

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу,

економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Особливості застосування проєктних методологій в органах місцевого самоврядування»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Управління проєктами»

Студентки гр. УП.м-11 Кравченко Інни Олександрівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Кравченко І.О.

Науковий керівник: _____

*доц., к.т.н., ст.викладач
Євдокимова А.В.*

Співкерівник: _____

*нач.відділу проєктного управління
та методологічного забезпечення
управління стратегічного розвитку
міста Басанець М.О.*

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління
ім.О.Балацького

Рекуненко І.І.
«__»_____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма
«Управління проектами»
студентці групи УП.м-11
Кравченко Інні Олександрівні

1. Тема роботи «Особливості застосування проектних методологій в органах місцевого самоврядування» затверджена наказом по СумДУ №1190-VI від 08.12.2022 р.
2. Термін подання студенткою закінченої роботи: 16.12.2022 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз використання проектних методологій в органах місцевого самоврядування при розробці та актуалізації стратегії розвитку територіальної громади.
4. Об'єкт дослідження: органи місцевої влади.
5. Предмет дослідження: проектні методології в органах місцевого самоврядування.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації проекту тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

№	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування	15.11.2022
II	Проєктні методології управління діяльністю органів місцевого самоврядування	25.11.2022
III	Практичне застосування проєктних методологій в управлінні стратегічного розвитку міста СМР	12.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студентка має дослідити поняття територіальної громади, Стратегії розвитку. Проаналізувати актуальні статистичні дані та дослідження з приводу використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування.

У розділі 2 студентка має описати які саме проєктні методології можуть використовуватись органами місцевого самоврядування. Також, описати процес застосування таких методологій при розробці Стратегії розвитку СМТГ.

У розділі 3 студентка повинна з урахування отриманого досвіду в ході проходження переддипломної практики на базі управління стратегічного розвитку міста СМР описати процес актуалізації Стратегії розвитку СМТГ.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада співкерівника	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1	Можливість використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування	07.11.2022	15.11.2022

2	Використання проєктних методологій в Управлінні стратегічного розвитку міста СМР	16.11.2022	23.11.2022
3	Виконання завдань в проєкті розробки та актуалізації Стратегії розвитку територіальної громади	23.11.2022	12.12.2022

9. Дата видачі завдання 04.11.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Євдокимова А.В.
(підпис)

Співкерівник _____ Басанець М.О.
(підпис)

Завдання до виконання одержала _____ Кравченко І.О.
(підпис)

Анотація

У роботі розглядається питання використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування, а саме при розробці Стратегій розвитку територіальних громад. Також, описано зміни, що відбуваються на законодавчому рівні, щодо регулювання даного процесу на рівні держави, наводиться статистична інформація та аналіз подібних наукових досліджень.

Окремим розділом роботи є опис процесу створення та впровадження Стратегії розвитку м.Суми. Увага приділяється також огляду проєктних методологій (MSP та PRINCE2) та можливості їх використання у зазначеному процесі.

У третьому розділі досліджено діяльність управління стратегічного розвитку м.Суми та надано рекомендації щодо удосконалення їх роботи. Як результат, доведено ефективність використання проєктних методологій на прикладі проєкту з актуалізації Стратегії розвитку СМТГ.

Ключові слова: ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ПРОЄКТНІ МЕТОДОЛОГІЇ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, MSP, PRINCE2.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 21 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 43 с., у тому числі 13 рисунків, список використаних джерел – 2 с. та 2 додатки.

Актуальність даного дослідження полягає у тому, що в Україні на законодавчому рівні відбуваються зміни, що стосуються розвитку територіальних громад. Насамперед, це створення Стратегій розвитку, що мають містити нові положення, які раніше не розглядалися (наприклад, індикатори ефективності). Таким чином відбувається перехід від короткострокового ефекту до довгострокового. Використання проектних методологій у процесі створення Стратегій може допомогти організувати роботу більш ефективно. Адже легше буде реагувати на зміни, наприклад, ті, які пов'язані з реформою децентралізації (приєднання нових територій).

Метою роботи є аналіз використання проектних методологій в органах місцевого самоврядування при розробці та актуалізації Стратегії розвитку територіальної громади.

Предмет – методології управління діяльністю органів місцевого самоврядування, що використовуються при формуванні та реалізації Стратегії розвитку територіальної громади.

Об'єкт – органи місцевої влади.

Методи дослідження. Методами дослідження є загальні та спеціальні наукові методи: огляд науково-методичних джерел, узагальнення, аналіз та синтез, порівняння, опис.

Наукова новизна. Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному: доведено необхідність застосування проектних методологій в органах місцевого самоврядування, описано процес актуалізації Стратегії розвитку СМТГ.

Результати дослідження були опубліковані у фаховому виданні «Вісник СумДУ. Серія Економіка», а також в науково-дослідній роботі першого етапу

Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з «Управління проектами».

Ключові слова: ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ПРОЄКТНІ МЕТОДОЛОГІЇ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, MSP, PRINCE2.

Зміст

Вступ	10
Розділ 1. Теоретичні засади використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування.....	12
1.1. Аналіз законодавства України, що стосується органів місцевого самоврядування та територіальних громад	12
1.2. Аналіз досліджень, щодо використання проєктних методологій в роботі органів місцевого самоврядування.....	16
1.3 Перешкоди у використанні проєктних методологій в органах місцевого самоврядування при реалізації стратегії розвитку	17
Розділ 2. Проєктні методології управління діяльністю органів місцевого самоврядування	19
2.1 Аналіз проєктних методологій, що використовуються в органах місцевого самоврядування	19
2.2 Аналіз застосування проєктних методологій при розробці Стратегії розвитку територіальної громади.....	22
Розділ 3. Практичне застосування проєктних методологій в управління стратегічного розвитку міста СМР	26
3.1 Організація діяльності управління стратегічного розвитку міста СМР.....	26
3.2 Опис процесу актуалізації Стратегії розвитку СМТГ	29
3.3 Рекомендації щодо роботи управління стратегічного розвитку міста СМТГ та процесу актуалізації Стратегії розвитку	37
Висновки	42
Список використаних джерел.....	43
ДОДАТОК А.....	45
ДОДАТОК Б	46

Перелік умовних позначень

ЗУ – Закон України

КМУ – Кабінет Міністрів України

ТГ – територіальна громада

СМР – Сумська міська рада

СМТГ – Сумська міська територіальна громада

ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

УП – управління проектами

МР – міська рада

MSP – Management of Successful Programs

PRINCE2 – PRojects IN Controlled Environments

Вступ

Законодавство України щодо територіальних громад, Стратегій розвитку набуває певних змін. Насамперед, це стосується підходу до їх розробки. Має переважати довгостроковий ефект. Також, важливо, щоб його ефективність можливо було оцінити та відслідкувати. Реалізувати це можливо за рахунок використання методологій, які широко представлені саме в управлінні проектами.

Саме проектний підхід доводить, що його використання є ефективним. До того ж, у різних сферах. Проте, представленість, наприклад, у місцевому самоврядуванні, є значно меншою.

Метою даної роботи є аналіз використання проектних методологій в органах місцевого самоврядування при розробці та актуалізації Стратегії розвитку територіальної громади.

Об'єкт – органи місцевої влади.

Предмет – методології управління діяльністю органів місцевого самоврядування, що використовуються при формуванні та реалізації Стратегії розвитку територіальної громади.

Актуальність даного дослідження полягає у тому, що в Україні на законодавчому рівні відбуваються зміни, що стосуються розвитку територіальних громад. Насамперед, це створення Стратегій розвитку, що мають містити нові положення, які раніше не розглядалися (наприклад, індикатори ефективності). Таким чином відбувається перехід від короткострокового ефекту до довгострокового. Для того, щоб ця діяльність (по створенню Стратегій розвитку) була якомога ефективною, органам місцевого самоврядування доцільним буде використання саме проектних методологій, які і дозволять швидко реагувати на зміни, такі як приєднання нових територій в ході реформи децентралізації.

Проблема – органи місцевого самоврядування мають труднощі у використанні проектних методологій у процесі розробки Стратегій розвитку ТГ.

Гіпотеза: використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування при реалізації Стратегії розвитку територіальної громади може бути більш ефективним, у порівнянні з використанням традиційного підходу.

Завданнями даної роботи виступають:

- 1) проаналізувати законодавство України, що стосується органів місцевого самоврядування та територіальних громад для визначення основного понятійного апарату даної роботи;
- 2) проаналізувати та описати дослідження, що стосуються теми використання проєктних методологій в роботі органів місцевого самоврядування;
- 3) проаналізувати проєктні методології які на сьогодні використовуються в роботі органів місцевого самоврядування;
- 4) визначити та описати труднощі, що впливають на використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування;
- 5) описати практичний-кейс із застосування проєктних методологій в роботі органів місцевого самоврядування при розробці Стратегії розвитку територіальної громади;
- 6) сформулювати висновки та надати рекомендації.

