

# ВПЛИВ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ І ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ РЕГІОНІВ

## ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY THE INFLUENCE OF TRADE AND ECONOMIC RELATIONS BETWEEN THE UKRAINE AND EUROPEAN UNION ON THE IMPROVEMENT OF THE PRACTICE OF INVESTMENT PLANNING IN THE CONTEXT OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF DOMESTIC REGIONS

У цій статті досліджується вплив торговельно-економічних відносин Євросоюзу та України на розвиток її регіонів із використанням інвестиційного проектування. При цьому із застосуванням системного і синергетичного підходів та методів аналізу і синтезу, індукції та дедукції, історичного, компаративного, порівняльного і контент-аналізу з'ясовано, що відносини між нашою державою та ЄС були започатковані в грудні 1991 року, коли Міністр закордонних справ Нідерландів як головуючої у ньому держави у листі від його імені офіційно визнав незалежність України. Водночас із цим встановлено, що без належної організації як зовнішньої торгівлі, так і менеджменту проектів по суті неможливе доцільне використання тих ресурсів, які інвестуються у розвиток регіону. Одночасно із цим у світі вже віддавна відомо, що система управління проектами – це особливий напрямок сучасного менеджменту, застосування якого дає відчутні як поточні, так і перспективні результати, а для реалізації різних функцій із управління проектами потрібні відповідні дії, які визначаються як процеси їх менеджменту. Водночас із цим управління проектами – це інтегрований процес дій (або їхня відсутність) у одному із напрямків впливають і на інші спрямування. Такий взаємозв'язок змушує балансувати між різними завданнями проекту – часто відповідне поліпшення в одній із сфер може бути досягнуте тільки за рахунок погіршення у якійсь іншій. Одночасно із цим процеси управління проектами можуть бути поділені на шість основних груп, за якими реалізуються основні із функцій менеджменту: інновацій, планування, аналізу, виконання, управління та завершення. Водночас із цим варто окремо виділити систему методів мережевого планування і управління як сукупність відповідних методів планування та менеджменту актуальних наукових досліджень, капітального ремонту основних виробничих засобів, різних конструкторських і технологічних робіт та продукції нового різновиду, спорудженням і реконструкцією будинків та споруд із використанням тих мережевих графіків, які зазвичай застосовуються на сьогодні у системі формування народногосподарських комплексів, що здійснює позитивний впливає на управління інвестиційними проектами і в Україні.

**Ключові слова:** держава, регіон, територія, торгівля та торговельно-економічні відносини України і Європейського Союзу, інвестиції, інновації та проект, інвестиційний проект, розвиток і соціально-економічний розвиток.

*This article examines the influence of the trade and economic relations of the European Union and Ukraine on the development of its regions using investment planning. At the same time, with the use of systematic and synergistic approaches and methods of analysis and synthesis, induction and deduction, historical, comparative and content analysis, it was found that relations between our state and the EU were initiated in December 1991, when the Minister of Foreign Affairs of the Netherlands as the presiding state in it, officially recognized the independence of Ukraine in a letter on his behalf. However, it was established that without proper organization of both foreign trade and project management, the appropriate use of those resources invested in the development of the region is essentially impossible. Along with this, the world has long known that their management system is a special direction of modern management, the application of which gives tangible both current and prospective results, and the implementation of various functions with project management requires appropriate actions, which are defined as their management processes. Simultaneously, project management is an integrated process of actions (or lack thereof) in one direction, which affect other directions as well. Such a relationship forces a balance between various project tasks – often an improvement in one of the areas can be achieved only at the expense of a deterioration in some other. At the same time, project management processes can be divided into six main groups, which implement different management functions: innovation, planning, analysis, performance, management and completion. Concurrently, it is worth separately distinguishing the system of network planning and management methods as a set of appropriate methods of planning and management of scientific research, capital repair of the main production facilities, design and technological works and products of a new variety, construction and reconstruction of buildings and structures using those network schedules that are used today in the system of formation of national economic complexes, which has a rather positive effect on the management of investment projects in Ukraine as well.*

**Key words:** state, region, territory, trade, trade and economic relations of Ukraine and the European Union, investments, innovations, project, investment project, development, socio-economic development.

УДК 330.01:336.531(001.

13):339.56.055:(477):061.1ЄС

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure73-3>

### Зварич І.Т.

д.політ.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
і маркетингу,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника

### Зварич О.І.

д.е.н., доцент,  
професор кафедри обліку  
та оподаткування,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника

### Zvarych Ihor

Vasyl Stefanyk Precarpathian  
National University

### Zvarych Olena

Vasyl Stefanyk Precarpathian  
National University

**Постановка завдання.** У результаті введення в дію Зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом наша держава отримала торговельні преференції у вигляді безмитних тарифних квот для 36 видів товарів, за чотирма видами із яких були встановлені додаткові обсяги їх поставки на європейські ринки [34]. Одночасно із цим, не зважаючи на несприятливі економічні обставини, товарна структура експорту України до Євросоюзу протягом останніх років залишалась загалом сталою. Близько його третини займає продукція сільського господарства та харчової промисловості, на другому місці – чорні метали і вироби із них, на третьому – електричні та механічні машини. Щодо послуг, то у структурі їх експорту поруч із переробкою матеріальних ресурсів переважають інформаційно-комунікаційні та транспортні [28; 37–38].

Водночас за підсумками 2020 році частка держав ЄС у зовнішній торгівлі України склала 40.7 %, тобто вона уникла такого принизливого статусу, як сировинний придаток ЄС, і стала його повноцінним партнером у торгівлі товарами та послугами, а за результатами 2022 року обсяги експорту товарів із України до ЄС зросли до 2021 року на 4,2% до 28.0 млрд доларів США [37], що значною мірою зумовлюється інвестиційними вкладеннями у цю сферу.

У зв'язку із цим зазначимо, що факт впливу інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх) на стан соціально-економічного та культурного розвитку є в цілому незаперечним, однак питання аналітичного стосовно його визначення і розробка відповідних методів та моделей все ще залишається на сьогоднішній день відкритим. Під інвестиціями розуміють такі економічні ресурси, які спрямовуються не лише на розширення чи модернізацію виробничих процесів, а і у людський капітал (видатки на освіту, наукові дослідження та підготовку кадрів тощо). Одночасно із цим останнім часом в економічній літературі виділяється зовсім нова – інноваційна форма інвестицій, що пов'язано із інноваційним напрямком розвитку сучасної економіки. Ми ж в цілому дотримуємось думки, що інновації повинні бути невід'ємною ознакою будь-яких інвестицій. Водночас із цим за умов кризових явищ, зокрема, у перехідних економіках, важливими є й інвестиції на підтримку діючих, хоч і технічно відсталих підприємств, чим не заперечується їх подальший інвестиційно-інноваційний розвиток, а це істотно актуалізує як проблематику управління інвестиційними проектами, так і системні дослідження саме у цьому надважливому напрямку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій і мета цієї статті.** На наше переконання, наводити окремі праці із проблем зовнішньої торгівлі та управління проектами із їх широкого загалу, які давно увійшли у вітчизняний науковий простір,

який активно поповнюється особливо останнім необхідності немає. Вони знайшли своє відображення у законодавстві України [1–13], у публікаціях таких вчених, як Л. Батенко, І. Благун, С. Бушуєв, Ю. Гернего, М. Діба, Б. Додашев, А. Єпіфанов, Ж. Жигалкевич, О. Левандовський, А. Лезіна, М. Мінченко, В. Маукул, Б. Москалюк, М. Романюк, М. Рубіш, Д. Саричев. І. Чичкало-Кодрацька, В. Хома, В. Чухліб [14–28], Д. Белл, П. Беллефламме, М. Крамер, Т. Ламберт, Ф. Хайск, А. Швієнбахер [29–32] і в електронних ресурсах [33–38] та інших джерелах.

