

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

на тему: Розробка та управління проектами в публічній сфері України

Здобувачки групи АМ.мз-21с

Давидової Наталії Анатоліївни

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

_____ Наталія ДАВИДОВА
(підпис)

Керівник к.н. з держ. управління Віра МОТРЕЧКО _____

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис)

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувача(ки) групи АМмз-21с

Давидової Наталії Анатоліївни

1. Тема роботи «Розробка та управління проектами в публічній сфері України» затверджена наказом 1387- VI від 01.12. 2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 10 грудня 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: теоретично та практично обґрунтувати розроблення та управління проектами в публічній сфері в Україні
4. Об'єкт дослідження: особливості розробки та управління проектами в публічній сфері в Україні
5. Предмет дослідження: розробка та управління проектами в публічній сфері в Україні.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі нормативно-правових актів, рішень Сумської міської ради, документації департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методчні основи розробки та управління проектами	
II	Аналіз системи управління проектами на прикладі Сумської міської ради	
III	Проблеми та перспективи розробки та управління проектами	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен надати загальну характеристику проектів як об'єкту публічного управління, визначити наукові підходи та інституційне забезпечення при розробці та управлінні проектами.

У розділі 2 студент повинен оцінити стан та організаційно-методичне забезпечення проектної діяльності на муніципальному рівні (на прикладі Сумської міської ради).

У розділі 3 студент повинен визначити проблеми та перспективи розробки та управління проектами.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мотречко В.В.		
2	Мотречко В.В.		
3	Мотречко В.В.		

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи Віра МОТРЕЧКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Завдання до виконання одержав Наталія ДАВИДОВА

(ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота на тему «Розробка та управління проектами в публічній сфері України» складається з 54 сторінок. В роботі наявні 5 рисунків та одна таблиця. При написанні роботи використано 41 джерело.

В роботі надано загальну характеристику проєктів як об'єкту публічного управління, опрацьовано наукові підходи до розробки та інституційне забезпечення управління проєктами. Визначено, що для ефективної реалізації, програми та портфелі проєктів повинні бути згруповані за принципами, які б забезпечували досягнення стратегічних цілей і загальної стратегії розвитку як держави в цілому, так і окремого регіону. В Сумській міській територіальній громаді документом, який групує програми та проєкти з метою їх раціоналізації, цільового бюджетування та ефективності є Стратегія розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року. Наведено приклад розробки неефективного публічного проєкту в сфері соціального захисту населення України (щодо пільгового проїзду окремих категорій громадян) та запропоновано загальнодержавний проєкт впорядкування механізму надання обумовлених соціальних гарантій. Визначено проблеми та перспективи розробки та управління проєктами в частині залучення зацікавлених сторін у процес прийняття рішень, прозорості у впровадженні проєктів, необхідності поєднання інноваційних підходів, цифрової трансформації та адаптації до глобальних тенденції та викликів сьогодення, що дозволить оптимізувати процеси, забезпечить стабільність та ефективність у реалізації проєктів, а також дозволить вирішувати складні завдання у сучасному світі.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	9
1.1. Загальна характеристика проєктів як об’єкту публічного управління.....	9
1.2. Наукові підходи до розробки та управління проєктами	13
1.3. Інституційне забезпечення управління проєктами в публічному управлінні	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	22
2.1. Оцінка стану проєктної діяльності на муніципальному рівні	22
2.2. Організаційно-методичне забезпечення управління проєктами.....	27
2.3. Шляхи вдосконалення формування системи управління проєктами в публічному управлінні.....	30
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	36
3.1. Проблеми розробки та управління проєктами	36
3.2. Перспективи розробки та управління проєктами	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність проблеми. Реалізація публічної сфери в Україні, яка передбачає реформування місцевого самоврядування та децентралізацію влади, зумовлює необхідність використання нових методів муніципального управління, що в результаті призводить до зростання добробуту населення та досягнення стратегічних цілей. Таким чином, територіальні громади отримали більше можливостей розпоряджатися бюджетними коштами, а органи місцевого самоврядування розширили свої повноваження, що призвело до підвищення відповідальності території за збалансованість та повноцінність розвитку.

Як наслідок, впровадження проектного підходу для сфери державного управління мінімізує витрати ресурсів та забезпечує досягнення запланованих результатів у більш короткі терміни завдяки використанню раціональних та обґрунтованих рішень. Поряд з цим постала проблема відсутності у більшості органів виконавчої влади та місцевого самоврядування необхідних знань чи досвіду розробки чи управління проектами, які відповідають за реалізацію стратегічних цілей.

Розробники проектів часто допускають систематичні помилки при розробці проектів:

- через відсутність аналізу проблеми;
- відсутність опису зацікавлених сторін;
- неспроможність розробити сильну та структуровану мету проекту;
- спроба досягти кількох цілей в одному проекті;
- відсутність кореляції між цілями проекту, потенційною вигодою та проблемою;
- відсутність оцінки прогресу проекту;
- неврахування припущень або ризиків.

Це призводить до розвитку проектів низької якості, які втратили потенціал залучення, за необхідності, інвесторів, що свідчить про необхідність застосування сучасних технологій в управлінні.

Протягом кількох років досвід європейських країн показує ефективність використання проєктної методології у розвитку муніципальних утворень через збільшення обсягу залучених ресурсів, посилення зв'язку між органами місцевого самоврядування та потребами територіальних громад, посилення організаційної опори та інструментальної складової регулювання розвитку територій. Як наслідок, сьогодні практика проєктного менеджменту набуває особливого значення в публічній сфері України і вимагає негайної уваги до проблемних ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і наукових досягнень. Особливості використання проєктних технологій у державному управлінні досліджували науковці та фахівці П. Ворон, Г. Мінаєва, В. Молоканов, І. Чикаренко, Ю. Воронь, В. Шарова, Т. Безверхнюк, В. Авер'янова, В. Зацерковний, А. Чемерис, Г. Старченко, Н. Парасюк, В. Худолей, Н. Загіней, Н. Мельтюхова, В. Малиновський. Крім того, проблематика проєктів задокументована в наукових дослідженнях таких іноземців: М. Конна, Х. Жезніка, В. Монкевича, Р. Пітмана, П. Сегварі, І. Сандерса та ін.

Мета дослідження: теоретично та практично обґрунтувати розроблення та управління проєктами в публічній сфері в Україні.

Завдання:

- розглянути теоретико-методичні основи розробки та управління проєктами: надати загальну характеристику проєктів як об'єкту публічного управління, визначити наукові підходи до розробки та інституційне забезпечення управління проєктами;
- провести аналіз системи управління проєктами на прикладі Сумської міської ради;
- розглянути проблеми та перспективи розробки та управління проєктами.

Об'єкт дослідження: особливості розробки та управління проєктами в публічній сфері в Україні.

Предмет дослідження: розробка та управління проєктами в публічній сфері в Україні.

Методи дослідження. Для складання дипломної роботи були використані загальнонаукові методи та прийоми дослідження: історичний, діалектичний, логічний, а також фінансово-статистичний методи.

В якості дослідницької інформації розглядалося **практичне значення** законів України та інших нормативно-правових актів, які мають відношення до наукових досліджень, наукових праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, а також іншої наукової та періодичної літератури.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1 Загальна характеристика проєктів як об'єкту публічного управління

Останнім часом в інформаційному середовищі ми все частіше зустрічаємо поняття під назвою «проєкт». Сьогодні це стало необхідним у розвитку інформаційних технологій, запровадженні бізнесових та управлінських проєктів, адже сама діяльність дозволяє реалізовувати ідеї та генерувати результати. Останнім часом термін «проєкт» (від лат. *projectus* – викинутий вперед) обмежувався переважно технічною сферою, а професіонали трактували його як креслення, фінансовий розрахунок або пояснення, на підставі якого будувалася будівля або був створений певний продукт. [8]

Сьогодні проєктом вважається комплекс науково-дослідницьких, проєктно-будівельних, а також інших заходів, які спрямовані на досягнення конкретної мети в задані терміни з обмеженими ресурсами.

Проєкти у сфері публічного управління – це зосереджені, обмежені за ресурсами завдання, які створюються для досягнення конкретної мети протягом обмеженого періоду. Вони є ефективним інструментом для владних структур та громадських установ для вирішення проблем, реалізації програм та досягнення стратегічних цілей. Ці проєкти характеризуються чіткими цілями та метою, які забезпечуються відповідними ресурсами, такими як бюджет, персонал та технічні засоби. Вони мають конкретний термін виконання та очікувані результати, які стають важливими показниками успішності.

Управління ризиками – це також важлива складова, оскільки публічні проєкти піддаються впливу зовнішніх факторів, таких як зміни у політичних умовах, економічні коливання або соціальні зміни. Контроль та реагування на ці ризики є важливою частиною успішного виконання проєктів. В цілому, публічні проєкти є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей в

управлінні суспільством та громадськими ініціативами, забезпечуючи використання ресурсів у найбільш ефективний та спрямований спосіб.

Публічні проекти також відрізняються від приватних, оскільки вони часто мають широку спільноту зацікавлених сторін, таких як громадські організації, місцеві мешканці, державні установи та інші суб'єкти, які можуть бути зацікавлені у результаті проекту. Ця широка взаємодія та участь можуть вплинути на процеси прийняття рішень та вимагати більшої уваги до відкритості та прозорості у виконанні проекту.

Публічні проекти часто спрямовані на вирішення соціальних, екологічних або економічних проблем, що ставить особливий акцент на їхню важливість для суспільства в цілому. Такі проекти мають вплив на розвиток інфраструктури, покращення якості життя громадян, розвиток економіки та інші аспекти, які впливають на загальний розвиток та добробут суспільства.

Публічні проекти можуть враховувати різноманітність потреб та інтересів різних верств населення, що робить їх більш відкритими для включення різноманітних поглядів і врахування потреб всієї спільноти. Це вимагає більшої уваги до комунікації та консультацій з громадськістю під час планування та реалізації проектів. Узгодженість із стратегіями та планами розвитку на різних рівнях – місцевому, регіональному чи національному – також є важливою характеристикою публічних проектів. Вони мають підтримувати та відповідати стратегічним цілям розвитку, що визначені відповідними органами чи установами. Такий підхід управління проектами в публічному секторі дозволяє більш ефективно та збалансовано використовувати ресурси для досягнення загальних цілей суспільства та забезпечує більшу відкритість та включеність різних груп інтересів у процесі прийняття рішень. [9, с. 39]

Ці публічні проекти також можуть мати значний вплив на формування політики та стандартів відповідно до потреб суспільства. Часто вони стають джерелом даних та аргументів для прийняття рішень урядовими органами або служать основою для удосконалення законодавства. Зокрема, успішна реалізація публічних проектів може послужити прикладом для подальших ініціатив та

сприяти формуванню кращих практик у сфері управління, що має велике значення для ефективності та прозорості управлінських процесів. Такий досвід може вплинути на подальшу стратегію управління та сприяти вдосконаленню публічного сектору в цілому.