Розділ 1. Теоретичні засади використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування

1.1. Аналіз законодавства України, що стосується органів місцевого самоврядування та територіальних громад

Наразі, з 2014 в Україні впроваджується реформа децентралізації. Нею передбачена організація територіальної влади та формування ефективного місцевого самоврядування. Згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» поняття «територіальна громада» визначено як «жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр». У цьому ж законі мова йде про «органи самоорганізації населення». Ними є представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста [4].

Станом на 7.10.2021 р. створено 1470 громад. З них: 410 міських, 433 селищних, 627 сільських. Більше того, якщо розглядати у розрізі за населеними пунктами, то маємо: 443 міста, 1960 селищ, 26261 село [11]. Також, на сайті Міністерства розвитку громад та територій України наявна статистична інформація (станом на 1.01.2022) щодо стратегічного планування. З 1438 ТГ (в яких відбулися місцеві вибори):

- у 617 ТГ – мають затверджені Стратегії;
- у 625 ТГ – знаходяться у процесі розробки;
- у 196 ТГ – не розпочинали їх розробку.

Якщо розглядати цю статистику у розрізі за областями, то:

- у Вінницькій, Луганській, Київській, Рівненській процес організовано на 100% (у повному обсязі);
- у Сумській, Донецькій, Кіровоградській – показник становить 90%;
- у Хмельницькій, Одеській та Закарпатській – показник менше 25%.

Досить важливим є також інформація, що основними перешкодами у впровадженні Стратегій є:

- нерозуміння проблем громади (ключових);
- пріоритети стосуються економічних питань, бюджету;
- відсутність наявних статистичних даних для здійснення соціально-економічного аналізу;
- недостатня активність жителів громади [18].

Враховуючи це, варто звернути увагу на ще одне поняття. Згідно з постановою КМУ «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» надається визначення поняття «проектна спроможна територіальна громада», що пояснюється як «територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об'єднання (добровільного приєднання до об'єднаної територіальної громади) здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [5].

Також, у державі передбачено надання субвенцій для територіальних громад відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад». Вони можуть надаватися на розробку проєктів, що будуть сприяти розвитку інфраструктури комунальної власності [6]. Станом на 2019 р., було виділено 2100000 тис.грн [7].

Якщо розглядати частки доходів та видатків місцевих бюджетів у ВВП України (за 2015-2021 рр.), то можемо побачити, що частка власних доходів громад все ж зросла: з 5,1% (у 2014 р.) до 7,3% (прогнозовано у 2021 р.). Тоді як частка видатків суттєво зменшилась: з 14,1% (у 2015 р.) до 12,1% (прогнозовано у 2021 р.) (див. Рис.1.1, Рис.1.2) [11].



Рис. 1.1 – Частка власних доходів місцевих бюджетів



Рис. 1.2 – Частка видатків місцевих бюджетів

Зважаючи на це вважаємо, що саме знання і використання проєктного підходу/управління проєктами є надзвичайно актуальним в ході розвитку територіальних громад. Це є прогресивною управлінською технологією, яка допомагає розвиватись дещо швидше. Застосування такого підходу можливе у багатьох сферах. Його використання дозволить не тільки підвищити ефективність роботи, а й вирішити питання (актуальні для громади) шляхом залучення коштів (наприклад, міжнародних донорів).

У 2015 р. було затверджено ЗУ «Про засади державної регіональної політики». Вже у 2020 р. запропоновано Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики». Так, з'являється низка нових термінів: регіональна програма розвитку, місцева програма розвитку, бенефіціари (вигодонабувачі) державної регіональної політики. Відповідно, громадам необхідно створити Стратегії розвитку, або ж стратегічний план (формат обирається залежно від кількості населення). Ці документи, в першу чергу, мають відповідати напрямкам державної регіональної політики. Також, важливою є наявність індикаторів, відповідно до яких буде здійснюватися оцінка того, на скільки реалізовується Стратегія розвитку [8]. Також, у 2021 р. опубліковано методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегії розвитку територіальних громад. Ними передбачається застосування RBM-підходів, введено поняття «управління ризиками» [9].

Починаючи з лютого місяця 2022 року у зв'язку з введенням воєнного стану виникла необхідність розробки та впровадження низки законодавчих актів. Вони стосуються засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Насамперед, це ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів та територій». Відповідно до нього відбувалась структуризація системи документів регіональної політики. Так існує: державна Стратегія, регіональна Стратегія та Стратегія розвитку територіальної громади. Також, з'являються чотири функціональні типи території. Ті, що постраждали від військових дій матимуть новий стратегічний документ – «План відновлення та розвитку територій, що постраждали від російської агресії».

Так, якщо раніше Стратегії розроблялися на більш короткий проміжок часу, то зараз вони повинні мати довгостроковий ефект. Враховуючи це, використання саме проєктного підходу може стати доцільним при їх розробці. Якщо органи місцевого самоврядування нададуть їм перевагу, то кращим буде

впровадження вже існуючих методологій. Тих, що показали свою ефективність та результативність.

1.2. Аналіз досліджень, щодо використання проєктних методологій в роботі органів місцевого самоврядування

Здійснивши аналіз досліджень різних науковців, прослідковується думка, щодо використання проєктного підходу в державному секторі. О.Л.Дурман акцентує увагу на тому, що постійних змін зазнають 2 сфери країни: економічна та соціальна. Насамперед, це пов'язано з впливом різних чинників: зовнішніх, внутрішніх (наприклад, реформи). Кожні мають певні підходи, цілі. Одним з підходів і є проєктний менеджмент, як той, що може використовуватися не лише в корпоративному середовищі, а й в органах місцевого самоврядування [13]. Г.В.Старченко вбачає доцільність ведення, у вигляді проєктів, саме державних програм, адже наразі вони реалізуються в умовах обмежених ресурсів [3]. П.С.Клімушин висловлює думку, що використовуючи в основі саме методології управління проєктами можна розробляти проєкти в різних галузях державного управління. Це і політична сфера (наприклад, проєкти законодавства), і економічна (створення чи реформування підприємств), і соціальна (наприклад, пенсійні проєкти) та ін. За рахунок цього саме державний сектор виступає одним з пріоритетних у використанні проєктних методологій [14]. О.В.Федорчак у своїй статті зазначає, що для багатьох органів державного управління проєктний підхід залишається невідомим. У більшості випадків використовуються традиційні підходи. Наприклад, застарілі командно-адміністративні методи, або ж поодинокі новітні [17].

Також, у роботі Ушакової А.С. та Шарова Ю.П. зазначається, що на їх думку, саме проєктний підхід є передумовою для побудови алгоритму реалізації стратегічних задумів на базі логічного ланцюжка: проблема, стейкхолдери, інноваційна ідея, продукт, результат, сталість результату, ризики, обмеження проєкту (тривалість, якість, витрати), який усвідомлений всіма членами

управлінської команди ОМС. Наводиться думка проте, що доцільним буде не введення посади проєктного менеджера в роботу органів місцевого самоврядування, а розвивати проєктну компетентність у членів команди. Коли в організації панує проєктне мислення, використовується проєктна термінологія і тд. [16].

1.3 Перешкоди у використанні проєктних методологій в органах місцевого самоврядування при реалізації стратегії розвитку

Труднощі у впровадженні проєктних методологій в роботі органів місцевого самоврядування при реалізації Стратегії розвитку ТГ стосуються низки чинників. Першим виступає бюрократична система, оскільки протягом тривалого часу посадові особи місцевого самоврядування дотримуються традиційних підходів у роботі. Більшість не проявляє зацікавленості до впровадження певних змін. По-суті, зберігаючи статус-кво. Спостерігаються випадки саботації проєктів, особливо коли не проявляється наполегливість з боку вищого керівництва (як тих, хто замовляв проєкт). Також впровадження проєктного підходу залежить від політичного бажання головного лідера (міського голови). На посадових осіб, що погоджуються працювати в проєктах йде значне робоче навантаження, яке з кожним додатковим проєктом може лише зростати. На початкових етапах реалізації проєкту, система мотивації не передбачає преміального заохочення керівної особи до процесів. І навіть в умовах використання проєктного підходу продовжує працювати як і раніше. Можливо, частковий скептицизм насамперед пов'язаний саме з цим. Наступний чинник – деталізованість і опис технологічних зв'язків між задачами. Відповідно до цього, кожен етап повинен мати критерії, що дозволять оцінювати виконану роботу. Далі це збільшення тривалості самого етапу планування. Останнім чинником виступає організаційна зрілість організації. Дослідженням даного питання займалися Бушуєв С.Д, Бушуєва Н.С. та Покровницька О.О., які у своїй роботі наводять аналіз різних моделей щодо організаційної зрілості компанії [1].