**Постановка завдання.** Детальніше проаналізувати особливості зовнішньої торгівлі України і важелі розбудови у нашій державі сучасної ринкової економіки та зумовлені ними методи управління проектами та їхній вплив на інвестиційно-інноваційний розвиток регіону.

**Виклад основних матеріалів та їх обґрунтування.** Політика нашої держави із розбудови стосунків із Європейським Союзом здійснюється на основі Закону України від 1 липня 2010 року «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» [5], у відповідності зі статтею 11 якого «... забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний та правовий простори» є однією із основоположних засад зовнішньої політики нашої держави.

При цьому намір України розбудувати відносини із ЄС *на принципах інтеграції* задекларовано набагато раніше 1991 року – вперше про її інтеграційні прагнення було заявлено у постанові Верховної Ради України від 2 липня 1993 року «Про основні напрями зовнішньої політики України» [9]. Відповідні положення із активної підтримки курсу на євроінтеграцію містяться і у постанові Верховної Ради України від 22 лютого 2002 року «Про Заяву Верховної Ради України відносно підготовки до започаткування переговорів щодо нового договору із Європейським Союзом» [10], у її постанові від 19 травня 2011 року з приводу рекомендацій парламентських слухань про співробітництво України та ЄС [11] і у її постанові від 28 листопада 2022 року стосовно рекомендацій парламентських слухань про стан та перспективи розвитку економічних відносин України з ЄС (зона вільної торгівлі) і Митним союзом [13].

Неочікувана відмова керівництва держави у листопаді 2013 року від підписання Угоди про асоціацію між Україною та Євросоюзом спричинила початок масового мирного протесту в Україні на захист євроінтеграційних прагнень її народу, який отримав назву «Євромайдан», а після перемоги Революції Гідності 13 березня 2014 року Верховна Рада України прийняла постанову «Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі» [12], якою підтверджується

незворотність курсу нашої держави на європейську інтеграцію, метою якої є набуття членства у Євросоюзі, а із підписанням і ратифікацією Угоди про асоціацію між ним та Україною вони розбудовують свої відносини у зовсім новому форматі – політичної асоціації та економічної інтеграції [36]. Одночасно із цим у відповідності зі статтею 49 Договору про Європейський Союз [33] 21 березня сторонами підписано політичну, а 27 червня – економічну частину цієї Угоди, виконання якої здійснюється згідно із затвердженим Кабінетом Міністрів України 17 вересня 2014 року Планом заходів із її імплементації на 2014–2017 роки, який істотно оновлений 27 червня 2017 року [7; 36].

Водночас зазначимо, що розвиток зовнішньої торгівлі, як і ефективне використання фінансових ресурсів, які інвестується, по суті неможливі без належної організації управління інвестиційними проектами – у світі вже давно визнано, що система менеджменту проектів – це визначальний напрямок сучасного управління, застосування якого надає відчутні результати. Професіонали у цій сфері високо поцінуються, для прикладу, у США – це третя за середнім розміром оплати праці після юристів та лікарів. Саме використання методології менеджменту проектів стало сьогодні фактично стандартом управління на багатьох тисячах підприємств і зазвичай застосовується по суті практично в усіх, у тому числі щонайбільших корпораціях. Так, у 2002 році прийнято стандарти менеджменту проектів ANSI та підготовлено відповідний проект стандартів управління проектами ISO 10006 [14; 16; 26].

**Управління проектами** (*Project Management*) дає істотні результати в усіх сферах застосування, що і пояснює популярність такої технології. Проте, у нашій державі, на жаль, не всі та не завжди вірно розуміють предмет управління проектів, часто плутаючи його зі складанням бізнес-планів.

**Менеджмент проектів** – це діяльність із планування, організації, координації, мотивації та контролю впродовж *життєвого циклу проекту* шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для забезпечення щонайбільш ефективної реалізації наперед визначених ним результатів за вартістю, складом, обсягом та якістю робіт і задоволенням потреб його учасників [15; 19; 32].

**Проект** – це тимчасове підприємство для створення унікальних продуктів або ж послуг. «Тимчасове» визначає, що будь-який проект має початок і неодмінно завершується, коли досягаються поставлені цілі або виникає розуміння того, що вони не можуть бути досягнуті. А «унікальних» означає, що створені продукти чи послуги істотно відрізняються від аналогічних. Одночасно із цим унікальність продуктів або ж послуг проекту

спричиняє необхідність послідовного уточнення їх характеристик у міру його виконання. Як приклад інвестиційного проекту можливо навести будівництво чи освоєння будь-якої новітньої продукції та здійснення капітальних ремонтних робіт, як і впровадження інформаційної системи на підприємстві або ж проведення виборчої кампанії, зйомки кінофільму тощо, що відповідає такому визначенню. Управління проектами підпорядковується чіткій логіці, чим пов'язуються різні сфери знань та ключові процеси менеджменту. Передовсім кожен із них обов'язково повинен одну чи і декілька цілей, яким будемо вважати надалі не тільки його кінцеві результати, а і шляхи їх досягнення, приміром, застосування технологій та відповідних систем менеджменту проектів. Вони можуть бути реалізовані різними способами. Для їх порівняння потрібні критерії успішності досягнення поставлених цілей. А одним із ключових критеріїв оцінки різних варіантів виконання проекту є вартість і строк досягнення його результатів. Водночас із цим заплановані цілі та якість можуть обмежуватись за розгляду і оцінки його різних варіантів, для чого можливо використовувати й інші критерії та відповідні обмежувальні засоби, зокрема, ресурсні [15–16; 26; 29–31].

