Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„___”_____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__”_____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Реалізація управління проектами розвитку Соколівської територіальної громади»

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу, групи МЕ-22М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
_____ Вікторія ЯЦЕНКО
Керівник: докт. екон. наук, професор
_____ Ірина БАБЕЦЬ
Рецензент: докт. екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської
справи та страхування
_____ Володимир СИБІРЦЕВ

м. Кропивницький - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ 7

1.1. Сутнісні характеристики проекту як інтрументу розвитку у публічному адмініструванні 7

1.2. Управління проектами: наукові засади дослідження 18

1.3. Методичні засади інституційного забезпечення управління 25

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ СОКОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 34

2.1. Загальна характеристика Соколівської територіальної громади 34

2.2. Оцінка рівня соціально-економічного розвитку Соколівської територіальної громади 37

2.3. Аналіз стратегії, цілей та пріоритетів розвитку Соколівської територіальної громади 41

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ СОКОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 51

3.1. Розробка проекту системи електронного документообігу 57

3.2. Розробка проекту Молодіжного парку в Соколівській територіальній громаді 57

3.3. Застосування маркетингву в активізації проектної діяльності територіальних громад 60

ВИСНОВКИ 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70

ДОДАТКИ 74

ВСТУП

Тема дослідження набуває значної актуальності у зв’язку з реформою децентралізації, що триває в Україні. Ця реформа надала новоствореним громадам автономію в розпорядженні власними фінансовими ресурсами та делегувала певні повноваження органам місцевого самоврядування. У результаті ці громади краще підготовлені для вирішення місцевих проблем і ефективніше розподіляють кошти на їх вирішення. Отже, децентралізація стала каталізатором зростання та розвитку місцевих громад, у тому числі Соколівської територіальної громади Кіровоградської області.

Приймаючи раціональні та обґрунтовані рішення, проєктний підхід у сфері державного управління дозволяє мінімізувати витрати ресурсів та досягти запланованих результатів у стислі терміни.

Крім того, окремим питанням постає відсутність у більшості органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування необхідної експертизи та досвіду розробки і управління проєктами, які є ключовими для успішної реалізації стратегічних цілей. Менеджери часто допускають повторювані помилки під час розробки проєкту через неадекватний аналіз проблеми, нездатність визначити відповідних зацікавлених сторін і неадекватну розробку та структурування цілей. У результаті погіршується якість проєктів, а потенційні інвестори утримуються від фінансування, що підкреслює необхідність використання сучасних методів управління.

Дослідники та фахівці, такі як П. Ворон, Г. Мінаєва, В. Молоканов, І. Чикаренко, Ю. В. Шарова, Т. Безверхнюк, В. Авер’янова, В. Зацерковний, А. Чемерис, Г. Старченко, Н. Парасюк, В. Худолей, Н. Загіней, Н. Мельтюхова, В. Малиновський детально розглянули унікальні аспекти використання проєктної технології в державному управлінні. Крім того, наукові дослідження пролили світло на різні питання, пов’язані з проєктом.

Відомі іноземні дослідники, такі як М. Конн, Х. Жезник, В. Монкевич, Р. Пітман, П. Сегварі, І. Сандерс та інші, зробили значний внесок у цю галузь своїми дослідницькими роботами.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення особливостей проєктного менеджменту в державному секторі, складання та обґрунтування практичних пропозицій щодо створення і вдосконалення системи проєктного менеджменту в Соколівській територіальній громаді.

Для досягнення мети наукової роботи поставлені наступні завдання:

- розкрити основні елементи, організаційну структуру та правові основи проєкту;

- підкреслити основні теорії та методології, які складають основу управління проєктами в публічній сфері;

- дати огляд закономірностей розвитку соціально-економічного потенціалу Соколівської територіальної громади;

- надати комплексну оцінку економічного стану та фінансового плану місцевої громади;

- вивчити стратегію, цілі та пріоритети розвитку громади;

- проведення аналізу проєктів соціально-економічного розвитку громади є актуальним завданням;

- описати ініціативи розвитку Соколівської територіальної громади.

Об'єкт дослідження зосереджений на розгляді процесів управління проєктами в контексті Соколівської територіальної громади, предмет - економічні відносини та процеси, які сприяють створенню проєктів системи управління в органах місцевого самоврядування.

При проведенні дослідження для кваліфікаційної роботи було використано поєднання загальнонаукових методів і специфічних методів дослідження. До них належало використання історичного та діалектичного підходів, а також абстрактно-логічних методів. Крім того, використовувався метод аналізу та синтезу, а також такі методи, як аналогія та порівняння. Крім того, під час дослідження використовувалися різні економічні і статистичні методи.

Для дослідження використано низку джерел, зокрема Закони України, Укази Президента, наукові праці відомих вітчизняних і зарубіжних дослідників, іншу наукову та періодичну літературу. Крім того, в дослідження включено дані за звітні періоди Соколівської територіальної громади.

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходу до реалізації управління проектами розвитку шляхом застосування принципу комплексності, всеосяжності та синергії. Результати, отримані в цьому дослідженні, мають велике практичне значення. Вся кваліфікаційна робота побудована на матеріалах Соколівської територіальної громади та охоплює створення проєктів, які наразі реалізуються або включені до плану соціально-економічного розвитку на наступні періоди.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи мала місце завдяки участі у VI Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України») з підготовленими тезами доповіді на тему: «Особливості управління проектами розвитку територіальних громад».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три основних розділи, висновки та рекомендації, бібліографічний список, додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутнісні характеристики проекту як інтрументу розвитку у публічному адмініструванні

У сфері публічного менеджменту проєкти займають значне місце які потребують значної уваги для вивчення. Важливо розуміти загальні характеристики, які визначають ці проєкти, та їх роль у ширшому контексті державного управління.

У сфері інформації поняття «проєкт» стає все більш вживаним. Участь у проєктній діяльності пропонує величезний потенціал для реалізації ідей і досягнення результатів, що робить його ключовим елементом у розвитку інформаційних технологій і їх застосуванні в бізнесі та управлінні.

У минулому термін «проєкт» (походить від латинського слова «projectus», що означає «те, що виноситься вперед») в основному використовувався в технічному контексті. Професіонали в різних галузях називали це кресленнями, фінансовими розрахунками або пояснювальною запискою, все це служило основою для спорудження будівель або розробки конкретних продуктів [13].

У сучасному контексті проєкт охоплює безліч видів діяльності, включаючи наукові дослідження, проєктування та будівництво, соціально-економічні міркування, організаційні аспекти та економічні фактори. Ця діяльність, обмежена наявними ресурсами, здійснюється з метою досягнення конкретних цілей.

У науково-дослідницькій літературі (табл. 1.1) є кілька додаткових прикладів, які ілюструють визначення поняття «проєкт».

Проєкт є відмінним за своїми унікальними характеристиками, серед яких:

1. Основна увага при плануванні та виконанні проєкту спрямована на досягнення конкретного результату, відомого як цільова орієнтація. Отже, проєкт містить набір всеосяжних цілей разом із комплексною ієрархією проміжних цілей і завдань.

2. Високий рівень складності в проєкті виникає через необхідність координації та виконання численних взаємозалежних дій. Будь-яке відхилення від запланованої послідовності завдань може призвести до провалу всього проєкту.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «проект»

Автор	Сутність визначення
British Standard BS60791:2010	проєкт відноситься до окремої серії скоординованих дій, які здійснюються особою або організацією з конкретною метою, починаючи та завершуючи протягом заздалегідь визначеного періоду часу. Важливими факторами, які слід враховувати, є параметри витрат і ефективності.
Австралійський інститут менеджменту	Проєкт складається з чіткої серії взаємопов'язаних дій, кожна з яких має конкретні дати початку та завершення, усі необхідні для успішного досягнення спільної мети.
Товб А., Цинес Г.	Проєкт — це унікальний підхід до впровадження навмисних змін, що вимагає дотримання конкретних часових обмежень, бюджетних міркувань і заздалегідь визначених цілей.
Мартін П., Тейт К.	Проєкт – це обмежена в часі діяльність, яка починається та завершується протягом визначеного періоду. Результат цього справді єдиний у своєму роді.
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Проєкт охоплює цілеспрямований, заздалегідь встановлений і ретельно спланований розвиток або вдосконалення фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів. Реалізація управлінських рішень і заходів має вирішальне значення для ефективної діяльності.
Кодекс знань про управління проектами	Проєкт – це спосіб вирішення проблеми, який визначається даними та пов'язаними з ними істотними результатами (цілями).

Джерело: сформовано автором на основі [13]

3. Проєкт діє в межах певного періоду часу, як правило, з чіткою початковою та кінцевою точкою. Успішне завершення проєкту залежить від досягнення основних цілей у визначений період часу. Щоб полегшити це, реалізується графік, який окреслює початок і завершення завдань, які мають бути виконані протягом усього проєкту.

4. При участі в проєктній діяльності, яка вимагає певних ресурсів, необхідно мати доступний бюджет. Цей бюджет має включати кошти, призначені

для використання на проєкт. Фінансові вимоги проєкту визначаються на основі його змісту, обсягу та тривалості.

5. Відмінність. Це тягне за собою необхідність вживання конкретних заходів для реалізації новаторської ідеї. Крім того, проєкти можуть мати відмінні атрибути, і ступінь відмінності залежить від особливості проєкту [6].

Проєкти можна класифікувати на дослідницькі проєкти, проєкти в бізнес-середовищі та проєкти в громадській сфері залежно від характеру предметної галузі.

Взаємопов'язані та логічно структуровані проєкти публічної сфери призначені для вирішення важливих завдань розвитку країн, секторів економіки, адміністративних районів, територіальних громад, організацій та установ. Ці проєкти охоплюють низку завдань і заходів, які виконуються у визначені часові рамки та з урахуванням фінансових і ресурсних обмежень [4].

У тих випадках, коли жителі громади та конкретний державний орган, громадська організація чи ініціативна група незадоволені тією чи іншою ситуацією, виникає потреба в проєкті. Така потреба виникає в умовах дефіциту часу, фінансів і кадрів [20]. Отже, проєктна діяльність у державному управлінні виступає як процес інституціоналізації, використовуючи програмно-цільові методи втручання національних органів або місцевої влади для вирішення соціальних проблем і досягнення соціальної значущості [19].

Звернемо увагу на різницю між проєктами, що використовуються у суспільному надбанні, і проєктами, які використовуються в контексті бізнесу (табл. 1.2).

Система класифікації застосовується для класифікації проєктів у суспільному надбанні. Муніципалітети, наприклад, мають різні типи проєктів, які можна визначити на основі конкретних атрибутів:

1. Рівень управління проєктами, багатофункціональність і взаємозалежність характеризують складність.

- монопроєкт структурований як однорівневий проєк;
- мультипроєктний підхід передбачає одночасне управління

різноманітним портфелем проєктів;

- для програм і мегапроєктів використовується багаторівнева структура проєкту.

Таблиця 1.2

Ключові характеристики проектів у публічній сфері та у бізнес-середовищі

Характеристики проекту	Особливості, що вирізняють проекти	
	у публічній сфері	у бізнес-середовищі
Замовник проекту		Власники бізнесу, інвестори, керівництво підприємства
Джерела фінансування	Кошти бюджетів різних рівнів, гранти, спонсорська допомога, власні кошти	Власні кошти, інвестиції, кредити
Виконавці	Працівники органів публічної влади, долучені експерти, волонтери	Працівники підприємства та запрошені професійні менеджери
Винагорода виконавців проекту	Посадові особи сільських рад та державні службовці отримують лише заробітну плату за основним місцем роботи, менеджери проекту та експерти отримують винагороду відповідно до умов фінансування проекту	Заробітна плата та премії за досягнення або перевищення очікуваних результатів
Основні зацікавлені сторони	Органи публічної влади, недержавні організації, бізнес-структури, різні категорії жителів громади тощо	Власники бізнесу, наймані працівники підприємства, бізнес-партнери, споживачі товарів / послуг
Вимірюваність результатів проекту	Як правило, результати пов'язані зі змінами у соціально- економічному становищі громади, їх важко виміряти у короткостроковій перспективі	Результати пов'язані з фінансово-економічними показниками, можуть бути чітко виміряні

Джерело: сформовано автором

2. Виходячи з прогнозованих фінансових наслідків підприємства:

- проєкти, які мають безпосередній вплив на місцеву громаду шляхом формування надходжень до місцевих бюджетів;

- інфраструктурні проєкти з непрямим фінансово-економічним впливом

часто характеризуються своїм глобальним значенням;

- заходи, які не приносять фінансових результатів.

3. Виходячи з передбачуваного змісту продукту проєкту:

- проєкти громадських робіт, такі як інфраструктурні ініціативи, які передбачають значні інвестиції капіталу. Ці проєкти спрямовані на створення необхідних умов для виробництва та повсякденного життя на конкретній території шляхом здійснення будівельно-монтажних робіт з розвитку об'єктів виробничого, інженерного, зв'язку, транспорту, енергетики, соціального обслуговування, ринків та іншого призначення. Слід зазначити, що ці проєкти не завжди можуть принести високу віддачу від інвестицій, оскільки акцент робиться на реалізації суспільних інтересів;

- завдяки спільним зусиллям громади створюються інституційні проєкти, що приводять до формування суб'єкта колективного управління. Цей суб'єкт підтримується виконанням документально підтверджених нормативних та локальних нормативних актів, які гарантують його ефективну діяльність;

- проєкти спрямовані на розвиток бізнес-процесів у різних галузях, таких як соціально-побутове обслуговування, соціально-культурна діяльність, освіта, інформація тощо;

- проєкти фокусуються на різних моделях і формах управлінської діяльності, включаючи бюджетні, інвестиційні, фінансові та економічні аспекти;

- проєкти, пов'язані з організаційними та комунікаційними завданнями, а також проєкти, орієнтовані на взаємодію бізнесу та громадськості.

4. Щодо потенціалу дублювання концепцій проєкту:

- великі корпорації є ініціаторами та виконавцями комплексних проєктів, які орієнтовані на розвиток і відтворення єдиної ідеї. Ці ініціативи в першу чергу спрямовані на вирішення соціально-економічних проблем і фінансуються з місцевого бюджету;

- універсальний проєкт або касета. Після успішного виконання початкового проєкту його концепцію можна застосовувати до проєктів із подібним змістом і цілями в різних регіонах. Ці проєкти можуть бути співфінансовані

місцевою владою та відповідною територіальною громадою;

- проєкти, які індивідуально розроблені для конкретних умов і не мають типових можливостей, називаються монотипними проєктами.

5. Виходячи з вимоги до фінансових інвестицій:

- капітальні вкладення необхідні для створення матеріального продукту в інвестиційних проєктах. Щоб забезпечити необхідне фінансування, часто необхідно використовувати спеціалізований механізм залучення інвестицій, такий як бізнес-план або комплексний пакет документів для отримання грантів або залучення приватних компаній та інвесторів;

- проєкти фінансування, які зараз виконуються, здебільшого зосереджені на ініціативах соціального управління.

6. Майбутня стійкість проєкту залежить від кількох ключових факторів:

- проєкти, пов'язані з фінансами та економікою.

- проєкти політичного характеру.