Варто звернути увагу на статтю Д.Г.Безуглого та Ю.П.Шарова. Вона містить опис чотирьох рівнів зрілості органів місцевого самоврядування (далі ОМС). Перш за все, це початковий. Відповідно до нього, ОМС є мало обізнаними, не знають процесів УП і, особливо, як це використати у роботі. Другий – базовий. Можливе використання деяких знань, проте рівень компетентності – малий. Автори зазначаються, що саме цей рівень є найважчим. Насамперед через те, що працівникам потрібно самостійно зрозуміти важливість такого навчання, освоєння навичок та ін. Третій рівень – зрілість. Відповідно до нього, наявна командна робота, оскільки присутнє свідоме розуміння термінології/методології УП. Активно використовуються схеми, інструкції, регламенти. Зазначено, що даний етап теж містить труднощі, оскільки зміни, що приносять постійні покращення стають все менш помітними. Останній рівень – розвиток і вдосконалення. Наявні процеси є регламентованими, формалізованими. Важливо, що в команді присутні сертифіковані проєктні менеджери/ки, створено проєктний офіс (віртуальний/реальний). Відбувається наближення до проєктно-орієнтованої діяльності [12].

Задля покращення наявної ситуації, варто вводити зміни на рівні законодавства. Також, це адвокація цього питання, якою буде займатись перша особа. Так, керівником/-ницею повинна виступати людина, що підтримує думку використання проєктного підходу, має достатній рівень знань та вже впроваджує його у доступних для його/її керівництва установах. Саме з використанням проєктного підходу можливо перейти до довгострокового ефекту. Додатково, це вплине на процес планування, реалізації, моніторингу.

Висновки: у даному розділі було здійснено аналіз законодавства України, що стосується питань територіальних громад та Стратегій розвитку. Було наведено актуальні статистичні дані щодо офіційної кількості ТГ та актуальних, впроваджених Стратегій розвитку громад. Також, було здійснено аналіз досліджень, що стосуються питання використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування та описано перешкоди у їх застосуванні.

Розділ 2. Проектні методології управління діяльністю органів місцевого самоврядування

2.1 Аналіз проектних методологій, що використовуються в органах місцевого самоврядування

PRINCE 2 – англійський стандарт управління проектами. Є основним в бізнес-процесах. Він застосовується не лише у приватному, а й у державному секторі. Може використовуватися у проектах різних масштабів. Порівняно з іншими, заснований на процесному підході. Дані процеси визначаються за допомогою показників: ключові вхідні дані, результати, завдання, дії. Він включає 7 основних стадій (див.Рис.2.1).



Рис. 2.1 – 7 стадій PRINCE 2

Насамперед, це структурний підхід до УП (наявна чітка структура). Завдяки наявності цих стадій – легко прослідкувати процес. Також, керувати ресурсами. Ключовим аспектом є те, що він стосується виключно проектного процесу, а не роботи команди.

У роботі Костюкевич Р.М. та Костюкевич А.М. зазначається про доцільність використання методу IDEF0 при описі процесів управління ресурсами та планом реалізації стратегії розвитку. Об'єкти, що беруться до уваги – описуються ієрархічно і завдяки цьому легше сприймаються. Функціональне моделювання та графічний опис процесів – це те, на чому він базується. Згідно з даною методикою,

роботи мають логічні зв'язки, а не послідовні (що і виступає ще однією перевагою) [15].

Також, варто згадати про P2M – Японський національний стандарт. Він орієнтований не на продукт/процеси, а на організацію. Точніше те, як вона може розвиватись в ході реалізації проєктів, що корисного для себе вона може взяти від них. Ще одна методологія – Total Cost Management Framework. Стосується питання витрат під час усього життєвого циклу проєкту/послуги/продукту і тд. Застосовується й тоді коли мова йде про портфель проєктів чи програму.

Проектною методологією, що використовується органами місцевого самоврядування є також й MSP – «управління успішними програмами». Ця методика включає три аспекти/концепції. Вони є основними, зображені у вигляді кіл.

Зовнішнє коло має 7 ключових елементів. у них йдеться саме про основні принципи (див.Рис. 2.2)



Рис. 2.2 – Зовнішнє коло за методологією MSP

Середнє коло – це про ключові області управління. Згідно з цією методикою їх 9. Перша це – організація програми. Деталізація містить: характеристики організаційної структури програми, лідерство програми,

організаційна структура програми, спонсорська група, відповідальний від вищого керівництва, керуюча рада програми, керівник програми, менеджер з управління операційними змінами, команда управління змінами, програмний офіс, забезпечення якості програми, додаткові ролі управління програмою, впровадження та управління організаційною структурою програми, організаційна структура трансформаційного потоку програми. Наступна – бачення. Містить: характеристика якісного бачення, розробка та актуалізація бачення, бачення у межах трансформаційного процесу. Лідерство та залучення зацікавлених осіб – третя область управління. Деталізація: особливості залучення зацікавлених сторін та роль лідерів, лідерство, управління змінами ведення ділової активності, комунікації між проектами та іншими програмами, кроки залучення зацікавлених осіб, лідерство та залучення зацікавлених осіб у процесі трансформаційного процесу. Ще одна область – управління вигодами: визначення вигід для досягнення стратегічних цілей, категоризація вигід, цикл управління вигодами, оптимізація ідентифікованих та пошук додаткових вигід, управління вигодами у межах трансформаційного процесу. П'ята область – розробка та впровадження цільової операційної моделі. Містить: дизайн цільової операційної моделі, розробка та постановка цільової операційної моделі, розробка та постановка цільової операційної моделі у межах трансформаційного процесу. Далі це планування та контроль: план управління програмою, контроль програми, планування та контроль у межах трансформаційного процесу. Економічне обґрунтування – наступна область. Містить: підґрунтя економічного обґрунтування програми, зміст економічного обґрунтування програми, розгляд економічного обґрунтування програми, управління економічним обґрунтуванням, економічне обґрунтування в межах трансформаційного процесу. Далі - управління ризиками та проблемами. Деталізація: управління ризиками програми, практики та структури управління ризиками, управління проблемами програми, практики та структури управління проблемами, управління змінами, управління конфігураціями, управління ризиками і проблемами в межах трансформаційного процесу. Остання область - управління

та забезпечення якості. Це про: управління ризиками програми, практики та структури управління ризиками, управління та забезпечення якості в межах трансформаційного процесу.

Внутрішнє коло показує потоки трансформації (див.Рис. 2.3)

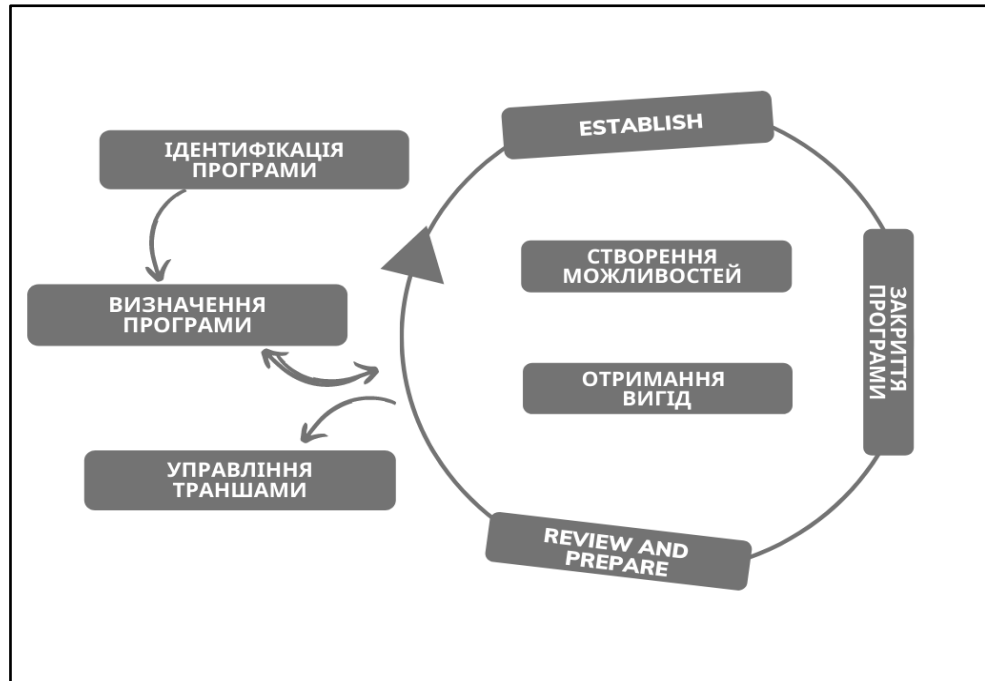


Рис. 2.3 – Внутрішнє коло за методологією MSP

Якщо говорити про переваги, то перш за все це те, що у цій методології наявні приклади можливостей застосування на практиці та опис основних елементів. Діяльність, згідно з нею, допоможе організації створити стійку структуру, швидко реагувати на виклики, ризики (бо їх пропишуть попередньо) уникнути тих моментів, які могли залишитись непоміченими у інших випадках.