Для управління проектами потрібно мати належні важелі. Впливати на шляхи досягнення їхніх результатів, цілі, якість, терміни і вартість виконання робіт можливо, обираючи із цією метою технології, склад, характеристики та ресурси для виконання тих або інших робіт. Отже, технології, які застосовуються, і ресурси проекту логічно віднести до *основних важелів управління проектами*. Окрім цього, існують різні допоміжні засоби, що призначені для управління основними. До них логічно віднести, для прикладу, контракти, які дають можливість залучати необхідні ресурси на відповідний термін. Одночасно для управління ресурсами потрібно забезпечити ефективну організацію робіт. Це стосується і структури управління проектом, організації та інформаційної взаємодії його учасників і координації персоналу. Водночас із цим інформація, яка використовується в управлінні проектами, не буває повністю достовірною. Увага до такої невизначеності необхідна як за планування проекту, так і для грамотного укладення контрактів. З метою аналізу та врахування невизначеностей зазвичай присвячується аналіз ризиків [15; 19–24; 27].

**Процеси управління проектами.** Будь-який із проектів у процесі виконання проходить різні стадії, які у сукупності називають його життєвим циклом. Для реалізації різних функцій відносно управління проектом потрібні відповідні дії, що у подальшому будуть визначатись як процеси управління ними. Одночасно із цим менеджмент проектів – інтегрований процес. Дії (чи їхня відсутність) у одному із

напрямків впливають і на інші спрямування. Такий взаємозв'язок і змушує балансувати між завданнями проекту – часто поліпшення у одній сфері може бути досягнуте лише за рахунок погіршення в іншій.

Проект складається із відповідних процесів як сукупності результативних дій. Вони зазвичай розподіляються на такі дві основні групи [14–15]:

- управління – стосуються головним чином організації та опису відповідних робіт за проектом, які будуть докладно описані у подальшому [15–16];

- зорієнтовані на продукт і його специфікацію та виробництво. Визначаються життєвим циклом проекту і залежать від сфери застосування [17–19].

Відповідні процеси менеджменту проектів, що зорієнтовані на продукт, накладаються та взаємодіють. Приміром, цілі проекту не можуть бути визначені за відсутності вичерпного розуміння того, як саме й створити продукт. Водночас процеси управління проектами можуть бути поділені на шість основних груп, за якими реалізуються різні функції управління [15; 19; 26; 32]:

- ініціації – ухвалення рішення про початок виконання проекту [14; 18];

- планування – визначення конкретних цілей і різних критеріїв успіху проекту та розробка відповідних робочих схем їхнього досягнення [16; 22; 26];

- виконання – координація людей і ресурсів для виконання плану [14];

- аналізу – визначення відповідності плану та виконання проекту згідно із наперед поставленими цілями і критеріями успіху, ухвалення рішень відносно необхідності застосування тих або інших коригувальних впливів [26];

- управління – вичерпне визначення відповідних коригувальних впливів, їх чітке узгодження, затвердження та у подальшому – застосування [15–16];

- завершення – належна формалізація виконання проекту і його доведення до наперед визначеного відповідно упорядкованого фіналу [15; 18; 24; 29].

Процеси управління проектами відбуваються із різною інтенсивністю, накладаються один на одного на усіх їх стадіях, як показано на рис. 1. Окрім цього, усі вони пов'язані своїми результатами. Результат виконання одного стає вихідною інформацією для іншого. Ці взаємозв'язки проілюстровані на рис. 2. І, нарешті, існують взаємозв'язки усіх груп процесів різних фаз проекту. Закриття однієї із них може бути входом для ініціації наступної, як, наприклад, завершення фази проектування потребує схвалення проектною документації, потрібної для початку етапу його реалізації її замовником. У реальному ж проекті фази можуть не тільки передувати одна одній, а і накладатись.

Повторення ініціації на його етапах дає змогу контролювати актуальність його виконання. Якщо потреба у ньому відпадає, чергова ініціація надає можливість вчасно це встановити та уникнути зайвих витрат. Ініціація ж включає єдиний підпроцес – авторизацію (рішення розпочати чергову фазу проекту).

Планування теж має велике значення для проекту, оскільки він містить те, що раніше ще не виконувалось. Воно включає порівняно багато процесів. Одночасно із цим у жодному випадку не потрібно вважати, що управління проектами – це лише саме планування. Усі зусилля, які докладаються для планування, необхідно порівнювати із цілями проекту і корисністю отриманої інформації. Водночас із цим нагадаємо, що варто розрізняти цілі проекту та цілі його продукту. Продукт проекту – це продукція (чи послуги), яка створюється у результаті його виконання. Цілі продукту – це властивості та функції, якими повинна володіти кінцева продукція проекту, отже робота, яку і належить виконати для виробництва продукту із заданими властивостями [14; 16; 23; 31].

У ході виконання проекту процеси управління його різними фазами багаторазово повторюються. Змінюватись можуть цілі проекту та його бюджет

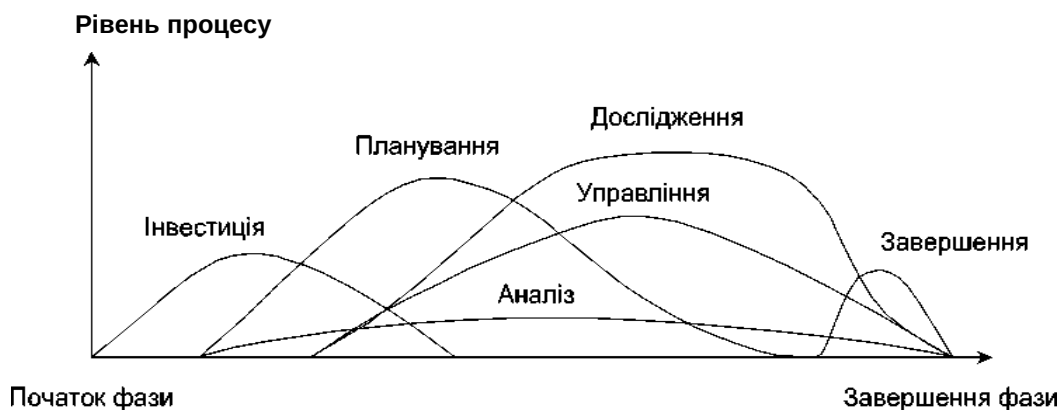


Рис. 1. Графік процесів у фазі управління проектами

Джерело: [14; 16; 26]

і ресурси тощо. Окрім цього, планування проекту – це не точна наука. Різні його творці можуть розробити різні плани для одного і того ж проекту. Відтак, пакети менеджменту ними здебільшого містять різні види виконуваних робіт за однакових вихідних даних. Деякі із процесів планування мають чіткі логічні або ж інформаційні взаємозв'язки та виконуватимуться у одному і тому ж порядку в усіх проектах. Для прикладу, спочатку визначають, із яких робіт він складається, а вже потім розраховувати конкретні терміни його виконання та вартість. Такі процеси виконуються по декілька разів впродовж кожної фази проекту. Окрім основних процесів планування, є і низка допоміжних необхідність у яких залежить саме від конкретного проекту, у тому числі [14; 26]:

