

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

**«Впровадження проектного управління в роботу органів місцевого
самоврядування (на прикладі Сумської міської ради)»**

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

Студента гр. УП.м - 21 Саченко Тимура Миколайовича

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 _____ Саченко Т.М.

Науковий керівник: _____

*ст.викладач, к.е.н., доцент
Тетяна МАЙБОРОДА*

Суми 2023 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.
«___»_____2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент,

освітньо-професійної програми Управління проєктами

Здобувача групи УП.м - 21 Саченко Тимура Миколайовича

1. Тема роботи "Впровадження проектного управління в роботу органів місцевого самоврядування (на прикладі Сумської міської ради)" затверджена наказом №1356-VI від 27.11.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 17 грудня 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження перспектив впровадження проектного управління в діяльність органів місцевого самоврядування на прикладі Сумської міської ради. Робота спрямована на визначення основних аспектів впровадження проектного підходу, виявлення переваг та недоліків цього методу в контексті розвитку місцевих територій.
4. Об'єкт дослідження: діяльність органів місцевого самоврядування.
5. Предмет дослідження: впровадження проектного управління в цю діяльність. Аналіз вибраного об'єкту та предмету дослідження дозволить визначити оптимальні моделі та інструменти управління для досягнення стратегічних цілей місцевих громад.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів Законів України, Постановою та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації проєкту тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичний аналіз проектної діяльності в публічному секторі	20.11.2023
II	Аналіз проектних методологій в Сумській міській територіальній громаді	05.12.2023
III	Впровадження інструментів проектних методологій в СМТГ	14.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен описати зміни, що відбуваються на методологічному рівні, щодо регулювання даного процесу на рівні держави, навести статистичну інформацію та аналіз подібних наукових досліджень.

У розділі 2 студент повинен дослідити процес створення та впровадження Стратегії розвитку м. Суми. Опрацювати проектні методології (PM2 та PRINCE2) та можливості їх використання у зазначеному процесі.

У розділі 3 студент повинен дослідити практичну проектну діяльність Сумської міської територіальної громади, в контексті порядку розроблення програм та проведення їх експертизи відповідно до затверджених норм та прийнятої Стратегії громади.

8. Консультації щодо виконання роботи:

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

9. Дата видачі завдання 10.11.2023

Керівник кваліфікаційної роботи

ст.викладач, к.е.н., доцент
Тетяна МАЙБОРОДА

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Тимур САЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 53 сторінки, у тому числі 4 рисунки, 3 таблиці, список використаних джерел 5 сторінок та 2 додатки.

Актуальність зумовлена необхідністю модернізації системи управління на рівні місцевого самоврядування, адже впровадження проектного управління може стати ключовим чинником покращення якості прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Метою роботи є дослідження перспектив впровадження проектного управління в діяльність органів місцевого самоврядування на прикладі Сумської міської ради. Робота спрямована на визначення основних аспектів впровадження проектного підходу, виявлення переваг та недоліків цього методу в контексті розвитку місцевих територій.

Об'єкт – діяльність органів місцевого самоврядування. *Предмет* – впровадження проектного управління в цю діяльність. Аналіз вибраного об'єкту та предмету дослідження дозволить визначити оптимальні моделі та інструменти управління для досягнення стратегічних цілей місцевих громад.

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

Наукова новизна. Доведено необхідність застосування проектних методологій в органах місцевого самоврядування, описано процес проведення експертизи програм розвитку СМТГ.

У роботі розглядається питання використання проектних методологій в органах місцевого самоврядування, а саме в роботі Сумської міської територіальної громади при розробці проектів, програм та Стратегії розвитку. Також, описано зміни, що відбуваються на методологічному 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 проектних методологій (PM2 та PRINCE2) та можливості їх використання у зазначеному процесі.

У третьому розділі досліджено практичну проектну діяльність Сумської міської територіальної громади, в контекст порядку розроблення програм та проведення їх експертизи відповідно до затверджених норм та прийнятої Стратегії громади.

Ключові слова: ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ПРОЄКТНІ МЕТОДОЛОГІЇ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, PM2, PRINCE2, ПРОЄКТ, ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ, ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ, ЕКСПЕРТИЗА, УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	9
1.1 Сутність проектної діяльності.....	9
1.2. Цілі та принципи управління проектами.....	12
1.3 Управління проектами в публічному секторі.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЕКТНИХ МЕТОДОЛОГІЙ В СУМСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	22
2.1 Дослідження засад управління портфелями проектів.....	22
2.2 Застосування методології P2M та PRINCE2 в громаді.....	24
2.3 Оцінка стану проектної діяльності на рівні Сумської міської територіальної громади.....	28
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЕКТНИХ МЕТОДОЛОГІЙ В СМТГ.....	31
3.1 Практичне використання порядку розроблення, затвердження та виконання цільових програм СМТГ.....	35
3.2 Приклад №1 проведення експертизи проекту згідно порядку розроблення програми СМТГ.....	39
3.3 Приклад №2 проведення експертизи проекту згідно порядку розроблення програми СМТГ.....	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТОК А.....	52
ДОДАТОК Б.....	53

ВСТУП

Сучасний етап соціально-економічного розвитку вимагає від органів місцевого самоврядування не тільки високої ефективності у прийнятті та реалізації рішень, але й гнучкості та адаптивності до змін у соціально-економічному середовищі. У цьому контексті важливим стає питання впровадження сучасних методів управління, зокрема, проектного управління, яке дозволяє ефективно вирішувати завдання та досягати стратегічних цілей.

Метою даної магістерської роботи є дослідження можливостей та перспектив впровадження проектного управління в діяльність органів місцевого самоврядування на прикладі Сумської міської ради. Робота спрямована на визначення основних аспектів впровадження проектного підходу, виявлення переваг та недоліків цього методу в контексті розвитку місцевих територій.

Об'єкт – діяльність органів місцевого самоврядування.

Предмет – впровадження проектного управління в цю діяльність. Аналіз вибраного об'єкту та предмету дослідження дозволить визначити оптимальні моделі та інструменти управління для досягнення стратегічних цілей місцевих громад.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю модернізації системи управління на рівні місцевого самоврядування, адже впровадження проектного управління може стати ключовим чинником покращення якості прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Проблема полягає у відсутності системного підходу до управління в органах місцевого самоврядування та неефективному використанні ресурсів при реалізації соціально-економічних ініціатив.

Гіпотеза: впровадження проектного управління в діяльність Сумської міської ради сприятиме покращенню якості управління, оптимізації ресурсів та досягненню стратегічних цілей місцевої громади.

Завдання роботи:

- Проаналізувати сучасний стан управління в органах місцевого самоврядування.
- Вивчити теоретичні аспекти проектного управління та його застосування в громадському секторі.
- Провести емпіричне дослідження впровадження проектного управління в діяльність Сумської міської ради.
- Визначити переваги та недоліки впровадження проектного управління в місцевому самоврядуванні.
- Розробити рекомендації для оптимального впровадження проектного управління в органи місцевого самоврядування.

Магістерська робота спрямована на вивчення можливостей та наслідків впровадження проектного управління в діяльність місцевого самоврядування на прикладі місцевого органу влади – Сумської міської ради.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

1.1 Сутність проєктної діяльності

У сучасних умовах, коли економіка модернізується, а розвиток відбувається за інноваційним типом, особливе значення надається проєктному менеджменту. Глобалізація та прискорений інформаційний потік вимагають від установ постійних й виважених змін та швидкого реагування на виклики. Численні емпіричні дослідження доводять, що проєктний підхід дозволяє компаніям досягати значно кращих результатів, ніж традиційні методи керування. Управління проєктами наразі стає конкурентною перевагою, що в свою чергу, підвищує попит на фахівців у цій же галузі. Варто зважати, що й в умовах стрімкого розвитку технологій та постійних змін у суспільстві, проєктна діяльність стає ключовим елементом успішної реалізації інноваційних ідей та стратегій. Проєктна діяльність є важливим інструментом для досягнення поставлених цілей та вирішення складних завдань у різних галузях, починаючи від бізнесу та інженерії і закінчуючи управлінням громадами, містами й соціально-гуманітарними проєктами [1].

Перш за все, слід визначити сутність проєктної діяльності. Проєктна діяльність – це систематичний та організований підхід до вирішення завдань чи досягнення конкретних результатів у визначений термін, за встановленими обмеженнями ресурсів. Основним елементом проєктної діяльності є проєкт – цільово-орієнтований план, який передбачає послідовність кроків, необхідних для досягнення мети. Також можна охарактеризувати сутність цього поняття, як вид діяльності, що представляє собою конкретний захід чи процес із визначеними часовими рамками, метою якого є створення унікального продукту чи отримання інноваційних результатів. У сфері бізнесу проєкт зазвичай визначається як інструмент для вирішення конкретних завдань. Управління проєктами, визначається як специфічна діяльність, спрямована на успішну реалізацію всіх завдань, поставлених раніше, за використання максимальної кількості зусиль, знань, досвіду, методів та інструментарію.

Таблиця 1.1 – Приклади відомих визначень поняття «проект»

Автор визначення поняття «проект»	Визначення поняття «проект»
Тлумачний словник Вебстера	«Проект (від лат. projectus – кинутий вперед; англ. – project) – це будь-що, що замислюється чи планується, велике підприємство».
Англійська асоціація проект-менеджерів	«Проект – це окреме підприємство з визначеними цілями, що часто включають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, які повинні бути досягнуті».
DIN 69901, Німеччина	«Проект – це підприємство (намір), яке в значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його реалізації».
Світовий Банк у власному "Оперативному керівництві" No 2.20	«Проект – комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на досягнення у проміжку визначеного періоду часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями».
Кодекс знань про управління проектами	«Проект - це певне завдання з визначеними вихідними даними та необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її рішення».

Примітка. Наведено автором з використанням

Самі проекти є невід'ємною складовою реального функціонування будь-якої організації. Кожна компанія чи організація має власну стратегію розвитку, що втілюється у конкретних цілях, які формуються у вигляді окремих проектів [2]. Важливо розуміти відмінність проектів від щоденних дій в організації. По-перше, проекти відрізняються тим, що кожен з них має унікальну мету та часові обмеження для досягнення цієї мети. У повсякденних діях мета та дати здачі готової роботи (дедлайни) повторюються. По-друге, проект має властивість завершуватися після досягнення поставленої мети, у той час як щоденні дії мають нескінченний характер і спрямовані на підтримку нормального функціонування бізнесу, організації чи міста.