2.2 Аналіз застосування проєктних методологій при розробці Стратегії розвитку територіальної громади

Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах мають швидко реагувати на поточну ситуацію, зміни які виникають. Саме використання проєктних методологій є доцільним в цьому процесі. Також, якщо мова йде про

розробку чи актуалізацію Стратегій розвитку ТГ відповідно до вимог нового законодавства України.

Для реалізації Стратегії розвитку ефективніше використовувати управління проєктами, а методології MSP та PRINCE 2 найбільше підходять саме для органів місцевого самоврядування. Їх було успішно застосовано в процесі створення/реалізації «Стратегії розвитку СМТГ до 2030 р.» [19]. У першому розділі роботи ми вже зазначали думку деяких науковців, щодо перевагами є навчання усіх працівників основам управління проєктами, що залучені до реалізації проєкту (стратегії), а не введення окремої особи. Так, в даній ТГ було проведено навчання основам проєктного менеджменту для всіх керівників департаментів та управлінь. Більше того керівниця управління стратегічного розвитку та координатор з впровадження Стратегії пройшли сертифікацію РМ. Якщо говорити про сам процес планування, то першим етапом було створення стратегічної платформи. Він складався з двох частин: аналітична (наукове підґрунтя), партиципативна (залученість громади до процесів). До роботи були залучені представники/ниці ГО, активні мешканці/ки міста, партнери, представники/-ниці бізнесу та освіти.

Перші секторальні стратегічні сесії були проведені по 12 основних галузях: освіта, транспорт, соціальний захист, охорона здоров'я, архітектура та містобудування, молодь та спорт, цифровізація, економіка/промисловість/підприємництво, екологія та енергозбереження, безпека, культура/промоція/туризм, ЖКГ та благоустрій. Важливо зазначити те, що прослідковувалась відносно висока активність з боку мешканців громади, під час їх проведення, адже загалом близько 900 осіб були присутніми. Кожен/на з цих людей, вписані в документ, як співавтори створення стратегії.

Сам процес впровадження Стратегії було розділено на 5 етапів (див.Рис. 2.4)



Рис. 2.4 – Етапи впровадження Стратегії

Доцільним буде зазначити, що під час розробки даної стратегії до уваги брався досвід не тільки нашої країни, а й сусідніх. Так, наприклад, до роботи було залучено експерта з Польщі, який допомагав на певних етапах роботи.

Методологія розробки Стратегії складається з 16 основних видів робіт. Першою є «Координаційна рада та робота група». В рамках цього створили Координаційну раду та сформували Робочу групу. В якості експертів виступили директори управлінь Люблінської МР. Після цього затвердили дорожню карту для процесу розробки Стратегії. Наступне «Прогноз економічного та соціального розвитку». Передбачає визначення прогнозних показників соціально-економічного розвитку міста на середньостроковий період. Далі – «Соціологічні дослідження». Досліджувалась думка серед містян, щодо їх цінностей, пріоритетів, рівня задоволеності послугами. «Профіль громади» – четвертий вид робіт. Було здійснено аналіз місцевої типології, соціально-економічний аудит громади. Після цього – проведення стратегічних сесій із залученням мешканців/нок для аналізу напрямків життєдіяльності міста, висловлювались думки як вирішити наявні проблеми. На основі цього створено SWOT матрицю. Сьомий вид робіт – «Аналіз глобальних тенденцій розвитку та сценарії». Було проведено

аналіз процесів глобалізації, євроінтеграції. Наступний вид робіт – «Бачення та місія». Було сформульовано місію та бажаний стан громади. «Стратегічні напрямки» – було визначено шляхи досягнення Бачення (за участі мешканці та депутатів). Наступні роботи це визначення стратегічних та оперативних (відповідно до методики SMART) цілей. Після цього реалізовано громадські слухання оскільки має враховуватись думка мешканців/-нок. Також задля гласності, відкритості, прозорості. Після попереднього етапу відбувається ухвалення Стратегії міською владою. Наступний вид робіт – «Програмування (створення міських програм)». Процес передбачав проведення робочих груп по основних стратегічних цілях. Додатково, створено чотири плани: реалізації, фінансування, моніторингу та оцінки, а також покращення спроможності (ISO 9001). Останнім видом робіт є «Оцінка результатів реалізації Стратегії», що передбачає встановлення індикаторів (комплексних показників) відповідно до яких здійснюється моніторинг та оцінка реалізації Стратегії.

Варто зазначити, що дана Стратегія впроваджувалась з майже річною затримкою, яка більшою мірою стосується політичних процесів, місцевих виборів 2020. Проте, цей процес варто брати за приклад використання проектних методологій MSP та PRINCE 2.

Висновки: у даному розділі було здійснено аналіз проектних методологій, що можуть використовуватися у роботі органів місцевого самоврядування. Більш детально розглянуто методології PRINCE 2 та MSP, адже саме вони показали свою ефективність і були використані у процесі створення Стратегії розвитку СМТГ.

Розділ 3. Практичне застосування проєктних методологій в управлінні стратегічного розвитку міста СМР

3.1 Організація діяльності управління стратегічного розвитку міста СМР

Інформація для даного розділу кваліфікаційної роботи напрацьовувалась в ході проходження переддипломної практики на базі управління стратегічного розвитку міста СМР.

Практичний досвід застосування проєктних методологій органами місцевого самоврядування дозволив легше адаптуватися в умовах воєнного стану. Так, наприклад управління стратегічного розвитку СМР не припинило своєї діяльності, а навпаки посилило роботу над поточними проєктами і пошуком нових можливостей для повоєнного відновлення СМТГ. Тому, розглянемо деякі аспекти її діяльності.

Управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради є виконавчим органом СМР та діє на підставі положення «Про управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради» від 19 грудня 2018 року № 4419-МР.

У своїй діяльності управління керується низкою документів:

- Конституцією України;
- Законами України, що стосуються місцевого самоврядування, служби в ОМС, транскордонне керівництво та ін.;
- Національною доповіддю «Цілі сталого розвитку: Україна», підготовленої Міністерством економічного розвитку та торгівлі України та затвердженої Міжвідомчою робочою групою високого рівня під головуванням Першого віце-прем'єр-міністра України – Міністра економічного розвитку і торгівлі України та Координатора з гуманітарних питань, Координатора системи ООН в Україні, Постійного представника Програми Розвитку ООН в Україні;
- окремими постановами Кабінету міністрів;
- окремими Розпорядженнями Кабінету Міністрів України;

- указами Президента України та ін.

Дане Управління у своїй діяльності взаємодіє з іншими виконавчими органами СМР, ОМС, депутатами, органами виконавчої влади, суб'єктами господарювання, об'єднаннями громадян та ін.

До функцій управління стратегічного розвитку належать:

- впровадження основних елементів УП (стандарти, методи, процедури управління програмами, проектами і тд);
- організація управління портфелями, програмами та проектами;
- організація самого процесу розробки Стратегії розвитку;
- здійснення моніторингу та оцінки того, як реалізовується Стратегія розвитку;
- робота над тим, щоб здійснювалась інвестиційна діяльність у місті;
- сприяти тому, щоб були залучені додаткові кошти для реалізації проектів;
- організація роботи зі створення маркетингової Стратегії, бренду міста;
- розробка та реалізація маркетингових заходів, що стосуються формування образу міста;
- створення умов для всебічного розвитку туризму у місті та регіоні, збільшення рівня якості та розширенню асортименту послуг в індустрії гостинності, створення та покращення унікальної туристичної пропозиції міста [10].

Структура управління стратегічного розвитку міста включає в себе: 2 відділи, 2 сектори та 1 комунальну установу (див.Рис.3.1).



Рис.3.1 – Організаційна структура управління стратегічного розвитку міста СМР

Щодо працівників, то є начальники відповідних відділів та головні спеціалісти, завідувачі секторів та головні спеціалісти, старший інспектор (див.Рис.3.2).