Серед різноманітних запроваджених ініціатив соціальні проєкти охоплюють широкий спектр зусиль, наприклад, спрямованих на збереження навколишнього середовища та гендерну рівність;

- проєкти в установах охоплюють широкий спектр сфер, таких як правові, адміністративні та організаційні ініціативи.

7. Рівень співпраці в проєкті визначатиме результат:

- проєкти, які є специфічними для місцевості;

- проєкти, які передбачають співпрацю між кількома муніципалітетами;

- проєкти на субрегіональному рівні;

- проєкти, які передбачають транскордонну співпрацю.

8. За хронологією:

- проєкти, тривалість яких обмежена поточним фінансовим роком;

- проєкти тривалістю від 1 до 3 років підпадають під категорію середньострокових проєктів;

- проєкти, які охоплюють три роки або більше, вважаються довгостроковими.

9. З точки зору до витрат:

- проєкти з обмеженим фінансуванням, а саме до 300 тис. грн, вважаються малобюджетними;

- проєкти із середнім бюджетом від 300 тис. до 800 тис. грн;

- проєкти з великим бюджетом (від 800 тис. грн) [37].

При виконанні завдань, пов’язаних із проєктом, важливо розрізняти та розпізнавати значення різних понять, таких як термін «проєкт».

Терміни «план» і «програма» є невід'ємними компонентами системи управління проєктами. План охоплює систему цілей, завдань і засобів, призначених для досягнення конкретних змін обставин з урахуванням прогнозованого стану навколишнього середовища. Це важливий документ, який містить опис проєкту, організаційну структуру, робочу ієрархію команди проєкту, графік виконання проєкту та відповідні матеріальні і фінансові витрати. З іншого боку, програма складається з набору взаємопов’язаних проєктів, які вже завершені, тривають на даний момент або заплановані на майбутнє. Ці проєкти в рамках програми пов’язані спільними кінцевими результатами або спільними можливостями. Хоча окрема реалізація проєкту в рамках програми може не дати значних результатів, загальна реалізація програми забезпечує оптимальну ефективність. Важливо відзначити, що коли організація або місцева влада здійснює стратегічний розвиток у кількох напрямках шляхом виконання різноманітних проєктів, програм та ініціатив, вони об’єднуються в портфель проєктів для спрощеного управління та нагляду.

Державна політика – це величезна сфера, яка охоплює все життя та діяльність громадян і громад. Згідно з методологією Міжнародного валютного фонду, державний сектор складається з різних суб'єктів, таких як державні органи та органи місцевого самоврядування, органи державної влади, підприємства та організації.

Щоб вирішити суспільно визнані проблеми в конкретних політичних, правових і соціально-економічних контекстах, держава реалізує державну політику за допомогою ряду методів втручання в сферу соціальної реальності.

Процес визначення та підвищення обізнаності про проблему відбувається в

публічній сфері, слугуючи орієнтиром для державних та місцевих органів влади при реалізації відповідної політики.

Для реалізації державної політики в рамках існуючої суспільної практики використовується свідоме втручання органів державної влади та місцевого самоврядування. Ці втручання спрямовані на зміну зовнішніх обставин і дій соціальної групи, відповідальної за дану проблему. Це досягається не лише офіційними указами Президента України, постановами уряду, наказами міністерств, розпорядженнями установ та органів місцевого самоврядування, комісіями, а й реалізацією різноманітних програм і проєктів.

Зв'язок між державною політикою, стратегічним плануванням і управлінням проєктами проілюстровано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами

Джерело: сформовано автором

У сучасному зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється, ефективне управління проєктами практично неможливо без використання стратегічного планування. Цей важливий аспект стратегічного управління передбачає виконання місії, виконання функцій і завдань та досягнення цілей.

Встановлення цілей, які відповідають пріоритетам розвитку держави/регіону/району/міста/села/ОТГ, має вирішальне значення для сприяння

сталому зростанню та прогресу в довгостроковій перспективі.

Завдяки стратегічному плануванню стає можливим раціоналізувати курс дій, який оптимізує використання наявних ресурсів для досягнення максимально можливої швидкості просування проєкту до поставленої мети [35].

Застосування стратегічного планування в управлінні проєктами дає численні переваги такі як:

- поточна проєктна діяльність організації ретельно оцінюється та модифікується для узгодження з майбутніми цілями;
- діяльність проєкту зосереджена на визначенні пріоритетів ключових цілей;
- вирішення конфліктів між приватними та публічними інтересами є надзвичайно важливим завданням;
- забезпечується налагодження діалогу з національними інституціями.

Ключове гасло, яке підкреслює важливість стратегічного планування в управлінні проєктами, зосереджено навколо довгострокового виживання організації, пошуку нових можливостей і узгодження цілей із середовищем, що постійно змінюється.

Основною метою стратегічного планування в управлінні проєктами є розробка чіткої та цілеспрямованої дорожньої карти, яка забезпечує успішну реалізацію конкурентних ідей у довгостроковій перспективі.

Впровадження стратегічного планування надає організації явні переваги порівняно з конкурентами. Зокрема, такі:

- пригнічується прагнення стейкхолдерів віддати перевагу поточній ефективності над довгостроковим рішенням територіального розвитку;
- акцент робиться на передбаченні змін, а не просто на реагування на події, які вже відбулися;
- встановлення ієрархії важливості при розподілі ресурсів;
- гарантією є узгодженість цілей на всіх рівнях;
- вміння оцінювати як сильні, так і слабкі сторони проєкту є цінною навичкою;

- гарантування просування альтернативних напрямків дій.

Реалізація проєктної діяльності через стратегічне планування є засобом сприяння єдності нашого суспільства та держави зміцнення фундаменту соціальних цінностей [18].

Взаємозв'язок між стратегічним плануванням і формуванням цінностей і цілей є найважливішим процесом. З одного боку, цінності формуються з огляду на цілі та виклики, з якими зіштовхується суспільство в певну історичну епоху. З іншого боку, ці цінності служать керівними принципами для встановлення рамок цілей проєкту. Водночас цінності, прийняті суспільством, служать фундаментальною основою для встановлення цілей.

Одночасно необхідно вести діяльність проєкту відповідно до заздалегідь визначених стратегічних директив, визначених керівними органами (громадською організацією). Це диктуватиме вибір різноманітних заходів, спрямованих на вирішення конкретної мети в контексті існуючого або очікуваного майбутнього сценарію.

Для забезпечення належного розподілу обмежених фінансових ресурсів та підтримки надійності і раціональності донорських організацій важливо інтегрувати та формулювати пріоритети розвитку в довгострокових документах при реалізації проєктної діяльності (рис. 1.2).

Щоб підтвердити проєктну пропозицію, важливо виконати низку кроків. Спочатку (за умови доступності) стратегічні прогнози можуть бути використані як основа для створення відповідних концепцій. Надалі прийняття та схвалення конкретної стратегії залежатиме від системи стратегічного планування. Згодом буде застосовано програмно-цільовий підхід, щоб гарантувати виконання програми. Нарешті, буде реалізовано відповідний проєкт, що призведе до досягнення горизонтальної інтеграції цілей в управлінні проєктами.

Такий підхід гарантує дотримання бюджетів і ефективне використання ресурсів.

Реалізація набору суспільних стратегій має вирішальне значення для досягнення вертикальної інтеграції цілей в управлінні проєктами. Ця система

стратегій є важливою складовою в розробці та реалізації проєктів, оскільки вона встановлює процес як неминучий результат багаторівневих структур.

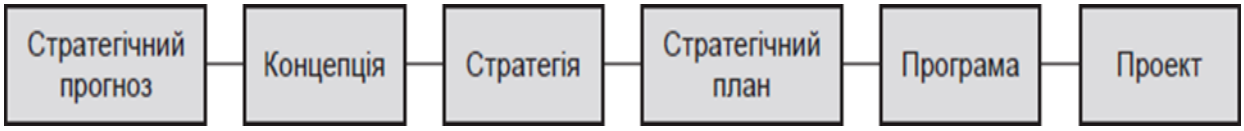


Рис. 1.2. Алгоритм забезпечення принципу інтегрованості пріоритетів розвитку відповідно до стратегічних документах

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Процес підтвердження адекватності та практичності виконання проєкту для донорської організації відбувається в наступній послідовності.

Початковий крок передбачає визначення відповідних пріоритетів розвитку в рамках національних стратегій розвитку. Ці стратегії сформульовані на найвищому рівні влади та служать основним планом розвитку країни. Вони окреслюють майбутні напрямки регіонального та галузевого розвитку, а також механізми, покликані стимулювати активне залучення всіх зацікавлених сторін до реалізації економічного потенціалу країни.

Майбутні плани ґрунтуватимуться на пріоритетах, визначених у Стратегії регіонального розвитку, яка демонструє цілісний підхід держави до формування та реалізації регіональної політики, а також враховує вплив глобальних тенденцій просторового розвитку.

Визначення відповідних пріоритетів розвитку в стратегіях регіонального розвитку, які формуються та затверджуються державними органами на регіональному рівні, є вкрай важливим для встановлення чітких стратегічних цілей і напрямів регіонального розвитку.

Наступним етапом відбувається документування пріоритетів, що визначені стратегією розвитку району/міста/об’єднаної територіальної громади для адміністративно-територіальної одиниці, де планується реалізація проєкту.

При прийнятті рішень важливо враховувати пріоритети, визначені стратегіями розвитку органів державної влади, які сформульовані відповідальними посадовими особами та відповідають національним інтересам, якщо вони необхідні

і доступні.

Реалізація управління проєктами передбачає інтеграцію взаємопов'язаних цілей і вирівнювання пріоритетів розвитку як по вертикалі, так і по горизонталі. Це забезпечує обґрунтованість практичних дій у контексті зовнішнього середовища. Таким чином підвищиться довіра донорських організацій, партнерів та інших зацікавлених сторін, залучених до проєкту.

Отже, для того, щоб управління проєктом було справді ефективним, вкрай важливо, щоб проєктна діяльність була стратегічно орієнтованою. Це вимагає від зацікавлених сторін володіння стратегічним складом мислення, послідовного впровадження системи тактичного і стратегічного планування та узгодження пріоритетів розвитку з метою використання конкурентних можливостей і переваг. Крім того, повсякденна діяльність організації повинна бути спрямована на досягнення конкретних стратегічних цілей.

1.2. Управління проектами: наукові засади дослідження

Методологія управління проєктами охоплює організацію, планування, координацію та управління трудовими, фінансовими ресурсами і матеріалами протягом усього циклу проєкту. Вона використовує сучасні методи та техніки управління для ефективного досягнення цілей проєкту, беручи до уваги такі фактори, як склад проєкту, масштаб, вартість, час, якість та задоволеність учасників [1].

У суспільному надбанні управління проєктами характеризується як тимчасове управлінське зусилля, яке зосереджується на вирішенні суспільних проблем шляхом встановлення чітко визначених цілей і впровадження соціально корисних стратегій з використанням відповідних методологій роботи.

У процесі управління проєктами менеджери часто зіштовхуються з численними завданнями, які потребують вирішення.

Процес передбачає встановлення цілей проєкту та їх обґрунтування, створення організаційної структури проєкту, а також визначення та розподіл

фінансових ресурсів.

Вирішальними є джерела фінансування проєкту, вибір виконавця та залучення зацікавлених сторін. Крім того, необхідно підготувати й укласти контракти, прийняти рішення щодо реалізації проєкту, спланувати завдання, розрахувати необхідні ресурси та провести аналіз витрат. Планування й управління ризиками, моніторинг проєкту та контроль виконання проєкту також важливі [5]. Ця діяльність керується різними підходами, які зазвичай використовуються в управлінні проєктами:

1. Застосовуючи системний підхід, можна розглядати проєкт як набір взаємопов’язаних елементів у середовищі, що постійно змінюється;

2. Проєктний підхід визначається чіткими інструкціями щодо досягнення бажаних результатів. Цей інструмент для управління проєктами спеціально розроблений, щоб врахувати особливості кожного проєкту та гарантувати досягнення цілей у визначених рамках;

3. Необхідність регулювання та гармонізації управлінської поведінки вирішується за допомогою процесно-орієнтованого підходу;

4. Використання сценаріїв в управлінні проєктами сприяє ефективному поширенню передового досвіду на різних етапах підготовки та прийняття рішень. Сценарії відіграють вирішальну роль у прискоренні передачі знань до різних процесів управління проєктами.

Використання системного підходу (рис. 1.3) є високоефективним методом удосконалення проєктних процесів. Він пропонує систематичну структуру для збору й аналізу даних, визначення пріоритетів дій і пошуку альтернативних рішень для проєктів з обмеженими ресурсами.

Крім того, системний підхід потребує проєктної команди з передовими професійними знаннями, впровадження передових технологій та автоматизованих систем управління. Однак важливо зазначити, що навіть із запровадженням цих заходів стійкість системи може бути не повністю гарантованою через постійну зміну впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [8].



Рис. 1.3. Системний підхід до управління проєкту

Джерело: сформовано автором на основі [8]

На рис. 1.3 представлено методичний і структурований підхід до ефективного управління проєктами.

Звернемо увагу на відмінні характеристики, які визначають проєкт як систему:

- внутрішня структура та ієрархія характеризуються помітним рівнем складності;
- перебуває під постійним впливом безлічі взаємодіючих об'єктивних і суб'єктивних факторів;
- компоненти демонструють широкий спектр характеристик, показуючи їх динамічність і універсальність;
- надзвичайність відноситься до прояву системних атрибутів, які не притаманні окремим компонентам;
- обмін інформацією ускладнюється через необхідність підтримки численних зв'язків між компонентами;

- існує різноманітний діапазон цілей, які можуть не збігатися з цілями окремих компонентів;

Тісний зв'язок між проєктним підходом і стратегічним плануванням очевидний в органах місцевого самоврядування, де проєкти часто санкціонуються як складова стратегії, спрямованої на виконання стратегічних цілей. Проєктний підхід пропонує наступні переваги:

- пріоритетність розвитку територій та досягнення соціально-економічних переваг для місцевих громад;
- цілеспрямоване узгодження дій з чітким акцентом на дотриманні встановлених обмежень;
- реалізація стратегічних ініціатив вимагає складної та логічної послідовності роботи;
- діяльність команди ретельно організована поетапно, дотримуючись загальновизнаних правил і методів;
- на команди та керівників проєктів покладається концентрація зусиль, ресурсів і відповідальності;
- члени команди мають чітко визначені ролі та обов’язки, що забезпечує чіткий розподіл завдань.

Крім того, використовуючи проєктний підхід у сфері управління стратегією, він створює необхідні умови для встановлення узгодженого зв’язку між фінансуванням стратегії та її виконанням. Це зрештою сприяє переходу до програмно-цільового бюджетування.

Розглядаючи управління як послідовність взаємопов’язаних дій, процесний підхід розглядає проєкт у цій структурі як самодостатній керований процес, розпочатий з метою досягнення цілей, узгоджених із конкретними критеріями. У цьому контексті існують такі параметри, як часові обмеження, фінансові міркування, розподіл ресурсів і показники якості.

Процеси, пов’язані з проєктом, можна розділити на дві групи: процеси управління проєктом і процеси життєвого циклу проєкту.