Публічні проекти є важливим інструментом для впровадження змін, покращення життя громадян та розвитку суспільства. Вони мають потенціал не лише вирішувати конкретні проблеми, але й впливати на структурні та системні аспекти управління, сприяючи створенню більш прозорих, ефективних та відповідальних механізмів управління суспільними ресурсами.[12]

Враховання потреб суспільства, відкритість для різних груп інтересів, узгодженість зі стратегіями розвитку та здатність до адаптації – це ключові риси публічних проектів, які дозволяють їм стати не лише способом реалізації конкретних ініціатив, але й каталізатором для розвитку та змін у суспільстві. Такі проекти створюють можливість для вдосконалення підходів до управління, покращення якості життя та формування для всіх сприятливого майбутнього.

Відмінними рисами проекту є:

1. Спрямованість на намічену мету, яка полягає в досягненні конкретного результату шляхом планування та виконання проекту. У результаті проект має головну мету та велику кількість непрямих цілей і обов'язків.

2. Складний проект, який пояснюється виконанням кількох залежних дій. Якщо виконання конкретних завдань не буде здійснено, проект може бути вразливим до провалу.

3. Параметри часу характеризуються тим, що проекти виконуються протягом певного періоду часу і мають визначений початок і кінець. Місія проекту може вважатися виконаною лише тоді, коли його основні цілі досягнуті в намічені терміни. Цьому допомагають плани, які визначають час початку та закінчення завдань, зазначених у проекті.

4. Доступний бюджет, який потребує використання конкретних ресурсів, включаючи кошти, призначені для забезпечення потреб проєкту, які задовольняються відповідним ресурсом.

5. Унікальність – це концепція, згідно з якою будь-яка нова інновація вимагає певної процедури. Крім того, проєкт може мати одиничний характер та залежати від специфіки проєкту. [3, с. 10-12]

Характер предметної області визначає типи проєктів, які можуть бути здійснені, їх можна розділити на дослідницькі, проєктні та бізнес-середовища, а також проєкти в громадській сфері. Під проєктом у публічній сфері розуміють ряд пов'язаних, логічно структурованих завдань і заходів, розташованих у часовому порядку, ці проєкти спрямовані на вирішення найбільш значущих завдань у розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ. Усе це здійснюється в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень відповідно до поставлених цілей.

Необхідність проєкту стає очевидною, коли певна ситуація не відповідає або не задовольняє потреби конкретного члена громади чи державного органу, неурядової організації чи групи осіб. У цьому випадку зміни необхідні через час, фінансові проблеми або брак ресурсів. Як наслідок, діяльність проєктів у громадському секторі розглядається як процес інституціоналізації, що передбачає використання програмно-цільових методів втручання як державою, так і органами місцевого самоврядування з метою вирішення суспільної проблеми. [16]

Проєкти державного управління класифікуються методом типології. Наприклад, проєкти, що створюються органами місцевого самоврядування, характеризуються:

1. Складністю, яка вимірюється ступенем, зв'язністю та залежністю управління проєктами: окремі проєкти, які є монозв'язаними; багатопроекти, які пов'язані між собою; програми і мегапроекти, які пов'язані кількома рівнями управління проєктами.

2. Потенційна грошова оцінка проєкту: проєкти, які є місцевими за своєю суттю та безпосередньо роблять надходження до бюджету місцевої громади, розглядаються як частина фінансового ефекту від проєкту.

3. Мета продукту полягає в тому, щоб бути ефективним засобом комунікації, в тому числі з громадськістю.

4. Проєкт базується на концепції пріоритетності: проєкти, спрямовані на вирішення пріоритетних проблем працівників і жителів території, ініціюються великою бізнес-корпорацією та фінансуються місцевою владою. Ці проєкти покликані вирішити проблему соціально-економічної нерівності між жителями території. [17]

У активних проєктах необхідно розрізнити поняття «проєкт», «план» і «програма». План – це план системи цілей, завдань і методів, який сприяє бажаній передбачуваній зміні середовища. Це один із найважливіших документів у системі управління проєктами, оскільки він описує зміст проєкту, організацію команди проєкту та ієрархічну структуру проєктів, часові етапи проєкту, витрати та суттєвість. Натомість програма об'єднує проєкти, які вже реалізовувалися, зараз реалізуються та плануються на майбутнє. [11, с. 8].

Ці проєкти пов'язані з програмою єдиною ціллю або спільними атрибутами. Часто реалізація конкретного проєкту в рамках програми не матиме значного результату, але найбільш ефективним є впровадження програми в цілому. Важливо відзначити, що якщо стратегічний розвиток організації включає кілька проєктів, програм і завдань, усі вони об'єднуються в портфель проєктів, щоб ними керувати, координувати та оптимізувати їх.

1.2 Наукові підходи до розробки та управління проєктами

Управління проєктами – це методологія, яка використовує сучасні методи та технології для досягнення результатів, визначених обсягом і складом проєкту, а також для оцінки вартості та часу, необхідних для завершення проєкту. Натомість управління проєктами в публічній сфері функціонує як тимчасовий

підхід до управління, спрямований на вирішення суспільної проблеми з визначеною метою, це досягається за допомогою використання відповідної технології.

Під час управління проектом керівник може зіткнутися з кількома проблемами, які необхідно вирішити. До них відносяться:

- встановлення цілей проекту та їх значення;
- створення організаційної структури проекту;
- визначення джерел фінансування проекту та створення бюджету;
- відбір учасників та залучення інших зацікавлених сторін;
- створення графіка завдань і оцінка необхідних ресурсів;
- проведення управління ризиками та моніторинг проекту;
- забезпечення контролю та управління проектом.

Наукові підходи до розробки та управління проектами представляють різні систематичні методики, що спрямовані на раціональне та науково обґрунтоване вирішення завдань, пов'язаних з управлінням проектами. Кожен з цих підходів має свої принципи та особливості, спираючись на які можна оптимізувати роботу над проектом. [4]

Наприклад, традиційний каскадний підхід передбачає послідовні етапи виконання проекту, починаючи від його старту та завершуючи його фінальною реалізацією. Гнучкий підхід, натомість, акцентується на гнучкості та здатності до адаптації, дозволяючи враховувати зміни й реагувати на них швидко. Деякі методи, такі як метод програмування мереж (PERT) або теорія критичного шляху (CPM), допомагають визначити послідовність та час виконання завдань, оцінюючи їх залежності та критичні аспекти. Управління якістю за методологією Six Sigma спрямоване на постійне покращення якості продукту чи послуги шляхом ідентифікації та усунення дефектів. Ці підходи є інструментами, що дозволяють краще розуміти, планувати та управляти проектами, забезпечуючи більшу ефективність та успішність їхньої реалізації.

Такі наукові підходи створюють системну основу для розробки та управління проектами, допомагаючи зменшити ризики, оптимізувати

використання ресурсів та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Кожен з цих підходів може бути використаний відповідно до конкретного проєкту, його особливостей та потреб, забезпечуючи фокус на результаті та ефективність управління в умовах постійних змін і викликів.

Ці наукові підходи стають основою для розробки стратегій управління, дозволяючи структурувати процеси, розподіляти завдання та ресурси, а також відстежувати та контролювати прогрес проєкту. Вони сприяють створенню плану дій, який ураховує можливі ризики, вимоги зацікавлених сторін, а також зміни, що можуть виникнути в процесі реалізації. [14]

Зазначені підходи не лише надають технічні інструменти для управління проєктами, але й стимулюють постійний аналіз, вдосконалення та інновації у процесах управління. Їхня важливість полягає у забезпеченні системності, структурованості та прозорості у виконанні завдань проєкту, що сприяє досягненню успіху та досягненню мети проєкту в найефективніший спосіб.

Наукові підходи також сприяють врахуванню динаміки сучасного світу, де швидкі зміни та нестабільність вже стали нормою. Вони надають інструменти для адаптації, реагування та управління змінами під час виконання проєктів. Наукові підходи забезпечують системність у документуванні та аналізі усіх аспектів проєкту, що дозволяє забезпечити більш точне прогнозування результатів та ризиків, які можуть вплинути на проєкт. Отже, ці підходи не тільки створюють базу для ефективного управління проєктами, але й стимулюють постійний розвиток та удосконалення процесів управління відповідно до вимог і потреб сучасного суспільства.

Кілька різних наукових підходів, методів та інструментів можуть бути використані для забезпечення ефективного управління проєктами. Серед найбільш поширених традиційно застосовуваних підходів до проєктів є: системний підхід, який передбачає розгляд проєкту як сукупності взаємопов'язаних компонентів – системи, яка динамічно зазнає впливу середовища; проєктний підхід, який характеризується специфічною цільовою

орієнтацією, і процесний підхід, пов'язаний з необхідністю регламентації та уніфікації дій керівників. [24, с. 148-155]

Проектний підхід тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням, оскільки в муніципальному управлінні проекти часто визнаються частиною стратегії та спрямовані на реалізацію стратегічних цілей розвитку території та принесення користі територіальній громаді з точки зору соціально-економічної вигоди. Перевагами проектного підходу є:

- цілеспрямована координація діяльності, яка має на увазі певну мету, що полягає у виконанні встановлених правил;
- складний логічний порядок проектів, які реалізують стратегічні ініціативи;
- поетапна організація командної діяльності, яка стандартизована відповідно до визнаних нормативів і методів.

Крім того, застосування проектного підходу до стратегічного управління полегшує перехід від запланованого до більш стратегічного підходу до фінансування та виконання, цей перехід необхідний через запланований бюджет.

Оскільки процесний підхід вважає, що управління – це серія пов'язаних дій, проект відповідно до процесного підходу можна розглядати як окремий керований процес, який починається з мети, яка є специфічною для конкретної вимоги. Цей процес обмежений тим фактом, що він складається з пов'язаних, але різних процесів, і має проблеми з бюджетом, ресурсами та якістю.

Можна розділити процеси, пов'язані з проектами, на дві групи – процеси управління проектами та процеси життєвого циклу проекту.

Процеси управління проектами, як правило, структуровані за функціональним принципом, цей принцип передбачає розмежування основних функцій управління: прогнозування, планування та організації роботи.

Життєвий цикл проекту – це набір послідовних фаз, які називаються за потребами організації в контролі, кількість і назву яких заздалегідь визначають учасники проекту. Фази проекту пов'язані, але вони не дотримуються

хронологічного порядку. У ході завершення проєкту досягається один з головних результатів. [5, с. 44]

Сценарний підхід до управління проєктами передбачає створення потенційних сценаріїв, які описують розвиток подій у майбутньому, які впливають на діяльність організації. Як наслідок, необхідність використання сценаріїв виникає при визначенні мети та стратегічних пріоритетів організації, після чого створюється логічна схема та календар реалізації стратегії шляхом створення альтернативних маршрутів, які потім перетворюються на конкретні проєкти.