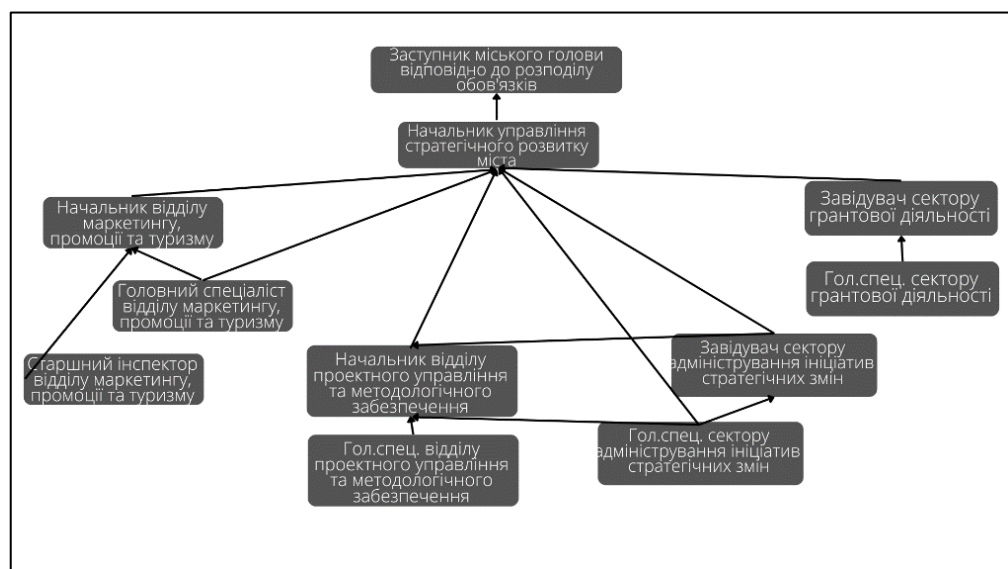


Рис.3.2 – Структура підпорядкування працівників в управлінні

Кожен працівник відповідно до своєї професії має свою посадову інструкцію, що включає в себе: загальні положення, завдання та функції, права, відповідальність, взаємовідносини за посадою. Ще одним важливим елементом є забезпечення охорони праці для усіх працівників управління.

У роботі управління забезпечується механізм прозорості, оскільки на сайті міської ради висвітлюються плани їх роботи, а також наявні звіти (по роках) щодо виконаної роботи за рік. Таким чином, мешканці/-ки можуть відслідковувати їх діяльність.

Якщо говорити про обмежувальні фактори у діяльності, то можемо виділити 2. Перший – зовнішні. До них можемо віднести політику уряду, політику місцевої влади, законодавство. Саме від цих трьох складових залежить те, які певні пріоритети устанавлюються при прийнятті рішень, швидкість їх прийняття, обмеження/можливості у створенні нових продуктів і тд. Другий – внутрішні. Серед них ключовими можуть виступати трудові ресурси. Оскільки важливим є кількість працівників, їх досвід, рівень кваліфікації та ін.

Щодо території, яка охоплюється діяльністю, то спочатку це було м.Суми. Після впровадження реформи децентралізації – це Сумська міська територіальна громада. Ефект від діяльності може поширюватись як на область, так і всю Україну. Наприклад, процес розроблення та впровадження Стратегії розвитку може бути прикладом для інших областей на який можна рівнятись.

3.2 Опис процесу актуалізації Стратегії розвитку СМТГ

Спочатку варто окреслити процеси, які відбувались. У 2019 році було розроблено та затверджено Стратегію розвитку м.Суми [19]. У цьому ж році в ході реалізації реформи децентралізації було утворено Сумську міську територіальну громаду. Пізніше, вже у 2020 р., до складу СМТГ включили сільські ТГ: Великочернечинська, Битицька та Стецьківська. Відповідно до цього утворилися нові старостинські округи. Зараз громада налічує 21 населений пункт. У зв'язку з цим, нагальним стало питання актуалізації наявної Стратегії, оскільки перший документ не охоплював нові приєднані території. Наступним стало те, СМТГ стала пілотною громадою у проєкті від ПРООН. Вважаємо, що саме завдяки існуючим напрацюванням по Стратегії розвитку і компетентності фахівців управління, участь у такому проєкті стала можливою. Всього переможцями стали 4 громади: Сумська та Білопільська (Сумська область),

Ніжинська та Михайло-Коцюбинська (Чернігівська область). Проєкт направлений на допомогу даним громадам у процесі актуалізації Стратегій розвитку та апробації методів моніторингу та оцінки (в процесі повоєнного відновлення, розвитку).

Загальною його метою є:

- 1) адаптація чи актуалізація наявних Стратегій розвитку до нових умов (воєнного стану та відновлення після), розвиток згідно з новими викликами, міжнародна підтримка;
- 2) запровадити інструмент моніторингу і оцінки отриманих результатів.

Прогнозується, що по завершенню проєкту громади отримають:

- звіт (аналітичний) у якому будуть пропозиції з актуалізації документу;
- систему моніторингу впровадження Стратегії яка буде уніфікованою та автоматизованою;
- модель за допомогою якої можна буде спрогнозувати сценарії розвитку громад у післявоєнний період;
- навчальний курс щодо використання засобів моніторингу та оцінки програм, планів, Стратегій в умовах повоєнного відновлення, розвитку [20].

Саме під час участі в цьому проєкті відбувається процес актуалізації Стратегії розвитку СМТГ. Проте, мова тепер йдеться не лише про нові приєднані території, а й про розвиток в умовах війни та після неї. Досить значною перевагою є те, що існує можливість консультування з представниками/-ницями ПРООН щодо процесів які відбуваються, отримання від них експертної оцінки та допомога у координації роботи по актуалізації документу.

Враховуючи, що Стратегія розвитку, яка перебуває на етапі актуалізації, буде охоплювати нові приєднані території вважаємо, що недоречно буде порівнювати її з попередньою (яка вже була оприлюднена). Тому, у цій роботі будуть вони розглядатись окремо, або ж певні їх розділи.

Якщо говорити про проєктні методології, що використовуються в органах місцевого самоврядування, то ними є PRINCE 2 та MSP, адже саме вони показали свою ефективність та результативність при впровадженні.

Також, варто зазначити законодавче підґрунтя, адже ще у 2021 р. Міністерством розвитку громад та територій України були розроблені та опубліковані рекомендації для ТГ щодо процесу розробки, реалізації, моніторингу та оцінки власних Стратегій. Вони також містять шаблони основних елементів, наприклад, SWOT-аналіз. Згідно з ними і пропонуємо будувати структуру даної роботи [9].

При розробці Стратегії, перш за все, необхідно створити робочу групу та подбати про публічність та прозорість усього процесу. У нашому випадку було створено Координаційну раду та робочу групу з розробки Стратегії розвитку міста Суми до 2027 року, яка й затвердила «дорожню карту». Також, було визначено основну методологію, наших зацікавлених сторін, ТЗ (технічні завдання), основні ролі та відповідальність. За організацію розробки Стратегії ключовим відповідальним стало управління стратегічного розвитку. Прозорість забезпечувалась шляхом оприлюднення всього процесу офіційних сторінках: міської ради, управління.

Якщо говорити про структуру Стратегії, то першим розділом є саме аналітична частина. У ній зазначається на підставі чого ми починаємо свою діяльність. Важливими є опис історичного розвитку, географічне розташування. Наприклад, які території входять до її складу, основні громади з якими межує, відстані до деяких адміністративних центрів та ін. Природно-ресурсний потенціал, характеристика населення та трудових ресурсів. Сюди входить найбільш актуальна інформація щодо кількості населення, густоти, статевовікова характеристика, етнічний склад. У зв'язку з повномасштабним вторгнення актуальною буде інформація щодо кількості внутрішньо переміщених осіб. Також, це про наявність вакансій, кількість безробітних, наявна інфраструктура. Наприклад, чи мають території, що увійшли до складу СМТГ транспортне сполучення з адміністративним центром, які навчальні заклади розташовані у

громаді та ін. Ще одним пунктом може бути економічний розвиток. Це про обсяги реалізованої продукції підприємствами, наявність бізнесу. В умовах війни актуальним може бути опис щодо збільшення/зменшення кількості підприємств, оскільки набуло поширення явище релокації. Важливо відмітити, що якщо раніше ця інформація стосувалась лише території міста, то в процесі актуалізації зазначаються і переваги старостинських округів, що увійшли до складу СМТГ. Також, у новій Стратегії увага приділяється розділу «Безпека», оскільки сучасні умови вимагають розвитку саме цієї складової. Це і про сховища, і про автоматизовану систему централізованого оповіщення населення, і про наявність камер відеоспостереження задля мінімізації випадків порушень різного роду.

Наступним важливим розділом є SWOT-аналіз (див.Рис.3.3).