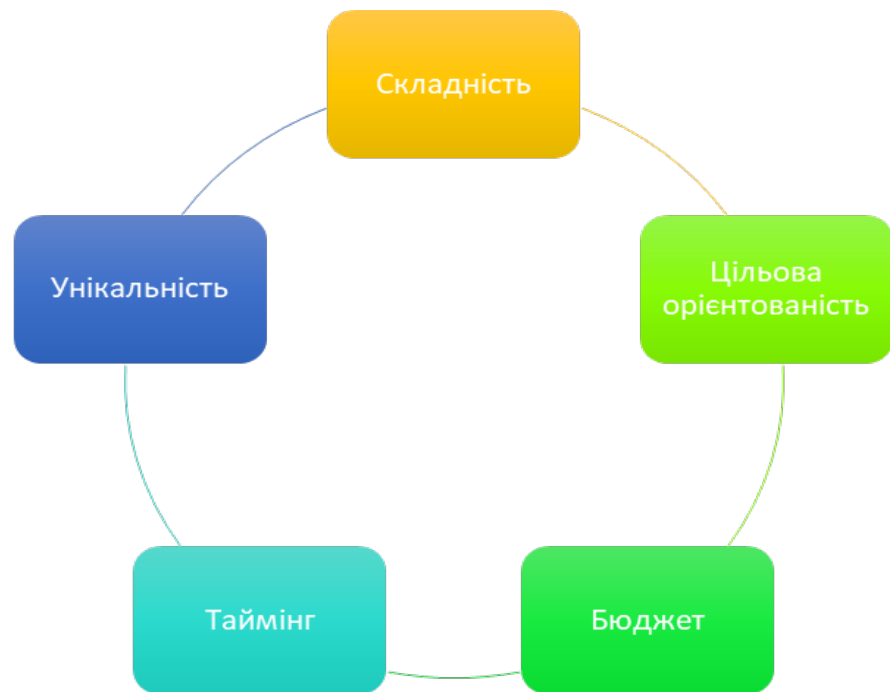


Рис. 1.1. – Ключові ознаки проєкту

Характеристика вищезгаданих ознак проєкту:

Високий рівень складності, який пояснюється виконанням численних взаємозалежних дій. Якщо порушується синхронізація виконання конкретних завдань, це може призвести до можливої невдачі проєкту.

Цільова орієнтованість - так звана спрямованість на досягнення цілей, де всі витрати, спрямовані на планування та реалізацію проєкту, орієнтовані на отримання конкретних результатів [3]. Таким чином, структура проєкту включає основну мету та ієрархію проміжних цілей та завдань.

Фінанси - наявність бюджету, де проєктна діяльність потребує використання конкретних ресурсів, включаючи фінансові, які виділяються для задоволення ресурсних потреб фінансування проєкту відповідно до його обсягу, масштабів і термінів виконання.

Таймінг - обмежені часові рамки, де проєкти реалізуються протягом конкретного періоду і, як правило, мають чітко визначений початок і завершення. Проєкт вважається завершеним лише після досягнення його основних цілей у визначений термін, що впливає з графіків, де вказані час початку і закінчення

передбачених робіт.

Унікальність проявляється у тому, що впровадження будь-якої інновації вимагає проведення конкретних процедур. Крім того, сам проєкт може мати свій унікальний характер, і ступінь його унікальності буде визначатися особливостями даного проєкту [4] .

У додаток до вищезазначених ознак, зазвичай проєкт характеризується наступними пунктами:

- Орієнтований на досягнення мети, має раціональну та вимірювану вартість;
- Логічний, оскільки проходить певний життєвий цикл;
- Структурований, взаємозалежність між завданнями та діяльністю;
- Конфліктний, коли вирішує певну проблему своїм результатом;
- Обмежений наявними ресурсами
- Включає в себе певний ризик.

Згідно з характером і сферою застосування, проєкти можна класифікувати на економічні, промислові, соціальні, організаційні та дослідницькі. Однак у всіх цих видів проєктів спостерігаються загальні риси, такі як чітко визначені та сформульовані цілі, послідовне їх вивчення, унікальність, умови обмеженості, взаємозалежність у виконанні дій тощо.

Виконання проєктів є практикою на різних рівнях організацій, охоплюючи від однієї особи до значної кількості учасників, які можуть налічувати кілька тисяч осіб. Обсяг проєктів може обмежуватися одним підрозділом організації або виходити за її межі, включаючи спільні підприємства або застосовуючи інші форми партнерства. Часто проєкти стають ключовими компонентами стратегії організації [5] .

1.2. Цілі та принципи управління проєктами. Життєвий цикл проєкту

Ключовим фактором ефективного використання прийомів та методів управління проєктами є чітке визначення та розуміння його мети. Ціль проєкту

визначає його суть і служить основою для подальшої роботи. Визначення цілей та їх детальний опис є основою для розвитку проекту, представляючи бажаний результат діяльності, який має бути досягнутий протягом визначеного періоду за певних умов реалізації проекту. Цілі проекту мають бути чітко визначені, результати, які досягаються при їх реалізації, повинні бути вимірюваними, а обмеження та вимоги повинні бути реалістично виконуваними [6]. Процес визначення цілей вважається творчим, проте обґрунтування цілей повинне бути офіційною угодою між основними сторонами. Іншими словами, цілі проекту повинні бути чітко описані.

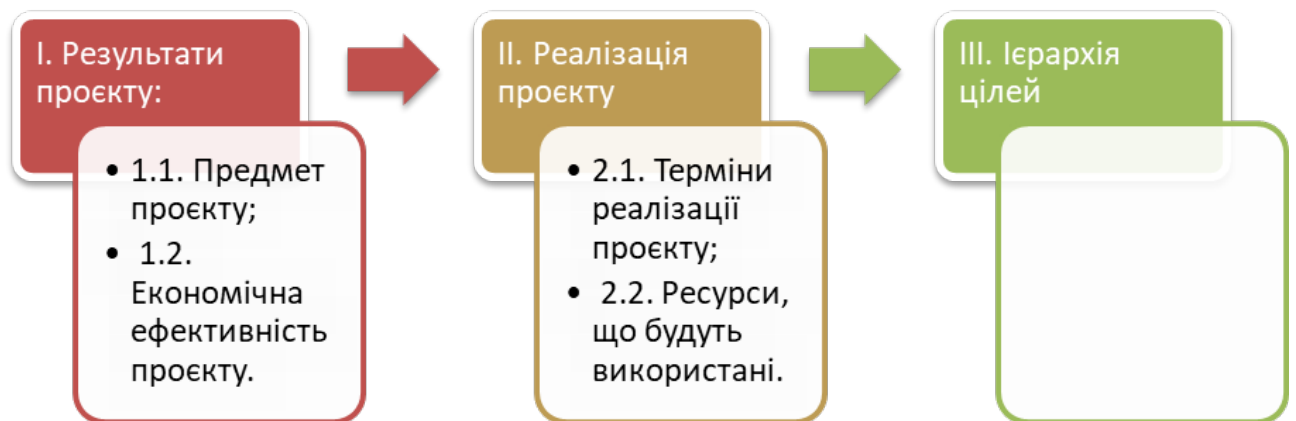


Рис. 1.2. – Складові процесу формулювання цілей проекту

Управління проектами має одну головну мету: забезпечити успішне завершення проекту в найкоротший термін, із найменшими витратами та найкращою якістю. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- Посилення перспективності проекту. Розробка стратегічних напрямків розвитку інноваційних процесів, що передбачені проектом, а також проведення поточної та оперативної роботи по цих напрямках.
- Підвищення якості рішень. Рішення, що приймаються, повинні бути своєчасними, оперативними, комплексними та інформативними.
- Збільшення оперативності управління. Всі учасники проекту повинні прагнути скоротити термін проектування й реалізації проектних рішень.

Для цього необхідно скоротити терміни прийому, обробки та передачі інформації, зменшити число ланок, рівнів в організаційній структурі управління проєктами, наблизити центри прийняття рішень до необхідних виконавців, а також забезпечити більш чіткий розподіл і більш тісну кооперацію праці розробників та виконавців проєкту [7] .

- Забезпечення економічної ефективності проєкту. Мінімізація витрат на здійснення нововведень і відповідно максимізацію результату.
- Підвищення відповідальності за проєктні рішення. Розробники та виконавці проєкту повинні розуміти значення своїх рішень для успіху проєкту, і нести відповідальність за їх наслідки.

Крім того, у процесі управління проєктами необхідно дотримуватися таких основних принципів:

- Принцип цілісності. Проєкт повинен розглядатися як єдина система, в якій всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні.
- Принцип системності. Проєкт розглядається з урахуванням його зовнішнього середовища, а також можливих ризиків.
- Принцип комплексності. Враховувати всі аспекти реалізації проєкту, включаючи технічні, економічні, соціальні та інші аспекти [8].
- Принцип оптимальності. Рішення, що приймаються в процесі управління проєктом, повинні бути оптимальними з точки зору часу, вартості та якості.
- Принцип гнучкості. Проєкт має бути адаптивним до змінних умов.

Досягнення мети проєкту можливе, використовуючи наступні стратегії управління: Класичний підхід об'єднує основні функції управління - планування, організацію, впровадження, контроль та керівництво. Цей підхід був вперше введений Генрі Файоном у 1949 році. Управління проєктом як циклом розв'язання проблеми, має на меті вирішення виниклої проблеми через кілька кроків реалізації проєкту [9]. Починаючи з аналізу проблеми, збору відповідних даних та розробки можливих варіантів рішення, далі слід вибрати альтернативи та організацію виконавчої команди. План реалізації та моніторинг завершують цей цикл.

Життєвий цикл проекту орієнтований на різні етапи життєвого циклу проекту. Від аналізу та планування до виконання та контролю, кожен етап вимагає специфічних стратегій та дій для досягнення успішного виконання проекту.

Життєвий цикл проекту - це концепція, яка описує етапи від початкового стадію до завершення проекту. Цей цикл визначає послідовність подій та дій, які допомагають врахувати всі аспекти проектної діяльності [10]. Життєвий цикл проекту не лише інструмент для планування та контролю, але і навчальний процес, який допомагає удосконалювати підходи та методи в майбутніх ініціативах. Такий підхід допомагає забезпечити вдалий результат і задоволення всіх сторін, залучених до проекту.

Таблиця 1.2 – Фази життєвого циклу проекту



Фаза зародження включає етапи розробки концепції, що визначає загальну ідею, та етап аналізу та вивчення можливостей, що оцінює приблизні витрати, обсяг робіт і терміни виконання для визначення реальності проекту. Зростання включає етапи планування та розробки. На цьому етапі розробляється план виконання, готуються необхідні документи, такі як загальний бюджет проекту, план ресурсного забезпечення та календарний план. Крім того, розробляються та узгоджуються розробки, включаючи загальну схему та деталі кожного компоненту [11]. Фаза зрілості включає етап забезпечення необхідними матеріалами та обладнанням, а також етап виробництва. Проводиться контроль обсягів, витрат, якості та своєчасності виконання робіт. Фаза завершення

характеризується завершенням робіт, оцінкою отриманих результатів, аудитом, порівнянням з поставленими цілями, підсумковою звітністю, нагородженням та розформуванням команди. Зрозуміло, що на заключному етапі проєкту формулюються відповідні висновки, узагальнюються позитивні та негативні результати, їх причини з метою прийняття відповідних рішень та накопичення досвіду [12] .

Отже, життєвий цикл проєкту представляє собою значущий інструмент управління проєктами, що сприяє:

1. Ефективному плануванню, організації та контролю за впровадженням проєкту.
2. Визначенню необхідних ресурсів та обсягу витрат на проєкт.
3. Оцінці ризиків проєкту та розробці заходів для їх зменшення.
4. Успішному та результативному завершенню проєкту.