Дотримуючись функціональних принципів, процес управління проєктом може бути побудований з чітким розмежуванням між його основними функціями управління:

- процес прогнозування та організації проєктних завдань і заходів;
- розстановка завдань і обов'язків на робочому місці;
- процес розробки та реалізації проєкту потребує ефективної координації та регулювання;
- заохочення виконавців до участі в роботі;
- бухгалтерський облік, управління та аналіз розробки і впровадження проєкту є ключовими компонентами, які слід враховувати.

Водночас з іншого боку, проєктна діяльність використовує додаткові функції, які були розроблені спеціально для нагляду за кожним окремим компонентом проєкту:

- управління інтеграцією проєкту передбачає ініціювання та координацію всіх функцій проєкту, забезпечуючи безперебійну інтеграцію протягом усього проєкту;
- управління контентом передбачає ретельний відбір, фільтрацію та групування різноманітних товарів;
- контроль якості передбачає встановлення конкретних критеріїв для бажаних результатів і дотримання стандартизованих практик;
- ефективне управління часом передбачає навички планування, створення та ефективного керування календарними розкладами;
- збереження контролю над витратами передбачає стратегічне планування та розробку бюджетів;
- управління людськими ресурсами передбачає виконання різних обов’язків, таких як підбір персоналу, розподіл завдань і організація роботи;
- ефективне управління інформаційними зв'язками та комунікаціями передбачає забезпечення своєчасного формування, підготовки, розповсюдження, архівування, передачі, отримання та використання інформації;

- ефективне управління зацікавленими сторонами передбачає сприяння комунікації між командою проєкту та зацікавленими сторонами, задоволення їхніх потреб і вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути;
- управління закупівлями включає в себе виконання різноманітних завдань, таких як відбір і узгодження замовлень з виконавцями проєкту, контроль за постачанням матеріально-технічних ресурсів, підписання необхідних договорів;
- комплексний процес управління ризиками включає різні важливі компоненти, такі як планування управлінням ризиками, управління, моніторинг, ідентифікація та аналіз ризиків, а також розробка стратегії реагування на ризики [13].

Життєвий цикл проєкту охоплює різні етапи, які проходить проєкт, починаючи від початкової розробки до остаточної реалізації. Цей набір процесів визначає хід проєкту.

Життєвий цикл проєкту охоплює низку послідовних етапів у рамках проєкту, при цьому конкретні назви та обсяги визначаються на основі організаційних вимог організацій-учасників. Ці фази мають послідовний порядок і включають взаємопов’язані дії.

У ході виконання проєкт досягає критичної стадії, коли одна з його основних цілей успішно досягається [3].

Найбільш поширена модель життєвого циклу, як зображено на рис. 1.4, складається з чотирьох окремих етапів: ініціалізація, розробка, впровадження та завершення проєкту [19].

Техніка управління проєктами, відома як сценарний підхід, спрямована на створення потенційних сценаріїв, які можуть вплинути на результати діяльності організації. Після встановлення цілей і стратегічних пріоритетів організації використовуються сценарії, а також логічні рамки та часові рамки для розробки альтернативних шляхів, які можна втілити в конкретні проєкти. Крім того, до процесу прийняття рішень щодо майбутнього розвитку організації або навколишнього бізнес-ландшафту можна підійти, дотримуючись послідовних етапів.



Рис. 1.4. Чотирьох фазна модель життєвого циклу

Джерело: сформовано автором на основі [19]

1. Необхідність робити свідомий вибір щодо майбутнього зростання стає все більш очевидною;
2. Розробка різноманітних можливостей для майбутніх курсів дій;
3. Оцінка різних варіантів на основі їхньої привабливості є важливою частиною процесу прийняття рішень;
4. Приймаючи рішення, важливо враховувати і вибирати з різних варіантів найдієвіші реалізації.

Важливо визнати, що виконання управління проєктами в державному секторі зазвичай передбачає використання складної логічної та структурної методології.

Всеохоплююча стратегія передбачає підтримку послідовних цілей і створення логічної структури проєкту. Це передбачає розробку робочого плану, який охоплює необхідні матеріальні, технічні та фінансові ресурси для досягнення бажаних результатів. Крім того, це вимагає ретельного планування роботи, в тому числі організаційної структури виконавця проєкту, а також ефективного планування та контролю проєктної діяльності. Крім того, важливою є інтеграція та

координація всіх інформаційних систем в єдину систему, яка поєднує всі аспекти розробки та впровадження проєкту з управлінням персоналом [7].

Підхід логічної структури є аналітичним методом, який охоплює різні інструменти для планування проєкту, управління, моніторингу та оцінки якості [7]. Впроваджуючи такий підхід, усі компоненти проєкту та програми можуть взаємодіяти синергетично, що приводить до покращення контролю за бюджетними витратами, зниження корупції, підвищення ефективності бюджетного планування, своєчасного управління бюджетними ризиками, прозорості бюджетних процесів та підвищення ефективності управління бюджетом.

Окрім традиційного наукового підходу, існують сучасні методології управління проєктами (такі як CPM, Six Sigma, PRINCE2 та інші), які набувають поширення у сфері державного управління. Зокрема, метод критичного шляху (CPM) зосереджується на аналізі найтриваліших і найважливіших завдань проєкту, послідовності виконання завдань, зв'язків між ними, управління часом, розподіл некритичних завдань і використання календарів для цілей планування. Водночас, Six Sigma — це дуже популярна методологія управління проєктами, яка зосереджується на управлінні відхиленнями або дефектами для забезпечення точності та ефективності процесів шляхом пом'якшення або усунення проблем проєкту. Методологія PRINCE2 включає три ключові компоненти: планування, контроль змін і контроль якості [40].

1.2. Методичні засади інституційного забезпечення управління

Інституційна підтримка охоплює співпрацю між державними органами, неурядовими організаціями та встановленими нормами, правилами і стандартами.

Перш ніж заглиблюватися в атрибути інституційної підтримки управління проєктами, варто вивчити як зовнішнє (табл. 1.3), так і внутрішнє середовище проєкту.

Таблиця 1.3

Чинники зовнішнього оточення проекту

Оточення проекту	Чинники, що впливають на розробку і реалізацію проекту
Політичне	Політична стабільність, підтримка проекту органами публічної влади, міждержавні стосунки, рівень злочинності.
Економічне	Структура ВВП, рівень оподаткування, страхові гарантії, рівень інфляції, умови регулювання цін, стабільність національної валюти, розвиненість банківської системи.
Суспільне	Рівень життя й освіти населення, соціальні гарантії та пільги, свобода слова й пересування.
Правове	Стабільність законодавства, дотримання прав людини, право власності.
Науково-технічне	Рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, рівень інформаційних та промислових технологій, рівень розвитку енергетики, зв'язку і транспорту.
Культурне	Рівень освіченості, релігійність, історико-культурні традиції.
Природне	Природно-кліматичні умови, вимоги до захисту навколишнього середовища, екологічні стандарти продукту проекту.

Джерело: сформовано автором

Внутрішнє середовище проєкту складається з різних компонентів:

- стиль управління відіграє вирішальну роль у встановленні тону та психологічного середовища в команді проєкту, зрештою впливаючи на креативність та продуктивність учасників;
- специфічна організаційна структура проєкту визначає розподіл прав, обов'язків і відповідальності між його учасниками, встановлюючи їх взаємозалежні відносини;
- у процесі реалізації проєкту беруть участь різні учасники, які, виходячи зі своїх цілей, мотивів, інтересів, здібностей і рівня залученості, формують вимоги і впливають на проєкт;
- команда проєкту відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішної реалізації проєкту, виконуючи ключові процеси, необхідні для його завершення;
- ефективність, надійність обміну інформацією між учасниками проєкту

значною мірою залежать від використовуваних методів і засобів комунікації;

- економічні умови проєкту аналізуються по відношенню до виділеного бюджету проєкту;
- соціальні умови проєкту охоплюють такі фактори, як рівень заробітної плати, умови праці, забезпечення засобами безпеки та заходи соціального захисту.

Зацікавлені сторони проєкту, як окремі особи, так і організації, відіграють вирішальну роль у формуванні середовища проєкту. Ці зацікавлені сторони, як активно, так і пасивно залучені, мають можливість позитивно чи негативно вплинути на результат проєкту. Тому вони розглядаються як зацікавлені сторони проєкту.

Дії осіб, які беруть участь у відносинах, керуються низкою правових основ, включаючи цивільне право, господарське право, статути проєктів і договірні угоди, які встановлюють їхні права та обов'язки. Крім того, залучені сторони підпадають під дію правил, встановлених відповідними департаментами, які відрізняються залежно від структури власності та виду діяльності (таких як укази, статути, правила та правові норми). У разі невиконання стороною своїх зобов'язань відповідні правові наслідки будуть визначатися залежно від характеру правопорушення, чи підпадає воно під дію чинного Цивільного кодексу, Кодексу про адміністративні правопорушення чи Кримінального кодексу України.

У сфері управління проєктами ключові особи та групи, які беруть участь у кожному проєкті, включають ініціатора проєкту або замовника, керівника проєкту, команду проєкту, постачальників, споживачів продуктів проєкту та інвесторів. Проте вкрай важливо також залучати громадян до вирішення конкретних завдань у сфері управління громадськими проєктами.

Використання державно-приватного партнерства в державному управлінні стає все більш поширеним за останні роки. Ця система передбачає відносини співпраці між державними органами чи органами місцевого самоврядування та приватними партнерами. Завдяки цьому партнерству ризики, відповідальність і винагороди розподіляються, а ресурси об'єднуються для фінансування, проєктування, впровадження та управління громадськими об'єктами чи послугами.

Діяльність, що здійснюється через державно-приватне партнерство, пропонує численні переваги для всіх учасників, особливо на рівні місцевого самоврядування. Для місцевої влади це партнерство дозволяє реформувати роботу та створити нові можливості для працевлаштування. Це також сприяє зниженню вартості державних послуг, прискоренню інвестиційної діяльності та реалізації проєктів, мінімізації фінансового навантаження на місцеві бюджети, сприяє ефективному управлінню комунальним майном. З іншого боку, приватний бізнес отримує виграш від отримання бюджетних коштів на проєкти державно-приватного партнерства, полегшення доступу до транспортної інфраструктури та житлово-комунального господарства, збільшення доступності кредитів вітчизняних та іноземних фінансових установ під державні гарантії [10].

Підтримка проєктної діяльності з боку різних органів, що займаються розвитком території, поширюється не лише на органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, а й на Всеукраїнську асоціацію органів місцевого самоврядування.

До «Асоціації міст України» входять різні суб’єкти, такі як центри бізнесу та інновацій, профспілки, центри зайнятості, бізнес-інкубатори, провідні спеціалісти та приватні консультанти, навчальні заклади, науково-дослідні інститути тощо.

Правила, міжнародні стандарти якості та практика управління проєктами регулюють управління державними проєктами (табл. 1.4).

Управління проєктним циклом у державній сфері та управління промисловими проєктами відрізняються з точки зору їх зосередженості на унікальних аспектах державного сектора та бізнесу, а також підходом до визначення та виявлення проблем та проєктних ідей. У сфері управління громадськими роботами, наприклад, процес починається з генерації ідей замовлення, що передбачає отримання заявок від місцевих жителів з проханням провести капітальний ремонт поблизу. Крім того, виявлено нагальні проблеми, такі як погіршення стану мосту на міжнародній дорозі, що спонукає до вивчення різних альтернатив для вирішення цих проблем.

Таблиця 1.4

Міжнародні організаціх зі стандартизації проектної діяльності

Назва організації	**Основні здобутки в галузі стандартизації проектної діяльності**
Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)	Створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами».
Інститут управління проектами (PMI)	Розроблення сертифікації спеціалістів в галузі управління проектами на основі «Керівництва до Зводу знань з управління проектами» (RMBOKGuide).
Міжнародна асоціація з управління проектами (IPMA)	Створення методології PRINCE2 і міжнародних вимог до компетенції керівників проектів (ICB).
Асоціація з управління проектами (APM)	Розроблення стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями.
Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами (GAPPS)	Розроблення «Стандарту оцінювання практичної компетенції менеджерів програм».

Джерело: сформовано автором

Використовуючи методологію управління проєктним циклом, маємо можливість ефективно продемонструвати цілі, дії та результати проєкту, одночасно зменшуючи потенційні ризики. Цей підхід також пропонує комплексний аналіз проблем, цільове планування, кількісні досягнення та стандартизовані формати проєктної документації.

Цикл проєкту управління охоплює шість окремих етапів: програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, впровадження, а також моніторинг і оцінка (рис. 1.5).

На етапі програмування початковий крок передбачає визначення предметної галузі та з'ясування проблемної ситуації, а також опис соціальної проблеми, яку необхідно вирішити в рамках проєкту.



Рис. 1.5. Етапи проєктного циклу у сфері в публічного адміністрування

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Основна увага приділяється порівнянню макроекономічних і соціально-економічних показників на регіональному рівні, зокрема для розробки регіональних проєктів. Після цього наступний крок передбачає визначення переконливих і послідовних аргументів на підтримку вибраних проблем проєкту, що включає розпізнавання бар'єрів і можливостей їх вирішення. Важливо враховувати національну або регіональну політики, стратегічні пріоритети та спиратися на минулий досвід.

На етапі ідентифікації основна увага приділяється формулюванню та відбору проєктних ідей, спрямованих на вирішення соціальних проблем, які були визначені на етапі програмування. Це передбачає визначення цілей і завдань, які є не тільки актуальними, але також досяжними та такими, що їх можна підтримувати.

На етапі формулювання створюється комплексний план, який окреслює заходи та дії, які будуть реалізовані для обраної концепції проєкту.

Процес планування проєкту наочно зображено на рис. 1.6.

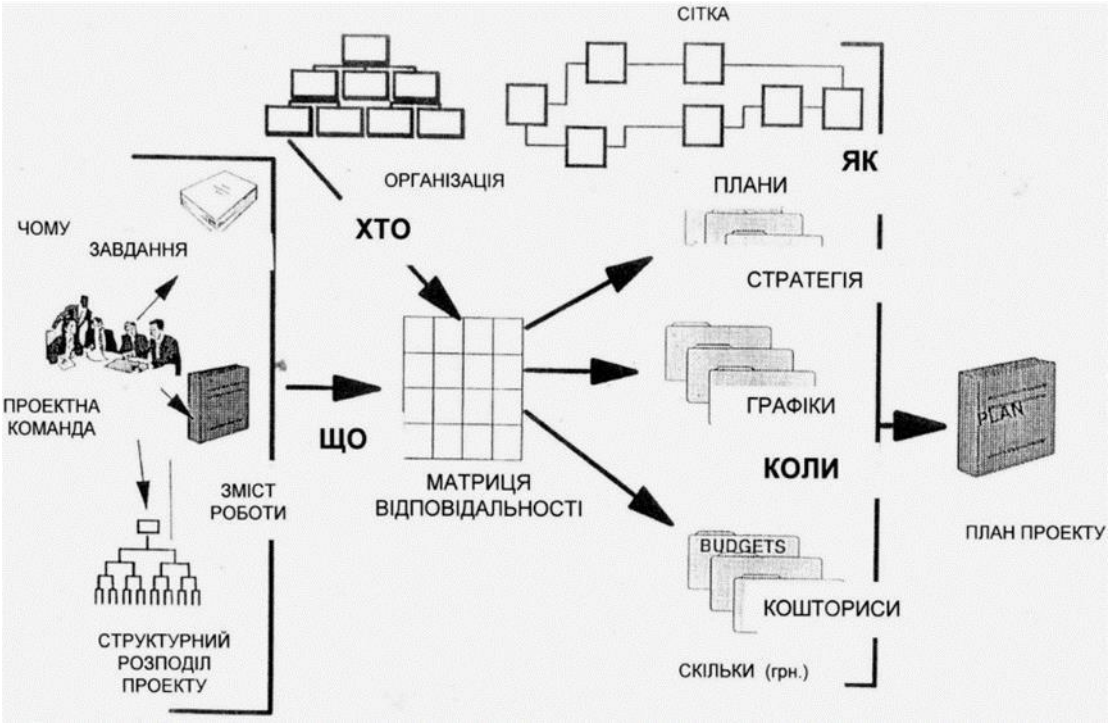


Рис. 1.6. Процес планування проекту у публічні сфері

Джерело: [15]

На етапі формулювання одним із ключових компонентів є оцінка політичного ландшафту та програмного контексту, проведення аналізу зацікавлених сторін та оцінку інституційної спроможності, оцінку поточних або запланованих ініціатив і, зрештою, вибір стратегії.

