з моніторингу характеризується складністю, адже необхідно не тільки відслідковувати, в якому обсязі було витрачено кошти і на які цілі, а й необхідно контролювати, чи виконані сформульовані завдання (і за які кошти), чи досягнуті показники результативності.

Моніторинг й оцінювання зазвичай розглядаються як споріднені функції, однак між ними існує вага відмінність. Так, моніторинг передбачає постійний збір інформації, що стосується реалізації державних програм та проектів (дані про контекст, вхідні ресурси, хід виконання та результати від реалізації програми). Оцінювання ж передбачає використання зібраної інформації з метою формування оцінного судження про реалізацію відповідної державної програми та/або проекту.

Таким чином, моніторинг є відносно самостійною функцією процесу управління державними програмами та проектами, що забезпечує створення інформаційної основи, необхідної для прийняття оперативних управлінських рішень і прогнозування та планування подальшого розвитку реалізації програми та/або проекту.

Моніторинг вказує на те, як через оцінні судження можна забезпечити існування підзвітності для того, щоб впливати на системи регулювання і контролю [11, с. 12].

Моніторинг також передбачає розроблення апарату і методики вимірювання існуючого стану реалізації програми та/або проекту.

На нашу думку, моніторинг повинен здійснюватися у наступній послідовності:

- 1) на *першому етапі* проведення моніторингу необхідно чітко визначити об'єкти, суб'єкти та завдання, а також рівні функціонування моніторингу.

- 2) на *другому етапі* слід сформувати систему показників, а також обрати методи аналізу інформації, що будуть оптимальними для відповідної програми та/або проекту.

Переконані, що даний етап є одним із найважливіших, адже реально розраховані показники

виконання програми та/або проекту дають змогу оцінити віддачу від використання бюджетних коштів, економічність (співвідношення результатів та витрат), визначити, чи за цільовим призначенням були використані бюджетні кошти, чи програми досягають поставленої мети [13].

Під *показниками (індикаторами)* розуміємо статистичні дані, які повинні надавати інформацію про стан (стабільність або зміни), виконання або результативність реалізації програми та/або проекту чи їх окремих аспектів.

Під час формування показників (індикаторів) важливо мати на увазі, що вони повинні відповідати наступним характеристикам:

- показники мають бути кількісними, але значити більше, ніж просто числовий вираз;
- вони є носіями зведеної інформації про важливі аспекти;
- індикатори передбачають інформування безпосередніх учасників та всіх зацікавлених осіб;
- показники є засобами діагностики, їх використовують для аналізу та прийняття рішень [10].

Показники результативності виконання – це міри оцінювання впливу проекту, його продукту, кінцевого результату та задіяних ресурсів, моніторинг яких здійснюється в процесі виконання проекту для оцінки ступеню досягнення його завдань. Вони також використовуються згодом для оцінювання успішності програми та/або проекту. Показники організують інформацію таким чином, щоб виявити взаємозв'язок між впливом проекту, його продуктом, кінцевим результатом та задіяними ресурсами та допомогти окреслити поточні проблеми, що можуть зашкодити досягненню цілей програми та/або проекту [14].

Звичайно для моніторингу окремої державної програми та/або проекту необхідно розробляти відповідну систему показників, однак, пропонуємо наступні загальні групи показників: показники затрат, показники продукту (результативності), показники ефективності.

При цьому варто звернути увагу на те, що для обрахунку показників ефективності слід використовувати реальні статистичні показники, які найбільш повно характеризують соціально-економічні та екологічні явища і тенденції, що відбуваються внаслідок реалізації відповідних державних програм та/або проектів.

Для прикладу, при виборі показників, що характеризуватимуть соціальні вигоди, слід розуміти, що для цього необхідна сукупна система характеристик, показників і параметрів, що у своїй єдності спроможні відобразити стан задоволення суспільних потреб за їх окремими видами [15].

3) на *третьому етапі* потрібно зібрати інформацію, необхідну для розрахунку показників.

4) на *четвертому етапі* відбувається аналіз зібраної інформації при застосуванні обраних методів.

5) на *п'ятому етапі* здійснюється обробка інформації – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами, аналіз потенційного впливу відхилень на ймовірність досягнення мети реалізації

відповідної державної програми та/або проекту, причин відхилень.

6) на *шостому етапі* на основі обробленої інформації розробляються оперативні управлінські рішення, що направляються функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів реалізації державної програми та/або проекту та очікуваних результатів від їх впровадження [16].