1.3 Управління проєктами в публічному секторі

Проєктний підхід виявив себе як ефективна технологія для реалізації та розвитку стратегічних перетворень в умовах постійних змін громади. У статті представлена ретроспективна характеристика еволюції проєктного управління, розглянуті функціональні елементи організаційної структури управління проєктною діяльністю в сучасній Україні. Визначено, що умови швидко змінного навколишнього середовища роблять проєктне управління актуальною технологією, яка гарантує ефективне вирішення завдань в обмежені терміни з мінімальними витратами. Доведено, що проєктне управління істотно покращує продуктивність і підвищує ефективність роботи публічного сектору. Зазначено, що успішність впровадження проєктного управління залежить від його професійного впровадження в конкретну установу та ефективної організації командної роботи [13] . Підкреслено, що проєктне управління суттєво поліпшує

продуктивність та підвищує ефективність роботи органів публічної влади.

Проекти в галузі публічного управління можна розділити на категорії, використовуючи методологію типології. Наприклад, різновиди проектів, що розробляються місцевими органами самоврядування, можна визначити на основі наступних критеріїв:

За рівнем складності, обумовленої рівнем, взаємозв'язками та взаємозалежністю управління проектом:

- Монопроекти, які є однорівневими структурами проектного управління.
- Мультипроекти, які включають в себе портфель різних проектів.
- Програми та мегапроекти, представляючи багаторівневі структури проектного управління.

За потенціалом фінансового впливу проекту:

- Проекти локального впливу, що забезпечують прямі доходи до бюджету місцевого самоврядування.
- Проекти глобального впливу, які характерні для інфраструктурних проектів і мають опосередкований фінансово-економічний ефект.
- Проекти, які не передбачають фінансових результатів.

За спрямуванням та метою продукту проекту:

- Інфраструктурні проекти включають в себе масштабні капіталомісткі державні, комунальні або муніципальні ініціативи, спрямовані на створення важливих умов для виробництва та проживання в громаді чи регіоні. Ці проекти охоплюють будівельно-монтажні роботи для створення виробничих, інженерних, комунікаційних, транспортних, енергетичних, соціальних, ринкових та інших об'єктів, і хоча не завжди вони приносять високу рентабельність інвестицій, й вони сприяють загальній суспільній

користі [14].

- Інституційні проекти породжують спільні органи управління, які створюються у процесі співпраці громад. Ці проекти включають комплекс документально оформлених регламентів або локальних нормативних актів, які регулюють їх функціонування.
- Проекти з розробки бізнес-процесів надання публічних послуг у сферах житлово-комунального господарства, соціально-культурної сфери, освіти, виховання, інформаційних технологій та інших напрямків.
- Проекти з розробки моделей та форм управління, таких як фіскальна, інвестиційна, фінансово-економічна діяльність.
- Організаційно-комунікаційні проекти та проекти взаємодії з бізнесом і громадськістю.

За можливістю розповсюдження проектної ідеї:

- Проекти з "парасольковим" підходом, тобто ідеї, які розробляються і втілюються великою бізнес-компанією, спрямовані на розв'язання ключових соціально-економічних проблем мешканців території, де розташована організація. Ці проекти фінансуються як самою компанією, так і місцевими бюджетами [15] .
- Касетні або універсальні проекти, які базуються на ідеї, що може бути використана для подібних проектів на інших територіях, якщо базовий проект демонструє позитивні результати. Ці проекти отримують фінансування від регіональних органів самоврядування та відповідних територіальних громад.
- Монотипові (індивідуальні, унікальні) проекти, призначені для конкретних умов і не мають потенціалу для повторення.

За потребою в капітальному інвестуванні:

- Інвестиційні проекти призводять до створення матеріальних об'єктів і для свого фінансування вимагають значних капітальних інвестицій. Для отримання таких інвестицій часто необхідні спеціальні механізми, такі як бізнес-план, пакет документів для отримання гранту або для залучення приватного інвестора [16].
- Проекти поточного фінансування в основному є частиною соціально-управлінських проектів.

За критичними факторами майбутньої сталості проекту:

- Фінансово-економічні проекти.
- Політичні проекти.
- Соціальні проекти, включаючи екологічні та гендерні.
- Інституційні проекти, включаючи правові, управлінські та організаційні.

За ступенем кооперації проектної діяльності:

- Локальні проекти.
- Проекти міжмуніципального співробітництва.
- Проекти субрегіонального рівня.
- Проекти прикордонного співробітництва.

За тривалістю:

- Короткотривалі проекти (в межах поточного фінансового року).
- Середньотривалі проекти (1-3 роки).
- Довготривалі проекти (більше 3 років) [17] .

За вартістю:

- Малобюджетні проекти (до 300 тис. грн.).
- Середньобюджетні проекти (300-800 тис. грн.).
- Великобюджетні проекти (більше 800 тис. грн.).

Проект в сфері публічного управління означає комплекс взаємопов'язаних

та логічно структурованих завдань та заходів, організованих у часових рамках, спрямованих на вирішення ключових проблем розвитку країни, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць або територіальних громад, організацій та установ, при цьому враховуються фінансові та інші ресурсні обмеження у визначені терміни [18] . Потреба в проекті виникає, коли певна ситуація не влаштовує, наприклад, мешканців громади, і відповідний орган публічної влади, недержавна організація або ініціативна група прагне змінити цю ситуацію в обставинах обмежених часових, фінансових і людських ресурсів. Таким чином, проектна діяльність у публічному управлінні є процесом інституалізації засобів втручання державних органів влади або органів місцевого самоврядування у соціальну реальність з метою вирішення публічних проблем [19].

Таблиця 1.3 – Особливості, що вирізняють проекти в публічному секторі та бізнес середовищі

Характеристика проекту	Відмінності проектів	
	бізнес	публічна сфера
Вимірюваність очікуваних результатів	Фінансово-економічні показники забезпечують чітке кількісне вимірювання результатів.	Вплив результатів пов'язаний із змінами у соціально-гуманітарному або економічному становищі громади, проте їх виміряти в короткостроковій перспективі виявляється складним завданням.
Стейкхолдери	Власники підприємств, наймані працівники, бізнес-партнери та споживачі товарів/послуг.	Органи публічної влади, недержавні, громадські організації, підприємства, усі категорії мешканців громади.
Заохочення виконавців	Заробітна плата та премії виплачуються за досягнення або перевищення очікуваних результатів.	Державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування отримують лише офіційну заробітну плату за своєю основною роботою.

Експерти	Працівники компанії та запрошені фахівці в управлінні проектом.	Представники муніципальних органів влади, експерти та волонтери.
Фінансування	Особисті інвестиції, кредитні кошти, власні фінанси організації.	Фінансування з бюджету громади, благодійна міжнародна допомога.
Замовник проекту	Підприємці, інвестори, топ-менеджмент компанії	Запит громадськості чи нагальна проблема містян.

Висновки до розділу 1:

Використання проектного управління в сучасному середовищі, особливо при розвитку місцевих громад стає особливо актуальним. Це ефективний інструмент для вирішення численних завдань, пов'язаних з досягненням стратегічних цілей організації, залученням фінансування від зовнішніх джерел і управління власними ресурсами, а також формуванням ефективної команди та мотивацією персоналу [20]. Актуальність використання проектного підходу у рамках методології публічного управління стає важливим аспектом сучасності. Здатність до швидкої реалізації стратегічних цілей, впровадження інноваційних технологій та формування результативної проектною команди набуває зростаючого значення у сучасному світі [21]. Управління проектами у сфері публічного управління обумовлене необхідністю швидкого впровадження ініціатив в умовах конкурентного середовища. Запровадження проектного підходу у цій області сприяє встановленню чітких цілей, визначенню критеріїв їх досягнення, збірці необхідних ресурсів, ідентифікації ризиків, та систематичному контролю за ходом реалізації проекту. Це взагалі сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів і забезпечує конкурентні переваги в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЄКТНИХ МЕТОДОЛОГІЙ В СУМСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1 Дослідження засад управління портфелями проєктів

Портфель проєктів представляє собою сукупність завдань, програм та інших робіт, об'єднаних для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Управління портфелем проєктів визначається як діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей організації через формування, оптимізацію, моніторинг і контроль портфеля проєктів при обмежених ресурсах. Завданням управління портфелями проєктів є вибір «правильних проєктів» для виконання «правильної роботи», у той час як управління проєктами зосереджене на «раціональному виконанні роботи» [22]. Результати використання проєктного підходу до управління організацією чи громадою включають 100% прозорість процесів, до 25% економії часових і матеріальних ресурсів та збільшення прогнозованості ризиків до 70%.

Управління портфелем проєктів (Project Portfolio Management) - це механізм, спрямований на перетворення стратегії в портфель проєктів для досягнення стратегічних цілей організації чи міста. Серед цілей управління портфелем проєктів: селекція проєктів та формування портфеля для досягнення тактичних і стратегічних цілей, узгодження ресурсів для всіх проєктів, аналіз ефективності портфеля та розробка нових ініціатив [23]. Управління портфелем проєктів надає інформацію для прийняття рішень керівникам на всіх рівнях.

Переваги використання управління портфелем проєктів включають визначення найбільш вигідних шляхів розвитку для установи, з урахуванням фінансових обмежень, ясність у реалізації стратегічних планів та досягненні стратегічних цілей, зменшення витрат ресурсів організації на непотрібні проєкти та підвищення ефективності використання ресурсів при існуючих витратах.

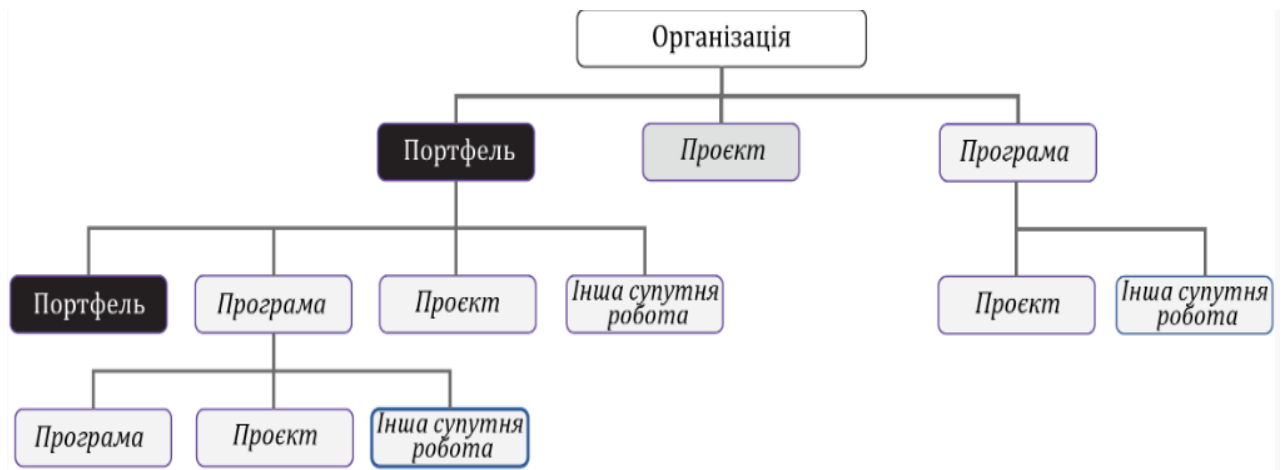


Рис. 2.1. – Взаємозв'язок між проектами, програмами та портфелями

Основною метою кожного проекту чи відповідно групи проектів є досягнення конкретного результату за мінімальними витратами ресурсів і часу. Процес управління портфелем проектів є циклічним процесом вибору та управління оптимальним набором проектно-орієнтованих інвестицій з метою максимізації корисності й прибутку [24].