На етапі фінансування фінансові пропозиції проєкту ретельно оцінюються та приймаються рішення щодо фінансування проєкту. Наприклад, він має потенціал отримати кошти з внутрішніх фондів регіонального розвитку або глобальних ініціатив технічної допомоги.

Етап реалізації проєкту має велике значення, оскільки він гарантує досягнення поставлених цілей. Він охоплює три ключові етапи: початковий етап, основний етап (на якому виконується робота) і завершальний етап.

Етап контролю проєкту, відомий як етап моніторингу та оцінки, передбачає систематичну організацію й ідентифікацію управлінської інформації, що стосується витрат, використання ресурсів, ефективності праці, просування проєкту, досягнення цілей та управління ризиками. Цей процес дозволяє своєчасно та якісно приймати рішення щодо реалізації проєкту. Крім того, проводяться оцінки та

аудити проєкту, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів. Після успішного досягнення поставлених цілей продукти проєкту прокладуть шлях для формулювання пропозицій і рекомендацій для майбутніх проєктів, а також дозволять оцінити результати та віддачу від проєкту [20].

Таким чином, варто відзначити, що публічна політика охоплює все життя та діяльність громадян і громад у державному секторі. За визначенням Міжнародного валютного фонду, цей сектор включає державні та місцеві органи влади, урядові органи, а також різні підприємства та організації.

Проєкт має кілька відмінних особливостей, включаючи спрямованість на досягнення конкретних цілей, високий рівень складності, суворі часові обмеження, визначений бюджет і унікальність. Однак проєкти можна класифікувати різними способами, зокрема, у суспільному надбанні. Ці класифікації включають оцінку складності, оцінку потенційного фінансового впливу, розгляд змісту та мети проєкту, визначення можливості повторення ідеї проєкту, аналіз необхідних капіталовкладень, визначення критичних факторів для майбутньої стійкості, оцінку рівня співпраці в проєкті, заходів, а також вивчення тривалості та вартості проєкту.

Проєкти в публічній сфері тісно пов’язані між собою, демонструють логічну структуру та організовані в певний часовий проміжок. Ці проєкти спрямовані на вирішення важливих завдань розвитку країни, окремих галузей економіки, адміністративних регіонів, територіальних громад, організацій та установ. Вони охоплюють низку завдань і заходів, які виконуються у визначені часові рамки, враховуючи фінансові та ресурсні обмеження.

У сфері громадських проєктів один помітний аспект передбачає вирішення проблем, які були визначені та окреслені в офіційних урядових документах, таких як урядові програми, концепції чи стратегії у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Запис і першочергова перевірка проблем має велике значення при розробці програм і проєктів у суспільному надбанні, оскільки це є основним каталізатором їх створення.

Публічна сфера проєктного менеджменту передбачає інституціоналізацію,

втручання органів державної влади чи місцевого самоврядування в соціальну реальність. Цей процес має програмно-цільовий формат, спрямований на вирішення суспільних проблем.

У сфері управління проєктами існують різні класичні наукові підходи, такі як системний, проєктний, процесний, сценарний, інтегрований і логіко-структурний підходи. Крім того, існують сучасні методології управління проєктами, такі як CPM, Six Sigma та PRINCE2, популярність яких постійно зростає в сфері державного управління.

Підтримку проєктної діяльності пропонують різноманітні суб’єкти розвитку території, зокрема органи державної виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, зацікавлені сторони (стейкхолдери), нормативно-правові акти, міжнародні стандарти якості та менеджмент проєкту. Цикл проєкту, який охоплює шість етапів, а саме програмування, визначення, формулювання, фінансування, впровадження, а також моніторинг і оцінку, відіграє вирішальну роль у наданні інституційної підтримки.

.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ СОКОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика Соколівської територіальної громади

Соколівська територіальна громада розташована в самому центрі Центрального регіону України, межує на заході з обласним центром Кіровоградської області містом Кропивницьким.

Після проведення адміністративно-територіальної реформи у 2016 році Соколівська селищна рада значно збільшила кількість підпорядкованих населених пунктів. Спочатку з 5 населених пунктів ця кількість збільшилася до 13.

У жовтні 2020 року до Соколівської громади приєдналися ще 9 сіл.

Станом на 1 січня 2023 року під підпорядкуванням Соколівської сільської ради знаходиться велика територія площею 39 045 га. Ця територія охоплює 22 населених пункти, в яких проживає 10 479 осіб.

До цих населених пунктів входять Соколівка - 2879 жителів, Черняхівка - 795 жителів, Липове - 26 жителів, Новопетрівка - 191 житель, Нова Павлівка - 359 жителів, Іванівка - 369 жителів, Безводня - 132 жителі, Карлівка - 638 жителів, Ганнинське - 191 житель, Дар'ївка - 79 жителів, Вишняківка - 414 жителів, Назарівка - 247 жителів, Оленівка - 35 жителів, Димине - 564 жителі, Вільне - 907 жителів, Івано-Благодатне - 656 жителів, Миколаївка - 430 жителів, Українка - 448 жителів, Шевченкове - 404 жителі, Корлюгівка - 21 житель, Олена-Косогорівка - 303 жителі, Шостаківка - 391 житель.

Територіальна громада має зручне територіальне розташування, що створює ряд перспектив для соціально-економічного розвитку. Сільська рада Соколівської ТГ знаходиться всього за 2,5 км від межі Кропивницького (рис 2.1).

На території громади є загалом 14 зелених зон та 2 громадські площі, де є ігрові майданчики та зони відпочинку. Крім того, по всій громаді зручно розміщені контейнери для сміття. Однак варто зазначити, що пішохідні доріжки в межах парків не мають тротуару.

Крім того, у громаді є 9 спортивних об’єктів, обладнаних найсучаснішими тренажерами, а також багатофункціональний майданчик для різноманітних занять.

Лише за 2021 рік по всій громаді висаджено 300 значних дерев та декоративних кущів. З цієї вражаючої кількості 236 було отримано завдяки фінансуванню громади, тоді як 74 щедро пожертвували спонсори.

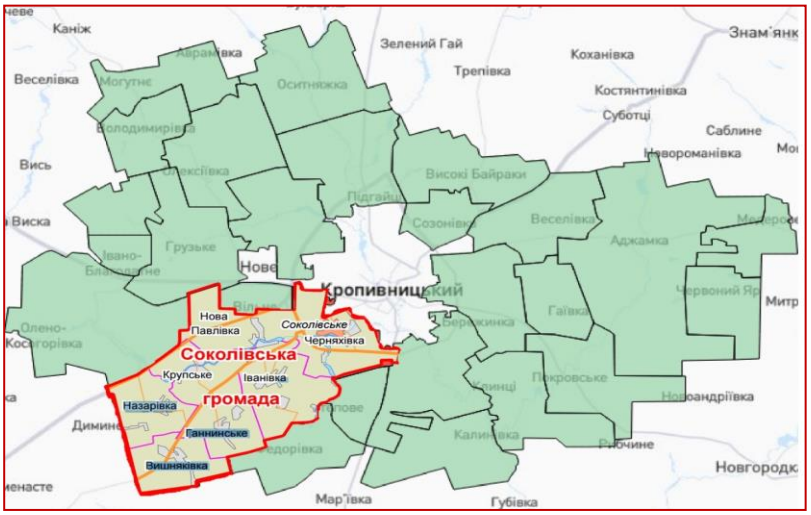


Рис. 2.1. Географічне розташування Соколівської територіальної громади

Джерело: [21]

У громаді є як пішохідні, так і автомобільні мости. У таких селах, як Черняхівка, Новопетрівка, Нова Павлівка, Іванівка, Миколаївка, Соколівське на своїх автодорожніх мостах облаштовано зони для пішохідного руху. Але в селах Димине, Вишняківка, Карлівка, Назарівка, Івано-Благодатне, Українка ці пішохідні зони відсутні.

У громаді відсутні пам’ятки архітектури, проте є 67 пам’яток історії (27) та археології (40). Крім того, є 13 об’єктів, які офіційно не зареєстровані як пам’ятки, а тому не мають відповідного статусу. Щорічно на всіх об’єктах, за винятком курганів скіфської доби, які віднесені до пам’яток археології, проводиться планова реставрація та консервація.

Загалом 477 точок освітлення було стратегічно розміщено вздовж як інтенсивних доріг, так і менш відвідуваних вулиць у межах громади.

Сільська рада, ЦНАП, а також 5 шкіл та Центральний будинок культури, який, на жаль, тричі ставав жертвою злочинних нападів протягом останнього десятиліття, обладнані технікою відеоспостереження для онлайн-трансляції. Крім того, охоронну сигналізацію встановили і в ЦБК, і в Центральній бібліотеці.

Пріоритетним завданням є покращення оперативної спроможності пожежно-рятувальних підрозділів міста шляхом модернізації їх спецтехніки, проведення професійної підготовки особового складу, забезпечення пожежно-рятувальним спорядженням. Однак наразі ця ініціатива не має підтримки.

Загальний земельний фонд Соколівської громади складає 21423,37 га, тобто левову частку земельного фонду складають землі сільськогосподарського призначення (рис. 2.2).

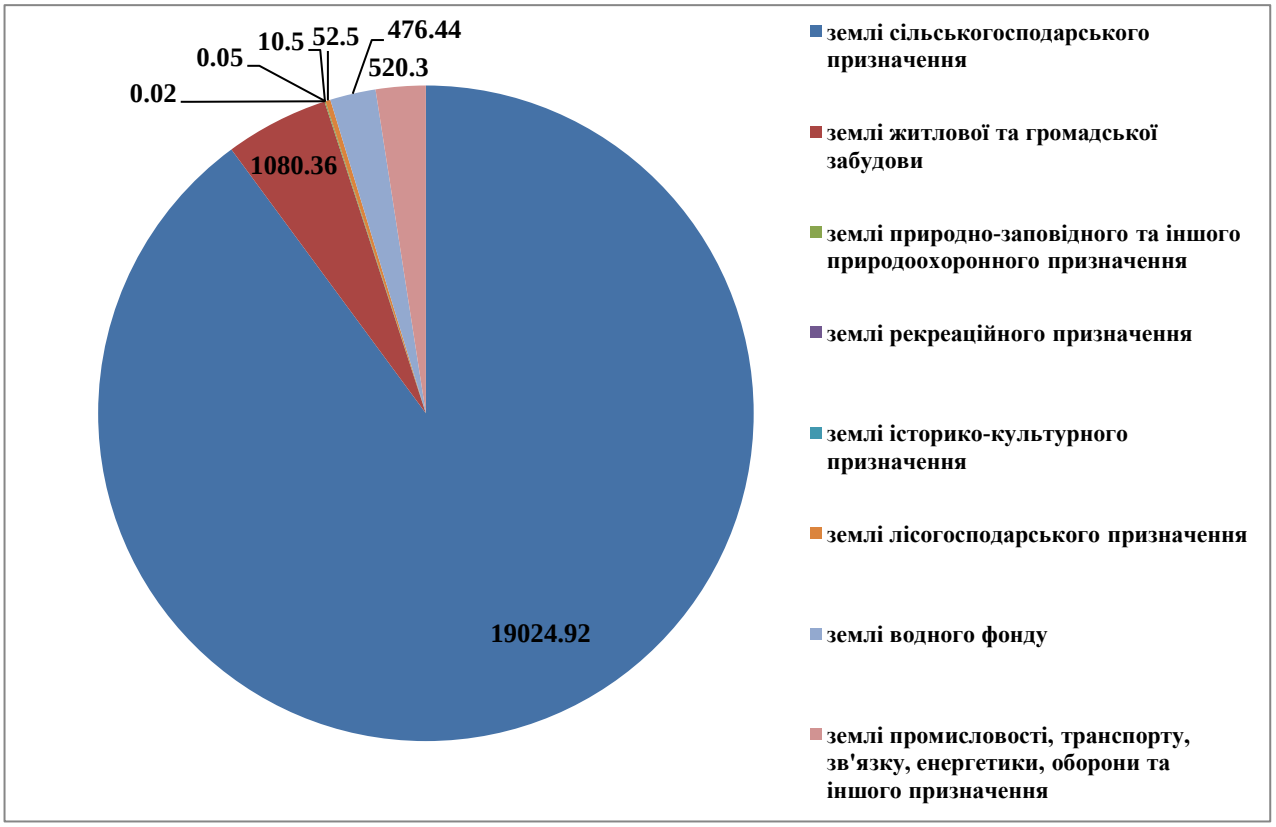


Рис. 2.2. Структура земельного фонду Соколівської територіальної громади

Джерело: [21]

Загалом, Соколівська громада виділяється багатими земельними ресурсами та родючим ґрунтом. Переважаючий тип ґрунтів — чорнозем, з них найбільш поширені звичайні середньогумусні та малогумусні чорноземи. Також в районі зустрічаються сірі лісові ґрунти. У долинах річок часто зустрічаються чорноземні луки. Ступінь ерозії земель становить 53%.

З помірною теплотою, великою кількістю лісів, лугів і річок регіон пропонує сприятливі умови як для короткочасного, так і для тривалого відпочинку, а також розвинену мережу курортних закладів.

Досліджувана територіальна громада має сприятливі природні умови, які підтримують як засоби до існування, так і економічні зусилля її населення. Завдяки великій кількості сільськогосподарських угідь і цінних мінеральних ресурсів, таких як родовища граніту та глини, громада має потужний економічний потенціал, особливо у сфері туризму.

2.2. Оцінка рівня соціально-економічного розвитку Соколівської територіальної громади

Економіка Соколівської територіальної громади зосереджена навколо сільського господарства та промисловості, зфокусувавшись на вирощуванні зернових і технічних культур, а також тваринництва.

Промисловий сектор охоплює різні галузі виробництва, включаючи харчову та гірничодобувну промисловість.

У громаді функціонує відомий агропромисловий комплекс, який складається з 8 підприємств, продукція яких користується широким визнанням не тільки в Кропивницькому районі, а й в усій Кіровоградській області та Україні. До таких підприємств належать ТОВ «Соколівський м’ясокомбінат», «Українські ковбаси», ТОВ «Черняхівська ковбаса», ТОВ «Елгран», ПАТ «КіровоградГраніт», ТОВ «Агрофірма – Агротехнологія Плюс», СТОВ «МИР», ФГ «Хлібороб-Р».