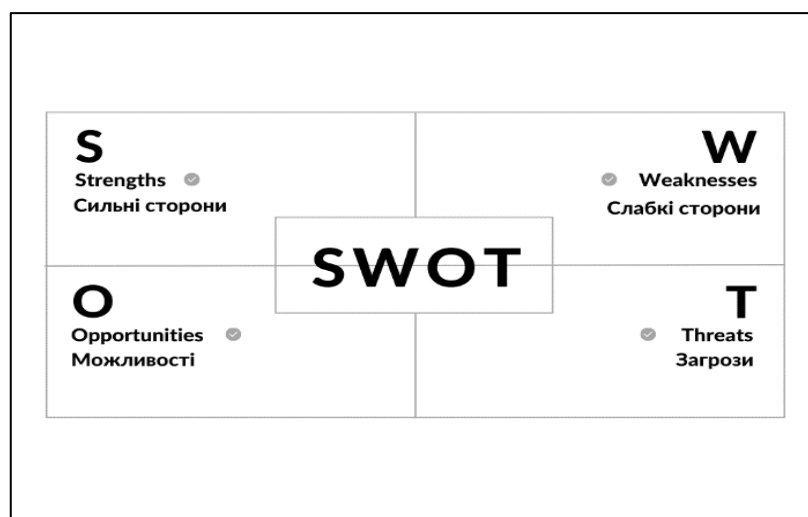


Рис.3.3 – SWOT-аналіз

Він допомагає бачити взаємозв'язки між зовнішніми та внутрішніми факторами. В ході його виконання варто описати: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Якісний аналіз допоможе краще сформулювати стратегічні та оперативні цілі, а також окреслити майбутні сценарії розвитку громади. SWOT-аналіз який описується у Стратегії громади зроблено використовуючи матеріали дослідження громади Сумським державним університетом із урахуванням змін соціального та економічного розвитку громади викликаних війною та результатів виконання актуальних програм

розвитку СМР, із залученням до процесу представників/-ниць Піщанського, Стецьківського, Битицького і Великочернечинського старостинських округів, зовнішніх експертів, працівників органів місцевого самоврядування, АРР Сумської області, громадських організацій та активних мешканців. До сильних сторін було віднесено: приплив (різного рівня) молоді до міста за рахунок наявності та функціонування університетів; компактність міста та стале транспортне сполучення з старостинськими округами та ін. Слабкі сторони: недостатня інституційна спроможність щодо проєктного підходу в управлінні міськими програмами та проєктами розвитку; недостатній рівень доступності публічної інфраструктури для людей з інвалідністю та ін. Можливості: припинення бойових дій та початок повоєнної розбудови країни; трансформація всіх сфер за принципами та законами Євросоюзу, євроінтеграційні реформи суспільства та ін. Загрози: безпосередня близькість до кордону з країною-агресором, активізація ракетних обстрілів в боку РФ; зменшення конкурентоспроможності локальних підприємств через втрату потенціалу та ін. З огляду на наявний SWOT-аналізу сильною стороною все ж є – промислова спадщина міста. Можливостями може бути встановлення зв'язків між різними секторами (бізнес, освіта, культура та ін.). Загрозами виступають – поширення військових дій, підвищення рівня міграції (саме з даного регіону).

Далі, з урахуванням попередніх напрацювань, увага зосереджується на описі сценаріїв розвитку громади. У випадку з нашою Стратегією наразі відзначається високий рівень невизначеності, який безпосередньо пов'язаний з поточною ситуацією у країні. Ці процеси перешкоджають можливості планування розвитку території на тривалий період, або ж закладання коштів для цього. Відбувається, більшою мірою, вплив зовнішніх чинників. Відповідно до методичних рекомендацій сценарії можуть бути чотирьох видів:

- інерційний – описує те, що протягом тривалого часу процеси будуть незмінними, все відбуватиметься у поточному ритмі;
- альтернативний – використовуватиметься у випадку необхідності перегляду/уточнення цілей;

- оптимістичний – прогнозується як той, що буде використовуватись за умови наявності сприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- песимістичний – критична оцінка з урахуванням можливого негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

В ході створення документу описано було такі сценарії: песимістичний, оптимістичний та цільовий (коли громадою докладається максимум зусиль для розвитку, хоча загальна ситуація в країні залишається складною для цього). Саме останній і визначено робочою групою, як той – якого будемо досягати.

На основі обраного сценарію відбувається формування бачення розвитку території, формуються стратегічні та оперативні цілі. Для цього фахівцями/чинями управління використовується метод «Дерево цілей» у процесі актуалізації Стратегії. Він може використовуватись для графічного зображення цілей та шляхів їх досягнення. Зазвичай використовується з метою декомпозиції основних елементів, що покращать розуміння шляхів досягнення цілей. Завдяки даному методу ми можемо побачити вертикальну та горизонтальну координацію. Так, ми маємо основну мету, 4 стратегічні цілі, оперативні цілі та завдання (як елементи досягнення попередніх складових). Як результат, реалізація генеральної мети можлива шляхом поетапного просування від нижчих рівнів до вищих (див.Рис.3.4).

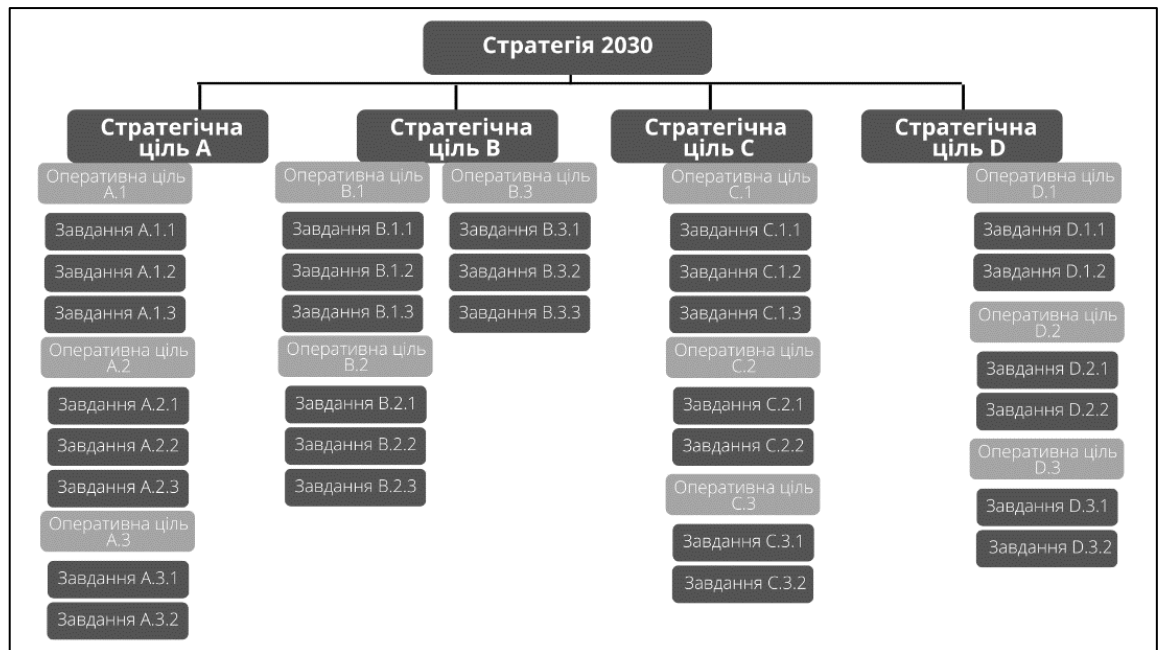


Рис.3.4 – «Дерево цілей»

Знову ж, поточна ситуація в країні впливає і на цей процес. Насамперед, це може стосуватись визначення саме оперативних цілей, досягнення яких допомагає реалізувати стратегічні у повній мірі. Суть полягає у тому, що ми можемо планувати одне наприклад, покращення доступності шляхом закупівлі нового міського транспорту, а в результаті можуть виникнути нові проблеми (такі як зруйновані цілі частини доріг, що унеможлиблюють транспортний зв'язок у громаді загалом). Тоді виникає необхідність у переорганізації діяльності.

Досить значною перевагою буде використання у самому тексті візуалізації окремих його частин, адже таким чином наша цільова аудиторія може краще зорієнтуватись у тому, що ми хочемо донести через даний документ.

Також, варто розглянути поняття місії та бачення. Зазвичай їх визначення формується на основі ситуації обраного регіону, опитування думки мешканців/-нок, або ж основної проблеми. Бачення – це те, до чого ми хочемо дійти, а місія – по-суті, чи досягнемо ми попереднього показника. Місія та бачення які зазначається у наявній Стратегії розвитку представлені на малюнку (див.Рис. 3.5).

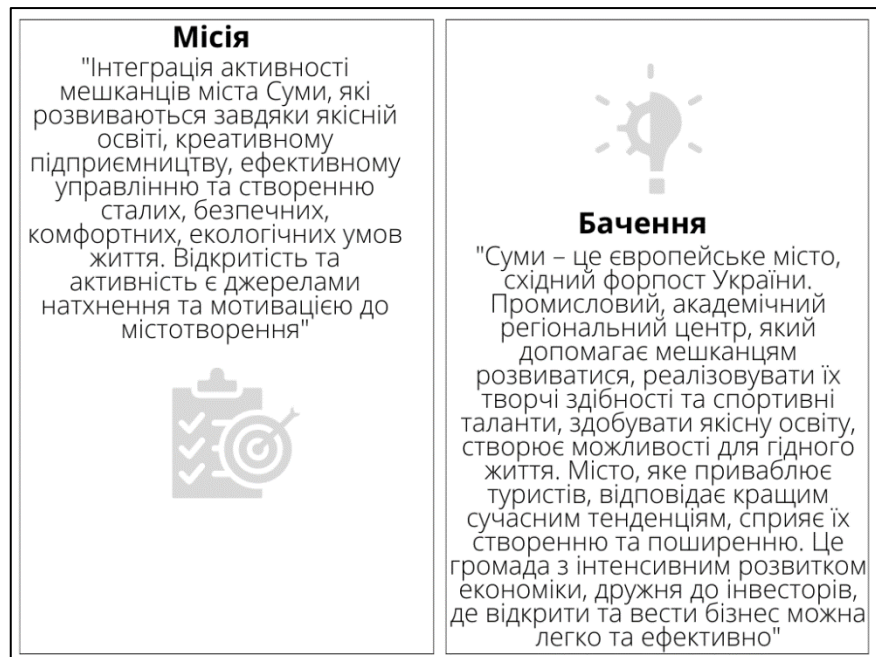


Рис. 3.5 – Місія та бачення зі Стратегії розвитку ТГ

У джерелах зазначається, що правильно сформована місія може працювати незалежно від того, хто знаходиться на керівних посадах, яку політику здійснює. В результаті громада все рівно досягне її. Загалом, Стратегія розробляється на найближчі 4-7 років, у нашому випадку прогнозується, що вона буде до 2030 р.