Узагальнено, управління портфелем проектів охоплює низку процесів, які можна розділити на наступні групи:

- а) Процеси, які забезпечують управління портфелем (1.Збір інформації про умови, обмеження і вимоги до портфеля проектів; 2. Формалізація процедур управління і параметрів оцінки портфеля проектів).
- б) Процеси формування портфеля проектів (вирівнювання).
- в) Процеси моніторингу і контролю портфеля проектів.

Дані процеси виконуються послідовно з певною циклічністю. За останній час управління портфелем проектів стало особливо актуальним завданням. Це пов'язано з декількома факторами, зокрема:

- Зростання інноваційної активності створює потребу в розробці інструментів відбору проектів, що відповідають обраній стратегії розвитку і сприяють конкурентоспроможності проектно-орієнтованих установ.
- Збільшення інвестиційної активності підвищує вимоги до відбору проектів для включення в портфель потенційного інвестора.
- Існуюча методологія портфельного управління проектами не є

бездоганною, методологічно цілісною, і нові ідеї та підходи потребують подальшого розвитку та вивчення [25] .

Отже, управління портфелями включає в себе аналіз проєктів і програм з метою визначення пріоритетів при розподілі ресурсів та відповідності стратегії організації. Основна мета полягає в тому, щоб ефективно керувати портфелем, супроводжуючи його узгодження із постійним розвитком стратегії бізнесу, з метою отримання максимальної цінності від інвестицій.

2.2 Застосування методології P2M та PRINCE2 в управлінні громадою

Теза про появу актуальних "викликів" проєктного підходу в місцевому самоврядуванні підтверджується Законом України "Про співробітництво територіальних громад". В рамках різних форм співробітництва, визначених цим законом, зокрема делегування повноважень і ресурсів, спільні проєкти, спільне фінансування (утримання), спільне утворення інфраструктурних об'єктів комунальної власності, створення спільного органу управління, тобто проєктний підхід має широкі можливості застосування [26] . Зазначені форми співробітництва надають можливість повноцінно використовувати проєктний підхід у реалізації таких спільних ініціатив громад, як проєкти, утворення інфраструктурних об'єктів та створення органів управління. Крім того, це відкриває можливості для формування на об'єднаних територіях громад, здатних реалізувати проєкти, створення різноманітних кластерів, що базуються на інтегрованих діяльності громад разом із суб'єктами виробничого та науково-технологічного спрямування.

За умов сучасного середовища все більше організацій й муніципальних установ переходять до моделі управління, що базується на проєктах, де керування відбувається через використання портфелів проєктів та програм. Процес перебудови бізнесу й муніципалітетів для адаптації до принципів проєктного управління передбачає створення нового потужного виробничого середовища [27] . Данна методологія включає в себе пошук різних рівнів керівників, які зможуть поєднати традиційні методи управління з особливостями методології управління

проектами, програмами і портфелями. Нижче пропоную розглянути дві методології управління проектами - P2M та PRINCE2 - через призму стратегічного управління. Перед усім, важливо внести ясність в термінологію та чітко визначити роль кожної з них (P2M та PRINCE2).

P2M представляє собою японську методологію управління інноваційними проектами та програмами в організації, що відрізняється від інших підходів до проектного менеджменту завдяки акценту на стратегічних аспектах управління. Основні поняття P2M орієнтовані на створення цінності для організації через визначення місії та системи цілей, від стратегії до впровадження проектів і програм, які забезпечують успішну реалізацію її ж проектної діяльності [28]. За методологією P2M стратегія організації реалізується через програми проектів, що створюють, удосконалюють та накопичують цінності. Ці цінності та накопичені знання стають ресурсами для подальшого управління, які підтримують і реалізують наступну програму проектів [29]. Програма втілює концептуальні стратегії організації через визначену місію програми та полегшує участь стейкхолдерів в програмі для захисту їхніх інтересів у межах виконання визначених стратегій. P2M використовує концепції стратегічного менеджменту в контексті управління проектами та програмами, включаючи такі поняття, як "стратегія проекту", "місія проекту", "цілі та завдання проекту", "стратегія програми", "місія програми" і інші. Одночасно вводиться ключове поняття "цінність програми", яка досягається шляхом профілювання місії програми, проектування та побудови архітектури програми, а також виконання програми. P2M вказує, що в умовах еволюції системи інтеграційний менеджмент забезпечує віртуальний простір для інтеграції інтелектуального профілю управління проектом [30]. Застосування ціннісного підходу вийшло за межі P2M і застосовується в різних галузях управління, в тому числі і муніципальному.

PRINCE2 представляє собою англійський стандарт управління проектами, який виступає ключовим у бізнес-процесах. Цей стандарт застосовується як у приватному, так і в державному секторі та може бути використаний для управління проектами різних масштабів. Однією з основних відмінностей його

підходу є базування на процесах, які визначаються через ключові вхідні дані, результати, завдання та дії. Деталізований підхід та документація усіх процесів у використанні методології PRINCE2 надають керівництву та менеджерам проекту більший контроль над ресурсами, продуктивністю, персоналом, витратами та ризиками. Пропонується чітко визначені ролі та спрощує управління й економить ресурси [31] . Зате, у випадках, коли необхідна гнучкість через постійно змінні вимоги, PRINCE2 може виявитися неефективним. Команда може не встигнути адаптуватися до змін, переповнюючи себе звітами та списками помилок. Крім того, PRINCE2 обмежує спілкування з усіма учасниками проекту, що може викликати непорозуміння, конфлікти та втрату мотивації у членів команди. У зв'язку з притаманним бюрократичними особливостями PRINCE2, ініціативи самостійності в цій методології не завжди високо цінуються. Але ж PRINCE2 може є ефективним для масштабних та складних проектах, особливо в державному й муніципальному секторі, де він гарантує чітку організацію та запобігає можливим невдачам завдяки ретельному й покроковому плануванню. Стандарт PRINCE2 включає сім основних етапів [32] .

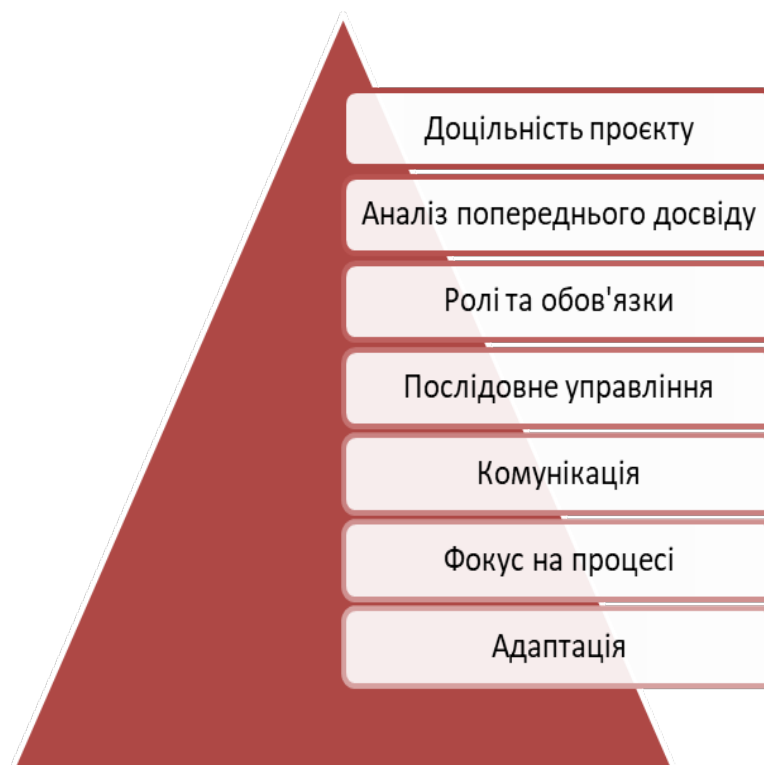


Рис. 2.2. – Головні етапи PRINCE2

Постійна оцінка доцільності проєкту полягає у тому, що така перевірка проводиться на кожному етапі. Важливо періодично переглядати та переоцінювати потреби, коригувати стратегію та забезпечувати відповідність мети проєкту змінюючимся умовам.

Аналіз попереднього досвіду, варто своєчасно враховувати стан попередніх етапів та проєктів для уникнення повторюваних помилок. Важливо систематично вивчати досвід, фіксувати навчання і вдосконалювати стратегії на основі здобутого досвіду.

Чітко визначені ролі та обов'язки, підкреслює важливість розподілу обов'язків та визначення ролей для кожного учасника проєкту. Це сприяє ефективному співробітництву та уникненню непорозумінь.

Поетапне управління, включає в себе поділ проєкту на етапи для ефективного контролю та управління. Кожен етап має власні цілі, завдання і контрольні точки, що дозволяє етапам розвиватися послідовно та системно.

Комунікація, повинна бути націленою на необхідність та спрямованою на досягнення мети проєкту, уникання зайвих зустрічей та обговорень, аби не витрачати час.

Фокус на процесі, визначається як те, що увага повинна бути сфокусована на кінцевому продукті та його якості. Кожен етап повинен призводити до конкретних результатів, що відповідають плану [33] .

Адаптація, цей процес про принципи, що адаптує теоретичні методології до конкретних потреб кожного проєкту. Врахування розміру, кількості учасників та інших параметрів гарантує ефективність застосування принципів PRINCE2.

Підсумовуючи, інтеграція потенціалу та застосування сучасних методологій у керуванні громадами призводять до якісних результатів, які охоплюють всі аспекти проєктного підходу, використовуючи засоби системної організації та координації дій для цільового розповсюдження передових практик та досягнень. Важливо включати комунікаційно-інформаційний інструментарій, що піднімає управління та співпрацю територіальних громад на новий рівень і сприяє підвищенню ефективності використання їх ресурсів. Впровадження

технологій проєктного підходу акцентує необхідність аналізу та оцінки рівня проєктної зрілості управлінських структур в громадах.

2.3 Оцінка стану проєктної діяльності на рівні Сумської міської територіальної громади

В сучасних умовах важливо, щоб органи місцевого самоврядування ефективно адаптувалися до змін і швидко реагували на поточну ситуацію. З цією метою застосування проєктних методологій стає високоцільовим у цьому процесі. Оцінка стану проєктної діяльності СМТГ передбачає аналіз реалізації окремих проєктів та програм, визначення їхньої ефективності та відповідності стратегічним цілям громади. Зокрема, слід оцінити фінансові та технічні аспекти проєктів, аналізувати їхній вплив на розвиток соціально-економічної сфери громади. Наразі у розвитку місцевого самоврядування, головною складовою є ефективна проєктна діяльність на рівні територіальних громад [34]. Однією із важливих областей є оцінка стану проєктної діяльності на рівні Сумської міської територіальної громади (СМТГ), особливо в контексті реалізації Стратегії розвитку громади та затвердження порядку розроблення програм.