Економічний стан громади служить основою для досягнення всебічного та збалансованого розвитку.

У громаді зареєстровано понад 50 фізичних осіб-підприємців, які активно сприяють її зростанню та розвитку.

Бюджет Соколівської територіальної громади у 2023 році перевищує 127,6 млн грн, значна частина спрямована на його видатки.

Податкові надходження становлять 74% від загальної суми, а дотації та субвенції з вищих органів влади – 26%.

На рис. 2.3 представлена динаміка дохідної частини бюджету.

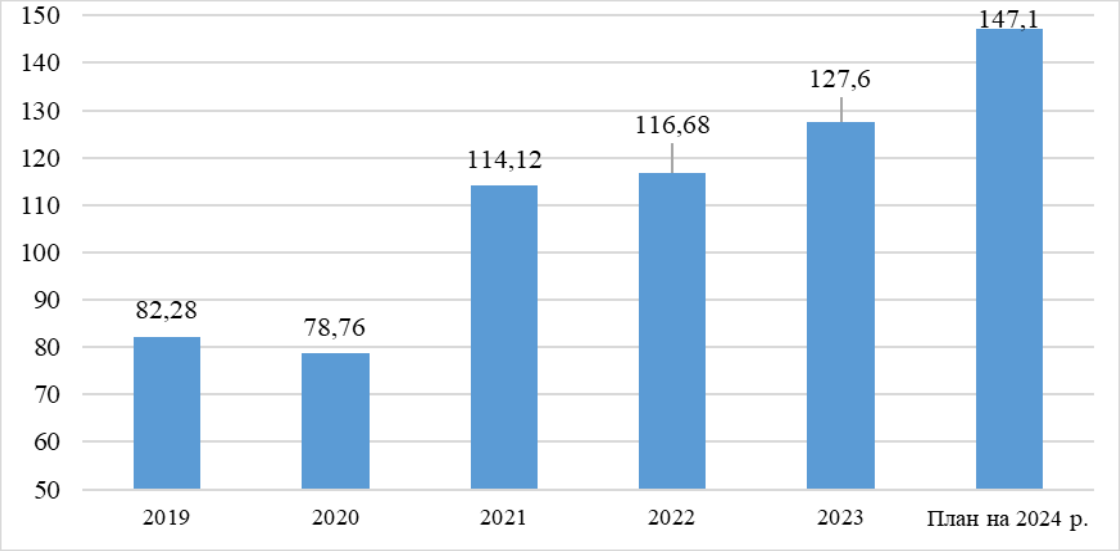


Рис. 2.3. Динаміка дохідної частини бюджету Соколівської територіальної громади, млн. грн

Джерело: [21]

Як видно з рис. 2.3, громаді притаманна зростаюча тенденція дохідної частини, виключенням був лише показник 2020 року.

Далі, вважаємо за доцільне здійснити більш детальний аналіз дохідної частини у структурному виразі (рис. 2.4).

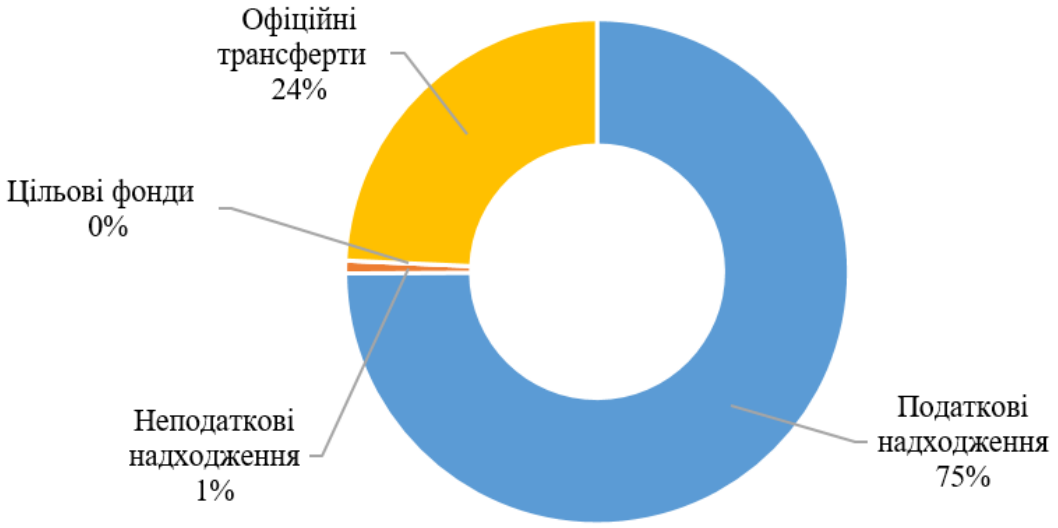


Рис. 2.4. Структура надходжень Соколівської територіальної громади за основними видами у 2023 році, %

Джерело: [21]

Як видно з рис. 2.4, у структурі превалюють податкові надходження, які становлять 75 %, тоді як офіційні трансферти – 24 %, неподаткові надходження – 1 %, цільові фонди – менше 1 %.

З огляду на структуру дохідної частини, вважаємо за доцільне, більш детально дослідити структуру податкових надходжень, які графічно подаємо у вигляді рис. 2.5.

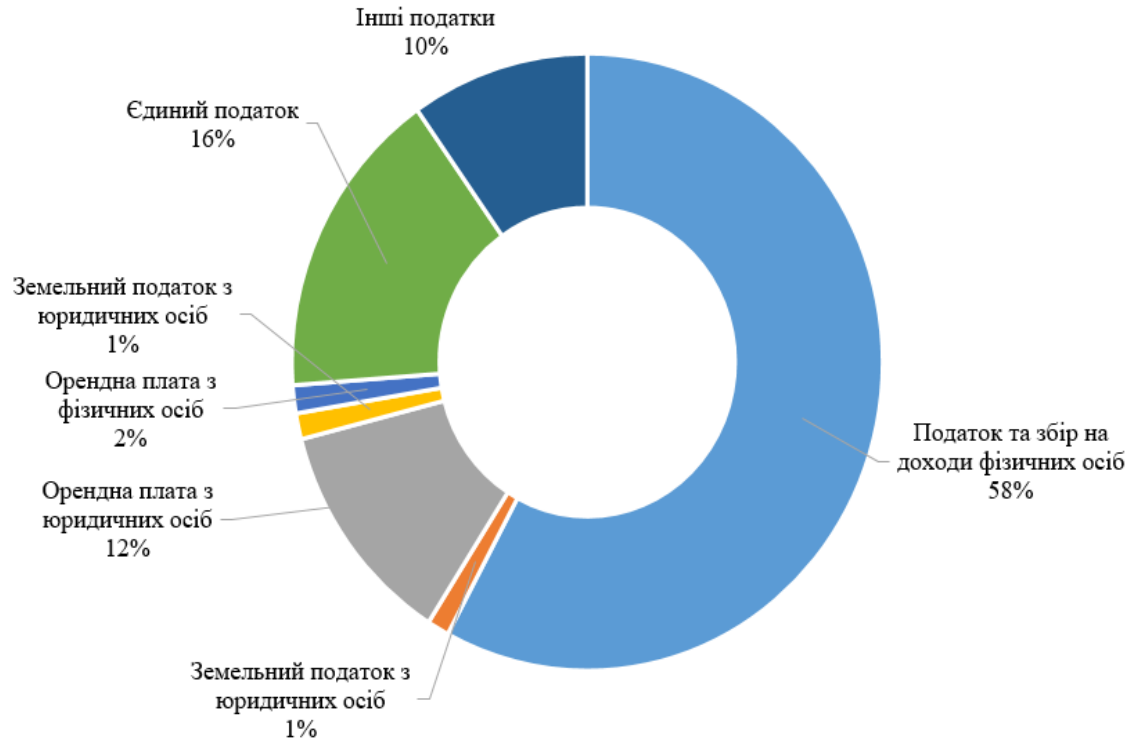


Рис. 2.5. Структура податкових надходжень Соколівської територіальної громади у 2023 році, %

Джерело: [21]

З рис. 2.5 видно, більшість податкових надходжень Соколівської громади – це податок на доходи фізичних осіб, який становить 58 % від загальної суми, друге місце у структурі займає єдиний податок, частка якого становить 16%, третє місце займає орендна плата з юридичних осіб – 12 %.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз динаміки видаткової частини досліджуваної територіальної громади впродовж 2019-2024 років (2024 рік – плановий).

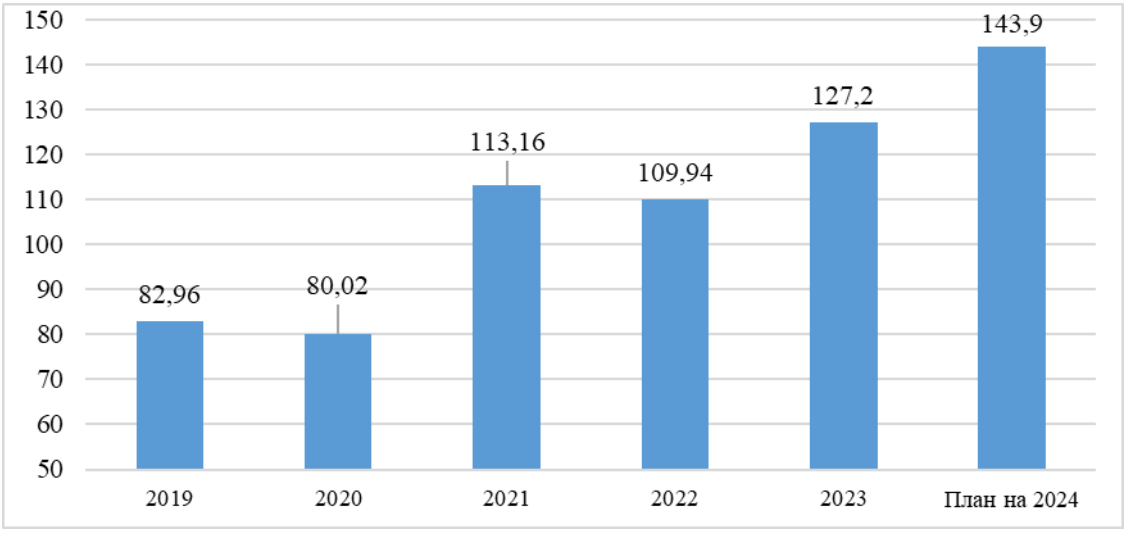


Рис. 2.6. Динаміка видаткової частини бюджету Соколівської територіальної громади, млн. грн

Джерело: [21]

Аналізуючи видаткову частину бюджету Соколівської територіальної громади варто відзначити, що 66 % коштів спрямовується на освітню сферу, значна частина коштів направлена на утримання апарату, що становить близько 16% усіх видатків, а також близько 13 % - на соціальний захист та соціальне забезпечення.

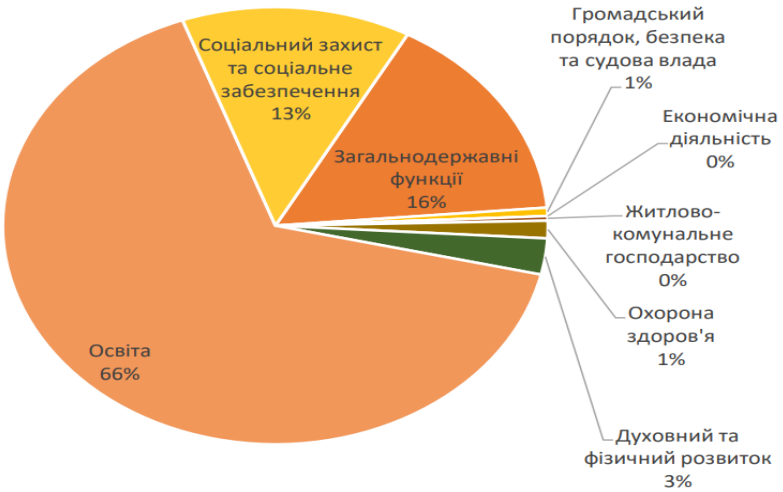


Рис. 2.7. Структура видатків Соколівської територіальної громади у 2023 році, %

Джерело: [21]

Згідно з рейтингом малих та середніх громад Кіровоградської області за 2021 рік Соколівська громада отримала 20,51 рейтингову позицію (рис. 2.8), тоді як

середній рейтинг по області становив 28,82, а по Україні 26,34, що свідчить про, дійсно, значний потенціал територіальної громади не лише в межах Кіровоградської області, а й України загалом.



РЕЙТИНГ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ГРОМАД
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ
СТАНОМ НА 01.01.2022р.

№	назва громади	рейтинг	№	назва громади	рейтинг	№	назва громади	рейтинг
1	Смолінська	109,7	17	Первозванівська	26,53	33	Катеринівська	18,5
2	Олександрійська	85,15	18	Устинівська	24,64	34	Мар'янівська	18,5
3	Бобринецька	69,44	19	Попельнастівська	24,59	35	Суботцівська	17,58
4	Дмитрівська	69,23	20	Новопразька	24,37	36	Підвисоцька	16,84
5	Маловисківська	59,79	21	Новгородківська	23,91	37	Надлацька	16,58
6	Світловодська	47,53	22	Новоархангельська	23,67	38	Благовіщенська	16,42
7	Новоукраїнська	46,87	23	Голованівська	23,45	39	Кетрисанівська	15,92
8	Компаніївська	44,82	24	Ганнівська	23,29	40	Рівнянська	15,28
9	Новомиргородська	38,21	25	Тишківська	20,74	41	Долинська	14,94
10	Добровеличківська	32,41	26	Помічнянська	20,7	42	Онуфріївська	14,78
11	Пантаївська	32,11	27	Піщанобрідська	20,67	43	Великоандрусівська	14,75
12	Петрівська	31,24	28	Соколівська	20,51	44	Глодоська	14,1
13	Знам'янська	31,08	29	Олександрівська	19,45	45	Аджамська	13,33
14	Великосеверинівська	29,62	30	Гурівська	19,42	46	Злинська	13,07
15	Вільшанська	28,25	31	Гайворонська	19,36	47	Перегонівська	12,55
16	Побузька	28,22	32	Приютівська	19,33	48	Заваллівська	11,72
	Середній рейтинг по області							28,82
	Середній рейтинг по Україні							26,34

Рис. 2.3. Рейтинг Малих та середніх громад Кіровоградщини станом на 01.01.2022 р.

Джерело: [21]

Таким чином, з огляду на вищеподаний аналіз, маємо підстави стверджувати про фінансову спроможність досліджуваної територіальної громади та передумови до високого соціально-економічного розвитку.

2.3. Аналіз стратегії, цілей та пріоритетів розвитку Соколівської територіальної громади

Для формування спроможних територіальних громад стратегічне планування є важливою та життєво необхідною складовою. У сучасному динамічному зовнішньому середовищі майже неможливо досягти успішного управління проектами без включення стратегічного планування. Цей фундаментальний аспект стратегічного управління обертається навколо виконання місії, функцій та завдань, а також досягнення заздалегідь визначених цілей для сприяння довгостроковому зростанню у відповідності з пріоритетами розвитку територіальної громади.