Крім того, процес прийняття рішення щодо майбутнього напрямку розвитку організації або її середовища можна спостерігати через реалізацію наступних кроків: усвідомлення необхідності прийняття рішення щодо майбутнього може бути отримано з виконання наступних етапів; формування варіантів щодо майбутнього може бути отримано з реалізації наступних етапів; оцінка варіантів з точки зору майбутньої перспективи може бути отримана з впровадження наступних етапів. [15]

Важливо зазначити, що проєкт державного сектору управління, як правило, здійснюється з використанням комплексного та логіко-структурного підходів. Інтегровані підходи характеризуються узгодженістю цілей і логічним порядком проєкту.

План роботи з матеріально-технічними та фінансовими ресурсами як результат, а також офіційна організаційна структура для виконавців проєкту, призведе до єдиної системи інформації щодо всіх аспектів розробки та реалізації проєкту. Інформація про всі аспекти розробки та реалізації проєкту буде підключена до системи управління персоналом.

Натомість логіко-структурний підхід – це систематична процедура та набір інструментів, що використовуються під час планування, нагляду, моніторингу та оцінки якості проєктів [18, с. 28]. Реалізація такого підходу сприяє синергетичній взаємодії всіх складових проєктів і програм, що, у свою чергу, може сприяти зниженню рівня корупції в проєктах і програмах, підвищенню обґрунтованості

бюджетного планування, визнанню наявності бюджетних ризиків та керувати бюджетом.

Окрім класичних наукових підходів, існують численні сучасні методи управління проєктами (CPM, six sigma, PRINCE2 та ін.), які стають все більш популярними у сфері публічного менеджменту. Зокрема, SRM або метод критичного шляху перевіряє критичні або найтриваліші проєкти, вони визначають порядок, у якому будуть виконуватися завдання проєкту, типи зв'язків між ними, потенціал для резервів часу, які будуть виділені на некритичні проєкти та використання календарів і сіток для планування. Натомість метод six sigma вважається одним із найпопулярніших методів управління проєктами, він заснований на управлінні відхиленнями (дефектами) і гарантує точність і швидкість процесів через усунення або зменшення проблем проєкту, тоді як метод PRINCE2 включає три первинні компоненти (планування, управління змінами та управління якістю), які процеси управління проєктом поділяються на етапи.

1.3 Інституційне забезпечення управління проєктами в публічному управлінні

Ефективність та результативність реалізації публічних проєктів залежить від організації системи інститутів, які визначають взаємовідносини між суб'єктами процесу управління проєктами.

Суб'єктами інституційного забезпечення управління публічними проєктами є:

- Президент України: як гарант територіальної цілісності України та державного суверенітету, а також гарант додержання свобод і прав людини та громадянина;
- Верховна Рада України: єдиний законодавчий орган України;
- Кабінет Міністрів України, як вищий орган виконавчої влади України та центральні органи виконавчої влади, які забезпечують розробку та

виконання загальнодержавних програм розвитку територій та регіонів, планів розвитку та відновлення регіонів, Державної стратегії регіонального розвитку України;

- міські, сільські, селищні ради та їх виконавчі органи: органи місцевого самоврядування, які представляють інтереси мешканців їх територіальних громад та виконують власні та делеговані державою повноваження;

- інші державні та недержавні інституції, які беруть участь у проєктній діяльності, в тому числі в розвитку територій. [29]

Забезпечення ефективної інституційної взаємодії потребує розробки конкретних норм і правил з реалізації проєктної діяльності, які враховують, в тому числі і потреби та інтереси цільової аудиторії.

Слід зазначити, що інститут – це відносно стійка система норм, що регулює діяльність і взаємодію суб'єктів в певній сфері суспільного життя. Інституціоналізм проєктної діяльності реалізується через систему стандартизації, які розробляються національними та міжнародними органами стандартизації, а також професійними організаціями в галузі управління проєктами. Прикладами найбільш авторитетних організацій, які проводять стандартизацією проєктної діяльності, є:

- Міжнародна організація зі стандартизації - створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проєктами»;

- Інститут управління проєктами - розроблення сертифікації спеціалістів в галузі управління проєктами на основі «Керівництва до Зводу знань з управління проєктами»;

- Міжнародна асоціація з управління проєктами - стандарт «Проєкти в контрольованих середовищах» (PProjects IN Controlled Environments, (PRINCE2)). [41]

Інституційна підтримка означає наявність відповідних органів державної влади та неурядових організацій, а також певних встановлених норм, правил і стандартів.

Компонентами внутрішнього середовища проєкту є: стиль керівництва, який визначає атмосферу та психологічну атмосферу команди проєкту та впливає на творчу діяльність і трудові можливості учасників; специфічна організація проєкту визначає розподіл прав, обов'язків і відповідальності учасників проєкту та їх взаємовідносини; учасники проєкту відіграють різні ролі в процесі реалізації проєкту, висуваючи власні вимоги відповідно до цілей і мотивацій, а також відповідно до власних інтересів, їх здатність і ступінь участі в проєкті мають вплив на проєкт; команда проєкту, що забезпечує виконання основних процесів, від яких залежить успішна реалізація проєкту; методи та засоби комунікації для визначення повноти, достовірності та ефективності обміну інформацією між зацікавленими учасниками проєкту; економічні умови проєкту; соціальні умови проєкту, включаючи рівень заробітної плати, умови праці, засоби безпеки та соціальне забезпечення [35]

Визначення середовища проєкту безпосередньо пов'язане зі складом зацікавлених сторін проєкту. Сторони, які беруть участь у взаємних відносинах, діють відповідно до Цивільного кодексу, Господарського кодексу, статуту проєкту та різноманітних договорів, які визначають обсяг їхніх прав та обов'язків. Крім того, залежно від форми власності та виду діяльності сторони зв'язані розпорядчими документами відповідних органів (накази, статuti, положення, різноманітні норми).

Основними зацікавленими сторонами кожного проєкту є спонсор або замовник проєкту, керівник проєкту, команда проєкту, постачальники та споживачі продукції проєкту, інвестори.

В той же час, в процесі управління громадськими проєктами важливо залучати громадян до вирішення проблеми. Останнім часом у сфері державного управління все більшої популярності набуває державно-приватне партнерство, яке є системою взаємовідносин органів державної влади або місцевого самоврядування з соціальним капіталом, що передбачає концентрацію ресурсів і відповідний розподіл ризиків, обов'язків та винагороди між ними, метою яких є

фінансування, проєктування, реалізація та управління громадськими об'єктами або державними послугами [21, с. 43-48].

Діяльність, заснована на державно-приватному партнерстві, приносить користь усім учасникам міжгалузевої взаємодії, особливо на муніципальному рівні. Таким чином, для органів місцевого самоврядування проєктне партнерство сприяє:

- реформуванню існуючі можливості зайнятості та створенню нових робочих місць;
- зменшенню вартість надання державних послуг;
- збільшенню темпів інвестиційної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів;
- зменшенню фінансових витрат для місцевих бюджетів;
- ефективному управлінню державним майном.

Навпаки, для компаній є наступні переваги:

- доступ до бюджетних коштів для реалізації проєктів державно-приватного партнерства;
- спрощений доступ до сфер транспортної інфраструктури, житлово-комунального господарства;
- розширений доступ до вітчизняних та зовнішніх фінансових кредитів та можливість отримання кредитних коштів під державні гарантії. [20, с. 17]

Інституційну підтримку проєктної діяльності здійснюють не лише органи державної виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування, а й інші інституції, які можуть брати участь у розвитку територій: Всеукраїнська асоціації місцевого самоврядування «Українська асоціація»; Торгово-промислова палата України; бізнес та інноваційні центри; бізнес-інкубатори; провідні експерти та приватні консультанти; торговельні альянси; центри зайнятості; організації, що спеціалізуються на поширенні нових технологій; благодійні, гарантійні та венчурні фонди; вищі навчальні заклади, науково-дослідні лабораторії тощо.[10]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Оцінка стану проєктної діяльності на муніципальному рівні

Труднощі, які виникають при впровадженні проєктної методики в роботі органів місцевого самоврядування, в основному пов'язані із застарілістю системи управління та небажанням самих установ-виконавців змінювати систему. Крім того, впровадження проєктного підходу залежить від політичної волі міської влади.

Як вже зазначалося, метод проєктів або управління проєктами є однією з найбільш актуальних і прогресивних технік менеджменту на даний момент і він може стрімко розвиватися.

Сфера застосування методу проєктів надзвичайно широка і може охоплювати практично всі сфери життя. Застосування проєктного підходу дозволить не тільки підвищити ефективність роботи міської ради, а й залучити додаткове фінансування (в першу чергу від міжнародних донорів) для вирішення актуальних проблем місцевого розвитку. Цей проєкт є одним із інструментів досягнення операційних цілей цієї стратегії. Для того, щоб реалізація окремих проєктів забезпечувала досягнення стратегічних цілей і загальної стратегії, їх необхідно згрупувати в програми та портфелі проєктів. Кожен із цих проєктів не існує окремо, без взаємодії з іншими, на основі чого формується план розвитку – набір взаємопов'язаних проєктів, які разом дають результати. [39] Труднощі впровадження проєктних методів у діяльності органів місцевого самоврядування при реалізації стратегій розвитку регіональних громад пов'язані з рядом факторів. Перший – наявна бюрократія.

Десятиліттями посадовці місцевого самоврядування звикли до традиційної роботи. В деяких громадах не зацікавлені в змінах і прагнуть зберегти статус-кво, іноді навіть саботуючи окремі проєкти, якщо вважають, що вище керівництво спільноти недостатньо наполягає як власник проєкту. Спеціалісти,

які погоджуються працювати на проєктній основі, мають велике навантаження, яке з кожним додатковим проєктом тільки збільшується.

Можливо, через це серед працівників органів місцевого самоврядування існує певний скептицизм щодо зміни форми їх діяльності (перехід від традиційних до проєктних методів).

Наступним фактором є методологія, яка деталізує діяльність. При цьому необхідно більш детально описати, якими будуть внески, що буде виконано та які результати ми отримаємо. Так, кожен етап повинен містити критерії оцінки виконаної роботи. Далі додається сама фаза планування. Останнім фактором є організаційна зрілість. У статті Д.Г.Безульо та Ю.П.Шаров описує 4 рівні зрілості інститутів місцевого самоврядування.

Перший – початковий. На даному етапі інститутів місцевого самоврядування не розуміють сфери управління проєктами та недостатньо поінформовані. Вони не знають, як застосувати ці знання на роботі.

Другий рівень – фундамент. Інститутів місцевого самоврядування використовують певну кількість знань, але це не вважається достатнім. Рівень компетентності залишається низьким. Також варто відзначити, що це найскладніший рівень. Адже самі працівники мають розуміти, що знань недостатньо і що потрібно вчитися, освоювати нові навички, тощо.

Третій рівень – зрілість. Тут органи місцевого самоврядування свідомо оволодівають термінологією та методами управління проєктами та працюють у команді. Крім того, використовуються різного роду плани, діючі регламенти роботи та інструкції. Варто зазначити, що на цьому етапі також виникають труднощі, оскільки зміни, які призведуть до постійних покращень, стають менш помітними.