Стратегія розвитку СМТГ до 2030 року визначає стратегічні напрямки розвитку на певний термін і включає в себе широкий спектр завдань та проєктів. Першочерговим завданням є визначення візі та місії громади, які слугують основою для формулювання конкретних цілей та завдань проєктів. Для ефективного реалізації та написання Стратегії розвитку СМТГ до 2030 року використовували фактори управління проєктами, а методології PM2 та PRINCE2, що найбільш відповідають потребам органів місцевого самоврядування. Таким чином, в даній територіальній громаді проведено навчання основам проєктного менеджменту для всіх керівників департаментів та управлінь.

У контексті самого процесу планування першим кроком було створення стратегічної платформи, яка складалася з аналітичної частини (науковий підґрунтя) та партисипативної частини (залучення громади до процесів). До роботи були залучені представники громадських організацій, активні мешканці

міста, партнери, представники бізнесу та освіти. Проведено сесії у 12 основних галузях, в яких брали участь більше 900 осіб, які були визнані співавторами стратегії в документі. Активна участь мешканців під час проведення сесій свідчить про великий інтерес та залученість громади у процесі розробки стратегії [35].

Першим етапом була створена Координаційна рада. Робоча група з іноземними експертами. Після цього була затверджена дорожня карта для процесу розробки Стратегії. Наступним етапом був прогноз економічного та соціального розвитку, який передбачає визначення прогнозних показників соціально-економічного розвитку міста на середньостроковий період. Далі проводились соціологічне дослідження для вивчення думки містян щодо їх цінностей та рівня задоволеності послугами. Саме профіль громади включав аналіз місцевої типології та соціально-економічний аудит громади. Проведення стратегічних сесій з участю мешканців для аналізу напрямків життєдіяльності міста та формування SWOT матриці є наступним етапом. Аналіз глобальних тенденцій розвитку та сценарії включає аналіз процесів глобалізації та євроінтеграції. Формулювання бачення та місії передбачало визначення місії та бажаного стану громади. Тобто, стратегічні напрямки визначають шляхи досягнення бачення за участі мешканців та депутатів. Подальші етапи розробки включали визначення стратегічних та оперативних цілей за методикою SMART, громадські слухання, ухвалення Стратегії міською владою, програмування (створення міських програм) та оцінка результатів реалізації Стратегії з встановленням індикаторів для моніторингу та оцінки [36] .

Також в громаді триває й робота над єдиним форматом програм розвитку. Програми, які розробляються на місцевому рівні в територіальних громадах, спрямовані на досягнення вимірюваних показників розвитку різних сфер життєдіяльності громади. Кожна громада розробляє програму соціально-економічного розвитку та цільові програми, які мають на меті розвиток окремих галузей або вирішення актуальних проблем для громади. Ці програми можуть бути як короткостроковими (на 1 рік), так і середньостроковими (3-5 років).

Щороку для реалізації цих програм (їх кількість може становити десятки) виділяється фінансування з місцевих бюджетів. Процес розроблення програм в громаді є ключовим етапом формування стратегічних документів. Основні принципи та кроки у цьому процесі включають визначення проблем, консультації з громадськістю, формулювання мети та завдань програм, визначення показників ефективності та інших аспектів. Важливим елементом є забезпечення прозорості та відкритості у розробленні та впровадженні проєктів та програм. Це передбачає активну участь громадськості, проведення громадських обговорень, врахування думки громади при прийнятті рішень [37]. Однак, для успішної реалізації проєктів за такою методологією важливо враховувати можливі ризики та виклики. Розробка системи моніторингу та оцінки дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що можуть виникнути у процесі виконання завдань.

Покрокові процеси творення Стратегії розвитку СМТГ та прийняття єдиного порядку розроблення програм в громаді є прямим прикладом використання проєктних методологій PM2 та PRINCE2.

Висновки до розділу 2:

Наголос на інноваційному підході у розробленні та реалізації проєктів стане додатковим стимулом для розвитку громади. Використання новітніх технологій, методів управління та ідей сприятиме створенню інтелектуальної та конкурентоспроможної громади. Засади управління портфелями проєктів є важливим інструментом для ефективного вирішення стратегічних завдань та досягнення цілей організації. Методології P2M та PRINCE2 визначають структурований підхід до управління проєктами, що сприяє забезпеченню успішності їх виконання та вирішенню проблем на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

Розгляд проєктної діяльності в Сумській міській раді свідчить про важливість впровадження сучасних методик управління проєктами для досягнення стратегічних цілей та задач місцевої влади. Застосування методології P2M та PRINCE2 дозволяє ефективно керувати ресурсами, зменшувати ризики та забезпечувати високу якість виконання проєктів. Сумська міська рада демонструє

свою готовність до модернізації та вдосконалення управлінських практик за допомогою сучасних методологій управління проектами. Впровадження P2M та PRINCE2 може сприяти підвищенню ефективності та прозорості у виконанні проєктів, а також забезпечити високий ступінь відповідності до стратегічних цілей і планів розвитку міста. Зазначимо, що висвітлення та розбір здобутих знань з управління портфелем проєктів і використання методологій P2M та PRINCE2 у контексті конкретного органу місцевого самоврядування створює підґрунтя для подальших наукових досліджень та впровадження у практику сучасних стратегій управління проектами.

Загальна оцінка стану проєктної діяльності на рівні Сумської міської територіальної громади вимагає системного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін. Активна участь громадян, висока ефективність розроблення та впровадження проєктів, а також відкритість управління є запорукою успішного розвитку міської громади відповідно до стратегічних цілей та завдань.

РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНИХ МЕТОДОЛОГІЙ В СУМСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1 Практичне використання порядку розроблення, затвердження та виконання цільових програм Сумської міської територіальної громади.

Сьогодні для органів місцевого самоврядування стоїть значний виклик у зв'язку з великим обсягом додаткових повноважень та відповідальності, при цьому відсутність або обмеженість фінансування для їх виконання стає проблемою. Зокрема, вирішення завдань, пов'язаних із прийняттям та інтеграцією внутрішньо переміщених осіб, ліквідацією наслідків постійних обстрілів та руйнувань, а також наданням допомоги військовим, стають новими напрямками, доданими до традиційних обов'язків місцевого самоврядування, таких як утримання комунальної інфраструктури та надання муніципальних послуг.

Оскільки кількість цих викликів збільшується, зростає і потреба в пошуку додаткових джерел фінансування для їх вирішення. Також важливо відзначити,

що саме в області привласнення додаткових ресурсів місцеві ради часто стикаються з проблемою невідповідності кадрів до розробки та впровадження проектів розвитку або реагування на кризові ситуації. Навіть при наявності різноманітних конкурсів та донорських організацій, які доступні в Україні на сьогодні, багато фондів залишаються невикористаними через обмежену спроможність громад працювати з ними [38] .

Стадії розроблення та виконання місцевих програм:

1. Ініціювання формування місцевої цільової програми може виникнути від місцевого органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, громадських організацій, місцевих осередків політичних партій і інших зацікавлених сторін.

2. Розробка та публічне обговорення концепції програми передбачає визначення загальної ідеї місцевої цільової програми, яка визначає стратегію дій при її впровадженні. Ініціатор розробки пропонує концепцію з метою аргументації необхідності створення програми та вибору оптимального варіанта вирішення проблеми, після чого подає її до виконавчого комітету міської ради.

3. Схвалення концепції програми та ухвалення рішення про розробку проекту програми, визначення головного розробника та встановлення строків її розроблення є важливим наступним етапом. Ініціатор взаємодіє із управлінням фінансів, що проводить оцінку ресурсів, необхідних для виконання програми, а також із управлінням економіки, екологічною інспекцією та іншими відомствами, які оцінюють очікувані ефекти програми в різних аспектах, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, і визначають її ефективність. Після отримання висновків від управління фінансів, управління економіки, екологічної інспекції та інших зацікавлених органів виконавчої влади, а також інформації з результатів громадського обговорення, ініціатор подає проект концепції програми для узгодження та формує узагальнений висновок для виконавчого комітету місцевої ради.

4. Розробка проекту програми включає в себе формулювання пропозицій щодо заходів та завдань, які планується включити до неї, визначення обсягів та

джерел фінансування, встановлення термінів виконання запропонованих заходів програми, а також визначення основних виконавців.

5. Етап здійснення експертизи проекту програми, його погодження та остаточного затвердження включає в себе кілька ключових кроків. Спеціалізовані відділи місцевого органу виконавчої влади, зокрема управління економіки та фінансів, проводять експертизу зазначених результативних показників, реальності та цілеспрямованості заходів, які включені до розробленого проекту програми. У проведенні експертизи можуть брати участь і фахівці з інших відділів місцевого органу виконавчої влади, а також науковці. Кожен учасник експертизи подає висновок, в якому, у разі наявності, висловлюються зауваження до проекту програми. У випадку наявності зауважень проект програми піддається доопрацюванню. З метою максимального охоплення громадськістю, проект програми розміщується на офіційному веб-сайті місцевого органу виконавчої влади, а також інформаційні матеріали щодо проекту публікуються в місцевій пресі. Після отримання позитивного висновку, проект програми передається до органу місцевого самоврядування для розгляду на сесії міської ради. Розробник готує проект рішення органу місцевого самоврядування щодо затвердження програми. В цьому проекті рішення обов'язково визначаються обсяги фінансування, строк виконання програми, головний розпорядник коштів, відповідальний виконавець програми, строки та періодичність звітування про хід виконання програми на сесіях органу місцевого самоврядування та інші важливі аспекти.

6. Включення програми до щорічних програм соціально-економічного розвитку міста. Після того, як орган місцевого самоврядування затвердив програму, головний виконавець (розпорядник коштів) подає управлінню фінансів місцевого органу виконавчої влади бюджетні запити для її фінансування на наступний рік з відповідного місцевого бюджету. Управління фінансів аналізує ці бюджетні запити, узгоджуючи їх з можливостями місцевого бюджету, і вносить пропозиції до проекту місцевого бюджету на наступний рік разом із управлінням

економіки місцевого органу виконавчої влади. Перелік програм, фінансування яких забезпечується з місцевого бюджету, додається окремим додатком до щорічної програми соціально-економічного розвитку міста. Фінансування програми можливе тільки за умови затвердження бюджетних виділень її виконання рішенням органу місцевого самоврядування про місцевий бюджет на відповідний рік (або рішенням про внесення змін до місцевого бюджету на відповідний рік) згідно з розписом місцевого бюджету.

7. Організація виконання заходів і завдань програми, проведення контролю за їх реалізацією. Місцева цільова програма реалізується через виконання своїх заходів і завдань органами місцевого самоврядування, а також виконавцями, які передбачені цією програмою. Виконавцями місцевої цільової програми можуть бути різноманітні підприємства, установи та організації незалежно від форми власності. Для кожного заходу може бути визначено кілька виконавців. Відповідальний виконавець програми несе відповідальність і здійснює безпосередній контроль за реалізацією заходів та завдань програми, а також за цільовим та ефективним використанням виділених для її виконання коштів.