Стратегічний план розвитку Соколівської громади на 2018-2022 роки створено за методологією, запропонованою Проектом Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», з урахуванням «Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, моніторинг та оцінка реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [36].

Провівши комплексний аналіз соціально-економічного розвитку Соколівської територіальної громади, було здійснено оцінку сильних та слабких сторін, загроз і можливостей досліджуваної громади, застосувавши метод SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати SWOT-аналізу Соколівської територіальної громади

Сильні сторони	***Слабкі сторони***
1. Територіальне розташування, близькість до обласного центру (м. Кропивницький). 2. Наявність земельних ділянок для с/г та промислового бізнесу, зеленого туризму. 3. Вигідне транспортне сполучення (частина траси міжнародного значення Кіровоград-Кишинів М-13, автодороги державного значення Н-14 Олександрівка-Кропивницький-Миколаїв, автодорога територіального значення Т-1221 Кропивницький-Рівне), близькість до залізничної станції Кропивницького. 4. Наявність корисних копалин(граніт, мінеральна вода, глина) 5. Наявність водних ресурсів(ставки, річки). 6. Наявність підприємств переробної промисловості(м'ясопереробні, с/г переробка) 7. Розвинута освітня мережа/інфраструктура (5 шкіл, 3 дитсадки) 8. Наявність земельних ділянок під житлову забудову. 9. Розвинута мережа закладів культури для організації дозвілля та проведення фестивалів (7 клубів, 8 бібліотек) 10. Розвиток спорту(5 футбольних команд, різні спортивні гуртки).	1. Економіка: не узгодженість міжгалузевих зв'язків виробників, переробників, транспорту 2. Низький рівень малого бізнесу 3. Недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення медичної галузі. Відсутність кваліфікованих кадрів (забезпечено на 50%) та відповідного житла для медичних працівників. 4. Відсутність кваліфікованих кадрів в галузі освіти 5. Низька якість та проблеми з постачанням питної води. 6. Відсутність сфери надання побутових послуг. 7. Відсутність транспортного сполучення забезпечення в середині громади. 8. Погана якість доріг(близько 50% доріг потребує покращення) 9. Застаріла матеріально-технічна база закладів освіти та культури. 10. Низький рівень розвитку туризму 11. Відсутність зон відпочинку та спортивних майданчиків в громаді. 12. Низький рівень громадської активності мешканців громади.
Можливості	***Загрози***
1. Запровадження прозорих механізмів відбору проектів на конкурсах ДФРР та секторальної підтримки ЄС. 2. Передача земель за межами населених пунктів громади. 3. Завершення реформи децентралізації та медичної реформа в країні. 4. Покращення бізнес-клімату в Україні, відновлення стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. 5. Зростання інвестиційної привабливості України. 6. Збільшення кількості та розширення сфери діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади	1. Монополізація ринку енергоресурсів. 2. Курсові коливання валют. 3. Міжнародні та локальні конфлікти(військові). 4. Зміни бюджетного законодавства (перерозподіл фінансового ресурсу від місцевого до державного бюджету за одночасним розширенням повноважень). 5. Насильна децентралізація – доєднання територій відповідно до перспективного плану, включення до складу інших громад). 6. Погіршення екологічної ситуації. 7. Збільшення адміністративного тиску на бізнес.

Джерело: побудовано автором на основі [21]

SWOT-матриця дає змогу виявити взаємозв‘язки між «внутрішніми» (сильні та слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами, що відіграють стратегічне значення для розвитку Соколівської громади.

Як видно з табл. 2.1, до сильних сторін Соколівської територіальної громади варто віднести: географічне розташування та близькість до регіонального вузла (м. Кропивницький), наявність великої кількості землі для сільськогосподарських і промислових цілей, а також для розвитку зеленого туризму, залізнична станція Кропивницького зручно розташована поблизу сприятливих транспортних шляхів, серед яких міжнародна траса М-13 Кіровоград – Кишинів, державна траса Н-14 Олександрівка – Кропивницький та Миколаїв, територіальна траса Т-1221 Кропивницький – Рівне, наявність різних корисних копалин, таких як граніт, мінеральна вода, глина, наявність водних ресурсів, таких як ставки та річки, наявність підприємств переробної промисловості, таких як м'ясопереробні заводи та підприємства з переробки сільськогосподарської продукції, легко доступні, функціонує комплексна освітня мережа, яка складається з п’яти шкіл і трьох дитячих садків, наявність земельних ділянок для житлової забудови, діє 7 клубів і 8 бібліотек, які складають розгалужену мережу закладів культури, які відповідають за організацію дозвілля та проведення фестивалів, наявна спортивна сцена.

Порівняльне співвідношення між сильними сторонами та можливостями для розвитку подано у вигляді рис. 2.4.

До слабких сторін Соколівської територіальної громади варто віднести: наявність браку узгодженості у відносинах між виробниками, переробниками та транспортом у різних галузях, брак зростання та розвитку для сектору малого бізнесу, недостатнє матеріально-технічне забезпечення медичної галузі, дефіцит кваліфікованого персоналу, який забезпечений лише на 50%, а також брак відповідного житла для медичних працівників, дефіцит компетентних людей, проблеми з постачанням питної води, що призводить до низької якості, відсутність окремого сектору побутового обслуговування, відсутність відповідного транспортного сполучення, половина доріг потребує ремонту, що призводить до низької якості дорожньої інфраструктури, наявність застарілої матеріально-

технічної інфраструктури, низький рівень розвитку туризму, відсутність місць для відпочинку та занять спортом, недостатня активність у громадській діяльності.

Порівняльне співвідношення між сильними сторонами та можливостями для розвитку подано у вигляді рис. 2.5.



Рис. 2.4. Порівняльні переваги Соколівської територіальної громади

Джерело: побудовано автором на основі [21]



Рис. 2.5. Ключові виклики Соколівської територіальної громади

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Табл. 2.1. ілюструє, що можливостями для розвитку досліджуваної громади виступає: запровадження прозорих процедур відбору проектів у конкурсах на галузеву підтримку як ДФРР, так і секторальної підтримки ЄС, необхідність виведення земель за межі населених пунктів комунальної власності, успішна реалізація реформи децентралізації країни та медичної реформи, передумови покращення бізнес-середовища в Україні та відродження стимулів для розвитку малих і середніх підприємств, зростання інвестиційної привабливості України, збільшення кількості проектів міжнародної технічної допомоги в Україні, їх масштабування в межах України.

Порівняльне співвідношення між слабкими сторонами та загрозами у розвитку подано у вигляді рис. 2.6.

Серед ризиків виокремлюють такі: домінування на енергетичному ринку, курси валют піддаються постійним коливанням, наявність військових конфліктів як міжнародного, так і локального масштабу, внесення змін до бюджетного законодавства, які передбачають перерозподіл фінансових ресурсів з місцевого бюджету до державного з одночасним наданням державі додаткових повноважень, примусове приєднання територій в контексті довгострокового плану приєднання до більших громад, погіршення екологічної ситуації, зростання тягару адміністративних завдань.

Після проведення ретельного SWOT-аналізу Соколівської територіальної громади було визначено низку стратегічних цілей та стратегічного бачення для забезпечення сталого розвитку громади. Ці цілі зосереджені навколо стратегій, які спрямовані на пом’якшення ризиків, одночасно використовуючи переваги та можливості.

Стратегічне бачення територіальної громади передбачає створення успішної та процвітаючої громади, де мешканці мають доступ до якісних соціальних послуг. Це бачення також включає сприяння міцній місцевій економіці через зростання малих і середніх підприємств, включаючи етнотуризм і екотуризм, а також сільськогосподарське виробництво. Крім того, він спрямований на створення екологічно чистого середовища проживання. Використовуючи своє вигідне

розташування, громада прагне залучити молоді сім'ї з Кропивницького до поселення в цьому районі та відкриття бізнесу, створюючи таким чином нові можливості для працевлаштування та стимулюючи місцеву економіку.



Рис. 2.6. Ризики Соколівської територіальної громади

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Завдяки ефективному управлінню якістю життя в громаді можна оптимізувати процеси, ефективно використовувати енергетичні ресурси та виділити ресурси на розвиток соціальної інфраструктури.

Соколівська територіальна громада є ідеальним місцем для проживання та ведення бізнесу, має добре налагоджену інфраструктуру, першокласну систему освіти та охорони здоров'я, комплексне соціальне обслуговування, надійні заходи безпеки та серйозну прихильність до громадського порядку.

Для втілення стратегічного бачення Соколівської територіальної громади в життя визначено три напрямки сталого стратегічного розвитку (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Стратегічні цілі сталого розвитку Соколівської територіальної громади

Джерело: [21]

Стратегічне бачення розвитку охоплює як загальні прагнення до прогресу, так і конкретні цілі для реалізації економічних, соціальних і культурних ініціатив. Зрештою, мета полягає в тому, щоб підвищити якість життя та створити можливості для працевлаштування та процвітання в Соколівській громаді.

Цілі та відповідні показники досягнення цих цілей гармонійно узгоджуються зі стратегічними цілями, окресленими щодо розвитку Соколівської територіальної громади (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Стратегічні й операційні цілі сталого розвитку Соколівської територіальної громади

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Вирішальним аспектом при формулюванні стратегій регіонального розвитку є забезпечення узгодженості цілей зі стратегіями вищого рівня.

Аналіз табл. 2.2 був зосереджений на оцінці узгодженості між операційними цілями стратегії та цілями, визначеними у Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки. Можна визначити, що ці два документи повністю синхронізовані. Оперативні цілі розбиті на конкретні завдання, які служать дорожньою картою для зусиль громади для досягнення цілей розвитку у майбутньому.

Таблиця 2.2

Стратегічні, операційні цілі та завдання Соколівської територіальної громади

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Підвищення інвестиційної привабливості громади	1.1.1. Популяризація інвестиційного потенціалу громади
		1.1.2. Розробка містобудівної документації населених пунктів громади
		1.1.3. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій
	1.2. Впровадження заходів з енергоефективності в громаді	1.2.1. Модернізація вуличного освітлення населених пунктів громади
		1.2.2. Сприяння поширенню енергозберігаючих технологій та просування альтернативних джерел енергії
	1.3. Удосконалення управління місцевим розвитком	1.3.1. Створення дієвих механізмів залучення жителів громади до вирішення місцевих проблем
		1.3.2. Розвиток комунальних підприємств громади
		1.3.3. Розвиток інфраструктурноїмережі
	1.4. Створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу	1.4.1. Стимулювання підприємницької активності жителів ОТГ
		1.4.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації
		1.4.3. Удосконалення інформаційної підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу
2. Формування гуманітарної політики та забезпечення соціальних стандартів	2.1. Розбудова системи надання адміністративних та соціальних послуг	2.1.1. Покращення якості та збільшення кількості надання соціальних послуг
		2.1.2. Підвищення якості та розширення спектру надання адміністративних послуг
	2.2. Розбудова медичної галузі	2.2.1. Створення та модернізація наявних закладів охорони здоров'я громади
		2.2.2. Профілактика та забезпечення раннього виявлення захворювань
		2.2.3. Забезпечення житлом медичних працівників
	2.3. Розвиток освітньої сфери	2.3.1. Модернізація закладів освіти громади та покращення якості надання освітніх послуг
		2.3.2. Модернізація спортивно-ігрових майданчиків у закладах освіти.
		2.3.3. Створення безпечного та комфортного середовища для оздоровлення та відпочинку дітей
	2.4. Підтримка культурного та спортивного життя в громаді	2.4.1. Покращення спортивної інфраструктури громади
		2.4.2. Розширення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового способу життя
		2.4.3. Створення сучасних громадських просторів та облаштування відпочинкових зелених зон
	2.5. Підвищення рівня безпеки в громаді	2.5.1. Створення Центру безпеки в громаді.
		2.5.2. Запровадження систем відео спостереження на території громади.

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Таким чином, можна стверджувати, що Соколівська територіальна громада має всі передумови для успішного соціально-економічного розвитку та покращення життя її жителів, що можливо досягнути шляхом успішної реалізації проектів розвитку.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ СОКОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Розробка проекту системи електронного документообігу

Соколівська сільська рада наразі розробляє комплексну стратегію запровадження системи електронного документообігу, яка налагодить ефективні інформаційні та комунікаційні канали в організації та за її межами.

У Соколівській сільській раді процес розробки та реалізації проекту складається з чотирьох чітких етапів. По-перше, це етап ініціювання та підготовки, який включає створення концепції проекту, створення тимчасової робочої групи та підготовку проектної заявки. Далі формується проектна група для залучення сільської ради та її виконавчих органів до виконання проекту. Третій етап передбачає активну участь у проекті, після чого слідують завершальні етапи впровадження та завершення проекту, що завершується поданням вичерпного підсумкового звіту (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Процес управління проектами в Соколівській сільській раді

Джерело: сформовано автором

На початковому етапі ініціювання та підготовки проекту концепція проекту представляється ініціатором та затверджується сільським головою. На цьому етапі дуже важливо визначити основні цілі проекту. Ці цілі можна визначити за

допомогою методології SMART і вони повинні відповідати наступним критеріям.

Проект повинен мати чітку і недвозначну мету, підкреслюючи важливість конкретності.

Для того, щоб ціль вважалася вимірною, її необхідно кількісно визначити та оцінити як з кількісного, так і з якісного боку.

Встановлюючи цілі проекту, вкрай важливо переконатися, що вони є реалістичними та досяжними, враховуючи наявні можливості.

Для забезпечення узгодженості вкрай важливо, щоб цілі проекту узгоджувалися зі стратегічними та операційними цілями розвитку Соколівської сільської громади.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей проекту, необхідно встановити конкретні кінцеві терміни в межах визначеного часу.

Для подальшого прогресу необхідно створити тимчасову робочу групу, яка відповідатиме за розробку проектної заявки та подальше її винесення на конкурс у рамках грантової програми з метою забезпечення фінансування чи співфінансування.

Особа, відповідальна за тимчасову оперативну групу, несе відповідальність за: ефективність, організацію робочих зустрічей, підготовку проектних заявок і подання тендерів, координацію, розробку та подання проектних пропозицій, оформлення всіх необхідних документів для подання проектної заявки.

Коли справа доходить до створення команди проекту, можна застосувати два різні підходи.

Функціональний підхід передбачає об’єднання професіоналів, які мають службові обов’язки, у згуртовані функціональні підрозділи.

У проекті використовується спільний підхід із залученням фахівців з різних дисциплін і функцій, щоб спільно внести свій внесок у певний розділ проекту або проект в цілому [13, с. 56].

Як правило, команда проекту складається як з команди управління проектом, що складається з кваліфікованих менеджерів, так і з функціональних менеджерів, які також можуть залучати зацікавлені сторони [10].

Різні типи організаційних структур в управлінні проектами визначаються принципами побудови системи взаємовідносин між учасниками проекту, а також змістом і вимогами зовнішнього середовища.

Структура організаційної матриці охоплює різні типи, включаючи функціональні, збалансовані та проектно-контрактні домовленості.

Детально розглянуто внутрішню організаційну структуру, яка включає внутрішню функціональну структуру, внутрішню матрицю, структуру підрозділів та їх різні комбінації [38].