При цьому третій та четвертий етапи, за своєю суттю, передбачають здійснення функції оцінювання в процесі управління державними програмами та проектами, а п'ятий етап є результатом контролюючої функції та відображає взаємозв'язок між усіма функціями процесу управління.

Реалізація зазначених послідовних етапів містить у собі загальні обов'язкові елементи здійснення моніторингу виконання державних програм та/або проектів. Однак вони можуть бути розширені та доповнені в залежності від специфіки реалізації відповідної державної програми чи проекту.

Також слід розуміти, що визначення мети та планування бажаних вигод в процесі розробки державних програм та проектів має бути узгодженим з пріоритетами загальнодержавного та регіонального соціально-економічного розвитку та базуватися на таких основних принципах [17, с. 473–474]:

- еволюційність економічного та соціального розвитку – передбачає врахування того, що виробничо-економічні та соціальні процеси не відбуваються раптово, негайно. Для усвідомлення нових спрямувань, прийомів, змін суспільних відносин, втілення їх у життя необхідна зміна психології людей та людських відносин, а для цього потрібний певний період часу. До небажаних негативних результатів приводять рішення, що спрямовані на негативні впровадження принципово нових змін у людських відносинах;

- цілісність – забезпечується розроблення взаємоузгоджених прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди;

- об'єктивність – прогностичні та програмні документи економічного і соціального розвитку України розробляються на основі даних органів державної статистики, уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань економічної політики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України;

- соціальна спрямованість – означає, що в прогностичних та програмних документах головна увага приділяється необхідності врахування інтересів людей, забезпеченню соціальних потреб;

- науковість, оптимальність – прогностичні та планові документи розробляють на основі використання економічних законів розвитку суспільства і в планах відображаються науково

обґрунтовані, оптимальні рішення на рівні підприємства, окремої території, держави в цілому, які забезпечують досягнення максимального соціально-економічного ефекту. Застосування наукового методу дозволяє об'єктивно оцінити тенденції, обґрунтувати перспективи розвитку, розробити прогнози і техніко-економічне обґрунтування темпів і пропорцій росту, визначити пріоритетність в реалізації окремих рішень, що обумовлена державними та регіональними інтересами;

- пропорційність та збалансованість економічного розвитку – забезпечення потреб населення у виробництві продукції, надання послуг, що може бути реалізований в результаті загальнодержавного та загально регіонального планування. Реалізація цього принципу передбачає: еквівалентний обмін результатів виробничої діяльності у всіх сферах народного господарства; рівновагу попиту та пропозиції, що стосується всіх галузей виробництва; раціональне співвідношення між мінімально необхідними потребами і наявними ресурсами; самостійність – регіональні органи влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення цих програм забезпечує координацію діяльності органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; гласність – прогнозні і програмні документи є доступними для громадськості. Інформування про цілі та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності; дотримання загальнодержавних інтересів – органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави [17].

Висновки. Таким чином, управління проектами є ефективним інструментом підвищення соціально-економічних показників розвитку країни, оволодіти яким повинні не лише представники бізнесових структур, а й, насамперед, представники державних органів влади. Державні програми та проекти відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, адже, на нашу думку, являються сучасним методом управління національним господарством. Реалізація програм та проектів підсилює цільову спрямованість державного управління; забезпечує комплексність і безперервність вирішення соціально-економічних, екологічних та інших проблем; досягнення визначених цілей суспільного розвитку тощо.

Однак, результати аналізу виконання більшості державних програм та проектів показали, що державні

замовники – координатори програми не здійснюють моніторингу реалізації відповідних програм.

Моніторинг є відносно самостійною функцією процесу управління державними програмами та проектами, що забезпечує створення інформаційної основи, необхідної для прийняття оперативних управлінських рішень і прогнозування та планування подальшого розвитку реалізації програми та/або проекту.

Таким чином, встановлення чіткого взаємозв'язку між усіма функціями процесу управління реалізацією державних програм та проектів та ефективне їх виконання забезпечить досягнення поставленої мети та отримання передбачуваних результатів і вигод, а також дозволить здійснити оптимізацію інвестиційних витрат.