8. Внесення змін до цільової програми. Необхідні зміни до цільової програми можуть бути внесені за потреби та включати такі аспекти (додавання додаткових заходів і завдань до затвердженої програми; уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання програми та окремих заходів і завдань; вилучення окремих заходів і завдань з програми, які визнано недоцільними для подальшого виконання). Рішення щодо внесення змін до цільової програми приймається органом місцевої влади, який раніше її затвердив.

9. Контроль за виконанням програми, підготовка проміжних, щорічних та заключного звітів. Відповідальний виконавець безпосередньо контролює виконання заходів і завдань програми, тоді як головний розпорядник коштів відповідає за цільове та ефективне використання коштів. Метою контролю за виконанням місцевої цільової програми є: (забезпечення вчасного виконання заходів та завдань програми; досягнення передбачених цільових показників

програми. забезпечення використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів за призначенням[38]. Відповідальний виконавець програми щорічно готує та подає відповідному органу місцевої виконавчої влади узагальнену інформацію про стан виконання програми.

3.2 Приклад №1 проведення експертизи проєкту згідно порядку розроблення програм СМТГ

Розглянемо для прикладу проведення експертизи проєкту згідно порядку розроблення програм СМТГ програму “Експертиза Програми розвитку та вдосконалення пасажирського транспорту і мобільності на території Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки”.

1. Відповідність структури проєкту програми вимогам Порядку розроблення, затвердження та виконання цільових програм Сумської міської територіальної громади (далі - Порядок).

Структура проєкту програми відповідає/не відповідає (вказати як саме) вимогам Порядку.

Приклади:

- замість необхідних розділів розробник програми включив інші, які не передбачені Порядком;
- назви розділів та їх кількість не відповідає Порядку;
- заміна розділів проєкту програми та їх неузгодженість суттєво впливає на якість програми.

2. Відповідність розділу “Паспорт програми” вимогам Порядку.

Розділ відповідає/не відповідає вимогам Порядку (вказати, що саме не відповідає та які рекомендації щодо виправлення).

3. Відповідність розділу “Визначення проблеми/проблем, на розв'язання якої/яких спрямована програма” вимогам Порядку.

У розділі визначено 3 проблеми, на розв'язання яких спрямована програма. Проте, визначення проблем не чітко та більше підходить для опису завдань програми, взагалі відсутній опис проблеми через нерозуміння сутності та

значення цього розділу для забезпечення якості і ефективності цільової програми загалом.

Проблема не описана, не представлені тенденції та прогнози змін в результаті її вирішення, значущість та пріоритетність проблеми доведена не була. Відсутність аналізу причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її вирішення програмним методом не дозволяє зробити висновки щодо необхідності реалізації програми [39]. У розділі відсутня характеристика стану галузі та порівняння основних прогнозних показників в результаті вирішення проблеми, що унеможлиблює визначення та усвідомлення масштабів проблеми, суспільних змін, якщо проблема не буде вирішена.

Потрібно якісно проаналізувати проблему, щоб зрозуміти чи правильно визначена мета програми, бо визначення проблем є основою для формулювання мети та всіх інших розділів програми.

Рекомендації:

- чітко сформулювати головні проблеми та обґрунтувати необхідність їх вирішення шляхом виконання Програми з описом варіанту та прогнозу якщо нічого не робити;
- визначити та довести, як вирішення проблеми сприятиме досягненню стратегічної та оперативної цілі Стратегії (вказати яких саме);
- надати характеристику поточного стану галузі з використанням офіційних статистичних даних та інших даних за останні 3 роки;
- визначити тенденції розвитку галузі в результаті виконання Програми.

4. Відповідність розділу “Мета програми” вимогам Порядку та стратегічним та оперативним цілям, визначеними Стратегією.

Без визначення проблеми, її усвідомлення неможливо правильно визначити мету програми, шляхи та способи вирішення проблеми. Встановити відповідність мети програми визначеній проблемі є неможливим оскільки причини існування проблеми та сама проблема чітко не сформульована та не обґрунтована.

Рекомендації:

- сформуувати мету програми за принципами SMART та у відповідності до оперативних цілей Стратегії;
- сформульована мета повинна бути сформульована як зміна ситуації, що склалася та відповідати на питання: чого ми хочемо досягти?

5. Відповідність розділу “Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми/проблем” вимогам Порядку.

Розділ відсутній

6. Відповідність розділу “Перелік завдань і заходів” вимогам Порядку.

Визначені у розділі завдання і заходи лише частково орієнтовані на досягнення мети програми. Частина заходів забезпечує операційну діяльність, тобто, підтримує стан галузі на поточному рівні та не забезпечує розвиток, тоді як метою програми визначено впровадження нової транспортної політики.

Завдання та заходи програми не вирішують проблему комплексно та мають ознаки точкового підходу, програма не є цілісною та конкретизованою. Також, порушена ієрархічна складова побудови програми, заходи, які визначені у програмах, не завжди відповідають завданням.

Наприклад, завдання 4.2. Розробка Плану сталої міської мобільності м. Суми включає лише макетування, верстку та друк Плану, тоді як План сталої міської мобільності - це стратегічний план розвитку транспортної галузі міста, який інтегрує й узгоджує інші документи з міської мобільності (плани, стратегії, концепції, програми з питань мобільності), забезпечує стратегічне бачення пріоритетів розвитку, передбачає ефективну систему моніторингу та оцінювання виконання плану. Тобто, документ такого рівня не може бути в програмі тільки на рівні друку, а повинен стати основою програми з чітким переліком заходів, завдань, індикаторів та результативних показників програми.

Рекомендації:

Під час визначення завдань і заходів програми дотримуватися принципів взаємопов'язаності та повноти охоплення вирішення проблеми. Завдання програми повинні відповідати меті програми, заходи мають бути конкретними та реалістичними.

7. Відповідність розділу “Очікувані результати (індикатори програми)” вимогам Порядку та індикаторам Стратегії.

Розділ відсутній, хоча у програмі вказується, що очікувані результати від діяльності Програми наведено в додатку 2 до Програми.

Проаналізувавши додаток 2, можна зробити висновки, що розробники програми не розрізняють поняття очікувані результати виконання завдань та заходів програми та очікувані результати (індикатори програми). Тому, у останньому стовпчику додатку 2 “очікуваний результат” вказані результати виконання завдань програми, а програмні індикатори взагалі відсутні. Через відсутність індикаторів програмного рівня відстежити динаміку процесів під час виконання програми у розрізі виконання оперативної цілі Стратегії, кількісні та якісні зміни, які відбуваються у транспортній галузі, оцінити ефективність виконання програми неможливо.

Рекомендації:

Визначити індикатори програми, за якими комплексно і всебічно можна оцінити результати виконання програми та досягнення оперативної цілі Стратегії. Внести індикатори, які передбачені стратегією розвитку СМТГ до 2027 року.

8. Відповідність розділу “Результативні показники виконання завдань та заходів програми” вимогам Порядку.

Аналіз очікуваних результатів завдань та заходів програми засвідчує, що розробники програми доволі вільно планували очікувані результати, а саме: очікувані результати виконання завдань програми (додаток 2) не містять конкретних показників. Наприклад, “Підвищення якості та доступності транспортних послуг, що надаються міським електротранспортом, поліпшення екологічного стану міста” - не зрозуміло наскільки та яке саме підвищення, як його виміряти; поліпшення - також, доволі розпливчастий показник, відносно чого і на скільки заплановано поліпшити екологічний стан - визначити заплановані зміни в результаті виконання завдань програми - неможливо.

Результативні показники виконання завдань програми, наведені у додатку 4, викладені з недотриманням ієрархічної структури (від конкретного

заходу і завдання), що заважає об'єктивно та всебічно оцінити кількісні та якісні зміни в результаті реалізації завдань та заходів.

Також якщо програма включає підпрограми для них також необхідно визначити індикатори верхнього рівня виконання завдань програми, продукту та якості, або переглянути програму з точки зору необхідності групування завдань у підпрограми.

Рекомендації:

- визначити окремо показники виконання завдань програми для відстеження динаміки процесів та оцінки кількісних змін, результативності досягнення мети програми;
- визначити окремо показники виконання заходів програми для оцінки виконання завдань програми;
- розробити чітку ієрархічну структуру показників захід → завдання → підпрограма → програма з визначенням індикаторів на кожному рівні.

Висновок: програма потребує доопрацювання, так як мета програми відповідає стратегічним та оперативним цілям Стратегії лише формально через відсутність системності. Індикатори програмного рівня, які дозволяють оцінити зміни у відповідній сфері відсутні, тому, визначити вклад програми або її завдань у процес реалізації Стратегії на даному етапі неможливо.

3.3 Приклад №2 проведення експертизи проєкту згідно порядку розроблення програм СМТГ

Розглянемо для прикладу проведення експертизи проєкту згідно порядку розроблення програм СМТГ програму “Організації та проведення суспільно корисних робіт для порушників, на яких судом накладено адміністративне стягнення у вигляді виконання суспільно корисних робіт на 2024-2027 роки”, виконавцем якої є Департамент інфраструктури міста Суми.

1. Ініціювання програми.

Відповідно до розділу II п. 2.2. Порядку розроблення, затвердження та виконання цільових програм Сумської міської територіальної громади (далі - Порядок) розробник програми не надав пропозицію щодо наявності підстав

розроблення програми та не отримав висновків. Відповідно, відсутній розпорядчий документ, який є підставою розроблення самої Програми.

Рекомендації: при розробці цільових програм дотримуватись етапів розробки відповідно до Порядку.

2. Відповідність структури проекту програми вимогам Порядку.

Структура проекту програми відповідає вимогам Порядку.

3. Відповідність розділу “Паспорт програми” вимогам Порядку.

Розділ частково відповідає вимогам Порядку, а саме: через відсутність етапу ініціації відсутня інформація про розпорядчий документ, який є підставою розроблення Програми.

4. Відповідність розділу “Визначення проблеми/проблем, на розв'язання якої/яких спрямована програма” вимогам Порядку.

Проблема не описана, не представлені тенденції та прогнози змін в результаті її вирішення, значущість та пріоритетність проблеми доведена не була. Відсутність аналізу причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її вирішення програмним методом не дозволяє зробити висновки щодо необхідності реалізації програми. У розділі відсутня характеристика стану галузі, статистичні дані та порівняння основних прогнозних показників в результаті вирішення проблеми, що унеможливорює визначення та усвідомлення масштабів проблеми, суспільних змін, якщо проблема не буде вирішена.

Визначення проблеми більше підходить для опису завдань програми, проект програми містить одне завдання, що вказує на недоцільність розробки окремої програми.

5. Відповідність розділу “Мета програми” вимогам Порядку та стратегічним та оперативним цілям, визначеними Стратегією.

Без визначення проблеми, її усвідомлення неможливо правильно визначити мету програми, шляхи та способи вирішення проблеми. Встановити відповідність мети програми визначеній проблемі є неможливим оскільки причини існування проблеми та сама проблема чітко не сформульована та не обґрунтована.

6. Відповідність розділу “Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми/проблем” вимогам Порядку.

Розділ містить шляхи та засоби реалізації заходу програми, але відсутнє обґрунтування, чому саме в цей спосіб буде вирішена проблема. Також, пункт 4 п.п.4.2. - не відноситься до вказаного розділу та не корелюється з метою програми.