Отже, вибір організаційної структури залежить від відмінних характеристик проекту та є унікальним для кожного окремого проекту. Крім того, можуть бути використані індивідуальні підходи на основі складності, тривалості та доступних ресурсів проекту.

Для оптимізації роботи та мінімізації витрат Соколівська сільська рада має можливість ініціювати конкурсні торги на закупівлю та впровадження системи електронного документообігу. Цей стратегічний крок позбавить від необхідності дорогої внутрішньої розробки програмного забезпечення. Після того, як проектна пропозиція буде схвалена, буде зібрано спеціальну команду та призначено керівника проекту, наприклад заступника сільського голови, який буде контролювати його успішну реалізацію.

Крім того, відбуваються вибори керівної ради проекту, до складу якої входять куратор проекту (виконує функції секретаря ради), споживач продукту проекту (займається клерк) і постачальник продукту проекту (в особі керівника IT-компанії). Крім того, створено групу із забезпечення якості проекту до складу якої входять: головний бухгалтер Соколівської сільської ради, керівник планово-фінансового відділу, начальник відділу освіти і культури та староста.

Метод PRINCE2 є ідеальним підходом до управління проектом для ефективного розподілу ролей між учасниками проекту.

Що стосується обов'язків керівника, куратора та лідерів робочої групи, то вони виглядають наступним чином.

Керівник проекту несе відповідальність як перед куратором проекту, так і

перед представниками Соколівської сільської ради.

Основним обов’язком цієї особи є гарантія успішного виконання проекту, результатом якого є створення автоматизованої системи електронного документообігу, з дотриманням визначених термінів, витрат, стандартів якості, вимог до змісту, а також управління ризиками та максимізація переваг.

Відповідальність за підготовку та отримання схвалення різних документів покладається на керівника проекту та команду із забезпечення якості проекту у співпраці з вищим керівництвом. Ці документи включають резюме проекту та продукту проекту, дії з управління перевагами проекту, плани управління проектом, плани етапів проекту та робочі пакети. Крім того, керівник проекту має завдання створювати звіти про хід виконання проекту, звіти про проблеми, звіти про етапи проекту, звіти про отримані помилки та завершення проекту.

Окрім контролю за проектом, менеджер проекту відповідає за відстеження проблем, ризиків, ведення журналу проекту та документування записів практичного досвіду.

Керівник проекту несе відповідальність за різні інші завдання, такі як:

1. Координація роботи із зовнішніми постачальниками та менеджерами, відповідальними за обслуговування клієнтів.
2. Ефективне управління проектними командами передбачає використання різноманітних методів та інструментів для надихання та мотивації співробітників.
3. Ефективне управління потоком інформації між рівнями управління проектом і його практична реалізація.
4. Створення графіків аудиту, щоб переконатися, що продукти проекту відповідають файлам даних конфігурації, і впровадження необхідних коригувальних дій.
5. Забезпечення моніторингу прогресу проекту, використання ресурсів і впровадження будь-яких необхідних коригувальних дій.
6. Ефективне управління ризиками, проблемами, змінами та комунікаціями.
7. Схвалення робочих пакетів.
8. Забезпечення негайного інформування вищого керівництва про будь-які

відхилення від плану проекту.

Загальний успіх проекту залежить від кураторів проекту, які несуть відповідальність за спрямування проекту до його цілей і забезпечення досягнення бажаних результатів. Протягом життєвого циклу проекту вони здійснюють нагляд за бізнес-обґрунтуванням і беруть активну участь у процесі прийняття рішень. З іншого боку, керівникам проектних груп доручено розробити плани виконання окремих робочих пакетів і узгодити їх з керівниками проектів. Їхня роль включає планування, контроль і управління групою виконання проекту, гарантуючи виконання завдань з використанням виділених ресурсів. Крім того, вони завчасно усувають будь-які відхилення в межах проекту, визначеного керівником проекту. Співпрацюючи з командою забезпечення якості проекту та членами групи підтримки проекту, вони ретельно виявляють, звітують і керують будь-якими проблемами чи ризиками, що виникають під час виконання проекту, усе з кінцевою метою виконання проекту за графіком.

У контексті поточних ініціатив Соколівської сільської ради члени команди проекту несуть подвійну відповідальність за реалізацію заходів проекту. За виконання поточних завдань вони підзвітні своїм безпосереднім керівникам згідно з посадовими інструкціями, а також перед керівником проекту за завдання, пов’язані з проектом. Важливо підкреслити, що управління проектом передбачає проведення аналізу завдань, що призводить до створення графіка проекту та плану ресурсів, встановлення ієрархії завдань, опису етапів проекту, завдань і контрольних точок та інших відповідних аспектів.

У табл. 3.1 наведемо статут проекту «Система електронного документообігу», ініційованого Соколівською сільською радою. Цей документ описує функціонування та роботу системи управління.

Основна мета проекту – впровадження сучасної системи управління громадою, побудованої на принципах моделі «Розумне місто».

Операційна мета проекту – успішна реалізація концепції розвитку електронного урядування та інтеграція інтелектуальних технологій.

.

Таблиця 3.1

Статут проекту «Система електронного документообігу»

Цілі та результати проекту	
Цілі проекту	Очікуваний результат
Без паперовий документообіг	Значне зменшення використання паперу
Автоматизація управління	Налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків між співробітниками Дядьковицької сільської ради
Централізоване зберігання	Створено єдину базу електронних документів.
Максимальне покриття	Система об'єднує усі структурні підрозділи Дядьковицької сільської ради
Умови виконання проекту	
Базові вимоги та обмеження проекту	Базові вимоги: інтеграція з офісними програмами та електронною поштою; відкритість системи. Обмеження: часові та грошові ресурси.
Процедура передачі результатів та закриття проекту	Організація обов'язкового навчання співробітників Дядьковицької сільської ради та передача прав на користування створеного продукту проекту.
Пріоритет	Високий.
Причини ініціації проекту	Зменшення витрат на закупівлю канцелярського приладдя та забезпечення швидкої передачі інформації для структурних підрозділів Дядьковицької сільської ради
Часові та організаційні рамки проекту	
Дата початку проекту	II квартал 2024 року
Дата завершення проекту	IV квартал 2024 року
Етапи та бюджет виконання проекту	
Назва етапу Ініціювання	Опис етапу. Вартість та джерело фінансування. Розробка проектної заявки і подальший пошук грантів на розробку власного програмного забезпечення або прийняття рішення про використання готового продукту системи електронного документообігу. Оголошення тендеру з очікуваною вартістю.
Планування	Формування проектної команди, планування витрат та структуризація робіт.
Виконання	Реалізація запланованих робіт, контроль та моніторинг за ними.
Завершення	Підписання документації та підготовка звітів. Виділення із місцевого бюджету 180 000 грн як післяоплата за надані послуги.
Керівництво проекту та розподіл повноважень	
Посадова особа	Етап залучення
Керівник проекту	Ініціація. Планування.
Головний постачальник продукту проекту	Виконання
Головний споживач продукту проекту	Ініціація
Група підтримки виконання проекту	Виконання
Група забезпечення якісного впровадження проекту	Виконання
Учасники проекту та зацікавлені сторони	
Структурні підрозділи Соколівської сільської ради	Виконавчий комітет. Відділ освіти та культури, комунальні підприємства, старостинські округи, Діловод
Зацікавлені сторони	ІТ-компанія, яка виграла тендер

Джерело: сформовано автором

Соколівська сільська рада передбачає наступні результати як прямий наслідок виконання цього проекту, а саме:

- ефективний доступ і оперативне виправлення документів;
- ефективне управління документообігом;
- інтеграція всіх комунальних установ в єдиний інформаційний простір, що значно підвищить ефективність процесів документообігу та прийняття рішень;
- покращення адміністративної дисципліни шляхом впровадження ЕДО, яка дозволяє в будь-який момент ідентифікувати особу, відповідальну за виконання документа. Крім того, це також сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників;
- впровадження шифрування даних може ефективно захистити конфіденційні документи, гарантуючи, що неавторизовані особи не зможуть використати інформацію;
- мінімізація витрат, пов'язаних з документообігом і діловодством;
- удосконалення різних аспектів керування документами, включаючи створення, подання/доставку, облік і зберігання, автентифікацію, цілісність, конфіденційність та оскарження;
- забезпечення швидкого та надійного обміну електронними документами з діловими партнерами, незалежно від їх географічної відстані.

3.2. Розробка проекту Молодіжного парку в Соколівській територіальній громаді

Покращення сіл та сприяння розвитку молоді є ключовими цілями для громади, тому надзвичайно важливим є створення Молодіжного парку, який охоплює доріжку для катання на роликових ковзанах, велосипедні доріжки, скейт-парк та культурну сцену для різноманітних заходів. Цей парк буде обладнаний належним освітленням, пішохідними доріжками, зоною wi-fi, зоною відпочинку, доповненим елементами ландшафтного дизайну.

У Соколівській територіальній громаді проживає значна кількість підлітків та молоді, які потребують оздоровчої діяльності під час дозвілля поза навчанням та роботою.

На жаль, у селі не вистачає відкритих місць для активного відпочинку, лише один спортивний майданчик біля школи та шість ігрових майданчиків, призначених виключно для дітей молодшого віку. Отже, існує нагальна потреба у спеціальних зонах дозвілля, спеціально призначених для підлітків і молоді.

Облаштувавши спеціальну трасу для катання на роликових та велосипедних ковзанах, молодь матиме можливість займатися активним та корисним для здоров'я дозвіллям, паралельно відточуючи свої спортивні здібності. Крім того, додавання сцени для проведення масових культурних заходів перетворить цей парк на універсальний простір, який обслуговує не лише спорт і відпочинок, але й служить місцем зустрічі для задоволення соціокультурних потреб усієї громади.

Проект спрямований на охоплення та залучення людей усіх вікових груп населення.

У цільову групу цього проекту входить приблизно 2000 мешканців. Метою ініціативи є організація дозвілля, популяризація активного відпочинку та популяризація спорту серед молоді.

Проект заохочує активну участь молодих людей, дозволяючи їм робити як фізичний, так і матеріальний внесок у його створення та реалізацію, створення сучасного парку відпочинку.

Проект передбачає будівництво роликової траси та скейт-парку.

Проект спрямований на пропаганду здорового способу життя та заняття спортом.

1) залучення молоді до створення та реалізації проекту шляхом матеріальної та фізичної участі

2) створення сучасного парку дозвілля

3) будівництво доріжки для катання на роликових ковзанах та скейтпарку

4) популяризація здорового способу життя та спорту на території села.

Далі, вважаємо за доцільне, навести детальний кошторис запропонованого проекту (табл. 3.2).

Очікувані результати проєкту:

На етапі реалізації проекту передбачається активна участь молодих людей, оскільки це підтвердить значимість проекту в очах громади та потенційно захистить його від актів вандалізму. Це практичне залучення сприяє глибшій оцінці власної роботи.

Очікувані результати включають покращення фізичного здоров'я та розвитку серед молоді, прийняття здорового способу життя та зменшення шкідливих звичок, таких як куріння та вживання алкоголю під час дозвілля.

Таблиця 3.2

Кошторис проєкту Молодіжного парку Соколівської територіальної громади

Загальний бюджет проєкту:				
№	Найменування заходів	Вартість витрат, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн	
			Кошти сільської ради	Інші партнери
1.	Розчищення та підготовка території	100,00	100,00	0
2.	Розробка проекту роликової/велодоріжки та виконання будівельних робіт, нанесення розмітки	310,00	310,00	0
3.	Розробка проекту скейтпарку та виконання будівельних робіт, нанесення розмітки	255,00	255,00	0
4	Встановлення дерева wi-fi на сонячних батареях	102,60	102,6	0
5.	Ландшафтний дизайн	20,00	20,00	0
6.	Стаціонарна сцена	723,80	723,80	0
7.	Лавки та альтанка	55,00	55,00	0
8.	Облаштування доріжок та майданчику перед сценою	76,25	76,26	0
9.	Освітлення парку	70,00	70,00	0
10	Встановлення відеокамер	22,00	22,00	0
11.	Прибирання після завершення робіт	20,00	20,00	0
	РАЗОМ, в тому числі:			
1.	**Видатки споживання:**	1764,55	1764,55	0
2.	**Видатки розвитку:**	0	0	0

Джерело: сформовано автором

Щоб гарантувати успішну реалізацію проекту, будуть залучені експертні фірми для будівництва ролер-треку та скейтпарку, а також встановлення сцени. Але розчистку території, розмітку, післябудівельне прибирання, вважаємо за доцільне, покласти на членів ініціативної групи разом з іншими зацікавленими та небайдужими жителями села.

Для підвищення фізичної активності мешканців потенційним варіантом реалізації цього проекту є облаштування спортивного майданчика та доріжки в межах центральної території. Отже, береться до уваги впровадження проектного менеджменту для розвитку громади.

В межах роботи запропоновано проект впровадження системи електронного документообігу. В результаті впровадження якого Соколівська територіальна рада очікує ряд позитивних результатів від реалізації цього проекту, зокрема швидший доступ до документів та їх виправлення, спрощене управління документообігом, покращення співпраці між відділами, що призведе до швидшої координації документів та прийняття рішень, покращення адміністративної дисципліни, підвищення продуктивності працівників, зміцнення захист документів шляхом шифрування даних для запобігання неправомірному використанню інформації та зменшення фінансових витрат на документообіг та ведення обліку.

Для підвищення загальної якості життя пропонується реалізація проекту Молодіжний центр.

3.3. Застосування територіального маркетингву в активізації проектної діяльності територіальних громад

Метою територіального маркетингу є встановлення та підтримка привабливості та статусу окремих регіонів. Ця форма маркетингу націлена на органи місцевого самоврядування, агентства регіонального розвитку та інші організації, що діють у регіоні, усі вони прагнуть утримати поточних споживачів і залучити нових.

У наш час сфера територіального маркетингу розширюється, оскільки тепер включає залучення різних секторів, таких як індустрія гостинності (включаючи заклади розміщення, туристичні агентства та музеї), а також засоби масової інформації.

У рамках системи управління територією обов'язки, пов'язані з територіальним маркетингом, охоплюють такі завдання:

- важливо визначити ключові сфери економічного та соціального прогресу громади.
- вибір конкретних сегментів ринку, які позитивно вплинуть на зростання місцевої економіки, що є ключовим аспектом стратегічного планування.
- укладення угод про міжмуніципальне співробітництво є важливим кроком у розвитку співпраці між муніципалітетами.

Першочерговим завданням є залучення інвестицій та суб'єктів господарювання до місцевої громади.

Докладаються зусилля для активного поширення інформації щодо конкурентних переваг громади.

Органи влади територіальної громади своїми діями та ініціативами прагнуть створити собі позитивну репутацію.

Гармонізація інтересів усіх учасників ринку є надзвичайно важливою метою.

Підвищення рівня ідентифікації громадян із місцем проживання є ключовим завданням.

Як результат, помітно зросмає надходження до бюджету.

Пошук життєздатних рішень соціально-економічних та екологічних проблем залишається постійною справою.

Метою є створення сприятливого середовища для проживання мешканців таких громад.

Динаміка розвитку громади може мати як сприятливий, так і несприятливий вплив.

Ознаками того, що громада переживає успішний розвиток, є поява нових економічних секторів, збільшення попиту на робочі місця, покращення якості життя її мешканців, збільшення інвестиційної привабливості та розвиток туризму.