Четвертий і останній рівень – розвиток і вдосконалення. Всі процеси регламентовані та формалізовані. Команда має сертифікованого проєктного менеджера та має проєктний офіс (віртуальний/реальний). Існує проєктно-орієнтований підхід до діяльності [6].

Щоб змінити ситуацію недостатнього проєктного управління в цілому в країні, спочатку потрібно було внести зміни на законодавчому рівні. З 2015 року набув чинності Закон «Про основи державної регіональної політики України». У 2020 році подано проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики». Відповідно яким, рекомендовано ввести такі поняття, як «плани регіонального розвитку», «плани місцевого розвитку», «бенефіціари національної регіональної політики» та «стейкхолдери». Крім того, кожна територіальна громада мала розробити власну стратегію розвитку (якщо громада має населення менше 10 тис. осіб, обрати один із форматів: стратегія чи стратегічний план). Кожен документ мав відповідати основним напрямам державної регіональної політики. Також, необхідно було розробити індикатори для оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку громад [7].

У 2022 році обумовлені зміни було внесено до законодавчого акту і, як наслідок, набуття чинності відповідного закону спричинило суттєві законодавчі зміни щодо місцевого та регіонального розвитку.

В той же час, у 2021 році оприлюднено методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Вони прописали підхід RBM (управління на основі результатів) і ввели концепцію «управління ризиками».

Враховуючи внесені суттєві зміни до законодавства України, а також розпочату російською федерацією повномасштабну війну, Сумською міською радою була переформатована попередня Стратегія розвитку міста Суми до 2030 року та визначена оновлена Стратегія розвитку Сумської громади до 2027 року (рисунок 2.1).

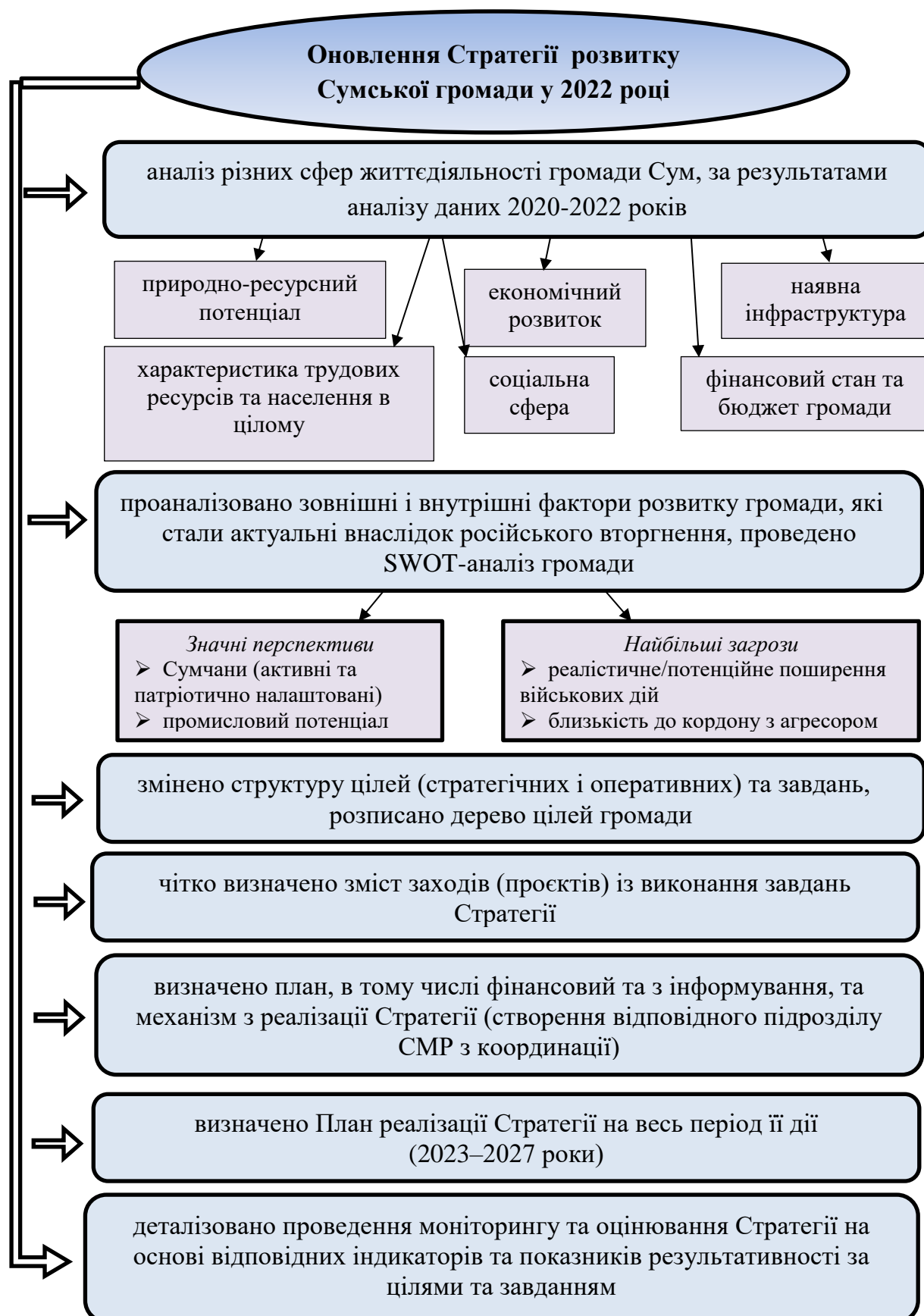


Рисунок 2.1 – Сутність оновленої Стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року

Джерело: складено автором на основі аналізу Стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року [34]

Слід звернути увагу, що однією з причин оновлення Стратегії було необхідність її синхронізації з Обласною стратегією розвитку та Державною стратегією регіонального розвитку, які розроблені також до 2027 року.

При оновленні Стратегії було враховано найактуальніший на сьогодні фактор розвитку громади: розпочате російською федерацією повномасштабне вторгнення, близькість до російського кордону, руйнування ланцюгів економічної діяльності, а також програмування повоєнного розвитку та відновлення громади.

При розробленні Стратегії розвитку Сумської громади було використане сценарне моделювання, в тому числі проведено аналіз зовнішнього середовища та основних негативних та позитивних шляхів розвитку в Україні та світі (рисунок 2.2).

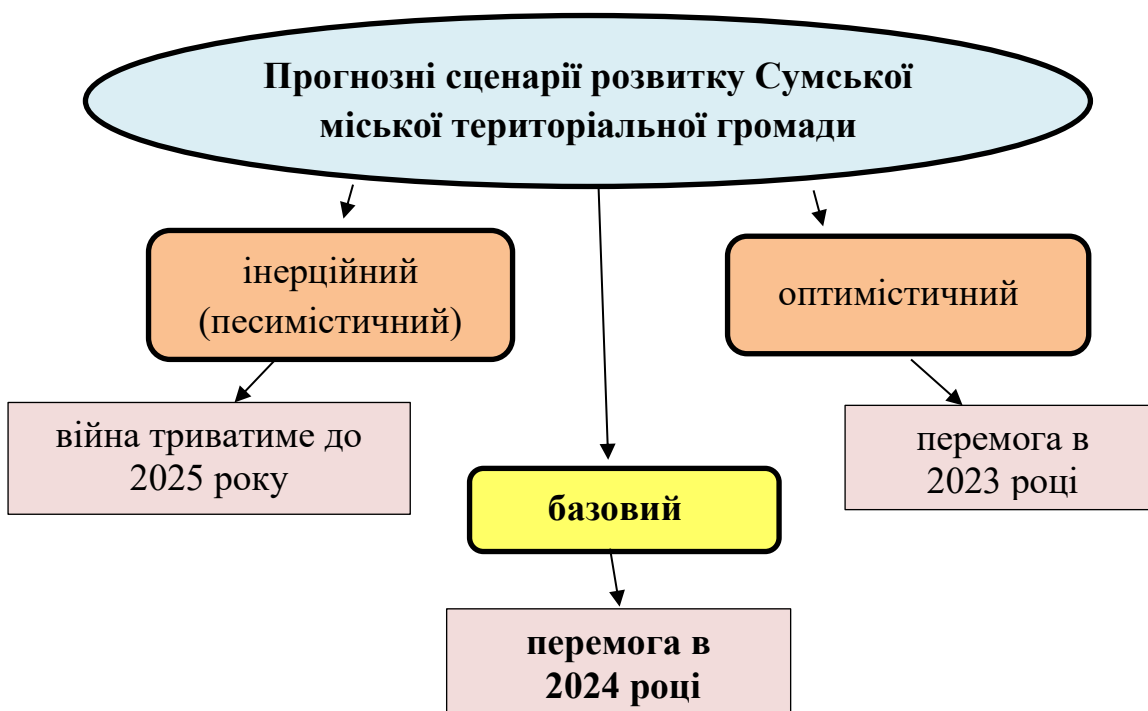


Рисунок 2.2 – Прогнозні сценарії розвитку Сумської міської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі аналізу Стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року [34]

Основним сценарієм розвитку громади визначено базовий сценарій, загальною тезою який можна охарактеризувати як докладання громадою максимальних розвиткових зусиль, незважаючи на складний соціально-економічний стан країни [34].

Одним з основних чинників, який покращив ситуацію із запровадженням проєктної методики в Сумській міській територіальній громаді, є залучення перших керівників міста до адвокації цього питання. Це означає, що керівниками є люди, які бачать необхідність використання проєктного підходу, розуміють його і впроваджують його принципи в підпорядкованих організаціях.

2.2 Організаційно-методичне забезпечення управління проєктами

Завдяки впровадженню проєктного підходу в органах місцевого самоврядування можлива трансформація короткострокових ефектів діяльності у довгострокові. Крім того, це дозволяє краще планувати, впроваджувати та контролювати процеси. Якщо орган місцевого самоврядування все-таки віддає перевагу проєктному підходу, то доречно використовувати існуючий метод. Таких, що показали свою дієвість і ефективність. Прикладами таких методів є PRINCE 2 і MSP. Пропонуємо розглянути їх докладніше. PRINCE 2 – англійський стандарт управління проєктами. Він є основою бізнес-процесів і використовується в державному секторі (не тільки в приватному).

Слід зазначити, що MSP — є логічним продовженням методом PRINCE2. І, якщо PRINCE 2 характеризує, як управляти проєктами, то MSP (Managing Successful Programmes) зазначає саме методологію управління проєктами/програмами. MSP характеризує програму як частку загального портфеля та визначає практичні рекомендації, як саме треба створювати середовище програми, щоб вони взаємодіяли з різними внутрішніми проєктами і більш високими рівнями в рамках великої організації. [30]

Доступно для проєктів будь-якого розміру. На відміну від інших методів, він заснований на процесі. Ці процеси визначаються за допомогою таких

індикаторів: ключові входи, виходи, завдання, дії. Стандарт має сім основних етапів. До них належать: авторизація проєкту, ініціювання проєкту, контроль етапів, управління доставкою послуг, керування межами етапів, завершення та планування. Це структурований підхід до управління проєктами (тобто має чітку структуру). Завдяки етапам легко контролювати процес і керувати ресурсами. Одним із ключових моментів є те, що цей підхід не описує роботу з командою та стосується лише процесу проєкту.