7. Відповідність розділу “Перелік завдань і заходів” вимогам Порядку.

Розділ складається з одного завдання та не містить заходів, що суперечить визначенню цільової програми, а саме: цільова програма - це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку Сумської міської ТГ, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів бюджету Сумської міської ТГ, державного бюджету або інших джерел фінансування, передбачених законодавством України, і є середньостроковим інструментом досягнення цілей Стратегії та інших стратегічних та програмних документів.

8. Відповідність розділу “Очікувані результати (індикатори програми)” вимогам Порядку та індикаторам Стратегії.

За визначеними індикаторами програми неможливо комплексно і всебічно оцінити рівень досягнення мети програми, та не є індикаторами програмного рівня.

Через відсутність індикаторів програмного рівня відстежити динаміку процесів під час виконання програми у розрізі виконання оперативної цілі Стратегії та оцінити ефективність виконання програми неможливо.

9. Відповідність розділу “Результативні показники” виконання завдань та заходів програми” вимогам Порядку.

Результативні показники виконання завдання програми дозволяють оцінити результати частково. Так, показники якості повинні характеризувати динаміку досягнення мети та виконання завдань/заходів програми, рівень задоволення потреб цільових груп, на які спрямовані заходи програми, послаблення негативних або посилення позитивних тенденцій у відповідній сфері діяльності, суспільну

користь порівняно з минулим (або базовим) роком та, як правило, обчислюються у відсотковому еквіваленті [40] .

10. Відповідність розділу “Обсяги та визначення джерел фінансування програми” вимогам Порядку.

Розділ відповідає вимогам.

11. Консультації з громадськістю. Не проводились.

Висновки експертизи:

1. Відповідність проекту програми стратегічним та оперативним цілям, завданням та заходам, визначеними Стратегією або іншими стратегічними та програмними документами, які, зокрема, визначають цілі та пріоритети державної політики у відповідній сфері діяльності - не відповідає.
2. Відповідність індикаторів програми індикаторам Стратегії - не відповідає.
3. Відповідність підготовленого проекту програми вимогам цього Порядку - відповідає частково.

Рекомендації експертизи:

Пропоную включити даний захід у іншу цільову програму за КПКВК 1216030 «Організація благоустрою населених пунктів» або забезпечити реалізацію даного заходу шляхом розробки бюджетної програми.

Висновки до розділу 3:

У цьому розділі було детально розглянуто практичний аспект впровадження інструментів проектних методологій у діяльність Сумської міської територіальної громади. Аналіз здійснювався з урахуванням відмінностей та особливостей місцевого контексту. Експертиза програм, проведена в роботі, дозволила виявити ключові аспекти, які впливають на успішність проектів та їх відповідність стратегічним цілям громади. Зазначено, що експертиза стала ефективним інструментом контролю та управління розвитком території, сприяючи виявленню потенційних ризиків та можливостей для вдосконалення проектів.

У результаті дослідження встановлено, що впровадження інструментів проектних методологій та проведення експертизи програм виявилися

ефективними стратегіями для досягнення стратегічних цілей територіальної громади. Ці підходи сприяли не лише покращенню процесів прийняття рішень, але й забезпечили збалансований та сталий розвиток міста. Отже, можна визначити, що впровадження інструментів проектних методологій та експертиза програм є важливим кроком у напрямку удосконалення управлінської діяльності міської територіальної громади.

ВИСНОВКИ

В моїй магістерській роботі проведено комплексний аналіз впровадження проектного управління в діяльність органів місцевого самоврядування, на конкретному прикладі – Сумської міської ради.

У першому розділі був здійснений теоретичний аналіз проектної діяльності в публічному секторі. Висвітлено основні принципи, переваги та особливості використання проектного управління в органах місцевого самоврядування. Встановлено, що воно сприяє систематизації процесів, оптимізації рішень та підвищенню ефективності вирішення завдань громади.

Другий розділ присвячено аналізу проектних методологій в Сумській міській територіальній громаді. Визначено основні особливості та труднощі використання різних методологій в місцевому контексті. Зазначено, що врахування конкретних умов місцевості є ключовим елементом успішного впровадження проектного управління.

Третій розділ вивчає практичні аспекти впровадження інструментів проектних методологій в роботу місцевих органів влади. Проаналізовано зміни та покращення в діяльності Сумської міської ради, які відбулися під впливом нового підходу. Визначено, що впровадження проектного управління сприяло покращенню процесів управління, зростанню транспарентності та залученню громади до прийняття рішень.

Загальний висновок полягає в тому, що впровадження проектного управління в діяльність місцевого самоврядування є актуальним та ефективним кроком для покращення управління місцевими громадами. Робота вказує на важливість адаптації теоретичних концепцій до конкретних умов та на важливість постійного моніторингу та коригування процесів для досягнення максимального ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основний Закон (Конституція) України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР.
2. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР.
3. Закон України "Про стратегічне планування та управління розвитком громад" від 20 червня 2021 року № 1589-ІХ.
4. Указ Президента України "Про затвердження Стратегії реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні до 2025 року" від 19 грудня 2019 року № 911/2019.
5. Рішення Сумської міської ради "Про затвердження Стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади на період до 2030 року" від 26 листопада 2022 року № 24/22.
6. Бандура В. В., Лапшин В. В., Рябченко І. О. Проектне управління в органах місцевого самоврядування: навч. посіб. / За ред. В. В. Бандури. – Суми: СумДУ, 2022. – 160 с.
7. Гончаров О. М. Проектне управління: теорія та практика: навч. посіб. / О. М. Гончаров, Н. В. Гончарова. – К.: КНЕУ, 2019. – 320 с.
8. Кравчук І. О. Впровадження проектного управління в органах місцевого самоврядування: теоретико-методичні аспекти: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / Кравченко Ірина Олександрівна. – Суми, 2023. – 20 с.
9. Мельник Л. В. Проектне управління в органах місцевого самоврядування: досвід зарубіжних країн: монографія / Л. В. Мельник. – К.: КНЕУ, 2018. – 200 с.
10. Олексієнко Н. А. Проектне управління в органах місцевого самоврядування: теоретичні та методичні аспекти: монографія / Н. А. Олексієнко. – К.: Логос, 2021. – 264 с.

11. Проектне управління в органах місцевого самоврядування: навч. посіб. / [Авт. кол.: Л. В. Мельник, В. В. Бандура, Т. В. Виноградова та ін.]; За ред. Л. В. Мельника. – К.: КНЕУ, 2020. – 288 с.
12. Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування: навч. посіб. / [Авт. кол.: В. В. Бандура, Л. В. Мельник, Т. В. Виноградова та ін.]; За ред. В. В. Мельника. – К.: КНЕУ, 2021. – 320 с.
13. Харченко О. В. Проектне управління в органах місцевого самоврядування: досвід України та зарубіжних країн: навч. посіб. / О. В. Харченко. – К.: КНЕУ, 2022. – 240 с.
14. The Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Sixth Edition. – Project Management Institute, 2017.
15. The PRINCE2® Certification Handbook. – AXELOS, 2022.
16. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06 2014 № 1508-VII. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
17. Babaiev V.M. The method of adaptation of a project-oriented organization's strategy to exogenous changes [Text] / V.M. Babaiev, I.M.Kadykova, Yu.Yu. Nusieva, I.V. Chumachenko // Науковий вісник Національного гірничого університету. - 2017. – Вип. №2 (158). – с. 134-140.
18. Оленковська Л.П. Інституційні проекти як механізм забезпечення інтегрованих форм діяльності на місцевому рівні / Оленковська Л.П., Шаров Ю.П. // : матер. ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи» 17- 20.09.2019. – Коблево, 2019. – С. 216-218.
19. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами P2M [Текст]: перекл. з англ. / під ред. С.Д. Бушуєва. – К.: Науковий світ, 2018. – 173 с.
20. The PM² Project Management Methodology Guide - Open Edition, v. 0.9, Luxembourg: Publications Office of the European Union, November 2016. DOI 10.2799/957700. Режим доступу:

- <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e3b4e84-b6cc-11e6-9e3c-01aa75ed71a1>
21. Алексєєнко І. Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління проектами та вартістю підприємства / І. Алексєєнко, С.Лелюк, О.Полтїніна // Development Management. – 2020. – Вип. 18(3). – С 1-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14077/DM_2020_03_Aleksieienko.pdf
 22. Шарий В.І. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні / В. І. Шарий, Г. Г. Дендемарченко // Університетські наукові записки.2010. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50 (дата звернення 22.10.2019)
 23. Галай В. О. Становлення правового регулювання місцевої влади в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://applaw.knu.ua/index.php/holovna/item/290-stanovlennya-pravovohorehulyuvannya-mistsevoyi-vlady-v-ukrayini-halai-v-o>.
 24. Державна влада та актуальні проблеми становлення муніципальної влади в Україні // Муніципальне право України / за ред. В. Ф. Погорілко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12631113/pravo/derzhavna_vlada_aktualni.
 25. Якимів А. І. Інформаційні системи управління проектами / А. І. Якимів // Наука й економіка. – 2013. – Вип. 3. – С. 110-114. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_3_
 26. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати соціологічного дослідження. Аналітичний звіт за 2016 р. / 115 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.slg-soc.org.ua/wpcontent/.../Analitichnyi_zvit_Detsentralizatsia_2-Khvyliya.pdf.
 27. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інноваційної діяльності. – № 3 – Т. 2 – С. 79 – 84.

28. Ігор Коліушко про децентралізацію та реформу місцевого самоврядування / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://management.lviv.ua/aktualno/news/item/122-igor-koliushko-prodecentralizatsiynu-ta-reformu-miscevogo-samovryaduvannya>.
29. Козюра І. В. Місцеве самоврядування : канадський досвід для України : монографія / І. В. Козюра. - Полтава : АСМІ, 2013. - 367 с.
30. Камінська Н. В. Європейська система місцевого і регіонального самоврядування України: монографія / Н. В. Камінська; Національна академія внутрішніх справ, Київський університет туризму, економіки і права. - Київ : Ю.А. Чабаненко, 2012. - 405 с.
31. Котенко Т. В. Функціональне призначення місцевого самоврядування в громадянському суспільстві: теоретико-правовий аспект: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук / Т. В. Котенко; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. - Київ: [б.в.], 2013. - 20 с. 109
32. Калашников В. М. Організаційно-правові засади місцевого управління і самоврядування в зарубіжних країнах: монографія / В. М. Калашников; Національна академія державного управління при Президентіві України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. - Дніпропетровськ : Пороги, 2009. - 287 с.
33. Кочуєв В. І. Конституційно-законодавчі проблеми становлення місцевого самоврядування в Україні / В. І. Кочуєв. Донецьк: [Східний видавничий дім], 2009. - 95 с.
34. Кравчук М. В. Теорія держави і права (опорні конспекти): навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 3-є вид., змін. й доп. / М. В. Кравчук. (авт.- упоряд.) – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 524 с.
35. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку місцевої демократії : монографія / В. Куйбіда, М. Куйбіда, О. Бабінова. - Хмельницький: Видавництво ХУУП, 2008. - 467 с.