Навпаки, надлишок позитивних явищ може призвести до ескалації вартості власності, навантаження на інфраструктуру та, можливо, навіть до суспільних хвилювань.

Для досягнення цілей розвитку громади використовуються різні методи, які можна класифікувати за такими класифікаціями:

1. Законодавчі та регулятивні заходи охоплюють ряд дій, включаючи прийняття законів і нормативних актів. Ці заходи спрямовані на регулювання різних аспектів землекористування та забудови, таких як засоби територіального планування, генеральні плани, правила забудови, землевідведення та отримання дозволів на будівництво. Крім того, вони вирішують питання, пов'язані з землеволодінням, у тому числі приватизації землі. Крім того, ці заходи можуть також включати накладення санкцій, встановлення правил і встановлення обмежень.

2. Інструменти, які або заохочують, або перешкоджають територіальному розвитку з економічної точки зору, включають різні заходи, такі як інструменти грошово-кредитної політики, державні гарантії кредитування, підтримка доступу до кредитів та муніципальні запозичення. Крім того, певну роль у формуванні територіального розвитку відіграють такі інструменти фінансової та бюджетної політики, як податкові пільги, звільнення від місцевих податків і зборів, диференціація плати за комунальні послуги.

3. Формування територіального простору досягається шляхом реалізації інфраструктурних заходів, таких як будівництво та вдосконалення транспортних мереж для підвищення доступності земельних ресурсів. Крім того, увага приділяється розвитку розгалуженої соціальної інфраструктури та добре налагоджених виробничих потужностей. Крім того, докладаються зусилля для створення сприятливого середовища як для житлової, так і для промислової

діяльності, забезпечуючи комфортний та ефективний простір для економічного зростання.

4. З акцентом на інновації та організацію передбачено створення «полюсів зростання» на таких територіях. Ці полюси зростання стратегічно розроблені для концентрації певних груп виробників або працівників у сфері послуг.

5. Інструменти розповсюдження інформації, що забезпечують залучення фізичних осіб та інвесторів, зацікавлених у потенціалі та обмеженнях територіального розвитку, включають індивідуальні інвестиційні пропозиції, добірку наявної нерухомості та комунального майна для продажу, а також комплексні інформаційні ресурси, що охоплюють інвестиційні стратегії для зростання громади, програми економічного та соціального розвитку та спільні ініціативи, такі як програми партнерства, міжрегіональне та транскордонне співробітництво.

Територіальний маркетинг може дати різні результати, такі як створення окремої території, послуги, продукту, ідеї, або стратегічний план розвитку територіального простору.

У світлі територіального розвитку, вважаємо за необхідне, дослідити концепцію територіального маркетингу на рівні громади. Це пояснюється тим, що територіальні громади мають найбільш сприятливі перспективи для досягнення соціально-економічного розвитку та реалізації екологічних ініціатив.

Маркетинг у громадах діє подібно до територіального маркетингу, хоча й з обов’язковим визнанням відмінних характеристик, пов’язаних із сільським життям. Це передбачає більш високу щільність населення яка сприяє ефективному використанню зовнішньої реклами, створенню мережі збуту товарів як в оптовій, так і в роздрібній торгівлі, цілеспрямованому зростанню споживчого ринку.

Об’єднання ділової та транспортної інфраструктури в межах громад створює унікальні виклики для сфер транспорту, зв’язку та туризму.

Призначення на посади в органах державної виконавчої влади та органах місцевого самоврядування дозволяє особам здійснювати муніципальні та регіональні функції в громадах.

Велика кількість засобів масової інформації та насиченість інформаційними та освітніми платформами всередині громад дають широкі можливості для маркетингових комунікацій та зростання.

Централізоване забезпечення сучасною інфраструктурою є одним із прілритетів.

Поточний стан навколишнього середовища перебуває під значним навантаженням і викликає підвищене занепокоєння як і надмірні витрати, пов'язані з вартістю життя та придбанням землі.

Територіальну маркетингову стратегію можна розуміти як комплексний набір заходів, спрямованих на демонстрацію та зміцнення постійних конкурентних переваг громад.

Впроваджуючи маркетингову стратегію, громада має змогу успішно досягнути різноманітних результатів, включаючи створення відмінного територіального іміджу, культивування позитивної репутації, підвищення туристичної привабливості, збереження історичної спадщини, створення добре оплачуваних можливостей для працевлаштування, забезпечення комфортних умов проживання мешканців, розвиток інфраструктури, залучення інвесторів, позиціонування територіальних громад як технологічно розвинутих та перспективних, залучення кваліфікованої молоді.

У Соколівській селищній раді наразі відсутній комплексний документ маркетингової стратегії територіальної громади, хоча окремі його елементи можна знайти у Стратегії розвитку Соколівської територіальної громади до 2022 року.

Для формування Стратегії Соколівська сільська рада застосувала технології територіального маркетингу, які передбачали моніторинг соціально-економічного стану громади, визначення її конкурентних переваг, аналіз наявних ресурсів, дослідження споживчого ринку, проведення комплексного маркетингового аналізу регіональних проектів.

Крім того, було проведено опитування різних цільових груп для оцінки потенціалу територіального розвитку.

Основним стратегічним завданням є становлення Соколівської територіальної громади як гостинного та привабливого місця для проживання, формування іміджу відкритості та привабливості.

Позитивну оцінку Соколівська територіальна громада отримала за якісне надання послуг, ефективне місцеве самоврядування, розвинену інфраструктуру, доступне медичне обслуговування, можливості для здобуття освіти, культурну підтримку населення, покращення екологічного стану.

Значну роль в успішному управлінні будь-яким проектом відіграють зв'язки з громадськістю та підтримка ЗМІ.

Соколівська сільська рада часто інформує про свої заплановані чи завершені проекти через різні ЗМІ, про що свідчить минула практика.

Крім того, щоб зацікавити громадськість проектом, комунікації з громадськістю також служать для виявлення потенційних партнерів, що робить інформаційну підтримку проекту важливою складовою.

Визначення цільової аудиторії та визначення найбільш ефективних каналів комунікації є ключовими кроками в цьому процесі.

Стратегічний процес медіапланування є важливим аспектом ефективних маркетингових і рекламних кампаній.

Завдання передбачає завчасне створення прес-релізів і прес-матеріалів початок публікацій у різних засобах масової інформації.

Завдання передбачає розробку PR та рекламних кампаній. Організація відповідає за організацію та проведення різноманітних прес-заходів, включаючи прес-тури, прес-конференції та брифінги.

Використовуючи соціальні мережі як платформу, проводиться інформаційна кампанія.

Таким чином, застосовуючи маркетингові інструменти в управлінні проектами, Соколівська сільська рада має змогу досягти: генерування додаткових ресурсів, які сприяють функціонуванню спільноти та залучають зацікавленість усіх зацікавлених сторін у загальний розвиток не лише окремої території, а цілого регіону.

Для підвищення інвестиційної привабливості суб’єкта господарювання вкрай важливим є ефективне управління діяльністю органу місцевого самоврядування з метою задоволення вимог як зовнішніх, так і внутрішніх суб’єктів.

Визначаючи пріоритетні напрямки розвитку на рівні громади, організації можуть ефективно задовольняти потреби конкретних цільових аудиторій і створювати конкурентні переваги.

Мета полягає в тому, щоб встановити, розвивати та підтримувати взаємовигідні відносини з різноманітними партнерами.

Таким чином, реалізація такими суб’єктами господарювання як досліджувана громада, принципів економічної, соціальної та екологічної відповідальності відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку як конкретної громади, так і регіону в цілому.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота містить дослідження як теоретичних основ, так і практичного застосування управління проектами в публічному секторі. На підставі отриманих результатів дослідження можна зробити наступні висновки.

В Україні територіальна громада відіграє вирішальну роль як первинний зв’язок у системі місцевого самоврядування. Його метою є захист інтересів осіб, які проживають на території конкретної адміністративно-територіальної одиниці. Розвиток місцевих громад разом із рівновагою між економічними, соціальними та екологічними проблемами у формуванні політики місцевого самоврядування, а також точністю та раціональністю створення «компетентних» об’єднаних громад є вирішальними чинниками просування сучасна, конкурентоспроможна та ефективна нація. Публічний сектор, який охоплює всі аспекти життя та діяльності громадян і громад, належить до сфери державної політики.

Згідно з методологією Міжнародного валютного фонду, публічний сектор охоплює різні суб'єкти, такі як державні органи та органи місцевого самоврядування, органи державної влади, а також підприємства та організації.

Проекти в публічній сфері тісно пов’язані між собою, логічно впорядковані та діють у певні часові рамки. Вони призначені для вирішення актуальних завдань розвитку країни, різних галузей економіки, адміністративних районів, територіальних громад, організацій та установ. Ці проекти охоплюють низку завдань і заходів, які виконуються в установлені терміни, враховуючи фінансові та ресурсні обмеження.

Проекти в публічній сфері мають чітку характеристику: вони спрямовані на вирішення проблем, які були визначені та формалізовані урядом у різних документах, таких як урядові програми, концепції чи стратегії. Ці документи окреслюють стратегічні пріоритети або завдання, які потребують уваги. Цей аспект має вирішальне значення при розробці програм і проектів у відкритому доступі, оскільки їх метою є надання задокументованого та перевіреного вирішення конкретної проблеми.

У публічному секторі управління проектами передбачає інституціоналізацію стратегій втручання державних органів або органів місцевого самоврядування з метою вирішення суспільних проблем. Цей процес приймає програмно-цільову структуру для ефективного вирішення суспільних проблем. Використовуючи проектний підхід, встановлюються чіткі цілі, завдання, функції та відповідальність, що забезпечує ефективне виконання. Крім того, такий підхід сприяє безперервному спілкуванню та зворотному зв'язку з громадськістю, дозволяючи їй оцінювати результати діяльності державних установ.

Об'єктом дослідження є Соколівська територіальна громада Кіровоградської області, яка утворена в грудні 2016 року.

Соколівську громаду прийнято вважати однією з найбільш успішних територіальних об'єднань Кіровоградщини.

Провівши SWOT-аналіз територіальної громади, стало можливим виявити її сильні та слабкі сторони, а також виявити потенційні загрози та можливості.

Стратегічне бачення Соколівської територіальної громади полягає у створенні процвітаючої громади, яка надає перевагу доступу мешканців до високоякісних соціальних послуг, розвитку процвітаючої місцевої економіки шляхом розвитку малого та середнього бізнесу (зокрема етнотуризму та екотуризму), розвитку сільськогосподарського виробництва, та забезпечення безпечного та екологічно стійкого середовища проживання.

Щоб втілити стратегічне бачення в життя, Соколівською громадою визначено три ключові напрями сталого стратегічного розвитку: економічне зростання, забезпечення безпеки та високої якості життя та надання можливостей для самореалізації. Для кожної з цих сфер були встановлені конкретні цілі.

У рамках роботи третій розділ присвячений практичному виконанню управління проектами в ініціативах розвитку досліджуваної громади.

Рекомендації передбачають впровадження системи електронного документообігу, а також створення Молодіжного центру.

В межах кваліфікаційної роботи було визначено ряд трансформаційних заходів, які можна запропонувати для покращення управління проектами розвитку

Соколівської територіальної громади.

Для вдосконалення організаційної основи функціонування громади пропонується запровадження ролі менеджера проекту.

Метою є створення надійних інформаційно-аналітичних систем, які ефективно підтримуватимуть реалізацію проектів публічного управління.

Докладаються зусиль для створення умов, які сприяють інтеграції окремих проектів у комплексні програми та портфелі, а також активного пошуку інвестиційних можливостей для успішного виконання портфелів проектів.

Для модернізації матеріально-технічної інфраструктури одним із можливих підходів є реалізація стратегій державно-приватного партнерства, зокрема в житлово-комунальному секторі.

Розробка метрик для вимірювання економічної ефективності впровадження проекту є критично важливим завданням.

Метою виступає розвиток людських ресурсів в органах місцевого самоврядування шляхом навчання керівників проектів у закладах вищої освіти, створення їм міцної основи державного управління та адміністрування.

Для підвищення ефективності використання коштів державного та місцевих бюджетів важливою є оптимізація інвестиційних потоків під час реалізації проекту.

Важливим етапом є створення комплексної проектної документації, яка може бути використана для залучення міжнародних фінансових інвестицій, зокрема, шляхом реалізації стратегій надання грантів.

Окрім того, важливо розвивати соціальне підприємництво в контексті соціально-економічного розвитку досліджуваної території.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азбука управління проєктами. Планування: навч. посіб. О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.

2. Бардиш Г. О. Проєктне фінансування. Підручник. Львів: ЛБІ НБУ, 2018. 463 с.

3. Бардиш Г. О. Проєктний аналіз: підручник. К. : Знання, 2006. 415 с.

4. Безверхенюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.

5. Безуглий Д.Г. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12.

6. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю. та ін. Управління проєктами: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

7. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Зміна парадигм в управління інфраструктурними проєктами і програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 37. С. 6-12.

8. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А. Бушуєва Н. С., Козир Б. Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проєктами на основі глобальних трендів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Том 68, № 6. С. 218-234.

9. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#top

10. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці. Державне управління*. 2013. Вип. 202. С. 84-87.

11. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#top

12. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 06.11.1991 року № 1798-XII, зі змінами та доповненнями. Офіційний

сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#top

13. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

14. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001р. №2768- III, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#top

15. Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики. К.: К.І.С., 2013. 188 с.

16. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15/ed20170803#top

17. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України (Введено в дію Постановою Верховної Ради Української РСР) № 8074- 10 від 07.12.84р., зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#top

18. Кулініч О. В. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: посібник. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

19. Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. Київ : Мінрегіон, 2016. 60 с.

20. Осауленко І. А. Методологія проєктно-орієнтованого управління регіональними структурами в системі наука – бізнес – держава: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. техн. наук: спец. 05.13.22 «Управління проєктами та програмами». Черкаси. 2018. 359 с.

21. Офіційний сайт Соколівської територіальної громади. URL: https://sokolivske-gromada.gov.ua

22. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № № 2755-VI, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top

23. Про державний бюджет: Закон України від 15.12.2020р. № 1082-IX, зі

змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text

24. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top

25. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#top

26. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#top

27. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#top

28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97- %D0%B2%D1%80 #top

29. Про оренду землі: Закон України від 06.10.1998 р. № 161-XIV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#top

30. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021р. № 1414-IX, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#top

31. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text

32. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#top

33. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#top

34. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#top

35. Рач. В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ : К.І.С, 2010. 276 с.

36. Стратегічний план розвитку Соколівської громади на 2018-2022 роки. URL: https://sokolivske-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-00-49-09-04-02-2021/

37. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : Каравела, 2009. 320 с

38. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#top

39. Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України від 18.03.2004р. № 1618-IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#top

40. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition. Project Management Institute, 2017. 380 p.

41. Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide [Текст]. USA. PMI, 2016. 122 p. 73.

42. ISO 9001: 2015 URL: https://www.softexpert.com/solucao/iso-9000/

43. Montazeri, Behzad, «Comparing Critical Chain Project Managemenet with Critical Path Method: A Case Study» (2017). Masters Theses & Specialist Projects. Paper 1935. URL:https://digitalcommons.wku.edu/theses/1935

-