Уся діяльність не може залишатись без моніторингу та оцінки. За допомогою цього ми можемо відстежувати динаміку між тим, що планувалось до виконання і тим, що було здійснено. Так, у вересні відбулась спільна зустріч з представниками Сумської обласної військової адміністрації, представниками/-ницями ПРООН, Сумської та Білопільської ТГ щодо презентації демо-версії моделі моніторингу та оцінки. Відповідно до цілей та завдань Стратегії вибудовується система індикаторів (див.Рис.3.6) [21].

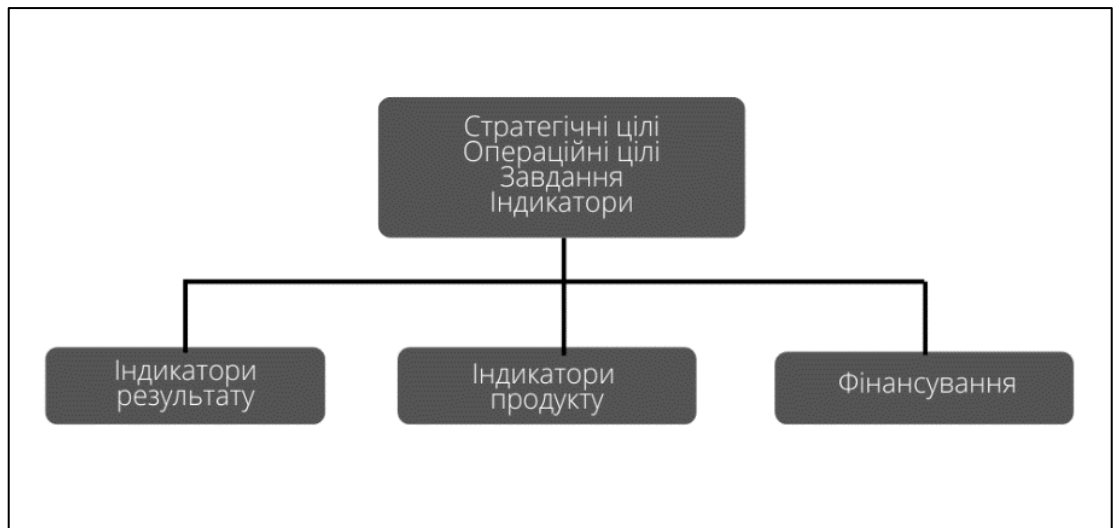


Рис.3.6 – Система індикаторів

Також, наявна система показників для моніторингу Стратегії розвитку СМТГ. У ній описано основні цілі, завдання якими вони будуть досягатись, одиниці вимірювання, бачення: базове, проміжне, цільове та зазначено відповідальну особу/структуру.

Усі описані види робіт безперечно лише підтверджують актуальність використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування, оскільки вони містять ключові методики, елементи та складові саме з УП.

3.3 Рекомендації щодо роботи управління стратегічного розвитку міста СМТГ та процесу актуалізації Стратегії розвитку

У навчальному посібнику за редакцією Рач В.А. зазначається, що кожна Стратегія має містити місію, тобто бажаний конкретний результат який варто досягти після її впровадження. Більше того, мова йде про саму громаду, як активних учасників/ниць цього процесу, адже без них неможлива успішна реалізація [2].

Кожна Стратегія має основні напрямки за якими буде відбуватися її реалізація. Вони у свою чергу цілі та підцілі. Так, наприклад, кожне управління або департамент має створювати програми, проєкти, що в результаті будуть відповідати єдиному документу. Для того, щоб перевіряти їх ефективність та

результативність необхідно вводити індикатори згідно з якими ця оцінка буде проводитись. Так, саме проєктні методології можуть слугувати інструментами впровадження Стратегії розвитку.

Пропонуємо розглянути схему портфелю проєктів, що стосується реалізації Стратегії розвитку ТГ (див.Рис.3.7).

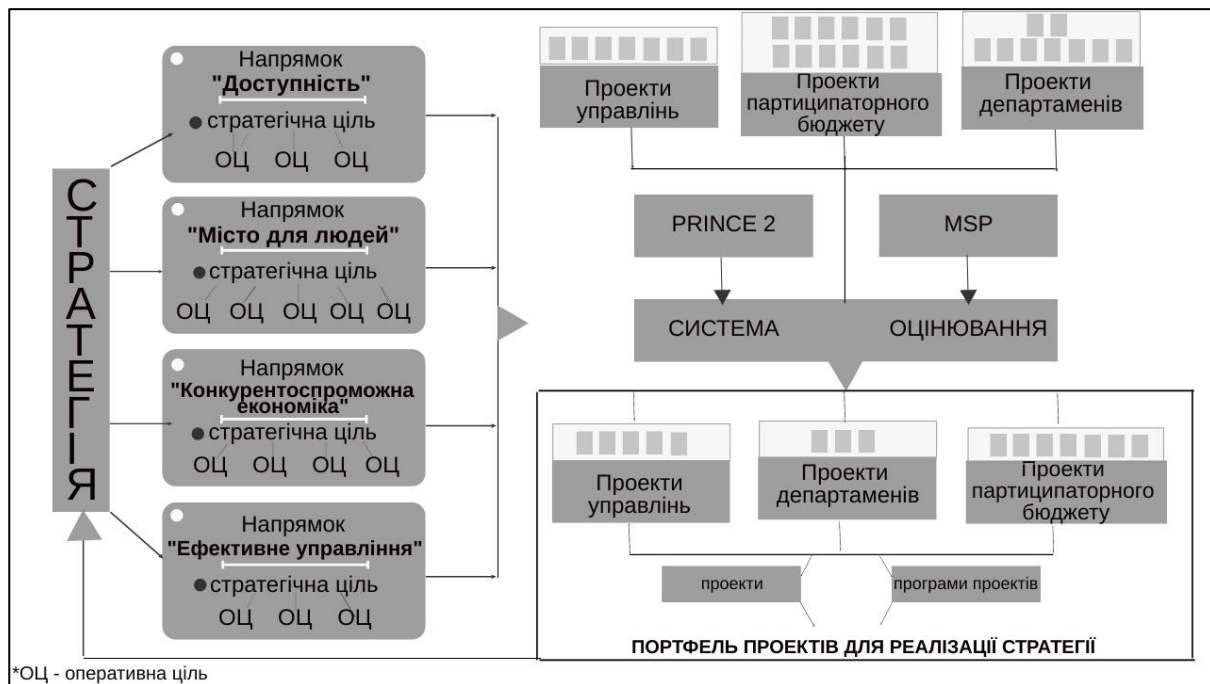


Рис. 3.7 – Портфель проєктів в реалізації Стратегії

Дана структура працює таким чином. Управління, департаменти, учасники/ниці партиципаторного бюджету (бюджету участі) подають низку проєктів, що можуть бути довгостроковими чи короткостроковими. Далі вони проходять оцінку, а саме на відповідність запропонованих ідей до основних напрямів стратегії даної територіальної громади. Так, на вході, ми маємо одну кількість проєктів, а на виході – можемо отримати зовсім іншу. Наприклад, з 7 проєктів управління лише 5 пройшло оцінку.

Якщо говорити про партиципаторний бюджет, то кожен учасник/ця отримують оцінку свого проєкту від тої структури на баланс якої в результаті буде переведено продукт проєкту (наприклад, дитячий майданчик). Це офіційний документ в якому автори отримують розгорнуту відповідь про те, можлива чи ні

реалізація ідеї. Саме тут зазначається, якому пункту Стратегії проєкт відповідає (див.Додаток А).

Також, з використанням двох методологій MSP та PRINCE2 було створено інформаційну прозорість. Вона забезпечується шляхом наявних дашбордів на офіційному сайті міста, які є доступними 24/7. За кожним управлінням, департаментом стоїть низка проєктів, а громадяни міста можуть переглядати хід їх виконання, розмір фінансування та ін. (див.Додаток Б).