MSP – «Управління успішними проєктами». Методологія складається з трьох ключових аспектів/концепцій, описаних у формі кола: 1) Процес трансформації (внутрішній), 2) Сфера управління (середній), 3) Принципи (зовнішній). Що стосується середнього кола, то воно містить такі елементи: бачення (опис майбутнього стану після реалізації плану), лідерство та залучення зацікавлених сторін, управління перевагами, розробка та впровадження цільової операційної моделі (ми отримуємо інформацію про бажане майбутнє), планування та контроль, економічне обґрунтування (що містить інформацію про те, чи є наші плани бажаними, досяжними, здійсненними), управління ризиками та проблемами, адміністрування та забезпечення якості (що стосується правильного функціонування всіх елементи проєкту), організація програми. Перевага такого підходу полягає в тому, що, крім опису основних елементів (вміщених у ньому), наводяться приклади його реалізації на практиці. Якщо його слідувати, організація може сформувати міцну структуру, швидко реагувати на ризики (адже вони будуть визначені заздалегідь), уникнути «підводних каменів», які інакше могли б залишитися непоміченими, тощо. [11]

Як правило, процес планування починається зі створення стратегічної основи. Він розділений на дві основні частини. Перший – аналітичний і передбачає підготовку наукової основи стратегічної платформи. Друге – участь. Йдеться про участь громадськості в процесі розробки стратегії. До роботи долучаються представники громадських організацій, активні жителі міста та партнери.

Сам процес реалізації стратегії поділяється на кілька етапів: планування, розробка планів впровадження, інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальність, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка.

Зазначені підходи були успішно покладені в основу Стратегії розвитку громади Суми до 2027 року, яка ґрунтувалась, в тому числі, на наступних методологічних підходах:

- зосередження на прогнозуванні та стратегуванні/програмуванні стабілізації ситуації в місті у військовий час та відновлення після перемоги;
- дотримано принципів та рекомендацій міжнародних організацій, щодо прогнозування, моніторингу, оцінки управління програмами та проектами;
- застосовано принципи RBM (управління, орієнтованого на результат);
- обов'язковість гендерної неупередженості, інклюзивної доступності та партисипації.

Як наслідок, обумовленою Стратегією розвитку було визначено місію громади, стратегічні напрямки розвитку, оперативні цілі та завдання розвитку громади (рисунок 2.3). [34]

Запровадження дієвого механізму реалізації Стратегії розвитку громади на основі відкритості та прозорості дій, взаєморозуміння всіх зацікавлених сторін, дозволило ефективно скоординувати дії територіальної спільноти для збереження природного та соціального середовища громади, покращення комфорту, створення безпечних життєвих та бізнес-просторів, сприяння громадянській та підприємницькій діяльності, розвитку власної продуктивності тощо.



Рисунок 2.3 – Стратегічні напрями розвитку Сумської міської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі аналізу Стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року [34]

2.3. Шляхи вдосконалення формування системи управління проектами в публічному управлінні

Зважаючи на важливість успішного управління проектами у сфері публічного управління, існує кілька ключових шляхів для його вдосконалення.

По-перше, варто розглянути створення стратегічного плану, який визначатиме головні цілі та завдання, що відповідають загальним метам управління. Це допоможе підкреслити важливість проєктів у контексті цілей управлінської діяльності.

По-друге, вирішення управління портфелем проєктів відіграє ключову роль. Це означає відбір проєктів для включення в портфель на основі їхньої стратегічної важливості, наявних ресурсів та очікуваних результатів. Далі варто звернути увагу на стандартизацію процесів управління проєктами. Створення стандартів та процедур дозволить забезпечити єдність підходів та якості в усіх проєктах. Надзвичайно важливим є навчання та розвиток персоналу у сфері управління проєктами. Тренінги, курси та сертифікації допоможуть підвищити кваліфікацію персоналу.

Не можна забувати і про використання сучасних технологій для управління проєктами. Спеціалізовані програмні засоби дозволяють ефективно планувати, виконувати та контролювати проєкти. І, нарешті, ефективне управління ресурсами грає важливу роль у досягненні успіху. Розподіл ресурсів, таких як людські, фінансові та часові, відіграє критичну роль у здійсненні проєктів. Ці підходи спільно сприяють покращенню управління проєктами у сфері публічного управління та сприяють досягненню кращих результатів. [37]

Згідно з контекстом публічного управління, важливо також враховувати принципи відкритості та прозорості в управлінні проєктами. Це включає залучення громадськості до процесів прийняття рішень та поширення інформації про проєкти. Такий підхід сприяє підвищенню довіри громадськості до діяльності органів влади.

Система оцінки результативності проєктів та їхнього впливу на суспільство також відіграє важливу роль. Використання ключових показників ефективності дозволяє об'єктивно оцінювати досягнуті результати та внести корективи у майбутні проєкти. Не менш важливим є встановлення системи управління ризиками. Врахування потенційних загроз та ризиків у плануванні

проектів та прийнятті рішень дозволяє уникнути непередбачених проблем та зберегти ресурси.

Іншим аспектом є постійне вдосконалення системи управління проектами через аналіз попередніх проектів, врахування власних помилок та успіхів, а також впровадження кращих практик та інновацій. Усі ці елементи разом створюють основу для ефективного управління проектами в сфері публічного управління, сприяючи досягненню поставлених цілей та задоволенню потреб суспільства.

Одним із важливих аспектів управління проектами в публічному секторі є забезпечення відповідності проектів нормативно-правовим вимогам та етичним стандартам. Це означає не лише дотримання законодавства під час реалізації проектів, а й здійснення діяльності з максимальною етичністю та відповідальністю перед суспільством.

Також важливою є роль комунікації в управлінні проектами в публічному секторі. Забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації, спрямованої на залучення зацікавлених сторін та регулярне інформування щодо ходу виконання проектів, грає важливу роль у забезпеченні успішності та підтримки проектів у громадськості.

Необхідним також є встановлення механізмів внутрішнього контролю та аудиту, які дозволяють вчасно виявляти проблеми та уникати корупції в процесі виконання проектів. Вдосконалення системи управління проектами в публічному управлінні вимагає комплексного підходу, який охоплює ефективне використання ресурсів, дотримання правових та етичних стандартів, підтримку громадськості та залучення зацікавлених сторін, а також постійне вдосконалення через аналіз та впровадження найкращих практик.

Необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності проектів у публічному управлінні важлива для забезпечення їхньої успішності та відповідності поставленим цілям. Регулярні аналізи та оцінки дозволяють ідентифікувати слабкі сторони проектів, а також виявляти можливості для покращень та оптимізації процесів.

Паралельно з цим, важливо створити механізми звітності, які передбачатимуть детальне документування процесів виконання проєктів та їхніх результатів. Це створить базу даних для подальшого аналізу та вивчення досвіду, що сприятиме здійсненню подальших проєктів на більш ефективному рівні. Активна роль керівництва в забезпеченні підтримки та відстеженні ходу виконання проєктів важлива для їхнього успіху. Чітке визначення відповідальності та підтримка з боку вищих керівництв забезпечують необхідний рівень уваги та ресурсів для успішної реалізації проєктів у сфері публічного управління. [38]

Важливою складовою є інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в управління проєктами в публічному секторі. Реалізація проєктів повинна враховувати не лише короткострокові цілі, але й довгострокові соціальні та екологічні наслідки. Це передбачає оцінку впливу проєктів на оточуюче середовище, сприяння соціальній рівності та підвищенню якості життя громадян.

Розвиток партнерських відносин та співпраця з різними зацікавленими сторонами також мають значення. Залучення представників громадськості, бізнесу, академічних установ та інших організацій може призвести до більш обґрунтованих та вдало реалізованих проєктів, що відповідають потребам суспільства. Важливо зберігати гнучкість та адаптивність управління проєктами в публічному секторі. Зміни у вимогах, стратегії або зовнішніх умовах можуть вимагати швидких корекцій у планах та стратегіях виконання проєктів. Гнучкість у реагуванні на такі зміни є важливим фактором успіху.

Сумська міська рада суттєво поліпшити свою систему управління проєктами через декілька ключових шляхів. Один із них – ретельне стратегічне планування, яке враховує як короткострокові, так і довгострокові потреби міста. Це дозволило визначити основні цілі та впроваджувати проєкти, спрямовані на соціальний та економічний розвиток. Управління портфелем проєктів є також важливим. Раціональний відбір проєктів для фінансування відбувається на основі їх стратегічної важливості для міста та розподілу наявних ресурсів.

Так, в 2023 році в громаді діють та активно реалізуються 32 проєктні програми розвитку Сумської міської територіальної громади, які відповідають заявленим стратегічним напрямкам розвитку громади (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Програми розвитку Сумської міської територіальної громади

Напрямок розвитку	Кількість програм	Основні заходи, по яким впроваджуються проєкти
Ефективне використання ресурсів громади, в тому числі комунальних	8	Розвиток міжнародної співпраці та сприяння формуванню позитивного інвестиційного іміджу, підтримка малого і середнього підприємництва, управління та ефективного використання майна комунальної власності та земельних ресурсів, розвиток житлово-комунального господарства
Розвиток інфраструктури	4	Розвиток пасажирського транспорту, мобільності мешканців, модернізація ліфтів, посилення молодіжного житлового кредитування
Правопорядок	5	Проведення заходів з територіальної оборони, забезпечення правопорядку, захист від надзвичайних ситуацій
Енергоефективність	2	Підвищення енергоефективності та охорони навколишнього природного середовища
Гуманітарний напрямок (соціальний забезпечення, освіта, культура, спорт, охорона здоров'я)	13	Надання додаткових соціальних гарантій мешканцям громади, посилення медичного забезпечення та профілактики захворювань, надання якісних освітніх послуг, розвиток фізичної культури, підтримка молоді та забезпечення проведення мистецьких заходів

Джерело: узагальнено автором на основі даних оприлюднених на сайті Сумської міської ради [28]

Всі програми розроблено з урахування Порядку розроблення, затвердження та виконання цільових програм Сумської міської територіальної громади, затверджений рішенням Сумської міської ради від 31 травня 2023 року № 3740-МР, який розроблено з метою встановлення єдиного порядку

розроблення цільових програм громади, моніторингу, оцінювання та звітності про їх виконання. [26]

Стандартизація процесів управління проектами в Сумській міській раді створила єдність підходів та поліпшила якість їх виконання. Розробка уніфікованих стандартів та процедур сприяла ефективному плануванню та контролю. Застосування спеціалізованих технологій дозволило оптимізувати процеси управління проектами, полегшити планування та моніторинг та поліпшило звітність.