- планування якості – це визначення того, якими стандартами якості потрібно керуватись у виконуваному проекті та як цих стандартів досягти;
- планування організації – документування і визначення відповідних ролей, відповідальності та взаємостосунків необхідної звітності в організації;
- призначення персоналу – це визначення людських ресурсів із метою належного виконання усіх запланованих робіт чітко за конкретним проектом;
- планування взаємодії – встановлення потоків інформації та різноманітних способів взаємодії, які вкрай потрібні кожному із учасників проекту;
- ідентифікація ризику – це визначення і документування різних подій ризику, котрі можуть істотно вплинути на виконання відповідного проекту;
- оцінка ризику – оцінювання ймовірностей настання подій ризику та їхніх характеристик і ймовірного впливу на конкретний виконуваний проект;
- розробка реагування – це окреслення необхідних обґрунтованих дій із метою завчасного попередження ризиків та реакції на інші загрозливі події;
- планування постачань – це визначення того, що саме, як і коли повинне бути вчасно поставлене з метою як безумовної, так і якісної реалізації проекту;

– підготовка умов – вироблення відповідних вимог до належного постачання та визначення потенційних постачальників потрібного для проекту.

Взаємозв'язок між допоміжними процесами залежить від природи проекту. Його виконання повинне регулярно аналізуватись для того, щоби виявити відхилення від плану із оцінкою їх впливу на проект. Регулярне вимірювання основних параметрів проекту та ідентифікація відхилень відносять до процесів реалізації, називають контролем виконання. Його потрібно здійснювати за кожним параметром, який входить у план проекту. Як і у плануванні, процеси реалізації поділяють на основні та допоміжні. До основних із них відносять

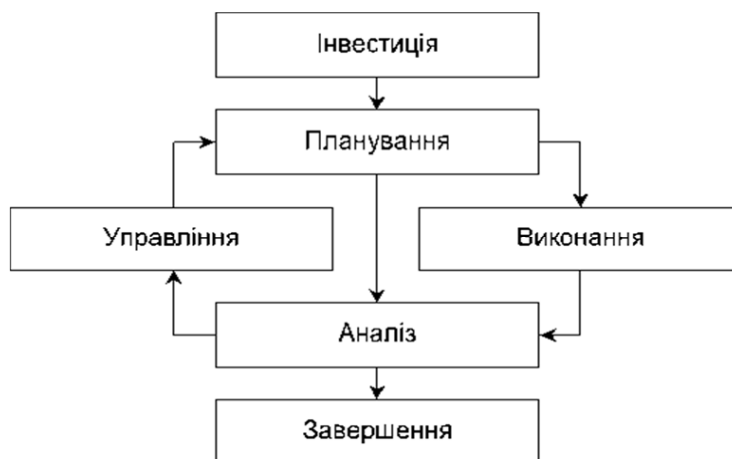


Рис. 2. Взаємозв'язки процесів управління проектами

Джерело: [14; 16; 26]

процеси виконання плану проекту. Серед допоміжних визначимо:

- облік виконання – це підготовка і розподіл відповідної інформації, яка необхідна кожному учаснику виконуваного проекту із певною періодичністю;
- підтвердження якості – систематичне оцінювання виконання проекту для підтвердження його відповідності усім прийнятим стандартам якості;
- підготовка пропозицій – це збір належних обґрунтованих рекомендацій та відгуків і відповідних пропозицій та заявок щодо виконання проекту тощо;
- вибір постачальників – це оцінка наявних пропозицій і вибір постачальників та підрядників і укладення із ними відповідних контрактів (угод);
- контроль контрактів – це постійний контроль за процесом безумовного належного виконання контрактів між постачальниками та підрядниками;
- розвиток команди проекту – це планомірне і систематичне підвищення кваліфікації усіх із учасників команди виконавців відповідного проекту.

**Процеси аналізу.** Процеси аналізу включають насамперед аналіз плану та аналіз виконання проекту. Аналіз плану передбачає передовсім визначення того, чи відповідає складений план виконання проекту усім встановленим вимогам до нього і очікуванням усіх його учасників. Він виражається в оцінці показників плану його командою або ж іншими учасниками проекту. На стадії ж планування результатом аналізу плану може бути і ухвалення рішення про необхідність змін початкових умов та складання його нової версії чи прийняття розробленої версії як базового плану проекту, що надалі стане основою для його виконання. Аналіз плану не виділяється як окремий процес, а включається безпосередньо у планування і робить таку групу процесів за своєю природою ітеративною. Таким чином, усі основні процеси аналізу будемо вважати процесами аналізу виконання.

Вони призначені для оцінки стану та прогнозу успішності реалізації проекту у відповідності із критеріями і обмеженнями, якими визначаються на стадії планування. Через унікальність проектів такі критерії не універсальні, але для більшості із них до основних обмежень та критеріїв успіху належать насамперед вартість, терміни, цілі та якість робіт. Одночасно із цим за негативного прогнозу приймається рішення про необхідність коригувальних впливів, вибір яких здійснюється у процесах управління змінами. Процеси аналізу зазвичай поділяють на основні та допоміжні. До основних відносять ті із них, що безпосередньо пов'язані із цілями проекту і показниками, які характеризують досягнуту успішність його виконання:

- аналіз термінів – це визначення відповідності фактичних та прогнозних термінів реалізації операцій проекту директивним або ж запланованим;

- аналіз вартості – це визначення, наскільки фактична і прогнозована вартість операцій та фаз проекту відповідають директивним (запланованим);

- аналіз якості – це моніторинг результатів із метою їхньої перевірки на відповідність прийнятним стандартам якості та визначення подальших шляхів невідмінного усунення причин усіх небажаних результатів виконання проекту;

- підтвердження цілей – це процес формалізованого прийняття результатів проекту його усіма учасниками (як-то інвесторами, споживачами тощо).

Допоміжні процеси аналізу пов'язані із аналізом чинників, що впливають на цілі та критерії успіху проекту. Вони включають [14; 16; 23; 26; 30]:

- оцінку виконання – аналіз результатів роботи і належний розподіл усієї проектної інформації із метою відповідного постачання учасників проекту даними саме про те, як використовуються ресурси для досягнення цілей проекту;

- аналіз ресурсів – це скрупульозне визначення відповідності фактичного та прогнозованого завантаження і продуктивності різних наявних ресурсів запланованим та фактичним витрат матеріалів, витрачених планово [26–27].

До таких процесів включається аналіз взаємодії відносно оптимізації процедур обробки інформації та виконання контрактів із метою своєчасного внесення відповідних змін і запобігання зриву, отже низка тих процесів, які не мають регулярного характеру (аналіз взаємодії) чи складають певну частину включених процесів (аналіз контрактів). У результаті аналізу ухвалюють рішення стосовно продовження реалізації проекту за раніше наміченим планом або ж визначається необхідність застосування коригувальних впливів [16; 26].