Список літератури: 1. Кобиляцький, Л. С. Управління проектами [Текст] : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К. : МАУП, 2002. – 200 с. 2. Пілюшенко, В. Л. Проблеми впровадження проектного підходу в діяльність органів державного управління [Електронний ресурс] / В. Л. Пілюшенко. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/porta1/soc_gum/znppduu/Тп/2011_176/14.pdf. – Дата звертання : 11 травня 2015. 3. Національні проекти в стратегії економічної модернізації України [аналітична доповідь]. – К. : НІСД, 2013. – 57 с. 4. Перфілова, Н. М. Проектний підхід до управління державними фінансами / Н. М. Перфілова // Математичні машини і системи. – 2009. – № 2. – С. 129–138. 5. Гбур, З. В. Моніторинг як метод забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління [Текст] / З. В. Гбур // Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи : матеріали наук.-практ. конф. тези доп. (17–18 травня 2007 р.) / відп. ред. В. Я. Малиновський. – Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2007. – 192 с. – С. 21–23. 6. Сухінін, Д. В. Відмінності між моніторингом, оцінюванням і контролем у системі органів місцевого самоврядування [Текст] / Д. В. Сухінін // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 3 (42). – С. 301–308. 7. Новітні тенденції розвитку демократичного врядування : світовий та український досвід : матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, Київ, 30 травня 2008 р. [Текст] : у 3 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. – К. : НАДУ, 2008. – Т. 3. – 192 с. 8. Винницький, Б. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні [Текст] / Б. Винницький, М. Лендьял, Ю. Ратейчак; Проект партнерства Канада – Україна «Регіон. врядує. та розв.». – К. : К.І.С., 2007. – 120 с. 9. Гороть, Є. І. Англо-український словник [Текст] / Є. І. Гороть, Л. М. Коцюк, Л. К. Малімон, А. Б. Павлюк, під загальним керівництвом Є. І. Гороть. – Вінниця : Нова Книга, 2006. – 1700 с. 10. Тайджиман, А. Моніторинг стандартів освіти [Текст] / Альберт Тайджиман, Т. Невілл Постлейт. – Львів : Літопис, 2003. – 328 с. 11. Байназарова, О. О. Моніторинг та оцінювання якості освіти [Текст] : методичний посібник / О. О. Байназарова, В. В. Ракчєєва. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2009. – 58 с. 12. Попов В. Г. Моніторинг розвитку регіональної системи образования [Текст] / В. Г. Попов, П. В. Голубков // Стандарти и мониторинг в образовании. – 2000. – № 2. – С. 30–33. 13. Михайленко С. В. Показники оцінки обґрунтованості проектів бюджетів [Текст] / С. В. Михайленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 219–227. 14. Показники, що застосовуються для моніторингу результативності виконання проектів : посібник для керівників проектів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua/document/243708731/pmi_final.doc.ь. – Дата звернення : 12 травня 2015. 15. Матеріали Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Дата звернення : 10 травня 2015. 16. Прокопенко, О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством [Текст] / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. – Серія «Економіка». – 2011. – № 4. – С. 27–34. 17. Зінь, Е. А. Регіональна економіка [Текст] : підручник / Е. А. Зінь. – К. : Професіонал, 2007. – 528 с. 18. Цюцюра, С. В. Визначення місії, бачення і стратегії проектів при впровадженні ключових показників ефективності [Текст] /

С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. – К. : КНУБА, 2013. – Вип. 14. – С. 89–92.

References: 1. Kobylats'kyu, L. S. (2002). *Upravlinnya proektamy. [Project management.]*. Kyiv : MAUP [in Ukrainian]. 2. Pilyushenko, V. L. Problemy vprovadzhennya proektnoho pidkhodu v diyal'nist' orhaniv derzhavnoho upravlinnya [Problems of implementation of the project approach into the activities of public administration bodies]. *archive.nbuv.gov.ua*. Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/Tn/2011_176/14.pdf [in Ukrainian]. 3. *Natsional'ni proekty v stratehiyi ekonomichnoyi modernizatsiyi Ukrainy. Analitichna dopovid'.* [National projects in the strategy of economic modernization of Ukraine : Analytical report]. (2013). Kyiv : NISS, 57 [in Ukrainian]. 4. Perfilova, N. M. (2009). Proektnyy pidkhid do upravlinnya derzhavnymy finansamy [Project approach to public finance administration]. *Matematychni mashyny i systemy – Mathematical Machines and Systems*, 2, 129–138 [in Ukrainian]. 5. Hbur, Z. V. (2007). Monitorynh yak metod zabezpechennya realizatsiyi tsiley i funktsiy derzhavnoho upravlinnya [Monitoring as a method of ensuring the public administration objectives and functions realization]. *Derzhavne ta munitsypal'ne upravlinnya v umovakh polityko-administratyvnoyi reformy : Materialy nauk.-prakt. konf. Tezy dop. – Public and municipal administration in the conditions of political and administrative reform : Proceedings of the Conference Title. Abstracts of Paper*. Lutsk : Volyn regional printing house, 21–23 [in Ukrainian]. 6. Sukhinin, D. V. (2013). Vidminnosti mizh monitorynom, otsinyuvannyam i kontrolem u systemi orhaniv mistsevoho samovryaduvannya [Differences between monitoring, evaluation and control in the system of local government bodies]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and Practice of Public Administration*, issue 3 (42), 301–308 [in Ukrainian]. 7. Novitni tendentsiyi rozvytku demokratychnoho vryaduvannya: svitovyy ta ukrayins'kyy dosvid [The latest trends of democratic governance: global and Ukrainian experience]. (2008). *Materialy nauk.-prakt. konf. za mizhn. uchastyu – Proceedings of the Conference*. Kyiv : NAPA, Vol. 3, 192 [in Ukrainian]. 8. Vynnyts'kyu, B., Lend'el, M., & Rateychak, Yu. (2007). *Monitorynh ta otsinyuvannya stratehiy i prohran rehional'noho rozvytku v Ukraini.* [Monitoring and evaluation of strategies and programs of regional development in Ukraine]. Kyiv : K.I.S., 120 [in