Створено систему внутрішнього контролю та аудиту, що дозволило виявляти можливі проблеми та небезпеки, що можуть виникнути під час виконання проектів, і вчасно їх вирішувати. Ці підходи разом допомогли Сумській міській раді оптимізувати управління проектами, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних напрямків розвитку та забезпечуючи кращий результат для громади.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

3.1. Проблеми розробки та управління проєктами

Звичайні проблеми, які можуть виникати при управлінні проєктами, часто мають загальний характер. Однією з них є нестача координації між різними відділами чи командами, що працюють над проєктами. Це може призводити до невирішених конфліктів і не опрацювання певних аспектів проєктів.

Фінансові проблеми також є типовими, особливо в контексті складнощів у бюджетуванні та змагання за фінансові ресурси для виконання проєктів. Часто зустрічаються затримки у виконанні проєктів через недостатнє планування та стратегії виконання. Якщо немає чіткого плану дій або він не реалістичний, це може значно уповільнити процес. Недостатня комунікація також впливає на успішність проєктів. Якщо важлива інформація не передається вчасно або не всі учасники проєкту розуміють завдання чи очікування, це може створювати конфлікти та затримки. Також, може виникати проблема з використанням ефективних інструментів для управління проєктами. Якщо не використовуються спеціалізовані програмні засоби для контролю та відстеження прогресу, це може ускладнювати роботу над проєктами. Зміни вимог та цілей проєкту під час його реалізації є ще однією проблемою. Важливо бути гнучким та готовим до адаптації у разі зміни обставин чи потреб.

До тих проблем, які часто виникають при управлінні проєктами, також можна віднести проблему нестабільності політичних умов. Зміни в складі керівництва держави або міста чи політичні призначення можуть призвести до перегляду пріоритетів чи призначення нових керівників проєктів, що може вплинути на стабільність та реалізацію проєктів. Також, відмінності у вимогах та потребах громадян можуть стати причиною конфліктів чи невдач у реалізації

проектів. Не завжди вдається задовольнити потреби всіх груп населення, що може створювати напругу та опозицію в процесі впровадження ініціатив.

Разом із тим, належна увага до включення громадськості та зацікавлених сторін у процес управління проектами є ключовою. Залучення громадян до обговорень, збору відгуків та ухвалення рішень щодо реалізації проектів допомагає підвищити рівень легітимності та підтримки для цих ініціатив. Також, постійний моніторинг та оцінка ефективності проектів є важливим етапом. Аналіз результатів та вивчення навчених уроків дозволяють коригувати стратегії виконання та уникати схожих помилок у майбутньому.

Розвиток внутрішніх процедур та стандартів управління проектами може допомогти унормувати підходи та спростити процеси управління, що сприяє більш ефективному виконанню завдань. Такий комплексний підхід до управління проектами може сприяти покращенню реалізації проектів та підвищенню ефективності діяльності в цілому. [40]

Важливою складовою успішного управління проектами є кадровий потенціал та освіченість персоналу. Наявність кваліфікованих співробітників з умінням працювати у команді, володіння сучасними методами управління проектами та здатність швидко адаптуватися до змін у процесі роботи є важливим фактором успіху. Інвестування у навчання та розвиток персоналу може сприяти підвищенню ефективності та результативності управління проектами.

Також, створення відкритої та підтримуючої організаційної культури сприяє створенню сприятливого середовища для ефективної співпраці та досягнення успіху в управлінні проектами. Враховуючи ці аспекти та пропонуючи комплексний підхід до управління проектами, міська рада можна здійснити успішне впровадження та виконання своїх стратегічних ініціатив, спрямованих на розвиток та поліпшення життя громадян.

Здійснення систематичного моніторингу та оцінка ризиків також є необхідними етапами управління проектами. Аналіз можливих небезпек і прийняття заходів щодо їх уникнення або зменшення можливих негативних

наслідків допомагає підвищити шанси на успішне завершення проєкту без збитків або непередбачених проблем.

Також, важливою є розробка чітких та реалістичних планів управління ресурсами. Оптимальне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів дозволяє забезпечити ефективність та точність реалізації проєктів. Цей комплексний підхід до управління проєктами дозволить забезпечити високу якість виконання проєктів, ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей для благополуччя та розвитку місцевої громади та країни в цілому.

Понад усе, управління проєктами в міській раді повинно ґрунтуватися на принципах прозорості та відкритості. Забезпечення доступу до інформації про хід виконання проєктів для громадськості та зацікавлених сторін є ключовим елементом демократичного управління та підвищення довіри до владних структур. [36]

Важливою є взаємодія з партнерами та зацікавленими сторонами, яка сприяє обміну досвідом та ресурсами. Співпраця з неприбутковими організаціями, бізнес-сектором та активістськими групами може сприяти більш ефективному вирішенню проблем та реалізації проєктів, спрямованих на покращення умов життя громади. Цей підхід до управління проєктами допомагає забезпечити максимальну відповідність потребам міста, розбудовує довіру між владою та громадою, що є важливим елементом сталого розвитку та успішної роботи органів місцевого самоврядування.

Забезпечення тривалої стратегії управління проєктами є важливим аспектом. Планування на довгострокову перспективу дозволяє не лише ефективно впроваджувати окремі проєкти, але й узгоджувати їхні цілі з загальними стратегічними завданнями розвитку територій. Такий підхід сприяє системному підходу до розв'язання проблем і покращенню життя місцевих мешканців на довгостроковій основі.

Зважаючи на широкий спектр завдань та викликів, з якими стикається влада, важливою стає розробка стратегічних планів на довгострокову

перспективу управління проєктами. Ці плани повинні відображати не лише окремі ізольовані проєкти, але й узгоджуватися з державними, регіональними та міськими стратегіями та завданнями розвитку.

Такий підхід сприяє системному розв'язанню проблем та забезпеченню консистентної та цілісності у вирішенні питань місцевого значення. Це означає розуміння та адаптацію до потреб різних соціальних груп, врахування екологічних та економічних аспектів, а також розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг.

Стратегічне управління проєктами на довгостроковій основі дозволяє ефективніше реагувати на зміни, які відбуваються у суспільстві, економіці та інших сферах. Це допомагає побудувати стійкі та стабільні фундаменти для розвитку громадян, сприяючи покращенню якості їх життя та досягненню загальних стратегічних цілей розвитку.

Цей підхід також сприяє оптимальному використанню ресурсів та уникненню дублювання зусиль. Він дозволяє враховувати різноманітні аспекти, включаючи технологічні та інноваційні рішення, що сприятимуть ефективному розвитку території та підвищенню її конкурентоспроможності. [1, с.17]

Стратегічне управління проєктами може включати механізми залучення громадськості до формування стратегій розвитку. Це сприяє врахуванню різноманітних поглядів та потреб різних груп населення, забезпечуючи більш широку легітимність та підтримку для прийнятих рішень. Такий комплексний підхід до стратегічного управління проєктами дозволяє максимально використовувати потенціал країни та громади, створюючи сприятливі умови для сталого розвитку, соціального зростання та покращення якості життя громадян.

Важливою складовою стратегічного управління є постійний моніторинг та оцінка досягнутих результатів. Аналіз ефективності проєктів та їх відповідність стратегічним цілям дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити корективи для досягнення кращих результатів. Також, інноваційний підхід до стратегічного управління проєктами може включати застосування сучасних технологій та аналітики для прогнозування та оптимізації процесів. Впровадження цифрових

рішень у сферу управління проектами може значно підвищити продуктивність та ефективність виконання завдань. Такий підхід до стратегічного управління проектами не лише сприяє досягненню конкретних цілей, але й створює умови для сталого розвитку громад, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокових переваг для громади. [37]

Необхідно також враховувати адаптивний підхід у стратегічному управлінні проектами. В умовах постійних змін у суспільстві, економіці та технологіях, важливо мати гнучкість та можливість швидко реагувати на нові виклики та можливості. Підтримка готовності до змін та можливість адаптації стратегічних планів допомагають забезпечити актуальність та ефективність управління проектами у довгостроковій перспективі.

Формування механізмів звітування перед громадськістю та зацікавленими сторонами стає важливим кроком у підвищенні прозорості та довіри до владних структур. Регулярна інформаційна взаємодія дозволяє усувати можливі непорозуміння та сприяє підтримці спільних ініціатив у місті. Такий глибокий та збалансований підхід до стратегічного управління проектами забезпечує не лише успішне виконання окремих завдань, але й сприяє створенню відкритого та стійкого середовища для розвитку міста у цілому.

Прикладом невдалих та неефективних змін при впровадженні публічного проекту в сфері соціального захисту населення України може слугувати зміна в 2016 році джерела фінансування для забезпечення пільгового перевезення окремих категорій громадян, право на яке закріплено для них в законах України та постановах Уряду.

При впровадженні таких змін, мали місце всі вищеописані проблемні питання проектного управління: відсутність послідовних політичних рішень, недостатня фінансова забезпеченість, нестача координації між різними гілками влади та конкретними виконавцями, непроведення консультацій з громадськістю, неврахування інтересів та потреб громадян, на яких найбільше вплинули такі зміни.

Так, з 01.01.2016 було внесено зміни до Бюджетного кодексу України та законів в Україні в частині зміни порядку здійснення компенсаційних виплат за пільговий проїзд окремих категорій громадян:

до 01.01.2016 – фінансування проводилось за рахунок коштів держаного бюджету (з державного бюджету до громад надходила цільова субвенція);

з 01.01.2016 – фінансування проводиться за рахунок місцевих бюджетів (коштів бюджетів територіальних громад, обласних бюджетів). [2]

При цьому, будь-яких дотацій чи додаткових субвенції для покриття витрат громади для здійснення компенсаційних виплат не було передбачено. Тобто, всі місцеві громади повинні самостійно, за власні кошти, фінансувати гарантії встановлені державою.

На прикладі Сумської міської територіальної громади можна проаналізувати як недотримання принципів ефективного проектного управління перенаправляє значні фінансові ресурси громади для необхідності виконання соціальних гарантій, передбачених законами України та постановами уряду.

Як ми бачимо на рисунку 3.1 близько 60-70 % всіх видатків для надання місцевих додаткових соціальних гарантій окремим категоріям мешканців йде саме для забезпечення пільгового проїзду, хоча ці кошти могли бути використані на інші соціальні потреби мешканців громади.