**Процеси управління.** Менеджмент виконання проекту є визначенням застосування управлінських впливів із метою успішної реалізації проекту. Якщо вона відбувається за наміченим планом, управління фактично зводиться до безпосередньо

виконання – доведення до учасників проекту усіх планових завдань та контролю за їхньою реалізацією. Однак, коли у процесі виникають відхилення, аналіз яких вказує на потребу у застосуванні певних коригувальних впливів, потрібно віднайти оптимальні коригувальні впливи і переглянути план робіт, що залишились, погодивши такі зміни із учасниками проекту. Тож, процеси управління призначені для узгодження та внесення потрібних змін у цей план. Їх нерідко називають управлінням змінами, якими зумовлюється зміст аналізу. До основних процесів менеджменту, які зустрічаються практично у кожному виконуваному проекті, зазвичай на практиці відносяться [26; 32]:

- загальне управління змінами – це визначення, узгодження і уточнення, затвердження та прийняття до безумовного виконання усіх із коригувальних впливів і координація відповідних змін до усього виконуваного проекту;

- управління ресурсами – це внесення потрібних змін до складу та призначення належних ресурсів для успішного виконання відповідного проекту;

- управління цілями – систематичне корегування відповідних цілей проекту за кінцевими результатами процесів виконаного поглибленого аналізу;

- управління якістю – це оперативна робота відповідних заходів із усунення безумовного ймовірних причин незадовільного виконання проекту [26].

Серед допоміжних процесів управління відзначаємо такі [14–16; 29]:

- управління ризиками – це належне реагування на усі без винятків події і зміну тих або ж інших ризиків у процесах виконання відповідного проекту;

- управління контрактами – координація роботи субпідрядників, як і корегування контрактів та належне врегулювання виникаючих конфліктів.

Завершення проекту супроводжується низкою таких процесів [26]:

- закриття контрактів – це завершення і закриття контрактів, котрі включають врегулювання усіх наявних на той час суперечок стосовно нього;

- адміністративне завершення – це підготовка, збір та розподіл інформації, яка є потрібною для відповідної формалізації завершення проекту [30].

Методи і технології реалізації таких процесів та їх інтеграція складають суть управління проектами. Звернемо увагу і на те, що вже охарактеризовані процеси застосовуються до різних проектів, серед яких – будівельні, інформаційні та будь-які інші, проте є й істотні відмінності у менеджменті проектів різних типів. Водночас із цим зазначимо, що впровадження відповідної системи управління проектами пов'язане із належною організаційною перебудовою і впровадженням різних спеціалізованих програмних засобів [14–15].

**Методи управління інвестиційними проектами.** Методи прогнозування та планування призначаються передовсім для визначення можливих і бажаних (цільових) характеристик стану керованого об'єкта у майбутньому. Однак, щоби найуспішніше реалізувати оптимальний план розподілу виробничих ресурсів, потрібно спланувати та виконати цілу низку заходів. Моделі мережевого планування і управління призначаються для складання плану реалізації деякого комплексу взаємозалежних робіт (операцій), які характеризуються короткими термінами. Він створюється як мережа, графічне зображення якої називається мережевим графіком, а чітке відображення усіх часових взаємозв'язків майбутніх робіт є відмінною рисою мережевих моделей. Система методів мережевого планування та управління (СПУ) – це сукупність таких процесів щодо розробки господарських комплексів, наукових досліджень, конструкторських і технологічних робіт, продукції нового різновиду, спорудження та реконструкції будинків і споруд, капітального ремонту основних виробничих засобів із використанням мережевих графіків. Перші такі системи були розроблені у США наприкінці 1950-х років ХХ століття. Вони одержали назву СРМ (англ. аббревіатура – метод критичного шляху) та PERT (метод оцінки і огляду програми). Система СРМ була вперше застосована в управлінні будівельними роботами, а PERT – у процесі розробки відомої системи «Полярис». У колишньому ж Радянському Союзі роботи із мережевого планування почали з'являтися у лише 1960-х роках ХХ століття. Тоді методи СПУ знайшли своє застосування у будівництві та наукових розробках. Надалі вони широко застосовувались і в багатьох інших галузях господарського комплексу. Така система СПУ, зокрема, дає можливість [15; 17–18; 21; 25–26]:

- формування календарного плану реалізації повного комплексу робіт;
- своєчасного виявлення та мобілізації відповідних резервів часу, грошових, матеріальних і трудових та усіх інших потрібних саме для цього ресурсів;
- здійснення управління комплексом робіт за принципом «провідної ланки» із прогнозуванням і попередженням можливих зривів у ході їх виконання;
- підвищення ефективності управління за чіткого розподілу відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями відповідних робіт [15; 26].

Діапазон застосування СПУ доволі широкий: від завдань із питань діяльності окремих осіб до проектів, у яких беруть участь сотні організацій та десятки тисяч людей. Це може бути в числі іншого розробка і створення потужного територіально-виробничого комплексу. Саме така мережева

модель є описом комплексу робіт (операцій проекту), що означає будь-яке завдання, із метою виконання якого потрібно здійснити велику кількість різних дій, наприклад, будівництво будинку, корабля, літака чи створення будь-якого іншого складного об'єкта та розробка їх проекту і процес планування його реалізації. Отже, основними утворюючими елементами мережевої моделі є різноманітні події або роботи [26]. Термін «робота» використовується у мережевому плануванні для позначення процесів та зв'язків між різними подіями [14; 16]:

- дійсна робота – це протяжний у часі процес, який потребує витрат різних ресурсів, серед яких – виготовлення деталі, складання виробу і налагодження певного устаткування та інше. Кожна робота повинна бути чітко описана і одночасно мати конкретно визначеного її безпосереднього виконавця;

- очікування – тривалий процес, яким не передбачаються витрат у різних ресурсів та праці – сушіння після фарбування і твердіння бетону тощо;

- залежність (фіксована робота) – логічний взаємозв'язок між двома чи декількома роботами (подіями), які не потребують витрат матеріальних ресурсів, праці або ж часу. Вона вказує головним чином на те, що можливість початку однієї із робіт та її результати безпосередньо залежать саме від результативності іншої, а тривалість такої фіктивної роботи вважається рівною нулеві.