36. Крат М., Софій О. Порівняльний аналіз процесу децентралізації України та Польщі. Аналітична записка. – 51 с.
37. Кудрицька Н. М. Місцеве самоврядування в Україні: конституційна модель системно-структурної організації: автореф. дис. на здоб наук. ступ. канд. юр. наук - 12.00.02. - конституційне право; муніципальне право / Н. М. Кудрицька. - Харків: Національний юридичний університет ім. Я. Мудрого, 2016. - 236 с.
38. Ліфанова Є. О. Формування та розвиток іміджу міст органами місцевого самоврядування : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління / Є. О. Ліфанова; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління, Національна академія державного управління при Президентові України. - Дніпропетровськ : Грані, 2014. - 20 с
39. Любченко П. М. Організаційні форми роботи представницьких органів місцевого самоврядування: монографія / П. М. Любченко, С. О. Семко; Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». - Харків : Право, 2012. - 213 с.
40. Лазор О. Я. Місцеве самоврядування : вітчизняний та зарубіжний досвід / О. Я. Лазор, О. Д. Лазор; Українська академія державного управління при Президентові України, Львівський регіональний інститут державного управління. - Львів : Ліга-Прес, 2002. - 463 с.

ДОДАТОК А

Дашборд моніторингу однієї з програм розвитку СМТГ

Моніторинг програми сприяння розвитку громадянського суспільства Сумської міської об'єднаної територіальної громади на 2019 - 2021 роки



Статус програми

Діюча

Цілі Стратегії, на які спрямована програма

Оперативна ціль В.1. Стратегічна ціль В.

В.1. Об'єднання та залучення людей,

використовуючи локальну унікальність,

інтеркультурність та громадянську проактивність,

В. Створення можливостей для якісного життя,

розвитку творчих здібностей та продуктивної

роботи мешканців.

Оперативна ціль D.1. Стратегічна ціль D.

D.1. Залучення громади до ефективного управління містом з використанням партисипативних підходів.

D. Півніщення ефективності в управлінні містом

Мета програми

Створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства у м. Суми; налагодження ефективного взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами місцевого самоврядування на засадах партнерства; забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів із залученням громадської ініціативи та самоорганізації; збереження суспільного порозуміння на території міста Суми.

Відповідальний виконавець програми:

Департамент комунікацій та інформаційної політики Сумської міської ради

[сторінка департаменту на сайті СМР](#)

[сторінка департаменту у facebook](#)

Бюджет програми

1540,8

Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми, тис грн

Основні показники

18

Кількість заходів програми (планова)

6

Проекти розвитку

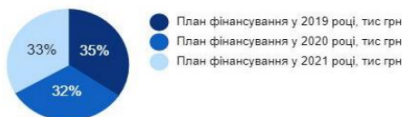
12

Заходи утримання

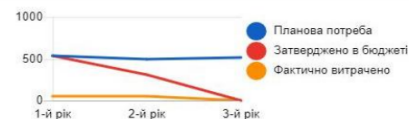
Корисні посилання

- Стратегія розвитку міста Суми до 2030 року
- Рішення міської ради про затвердження програми
- Зміни до програми від 31.07.2019 року
- Зміни до програми від 22.07.2020 року
- Звіт про виконання програми за 2019 рік
- Сторінка "Програми розвитку міста" на сайті СМР

Планове фінансування програми по роках



Динаміка фінансування (оновлюється)



Фінансові показники за 2019 рік

Фінансування програми у 2019 році



Основні показники

483,1

Економія коштів по програмі, тис. грн.

100,0

Профінансовано від потреби на рік, %

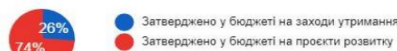
9,12

використано виділених коштів, %

Причина неповного використання виділених коштів

Економія коштів

Співвідношення заходів утрим. до проектів розвитку



0,018

Частка витратів по програмі у загальних видатках бюджету, %

Фінансові показники за 2020 рік

Фінансування програми у 2020 році



Основні показники

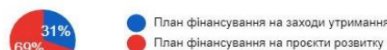
186,4

Недофінансування програми від планової потреби, тис. грн.

0,012

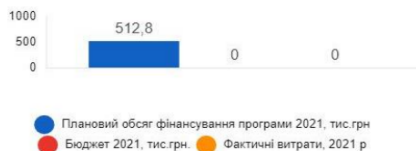
частка витратів по програмі у загальних видатках бюджету, %

Співвідношення заходів утрим. до проектів у 2020 р



Фінансові показники за 2021 рік

Фінансування програми у 2021 році



Проекти розвитку Програми

Назва проекту	Статус	Відповідальний виконавець	Очікуваний результат 2019-2021рр.
Проекти розвитку програми			
Проведення міського конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства щодо розвитку громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка з міського бюджету	Виконуються	Департамент комунікацій та інформаційної політики	Вирішення пріоритетних завдань місцевої політики із залученням ресурсів громадських організацій
Проведення Форуму інститутів громадянського суспільства	Виконуються	Департамент комунікацій та інформаційної політики	Створення умов для комунікації та обміну досвідом між організаціями громадянського суспільства та органами міської влади, підвищення взаємної довіри
Розробка Стратегії інтеркультурного розвитку міста Суми (формування пріоритетів та цілей інтеркультурної політики міста)	Реалізовано	Департамент комунікацій та інформаційної політики	Створення умов для участі інститутів громадянського суспільства у політичному та соціально-економічному житті міста
Проведення конкурсу успішних практик реалізації громадських ініціатив у вирішенні питань місцевого значення	Планується	Департамент комунікацій та інформаційної політики	Створення умов для участі інститутів громадянського суспільства у політичному та соціально-економічному житті міста
Проведення соціологічних досліджень з питань розвитку громадянського суспільства у місті Суми	Планується	Департамент комунікацій та інформаційної політики	Виявлення пріоритетних соціальних проблем та громадська оцінка діяльності органів влади
Проведення семінарів для фахівців органів місцевого самоврядування та представників інститутів громадянського суспільства з питань проведення громадської експертизи, організації доступу до публічної інформації, антикорупційної експертизи, з питань участі у конкурсах проектів тощо. Проведення навчальних тренінгів для інститутів громадянського суспільства за проблематикою їх інституційного, професійного розвитку	Планується	Департамент комунікацій та інформаційної політики	Підвищення рівня громадянської та правової культури населення міста, професійного рівня та обізнаності посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань розвитку громадянського суспільства, покращення якості підготовки нормативних документів органів місцевого самоврядування з огляду задоволення потреб громадськості

ДОДАТОК Б
Паспорт цільової програми

1. Мета програми				
2. Зв'язок зі Стратегією розвитку міста (номер та назва оперативної цілі) або іншими стратегічними та програмними документами, які визначають цілі та пріоритети державної політики у відповідній сфері діяльності (назва, дата та номер документу)				
3. Ініціатор розробки програми				
4. Дата, номер і назва розпорядчого документа про розробку програми				
5. Розробник програми				
6. Відповідальний виконавець програми				
7. Співвиконавці програми				
8. Головний/головні розпорядник/розпорядники бюджетних коштів				
9. Терміни реалізації програми				
10. Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми, всього	Всього, тис. грн.	_____	_____	_____
		рік	рік	рік
у тому числі:				
10.1. кошти бюджету Сумської міської ТГ	тис грн			
10.2. кошти державного бюджету	тис грн			
10.3. інші джерела фінансування (розшифрувати в розрізі джерел)	тис грн			

Питання до експертизи програми

Питання	Так/Ні
<i>Експертиза пропозицій про необхідність розробки програми</i>	
Чи є чітким та зрозумілим формулювання проблеми, на розв'язання якої спрямована програма?	
Визначена проблема є дійсно актуальною в даний час (чи були зареєстровані петиції або звернення громадян, депутатські запити щодо вирішення даної проблеми)?	
Чи містить проєкт програми опис поточної ситуації в даній сфері або галузі?	
Чи був розглянутий досвід інших міст у розв'язанні даної проблеми?	
Чи проведено аналіз причини виникнення проблеми?	
Чи існує громадська думка щодо вирішення проблеми (публічна позиція громадських організацій, профільних наукових закладів тощо)?	
Чи виконано обґрунтування значущості даної проблеми та її вирішення відповідає пріоритетним напрямкам розвитку територіальної громади?	
Чи вирішення вказаної проблеми можливе без впровадження програми, а тільки шляхом планової діяльності відповідного структурного підрозділу?	
Визначена мета програми відповідає стратегічним та оперативним цілям за напрямками розвитку Сумської міської ТГ, визначеним Стратегією або іншими стратегічними та програмними документами, які, зокрема, визначають цілі та пріоритети державної політики у відповідній сфері діяльності?	
Чи мета програми сформульована чітко та зрозуміло?	
Чи встановлено яким стратегічним та оперативним цілям Стратегії або іншими стратегічними та програмними документами відповідає програма?	
Чи робить програма внесок у досягнення декількох цілей чи вирішує комплекс проблем?	
Чи докладно описані зміни та покращення у відповідній сфері життєдіяльності територіальної громади, що відбудуться після впровадження програми (результати)?	
Чи описані результати можна виміряти?	
Чи був описаний стан у даній сфері життєдіяльності громади, у випадку, якщо нічого не робити (не реалізовувати дану програму)?	
Чи розроблений орієнтовний перелік проєктів та заходів програми? (надати)	

<i>Експертиза проекту програми</i>	
Чи є розпорядчий документ (доручення/розпорядження міського голови) про підготовку проекту програми, в якому визначаються розробник програми, відповідальний виконавець та строк підготовки.	
Чи є чітким та зрозумілим формулювання проблеми, на розв'язання якої спрямована програма? (дивитись пункти 1.1.-1.7.)	
Чи правильно визначена мета програми?	
Чи відповідає мета програми оперативним цілям Стратегії або іншим стратегічним та програмним документам, які, зокрема, визначають цілі та пріоритети державної політики у відповідній сфері діяльності? Чи встановлено яким стратегічним та оперативним цілям Стратегії або іншими стратегічними та програмними документами відповідає програма?	
Чи робить програма внесок у досягнення декількох цілей чи вирішує комплекс проблем?	
Мета програми є: конкретною, точною, вимірюваною, досяжною, актуальною, значимою, обмеженою за часом?	
Визначена мета програми має логічний зв'язок із її назвою?	
Чи запропоновано декілька варіантів розв'язання проблеми з визначенням переваг і недоліків кожного з них?	
Чи визначені завдання та заходи, дають змогу досягти реалізації мети програми, усунути причини виникнення проблеми/проблем.	
Чи проекти та заходи програми побудовані у логічній послідовності та взаємопов'язані з ієрархією цілей?	
Визначені завдання і заходи не дублюються з іншими програмами?	
Оцінка показників (індикаторів)	
Чи індикатори програми визначені відповідно до індикаторів Стратегії або інших стратегічних та програмних документів, які, зокрема, визначають цілі та пріоритети державної політики у відповідній сфері діяльності?	
Чи визначені базові значення кожного з показників виконання програми?	
Чи закладені певні ресурси для проведення перевірки та моніторингу індикаторів програми?	
Відповідність структури проекту програми вимогам Порядку	