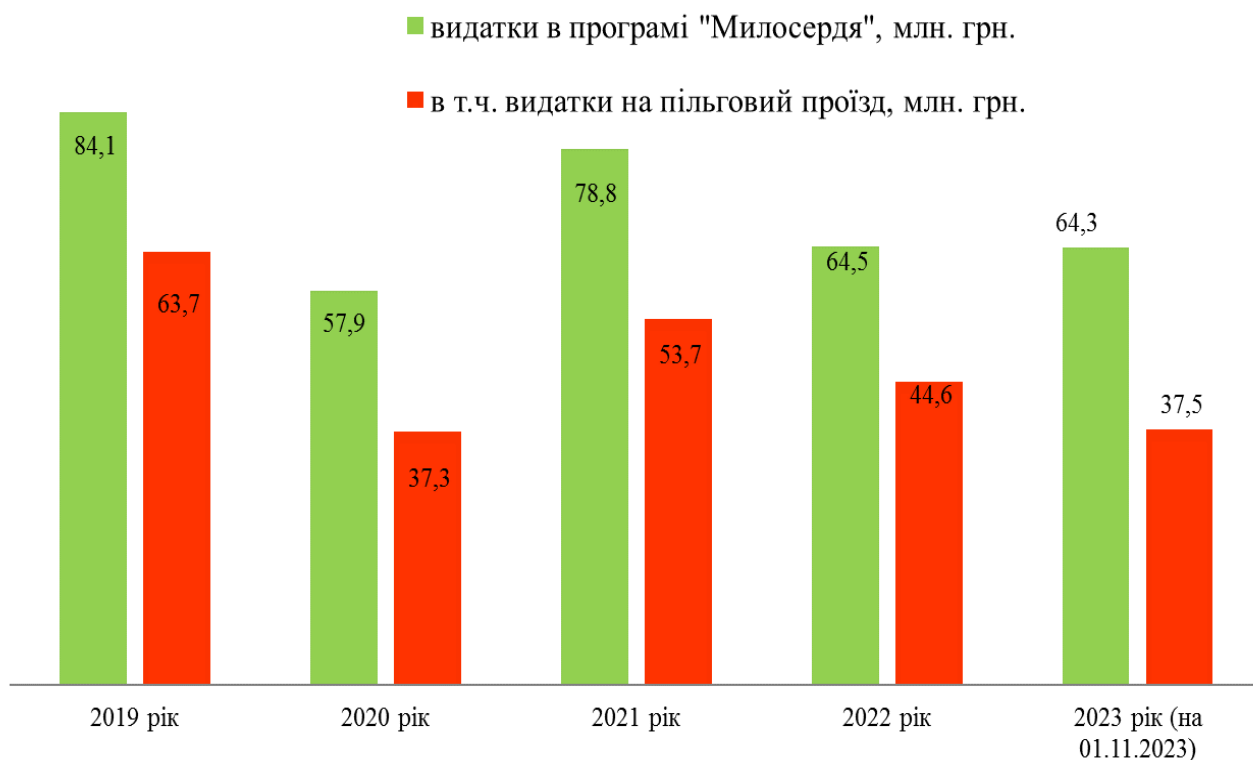


Рисунок 3.1 – Видатки в бюджеті Сумської громади на програму соціального спрямування «Милосердя», в тому числі видатки на пільговий проїзд

Джерело: складено автором на основі виконання програми Сумської міської територіальної громади «Милосердя» [27]

Окрім того, відсутність публічних консультацій з громадськістю при внесенні таких загальнодержавних значущих змін, призвело також і до того, що пільгові категорії громадян не можуть в повному обсязі скористатися своїм законодавчо закріпленим правом на пільговий проїзд на всій території України: адже кожна громада вирішує чи має вона фінансовий ресурс для забезпечення пільгового перевезення і, у разі не передбачення коштів для здійснення компенсаційних виплат, транспортні підприємства не мають змоги здійснювати пільгові (безоплатні) перевезення, що призводить до невиконання законів України та посилення соціальної напруги серед незахищених верств населення.

В межах Сумської громади зміни торкнулися майже 57 тис. осіб, в тому числі учасників бойових дій, громадян, які постраждали внаслідок

Чорнобильської катастрофи, осіб з інвалідністю, пенсіонерів, дітей з багатодітних сімей, тощо (рисунок 3.2).

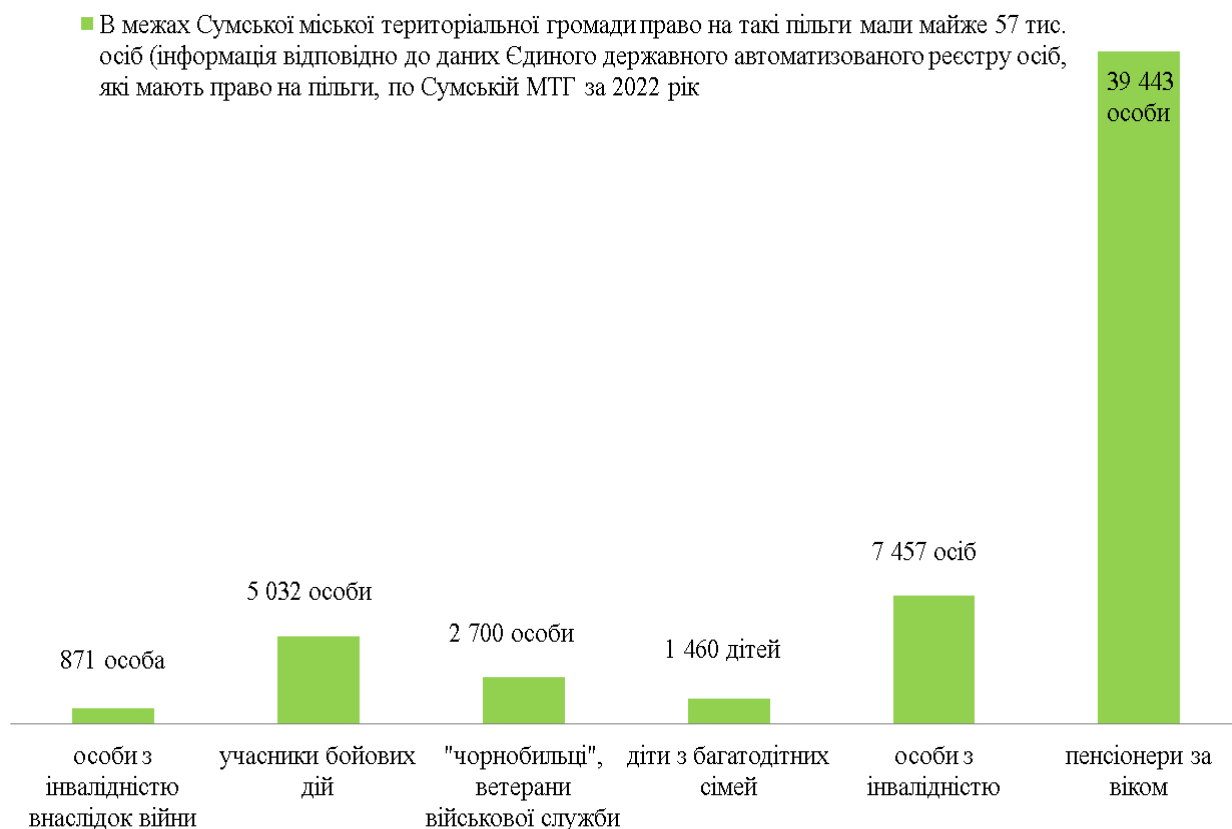


Рисунок 3.2 – Кількість мешканців громади, які мають право на пільговий проїзд

Джерело: складено автором на основі даних Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги

В той же час, завдяки ефективному впровадженню проєктного управління в Сумській громаді, в тому числі використанню проєктно-цільового методу, дотримання стратегічних напрямків розвитку, закріплених в Стратегії розвитку громади, злагодженій роботі міської влади та її виконавчих органів, мешканці Сум майже не відчули наслідки запроваджених неефективних управлінських рішень на державному рівні.

3.2. Перспективи розробки та управління проєктами

Шляхом вирішення порушеного проблемного питання є розробка нового загальнодержавного проєкту щодо впорядкування механізму надання пільг на проїзд, а саме: монетизація гарантованих державою пільг шляхом запровадження готівкової адресної допомоги або запровадження автоматизованої системи масових електронних розрахунків (введення в обіг карток обліку соціальних пільг).

Розробником такого проєкту має виступати Міністерство соціальної політики України, як орган центральної виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері соціальної політики та соціального захисту населення. [25]

Розроблення та впровадження проєкту з монетизації пільг на проїзд за рахунок коштів державного бюджету дозволить:

- виконати державі свій обов'язок – забезпечить виконання законів України та постанов Уряду;
- місцеві бюджети зможуть вивільнити кошти (які зараз витрачають на компенсацію за пільговий проїзд), у тому числі для надання додаткових соціальних гарантій;
- транспортні підприємства отримуватимуть оплату за свої послуги в повному обсязі, що позитивно вплине на покращення якості надання послуг перевезення та розвитку транспорту в регіоні;
- громадяни зможуть повноцінно реалізувати своє право на пільговий проїзд не залежно від місця проживання.

Таким чином, розробка та управління проєктами стають все більш важливими для успішної роботи організацій та місцевих громад. Ця область демонструє значний потенціал у забезпеченні досягнення стратегічних цілей та оптимізації діяльності. Зокрема, розвиток технологій дозволяє використовувати цифрові інструменти та аналітику для полегшення процесів управління та отримання більш точних прогнозів.

Один з ключових напрямків – це взаємодія з різними зацікавленими сторонами та спільнотами у процесі розробки та виконання проєктів, щоб забезпечити більшу підтримку та врахування різноманітних точок зору та потреб. Усе це відображає рух суспільства до більш ефективних, відкритих та згуртованих способів роботи, спрямованих на досягнення більш широких і сталих результатів. [19]

Цей напрямок розвитку також включає розгляд адаптивного підходу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у вимогах та умовах. Важливо забезпечити гнучкість у стратегіях та планах, щоб управляти несподіваними ситуаціями та враховувати нові можливості.

Розширена увага до відкритості та залучення різних зацікавлених сторін у процес прийняття рішень. Взаємодія з громадськістю, стейкхолдерами та партнерами стає не лише складовою успішного управління, але й ключовим фактором формування довіри та легітимності у процесі прийняття стратегічних рішень.

Цей комплексний підхід до розробки та управління проєктами відкриває нові можливості для ефективного досягнення цілей та забезпечення сталого розвитку, реагуючи на виклики та розбудовуючи спільноту на основі спільних цілей та цінностей.

Такий підхід дозволить створити не лише успішні проєкти, але й підвищить впевненість громадськості та зацікавлених сторін у процесах управління містом та країни в цілому. Забезпечення відкритості, гнучкості та активної взаємодії з різними групами стане вагомим стимулом для розвитку інноваційних рішень та підвищення якості життя у міському середовищі.

Прозорість у впровадженні проєктів та залучення громадськості сприятиме побудові довіри до органів влади та розбудові взаєморозуміння між урядом та громадою. Це відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу міста, привертаючи нові можливості та інвестиції для його подальшого розвитку. Отже, перспективи у розвитку та управлінні проєктами включають поглиблення

співпраці, участь громадськості, а також акцент на трансформацію управлінських підходів для підтримки ефективного та сталого розвитку.