Подія – це момент завершення процесу, яким відображаються кожен із етапів реалізації певного проекту. Така подія може бути результатом однієї роботи чи підсумком декількох робіт і здійснюватися винятково тоді, коли закінчені усі роботи, які їй передують. Своєю чергою подальші роботи можуть розпочинатись лише після здійснення такої події. Водночас вважається, що подія не має тривалості та здійснюється миттєво. Тому кожна із таких подій, які включаються у модель, повинна бути точно визначеною, а її формулювання містити результат попередніх дій. Серед усіх подій мережевої моделі особливо виділяються вихідна і завершальна. Вихідна подія стосується попередніх робіт, що відносяться до цього ж комплексу. Натомість, завершальна – наступних, які належать до неї. Мережа є граф-фігурою у складі із точок та з'єднуючих ліній. Точки у цій фігурі називаються вершинами графа, а їх з'єднуючі лінії – ребрами або ж дугами. При цьому СПУ є особливим видом графів:

- по-перше, це зв'язний граф, тобто усі його визначальні вершини безпосередньо пов'язуються одна із одною із використанням відповідних дуг;

- по-друге, це кінцевий граф – безліч його ребер є кінцевими (приклад такого нескінченного графа – координатна мережа на координатній площині);

– по-третє, це орієнтований граф – кожна із його вершин з'єднується упорядковано, а дуги в орієнтованому графі позначають відповідними стрілками, якими показується порядок переходу від однієї вершини до іншої. Події мережевого графіка – вершина графа (традиційно зображуються кружками), а ті чи інші роботи – дуги (зазвичай позначаються стрілками). Для по-будови економіко-математичної моделі необхідно послідовно здійснити низку таких дій: сформулювати економічну проблему і виконати її якісний аналіз, побудувати математичну модель, здійснивши її належний математичний аналіз, підготувати вихідну інформацію для моделі; розрахувати числове значення; проаналізувати обчислені результати та застосувати їх на практиці [14; 26].

Порядок створення і використання мережевої моделі виглядає так:

1) запланований процес розподіляється на окремі роботи, на підґрунті чого складається перелік робіт і подій, аналізуються логічний зв'язок та послідовність виконання, роботи закріплюються за конкретними виконавцями;

2) їх спільними зусиллями оцінюється тривалість кожної із таких робіт; упорядковується;

3) розраховуються різні параметри подій і робіт, визначаються резерви часу та, відповідно, критичний шлях;

4) здійснюються поглиблений аналіз оптимізація мережевого графіка;

5) за необхідності такий графік викреслюється заново із вичерпних перерахунком усіх параметрів відповідних подій і робіт.

У процесі побудови мережевого графіка необхідно дотримуватись таких правил: не повинно бути «тупикових» подій – таких, за якими немає жодної роботи, окрім як завершальної події. В іншому ж випадку така робота не потрібна, тому її необхідно ліквідувати, або наступна за цією подією залишилась неврахованою. Тобто, потрібно ретельно вивчити взаємозв'язки подій та робіт для виправлення такої недопустимої неузгодженості; у мережевому графіку не може бути жодних «хвостових» подій (окрім, хіба-що, вихідної), яким не передує хоча б одна робота; у мережі не повинно бути замкнутих контурів і петель – шляхів, що з'єднують події із ними ж самими. За виникнення контуру, а у складних мережах із високим показником складності це буває дуже часто та виявляється тільки із використанням комп'ютерів, потрібно повернутись до вихідних даних і шляхом перегляду складу робіт домагатись його усунення; будь-які із двох подій мають повинні бути безпосередньо пов'язані жодним чином не більше, ніж однією роботою (стрілкою); у мережі рекомендується мати лише одну вихідну та одну завершальну події [14; 26].

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами дослідження було з'ясовано, що стосунки України і Євросоюзу розпочались ще у 1991 році, коли Міністром закордонних справ Нідерландів як головуєчим у його у листі від його імені було офіційно визнано незалежність України, а її політика з розбудови стосунків між ними здійснюється на основі Закону України «Про внутрішню і зовнішню політику», згідно із статтею 11 якого «... забезпечення інтеграції України у європейський політичний та економічний і правовий простір» є одним із основоположних засадничих принципів сучасної зовнішньої політики нашої держави.

При цьому за підсумками 2020 року сукупна частка держав ЄС у зовнішній торгівлі України складає 40,7% [38], отже вона уникла такого принизливого статусу, як сировинний придаток Європейського Союзу, та стала його повноцінним партнером у торгівлі товарами і послугами, а за результатами 2022 року обсяг експорту товарів із України до Євросоюзу зріс у порівнянні із 2021 роком на 4,2%, склавши 20,0 млрд доларів США [28; 37].

Водночас із цим ефективний розвиток зовнішньої торгівлі України та використання інвестиційних фінансових ресурсів по суті неможливі без належної організації управління інвестиційними проектами, адже у світі вже віддавна визнано, що система менеджменту проектів – це особливий напрямок сучасного управління, застосування якого дає дуже відчутні результати. Однак, на жаль, в Україні не усі та не завжди правильно розуміють предмет менеджменту проектів, дуже часто плутаючи його зі складанням бізнес-планів. При цьому управління проектами (Project Management) – це діяльність із планування, організації, координації, мотивації та контролю впродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування відповідної системи сучасних методів і техніки управління, метою якої є забезпечення щонайбільш ефективної реалізації визначених ним результатів як за вартістю та загальним обсягом і складом робіт, так і їх якістю та задоволенням потреб кожного із цього учасників.

Процеси менеджменту проектів можуть бути поділені на шість основних груп, за якими реалізуються ті чи інші функції управління: ініціація, планування, процеси виконання, аналізу і управління та завершення. Методи менеджменту планування призначаються головним чином саме для визначення можливих і бажаних (цільових) характеристик стану керованого об'єкта у майбутньому. Проте, щоб успішно реалізувати оптимальний план відповідного розподілу виробничих ресурсів, потрібно спланувати та виконати цілу низку різних заходів. Одночасно із цим і для розробки плану реалізації відповідного комплексу взаємозалежних робіт (операцій), які характеризуються дуже короткими термінами, призначені моделі



мережевого планування і управління. Такий комплекс створюється як мережа, графічне зображення якої називається мережевим графіком, а чітке відображення усіх часових взаємозв'язків майбутніх робіт є відмінною рисою кожної із таких мережевих моделей.