Ukrainian]. 9. Horot', Ye. I., Kotsyuk, L. M., Malimon, L. K., & Pavlyuk, A. B. (Ed.). (2006). *Anhlo-ukrayins'kyu slovnyk. [English-Ukrainian dictionary]*. Vinnytsya : New Book, 1700 [in Ukrainian]. 10. Taydzhyman, A., & Nevill Postlveyt, T. (2003). *Monitorynh standartiv osvity.* [Monitoring of educational standards]. Lviv : Litopys, 328 [in Ukrainian]. 11. Baynazarova, O. O., & Rakcheyeva, V. V. (2009). *Monitorynh ta otsinyuvannya yakosti osvity.* [Monitoring and evaluation of educational quality]. Kharkiv : V. N. Karazin KhNU, 58 [in Ukrainian]. 12. Popov, V. G., & Golubkov, P. V. (2000). Monitoring razvitija regional'noj sistemy obrazovaniya [Monitoring of regional educational system development]. *Standarty i monitoring v obrazovanii – Standards and monitoring in education*, 2, 30–33 [in Russian]. 13. Mykhaylenko, S. V. (2010). Pokaznyky otsinky obgruntovanosti proektiv byudzhetyv [Indicators for evaluating the validity of draft budget]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, 4., 219–227 [in Ukrainian]. 14. Pokaznyky, shcho zastosoveryuysya dlya monitorynhu rezul'tatyvnosti vykonannya proektiv : posibnyk dlya kerivnykiv proektiv [The indicators used for monitoring of the effectiveness of projects realization: a guide for project managers]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from http://www.kmu.gov.ua/document/243708731/pmi_final.doc [in Ukrainian]. 15. Sayt Derzhavnogo sluzhby statystyky Ukrainy [Site of State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]. 16. Prokopenko, O. V., & Kryvoruchko, L. B. (2011). Ekonomichna sut' kontrolinhu, yoho mistse v systemi upravlinnya pidpryemstvom [The economic essence of controlling, its place in the system of enterprise management]. *Visnyk SumDU. – Bulletin of SSU*, 4, 27–34 [in Ukrainian]. 17. Zin', E. A. (2007). *Rehional'na ekonomika. [Regional economy]*. Kyiv : Professional, 528 [in Ukrainian]. 18. Tsyutsyura, S. V., Kryvoruchko O. V., & Tsyutsyura M. I. (2013). Vyznachennya misiyi, bachennya i stratehiy proektiv pry vprovadzhenni klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti [Defining the mission, vision and projects' strategy during the implementation of key performance indicators]. *Zb. nauk. pr. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. – Management of Development of Complex Systems*. Kyiv : KNUBA, Issue. 14, 89–92 [in Ukrainian].

Надійшло (received) 25.11.2015

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Павліха Наталія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк; тел.: (050) 37-85-143; e-mail: pavlixa@mail.ua.

Pavliukha Nataliia – Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of the Department of International Economic Relations and Project Management of Lesya Ukrainka Eastern European National University, Lutsk; tel.: (050) 37-85-143; e-mail: pavlixa@mail.ua.

Кицюк Ірина Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк; тел.: (066) 96-70-902; e-mail: irynek.post@gmail.com.

Kytsyuk Iryna – Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Project Management of Lesya Ukrainka Eastern European National University, Lutsk; tel.: (066) 96-70-902; e-mail: irynek.post@gmail.com.