Як вже зазначалось, значною перевагою будь-якої Стратегії є те, чи була залучена громада до її написання, розробки. Оскільки саме за допомогою думки конкретних мешканців/-нок нашої території ми можемо побачити актуальні проблеми, можливі шляхи їх вирішення. Також, важливо у цьому процесі почути думки різних секторів (громадський, бізнес, влада і тд). Це, з одного боку, знову ж дозволить почути різні точки зору. З іншого – саме в процесі діалогу можливо знайти компроміси для усіх сторін, сформувані бачення з урахуванням сильних сторін кожного. У випадку з нашою Стратегією все саме так і відбувалось, оскільки проводились секторальні стратегічні сесії (13), які охоплювали різні цільові аудиторії які і могли виловлювати свої проблеми/бачення/можливості. Щодо актуалізації Стратегії, то вона будується саме на цих, попередньо отриманих, результатах.

Варто також згадати про те, що будь-який процес який описувався у даній роботі вимагає відповідних знань з тематики проєктного управління. Перш за все, це знання бази: стандартів з УП, термінології, методів. Важливим є вміння якісно формулювати цілі, очікувані результати (кількісні, якісні), завдання та ін. Значною перевагою управління стратегічного розвитку міста є те, що навіть при прийнятті особи на певне робоче місце увага звертається на знання міжнародних стандартів менеджменту якості (ISO 9001:2015), міжнародні стандарти управління проєктами (ISO 21500, PRINCE2). Також, це те, що для фахівців управлінь було проведено навчання з цієї тематики.

В ході проходження практики все ж виникало питання до деяких структурних підрозділів, які надсилали інформацію, щодо правильності

заповнення певних документів. Наприклад, не вірне формування індикаторів програм. Тому, доцільним вбачається розширення навчальних заходів з УП для фахівців усіх управлінь, відділів, структурних підрозділів. У подальшому це значною мірою оптимізує процес при зборі інформації. Оскільки, фахівцям управління стратегічного розвитку необхідно буде лише узагальнювати отриману інформацію, а не працювати над її коригуванням. Також, це сприятиме кращому розумінню, що саме вимагається від працівників, вони зможуть бачити як саме працювати у напрямку реалізації Стратегії.

Ще одним проблемним моментом, на нашу думку, є відсутність єдиної бази даних з інформацією для/від структур. Процес реалізовується шляхом точкового відправлення листів через електронні адреси до відповідних працівників/-ниць, та отримання відповідей точно у цьому ж порядку. Вважаємо за доцільне розробку саме такої системи, яка б теж сприяла оптимізації часу при зборі інформації від структур. Наприклад, у ній могли б міститись:

- основні шаблони: по формулюванню цілей, завдань, індикаторів, форми технічних завдань до проєкту і тд.;
- актуальна Стратегія;
- місце де необхідно завантажити готові документи (наприклад заповнені форми по проєктах від різних управлінь), які систематизуються по роках та напрямках;
- список контактів представників/-ниць рідних підрозділів, задля швидкої взаємодії з ними;
- важливим є також можливість встановлення нагадувань про терміни подачі інформації із зазначенням відповідальних осіб.

Як висновок, можемо зазначити, що актуальність використання проєктних методологій в органах місцевого самоврядування залишається досі на високому рівні незалежно від наявних обставин. Перш за все це стосується питання створення чи актуалізації Стратегій розвитку громад, оскільки дане питання винесено на державний рівень і є обов'язковим для виконання. Знання підходів з управління проєктами дає можливість структурувати всю діяльність та

реалізовувати її у відповідності до єдиної мети. Також, це про фіксування своєї уваги на розвитку, незалежно від умов зовнішнього середовища, та про наявність певної системи, а не перебуванню в умовах невизначеності.

Висновки: у даному розділі нами було розглянуто матеріали щодо роботи управління стратегічного розвитку міста СМР, їх організаційну структуру, кадровий склад, основні функціональні обов'язки. Також, описано процес актуалізації Стратегії розвитку ТГ, його ключові елементи. Увага також звертається й на те, що все відбувається в умовах певної «турбулентності», що перш за все пов'язана з військовим вторгненням. Окремо було описано як саме Стратегія може вважатись портфелем управління проектами, зазначено рекомендації щодо роботи управління та процесу актуалізації Стратегії.

Висновки

У даній роботі розглядалася тема особливостей застосування проєктних методологій в органах місцевого самоврядування. В першу чергу нами було проаналізовано наявне законодавство України, що стосується органів місцевого самоврядування та територіальних громад. Визначено, що дане питання активно розглядається на рівні держави в контексті реформи децентралізації. Було з'ясовано, що кожна громада може отримати кошти з державного бюджету на розроблення проєктів, що стосуються розвитку та підтримки комунальної власності на її території. Окремо також розглянуто зміни в законодавстві згідно з якими кожна ТГ має створити свою Стратегію розвитку. Більше того, вона має містити нові положення, які у свою чергу сприятимуть тому, щоб розроблений документ мав довгостроковий ефект. Відповідно до цього, актуальність даного дослідження цілком підтверджується. Також, нами були описані перешкоди у впровадженні проєктних методологій в органах місцевого самоврядування та розглянуті дослідження науковців з цієї тематики, які підтверджують доцільність використання саме такого підходу.

У другому розділі роботи ми більшою мірою зосередились на описі проєктних методологій, що можуть застосовуватись органами місцевого самоврядування. А також, здійснено аналіз процесу впровадження проєктних методологій при розробці Стратегії розвитку ТГ. Свою ефективність у цьому процесі показали дві методології, які були взяті до уваги: MSP та PRINCE2.

Третій розділ містить опис практичного застосування проєктних методологій управлінням стратегічного розвитку міста СМТГ. Мова йдеться як про саме управління, так і про процес актуалізації ними Стратегії розвитку. Увага звертається й на те, що саме завдяки знанням фахівців з УП стало можливим продовження роботи в умовах військового стану над документом.

Загалом, дослідженням підтверджено актуальність застосування проєктних методологій в органах місцевого самоврядування, порівняно з використанням традиційного підходу.

Список використаних джерел

1. Бушуєв С. Д. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проектами/ С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, О.О. Покровницька// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 1(9). – С.5-16.
2. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 35 с.
3. Старченко Г.В. Проактивне управління проектами в публічній сфері / Г. В. Старченко // Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. - 2017. - № 2. - С. 84-91.
4. Закон України «Про місцеве самоврядування». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#n10>
6. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку розвитку об’єднаних територіальних громад”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-%D0%BF#Text>
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження розподілу обсягу субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об’єднаних територіальних громад у 2019 році». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280-2019-%D1%80#n8>
8. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/Z0RjHoC>
9. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/Z0RjSIJ>
10. Положення про управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/G0RjLKp>

11. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/755/07.10.2021.pdf>
12. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/637/619/>
13. Дурман О.Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/I0Rj8Qh>
14. Клімушин П.С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/u0RhZd7>
15. Костюкевич Р.М., Костюкевич А.М. Методичні підходи до формування та управління портфелями проектів реалізації стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/16994/1/Ve874%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf>
16. Ушакова А., Шаров Ю. «Вимірювання й оцінювання проектних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03\(38\)/22.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03(38)/22.pdf)
17. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>.
18. Стратегічне планування на місцевому рівні станом на 01.01.2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/60RjNjd>
19. Стратегія розвитку м.Суми до 2030 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/50Rj0PH>
20. Новина щодо початку участі громади у пілотному проєкті від ПРООН. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/pmo.smr/posts/pfbid0ECd9N3u5Fqh1wjs9t6QqM5XPEmQEdhLHgMu7uHbHFR2n5S2v2V1UkmnFCEKqfcYal>
21. Новина презентатції демо-версії моделі моніторингу та оцінки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/SumyRegionalDevelopmentAgency/posts/pfbid0ou3k2zdoMt33r4LtzNq5L7wZZwqWJtBuW6QqMLhZwF9st8LweVerKBeeHPP6Wvdml>

Приклад звіту про аналіз відповідності проекту

ДОДАТОК А

ЗВІТ ПРО АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ПРОЕКТУ
«На радість дітям»
назва проекту
законодавству та можливості його реалізації

Відповідальний: Департамент інфраструктури міста []
(виконавчий орган [] відповідальний за реалізацію проекту)

Зміст заходу: здійснення аналізу поданих проектів за змістом та можливістю реалізації

1. Включено до реєстру поданих проектів за № [] [] [] []

2. Запропонований проект входить до повноважень [] *(необхідну відповідь підкреслити):*
а) так
 б) ні (обґрунтувати)

.....

.....

.....

3. Запропонований проект відповідає чинному законодавству та нормативно правовим актам, у т.ч. рішенням виконавчого комітету та [], зокрема, Генеральному плану міста [] (якщо це пов'язано з запропонованим проектом):
а) так
 б) ні (обґрунтувати)

Приклад дашбордів з офіційної сторінки СМР

ДОДАТОК Б