Важливим елементом перспектив розвитку управління проектами є навчання та постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Розвиток нових навичок, оволодіння сучасними методиками управління проектами та використання передового програмного забезпечення є основою для успішного впровадження інновацій та ефективного вирішення завдань.

Зростає значення культури ризик-менеджменту, що стає необхідною складовою для успішності проектів. Розробка стратегій управління ризиками, їхнє систематичне виявлення та аналіз дозволить уникнути можливих загроз та забезпечити стабільність реалізації проектів у майбутньому. Ці перспективи в управлінні проектами сприятимуть створенню більш прозорих, адаптивних та інноваційних систем, які будуть відповідати викликам сучасності та сприяти ефективному розвитку територій з позицій якісного та сталого зростання.

У майбутньому важливим аспектом розвитку управління проектами стане інтеграція понять та методів інноваційного управління. Це означає впровадження новаторських стратегій, що спрямовані на створення та розвиток нових продуктів, послуг чи підходів до вирішення проблем. Інноваційний підхід у проектному управлінні дасть змогу ефективніше реагувати на виклики та зміни в середовищі та економіці, розвивати конкурентні переваги та стимулювати рост в майбутньому. [32]

Також, значна увага буде приділятися розвитку та впровадженню практик управління з врахуванням цифрової трансформації. Використання цифрових технологій для оптимізації процесів, збору та аналізу даних, комунікацій та співпраці стане невід'ємною складовою успішного управління проектами у майбутньому. Це забезпечить більшу точність прийняття рішень, прискорить процеси та допоможе впроваджувати інновації швидше та ефективніше.

Розвиток управління з урахуванням глобальних тенденцій та викликів також стане ключовим аспектом. Це означає адаптацію стратегій до нових соціальних, екологічних та економічних реалій, які впливають на усі сфери

діяльності. Глобальна конкуренція, зміни клімату, розвиток технологій – усе це потребує глибшого розуміння та впровадження відповідних стратегій управління проектами.

Таким чином, перспективи розвитку управління проектами полягають у поєднанні інноваційних підходів, цифрової трансформації та адаптації до глобальних тенденцій, що дозволить оптимізувати процеси, забезпечити стабільність та ефективність у реалізації проєктів, а також вирішувати складні завдання у сучасному світі.

Цільовими напрямками такого розвитку можуть бути такі аспекти, як впровадження зелених технологій для зменшення вуглецевого викиду та створення сталого екологічного середовища, а також використання технологій штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації процесів управління проектами. Акцент може бути зроблений на розвиток стратегій управління змінами, що стають важливими у контексті швидких технологічних змін та динамічного оточення. Адаптивність та гнучкість управління дозволять ефективніше реагувати на нові вимоги та зміни у проєктному середовищі.

Отже, перспективи управління проектами включають в себе вдосконалення стратегій управління з урахуванням глобальних викликів, що дозволить забезпечити стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність у майбутньому.

Розвиток управління проектами також може орієнтуватися на розширення міжнародної співпраці та створення стратегій, спрямованих на спільні міжнародні проєкти. Зміцнення співпраці між країнами, обмін досвідом та ресурсами дозволять розвивати більш амбіційні та впливові проєкти, спрямовані на вирішення глобальних проблем. Також, управління проектами може враховувати аспекти культурної різноманітності та взаєморозуміння, що стануть важливими у здійсненні міжнародних проєктів. Розуміння та врахування особливостей культурних відмінностей допоможуть побудувати співпрацю, що базується на повазі та взаєморозумінні.

Отже, поглиблення міжнародної співпраці та врахування культурних аспектів в управлінні проектами сприятимуть створенню більш широкомасштабних та успішних ініціатив, спрямованих на розвиток та вирішення глобальних проблем.

ВИСНОВКИ

У роботі аналізуються теоретичні приписи та прикладні аспекти управління проєктами в публічній сфері. Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

Серед провідних методів управління проєктами сформовано інструментарій для аналізу проєктів та оцінки їх подальшої ефективності, обґрунтування фінансової доцільності їх реалізації та заходів. Визначено організацію, моніторинг та контроль виконання проєкту.

Доцільність розробки та реалізації проєктів державного управління залежить від реалізації муніципального стратегічного плану та різноманітних планів економічного та соціального розвитку. Крім того, проєктний підхід передбачає чіткі цілі, завдання, функції та розподіл відповідальності за реалізацію проєкту, а також допомагає підтримувати зворотній зв'язок із громадськістю, надаючи їй можливість оцінити діяльність державного органу.

Прийняття проєктного підходу в державному управлінні, особливо в системах місцевого самоврядування, може забезпечити конкурентоспроможність і структурні зміни в економіці України. Водночас управління проєктами сприятиме бюджетній прозорості та зниженню витрат на всіх рівнях, зменшить можливості для корупції та досягне ефективних результатів інвестиційної діяльності.

Об'єктом дослідження є Сумська міська рада. Цей орган місцевого самоврядування реалізує чимало проєктів, які покращують добробут людей та сприяють розвитку громади міста Суми. Завдяки спрямованій політиці відкритих дверей, налагоджено тісні стосунки із місцевими мешканцями.

Суми поступово перетворюється на «розумне» місто, оскільки місцева влада використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології та продовжує реалізацію проєктів сталого розвитку муніципальних утворень.

Використання інструментів регіонального маркетингу в проєктній діяльності Сумської міської ради сприяє підвищенню іміджу міста Суми та визначенню стратегічних цілей розвитку громади. В той же час, необхідно зміцнювати бренд міста, відновлювати його історико-культурний потенціал, залучати інвестиції.

Досвід проєктного менеджменту Сумської міської ради може слугувати зразком не лише для міст Сумської області, а й для інших органів місцевого самоврядування по всій Україні. Її виконавчі органи одними з перших почали вдосконалювати органи управління як інструменти створення теплої, гостинної та комфортної європейської спільноти для життя та дозвілля. Це також стосується формування системи управління проєктами, яка включає процес систематизації та інтеграції наявних і необхідних для управління проєктами знань, навичок, методів, засобів і прийомів досягнення реалізації різноманітних проєктів для досягнення найкращих результатів.

З іншого боку, Сумська міська рада може зіткнутися з деякими проблемами, пов'язаними з недостатньою активністю громадян; бізнес-спільнота не завжди зацікавлена в проведенні сучасних методів територіального розвитку, відсутність зацікавленості, формальний рівень участі громадськості, підприємців та інших зацікавлених сторін в обговоренні проєктів та процесах реалізації, а також викликів сьогодення, таких як розпочата російською федерацією військова агресія, близькість до російського кордону, загибель багатьох мешканців громади з числа Захисників та Захисниць України та цивільних громадян. Всі ці аспекти потрібно ретельно вивчати і на основі проведеного аналізу робити відповідні висновки, які втілюватимуться в ефективне проєктне управління.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що розробка та управління проєктами є ефективним засобом розвитку як національної економіки в цілому та і конкретного регіону, а також становлення правової держави і свідомого громадянського суспільства в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
2. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Безверхенюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
4. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. Наукові праці. Державне управління. 2013. Вип. 202. С. 84-87
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
6. Дудкін П. Д., Дудкіна О. П., Реалізація smart-ідей: управлінські та інфраструктурні аспекти. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2. С. 56-64
7. Етапи планування проекту. URL:<https://studentbooks.com.ua/content/view/1312/42/1/2/>
8. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 332 с.
9. Єгорченков О. В., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами.Планування: навчальний посібник. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
10. Желюк Т.Л., Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Формування моделі розподілу влади «центр-місцевість»: теорія і практика. Вісник ТНЕУ. 2014. Вип. 4. С. 24
11. Загальні засади управління проектами. URL: <https://studfile.net/preview/5194148/page:2/>

12. Козаченко Т. П. Публічне управління на засадах проєктного менеджменту: сучасний погляд. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2018/11.pdf
13. Крайнік О.М. Планування проєктних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013 «Управління проєктами» денної форми навчання. Запоріжжя, ЗДІА, 2015. 80 с.
14. Кулініч О. В. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері: посібник. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
15. Кулініч О. В. Прикладні аспекти управління проєктами в публічній сфері. Харків, 2018. 93 с.
16. Лучко Г. Й., Лебідь Т. В., Когут І. В. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 501-506 74
17. Мельник А. Ф., Желюк Т. Л., Монастирський Г. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства. Вісник ТНЕУ. Вип. 4. С. 119-130
18. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент: Тернопіль, 2019. 364 с
19. Методології управління проєктами, або що таке Waterfall, Agile та Scrum / 27.01.2021. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum>
20. Микитюк П. П. Управління проєктами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. С. 73
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
22. Непомнящий О. М. Проєктне управління як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15391671993694.pdf>
23. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І Управління проєктами: підручник. Київ :Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

24. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: Підручник. За заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
25. Положення про Міністерство соціальної політики України: постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 р. № 423 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF#Text>
26. Порядок розроблення, виконання та моніторингу цільових програм Сумської міської територіальної громади: рішення Сумської міської ради від 31 травня 2023 року № 3740 – МР. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenty/rishennya-miskoji-radi/2023.html>
27. Програма Сумської міської територіальної громади «Милосердя» на 2022-2024 роки: рішення Сумської міської ради від 24 листопада 2021 року. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenty/rishennya-miskoji-radi/2021.html>
28. Програми розвитку Сумської міської ТГ. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenty/programi-rozvitku-mista/1749-programi-rozvitku-mista.html>
29. Пронь Л.М. Інституційно-правові засади публічного управління інвестиційним розвитком регіону // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології – 2022. - № 6. URL: <https://www.chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/348/305>
30. Путівник по сертифікаціях проєктного менеджменту // Інститут управління проєктами, 15.01.2019. URL: <https://pmiukraine.org/путівник-по-сертифікаціях-проєктног/>
31. Рач. В. А. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ : К.І.С, 2010. 276 с.
32. Система управління інноваційними процесами // Навчально-інформаційний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357319>

33. Соболев В. Г. Світовий досвід управління проектами. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19269/1/Соболев%20СВІТОВИЙ%20ДОСВІД%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЄКТАМИ.pdf>
34. Стратегія розвитку Стратегія розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року: рішення Сумської міської ради від 31 травня 2023 року № 3739 – МР. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenty/rishennya-miskoji-radi/2023.html>
35. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальник посібник. Київ: Каравела, 2009. с. 75-80
36. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. С. 145
37. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник. Київ: Софія-А, 2012. С. 37
38. Чухліб В. Є., Ведута Л. Л. Сучасні методи управління проектами. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142618/140110>
39. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Монастирський Г. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник ТНЕУ. 2017. Вип. 1. С. 140-144
40. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник ТНЕУ. 2019. Вип. 2. С. 163-174
41. Юшков П. О. Інституційне забезпечення проектного управління розвитком національної економіки // Міжнародні економічні відносини та світове господарство – 2019. – № 24/2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/30.pdf