Система методів мережевого планування та управління – це їх сукупність відносно цих процесів за використання наукових досліджень, розробки господарських комплексів і конструкторських та технологічних робіт і продукції нового різновиду та спорудження і реконструкції будинків та споруд, капітального ремонту основних виробничих засобів із застосуванням мережевих графіків, які широко використовуються сьогодні у різних галузях народно-господарського комплексу, а це дає реальну можливість істотного позитивного впливу на управління відповідними інвестиційними проектами і в Україні, що особливо важливо у контексті забезпечення успішної роботи підприємств та отримання ним відповідних прибутків для їх спрямування на розширення виробництва і подальше підвищення добробуту їх працівників та їхніх родин, зважаючи і на нестримні євроінтеграційні устремління народу України у винятково складних умовах розв'язаної проти неї керівництвом Росії війни.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конституція України (зі змін.). Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
2. Господарський кодекс України (зі змін). Затверджений Законом України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
3. Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon2.rada.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
4. Закон України від 19 березня 1996 року № 93/96-ВР «Про режим іноземного інвестування». URL: <https://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
5. Закон України від 1 липня 2010 року «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики політики». URL: <https://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
6. Податковий кодекс України (зі змін.). Затверджений Законом України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106 «Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніх держав-членів». URL: <https://zakon3.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2022 року № 426 «Про застосування заборони ввозу товарів з Російської Федерації». URL: <https://zakon3.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
9. Постанова Верховної Ради від 28 липня 1993 року № 3360-XII «Про основні напрями зовнішньої політики України». URL: <https://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
10. Постанова Верховної Ради України від 22 лютого 2002 року № 684-V «Про Заяву Верховної Ради України «Про започаткування переговорів між Україною та ЄС щодо укладення нового базового договору». URL: <https://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
11. Постанова Верховної Ради України від 19 травня 2011 року № 3400-VI «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Про стан і перспективи економічних відносин України та ЄС (зона вільної торгівлі) та Митним союзом». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
12. Постанова Верховної Ради України від 13 березня 2014 року № 274-VII «Про підтвердження курсу на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі». URL: <https://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
13. Постанова Верховної Ради України від 28 листопада 2022 року № 299-IV «Про рекомендації парламентських слухань про взаємовідносини та співпрацю України з Європейським Союзом». URL: <https://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).
14. Батенко Л.П., Лезіна А.В., Москалюк В.М. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. С. 22–37.
15. Благун І.С., Левандовський О.Т. Оцінка ефективності інвестиційного проектування. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 12. С. 160–167.
16. Керівництво з питань проектного менеджменту. Пер. з англ. Під ред. Бушуєва С.Д. Київ : Ділова Україна, 2000. 198 с.
17. Диба М.І., Гернего Ю.О. Структурно-функціональний аналіз інвестиційної привабливості проекту. *Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи: Збірн. Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 29–30 травня 2020 року)*. Запоріжжя, 2020. С. 58–61.
18. Єпіфанов А.О., Мінченко М.В., Додашев Б.А. Управління регіоном. За заг. ред. д. е. н., проф. А.О. Єпіфанова. Суми : Вид-во ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 361 с.
19. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 126–130.
20. Зварич І.Т. Аналіз і оцінювання впливу на економічне зростання інвестиційної політики. *Моделювання регіональної економіки*. 2005. № 2 (6). С. 65–74.
21. Зварич І.Т. Державне регулювання економічного зростання: інститути, механізми, інфраструктура (регіональний зріз). Київ : Вид-во «АрТек», 2009. С. 92–111; 274–305.
22. Зварич І.Т., Зварич О.І. Сучасні підходи до методології управління проектами сталого розвитку регіону у контексті безперервної освіти державних

службовців. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну*. 2017. № 5 (115). С. 11–23.

23. Зварич І.Т., Зварич О.І., Хома В.Б. Управління соціально-економічним розвитком регіону. Івано-Франківськ : Супрун В.П., 2019. С. 185–248.

24. Економіко-математичні методи та моделі (кол. авт.). За ред. Маукул В.М. Одеса, 2012. 404 с.

25. Романюк М.Д. Соціальні аспекти розвитку регіону за умов економічної кризи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. С. 254–259.

26. Рубіш М.А. Управління інвестиційно-проектною діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 302–305.

27. Саричев Д.О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки*. 2014. Вип. 3. С. 131–144.

28. Чичало-Кодрацька І.Б. Сучасний стан і проблеми торгівлі України з Європейським Союзом. URL: <https://conf.ztu.edu.ua> (дата звернення: 07.07.2023).

29. Bell D. The Coming of Post Industrial Society: A Venture in Social Fo-recasting. Harper Colophon Books, 2001. 616 p.

30. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. Crowdfunding: Topping the right crowd. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29. P. 585–609.

31. Porter M., Kramer M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*. 2006. Vol. 12. No 84. P. 42–56.

32. Hayek F. A. The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*. Vol. 35. Iss. 4 (September, 1946). P. 519–530.

33. Договір про Європейський Союз. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 07.07.2023).

34. Європейська асоціація вільної торгівлі. URL: <https://geneva.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).

35. Європейський Союз. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 07.07.2023).

36. Оприлюднено «Звіт про реалізацію Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2021 рік». URL: <https://kmu.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).

37. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).

38. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 07.07.2023).

## REFERENCES:

1. Konstytutsiia Ukrainy (zi zmin.). Pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 roku [Constitution of Ukraine (as amended). Adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996]. Available at: <https://zakon1.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

2. Hosodarskyi kodeks Ukrainy (zi zmin.). Zatverdzhenyi Zakonom Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 436-IV [State Code of Ukraine (as amended). Approved by the Law of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV]. Available at: <https://zakon2.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

3. Zakon Ukrainy vid 18 veresnia 1991 roku No 1560-XII «Pro investycijnu dijal'nist'» [Law of Ukraine from September 18, 1991 No 1560-XII «On investment activity»]. Available at: <https://zakon2.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

4. Zakon Ukrainy vid 19 bereznia 1996 roku No 93/96-VR «Pro rezhy m zakhystu inozemnykh investycij» [Law of Ukraine from March 19, 1996 «On the regime of foreign investment»]. Available at: <https://zakon2.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

5. Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2010 roku No 241-IV «Pro zasady vnutrishn'oji i zovnishn'oji polityky» [Law of Ukraine from July 1: 2910 «On the principles of domestic and economic foreign policy»]. Available at: <https://zakon2.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

6. Podatkovyi kodeks Ukrainy (zi zmin.). Zatverdzhenyi Zakonom Ukrainy vid 2 hrudnia 2010 roku № 2755-VI [Tax Code of Ukraine (as amended). Approved by the Law of Ukraine dated December 2, 2010 No. 2755-VI]. Available at: <https://zakon2.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 zhovtnia 2017 roku No 1106 «Pro implementaciju Ugody mizh Ukrajinou, z odnijeji storony, ta Jevropejs'kym Sojuzom, Jevropejs'kym spivtovarystvom z atomnoji energiji i derzhavamyjikhny chlenamy, z inshchoji storony» [Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine from October 25, 2017 No 1106 «On implementation of the Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European an Atomic Energy Community of member States, on the other hand»]. Available at: <https://zakon3.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 kvitnia 2022 roku № 426 «Pro zastosuvannia zaborony vvozu tovariv z Rosiiskoi Federatsii» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 9, 2022 No. 426 «On the application of the ban on the import of goods from the Russian Federation»]. Available at: <https://zakon3.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

9. Postanova Verkhovnoi Rady vid 28 lypnia 1993 roku № 3360-XII «Pro osnovni napriamy zovnishnoi polityky Ukrainy» [Resolution of the Verkhovna Rada of July 28, 1993 No. 3360-XI «On the main directions of the foreign policy of Ukraine»]. Available at: <https://zakon4.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

10. Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy vid 22 liutogo 2002 roku No 684-V «Pro Zajjavu Verkhovnoji Rady Ukrainy «Pro zapochatkovannia peregovoriv Ukrainy ta JeS shchodo ukladennia novogo bazovogo dogovoru» [Resolution of Verkhovna Rada of Ukraine from February 22, 2002 No 684-V «On the statement of Verkhovna Rada of Ukraine on the initiation of negotiation between the some regarding the conclusion of a new basic egreement»]. Available at: <https://zakon4.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

11. Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy vid 19 travnia 2011 roku No 3400-V «Pro rekomendaciji parlaments'kykh slukhan' na temu: «Pro stan i perspektyvy ekonomichnykh vidnosyn mizh Ukrajinou ta JeS (zona vil'noji torgovli) ta Mytnym Sojuzom» [Resolution of Verkhovna Rada of Ukraine from May 19, 2011 No 3409-V «On the state and prospects of Ukraine's economic relations with EU (free trade zone) and the

Customs Union»]. Available at: <https://zakon4.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

12. Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy vid 13 bereznia 2014 roku No 274-VII «Pro pidtverdzhennia kursu na integraciju do Jevropejs'kogo Sojuzu ta pershochergovi zakhody u c'omu napriami» [Resolution of Verkhovna Rada of Ukraine from March 23, 2014 «On supporting Ukraine's course for integration into European Union and priority measures in this direction»]. Available at: <https://zakon4.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

13. Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy vid 28 lystopada 2022 roku No 299-VI «Pro rekomendaciji parlaments'kykh slukhan' pro vzajemovidnosyny ta spivpraciju Ukrainy z Jevropejs'kym Sojuzom» [Resolution of Verkhovna Rada of Ukraine from November 28, 2022 Nov299-VI «On recommendation of parliamentary hearing on relations and cooperation between Ukraine and European Union»]. Available at: <https://zakon4.rada.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

14. Batenko L.P., Lezina A.V., Moskaliuk V.M. (2020). Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizacija [Ensuring the maturity of project management: methodological approaches and practical implementation]. *Economic analysis*, vol. 30, no. 1, pp. 222–237.

15. Blagun I.S., Levandovs'kyj O.T. (2002) Ocinka efektyvnosti innovacijnogo proektuvannia [Evaluation of the effectiveness of innovative design]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12, pp. 160–167.

16. Kerivnyctvo z pytan' proektnogo menedzhmentu (2000) [Project management]. *Trans. from English. Edit. by S. Bushujev*. Kyiv: Business Ukraine. 198 p.

17. Dyba M.I., Gernego Ju.O. (2020). Strukturno-funktsional'nyj analiz investycijnoji pryvablyvosti proektu [Structural and functional analysis of investment attractiveness of the project]. *Proceedings of the Yevropejska proektna kultura v Ukraini: stan, problemy, perspektyvy* (Zaporizhzhia, May 29–30, 2020). Zaporozhzhia, pp. 58–61.

18. Jepifanov A.O., Minchenko M.V., Dodashev B.A. (2008) Upravlinnia regionom [Regional management]. Sumy: SHEI «UAB NBU», 361 p.

19. Zhygalkevych Zh.M., Chukhlib V.Je. (2019) Upravlinnia proektamy ta jikh ryzykamy: pidkhody ta metody [Project management and their risks: approaches and methods]. *Pryazovskyyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 6 (17), pp. 126–130.

20. Zvarych I.T. (2005). Analiz i ociniuvannia vplyvu na ekonomichne zrostanttia investycijnoji polityky [Analysis and assessment of the impact on economic growth of investment policy]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*, no 2 (6), pp. 65–74.

21. Zvarych I.T. (2009). Derzhavne reguliuvannia ekonomichnogo zrostanttia: instytuty, mekhanizmy, infrastruktura (regional'nyj zriz) [State regulation of economic growth: institution, mechanisms, infrastructure (regional section)]. Publish. house: ArtEK, pp. 274–305.

22. Zvarych I.T., Zvarych O.I. (2017) Suchasni pidkhody do metodologiji upravlinnia proektamy stalago rozvytku v kontexti bezpererвної society derzhavnykh sluzhbovciv [Modern Approaches to the methodology of project management of sustainable development of the region in the context of continuing education of civil servants]. *Visnyk Kyivskoho*

*natsionalnoho universytetu tekhnologii i dizainu*, no. 5 (115), pp. 11–23.

23. Zvarych I.T., Zvarych O.I., Khoma V.B. (2019) Upravlinnia socialno-ekonomichnym rozvytkom regionu [Management of socio-economic development of the region]. Ivano-Frankivs'k: Suprun V.P., pp. 185–248.

24. Ekonomiko-matematychni mrthody ta modeli [Economic and mathematical methods and models. Team of auth. Edit. by Maukul V.M.]. Odesa, 2018. 404 p.

25. Romaniuk M.D. (2015). Social'ni aspekty rozvytku regionu v umovakh ekonomichnoji kryzy [Social aspects of the development of the region in the conditions of the economic crisis]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1, pp. 254 – 259.

26. Rubish M.A. (2016). Upravlinnia investycijno-proektnoju dijalnistiu pidpryjemstv [Management of investment and project activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, no. 1 (47), vol. 2, pp. 302–305.

27. Sarychev D.O. (2014). Ociniuvannia zrilosti procesiv upravlinnia proektamy: teorija i praktyka [Estimation of maturity of project management processes: theory and practice]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu KNTEU. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 131–144.

28. Cnychkalo-Kodrac'ka I. B. (2019). Suchasnyj stan I problemy torgivli Ukrainy z Jevropejs'kym Sojuzom [The current state and problems of Ukraine's trade with the European Union]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua> (accessed July 7, 2023).

29. Bell D. (2002). The Coming of Post Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. Harper Colophon Books, 616 p.

30. Belleflamme P., Lambart T., Schwienbacher A. (2014). Crowdfunding: Topping the right crowd. *Journal of Business venturing*. Vol. 39. P. 585–609.

31. Porter M., Kramer M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, vol. 12, no. 84, pp. 42–56.

32. Hayek F. A. (1945) The use Knowledge Society. *American Economic Review*, vol. 35, no. 4 (Sept., 1945), pp. 519–530.

33. Dogovir pro Jevropejs'kyj Sojuz [Treaty on the European Union]. Available at: <https://uk.wikipedia.org> (accessed July 7, 2023).

34. Jevropejs'ka asociacija vil'noji torgivli [European Free Trade Association]. Available at: <https://geneva.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

35. Jevropejs'kyj Sojuz [European Union]. Available at: <https://uk.wikipedia.org> (accessed July 7, 2023).

36. Opryliudneno «Zvit pro realizaciju Ugody pro asociaciju mizh Ukrainojiu ta Jevropejs'kym Sojuzom zi 2021 rik» [The Report on the implementation of the Association Agreement between the Ukraine and European Union has been published]. Available at: <https://kmu.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

37. Oficijnyj sait Derzhavnoji sluzhby statystyky [Official site of State Statistic Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed July 7, 2023).

38. Oficijnyj sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy [Official site of Ministers of Economy of Ukraine]. Available at: <https://me.gov.ua> (accessed July 7, 2023).