

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*У статті розглядаються особливості використання технологій управління проектами в галузі місцевого самоврядування. Проаналізовано особливості організації, моніторингу та контролю виконання муніципальних проектів та визначено напрями подальших розвідок цієї проблематики в системі місцевого самоврядування.*

**Ключові слова:** проектний менеджмент у галузі місцевого самоврядування; технології проектного менеджменту; моніторинг; муніципальний менеджмент.

*В статье рассматриваются особенности использования технологий управления проектами в сфере местного самоуправления. Проанализированы особенности организации, мониторинга и контроля реализации муниципальных проектов и определены направления дальнейших исследований данной проблематики в системе местного самоуправления.*

**Ключевые слова:** проектный менеджмент в сфере местного самоуправления; технологии проектного менеджмента; мониторинг; муниципальный менеджмент.

*In the article the features of use of the technologies of project management in the sphere of local government has been researched. Peculiarities of organizing, monitoring and control of municipal projects implementation have been analyzed and ways of future researches of this problematic have been designated.*

**Key words:** project management in the sphere of local government; technologies of project management; monitoring; municipal management.

**Постановка проблеми.** Проблематика аналізу проектної діяльності у галузі місцевого самоврядування набуває особливої актуальності у зв'язку з поступом інформаційного суспільства та інтенсивним розвитком інноваційних технологій, зокрема й на рівні територіальних громад.

Збільшення вагомості та ролі регіонів та регіональної економіки потребує ефективних технологій управління проектами з розвитку інфраструктури та інших параметрів території. Для підтримки конкурентоздатності підприємств регіону система місцевого самоврядування має забезпечити оптимальне управління фінансовими та людськими ресурсами території, які дозволяють виконувати поставлені завдання швидше та з меншими ресурсними витратами. Застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування впливає на муніципальне управління цілком позитивно. Система місцевого самоврядування стає більш гнучкою, здатною реалізовувати проекти розвитку території у стислі терміни з найбільш оптимальним використанням наявних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей застосування проектних

технологій у місцевому самоврядуванні отримали часткове висвітлення у наукових працях. Це, зокрема, дослідження авторів П. Ворони [8], Г. Мінаєвої [4], В. Молоканової [5], І. Чикаренко [9], Ю. Шарова [7] тощо. У працях дослідників можливості та напрями застосування проектних технологій у галузі місцевого самоврядування аналізуються з позицій різних теоретико-методологічних підходів. Значний обсяг досліджень проблематики управління муніципальними та територіальними проектами в місцевому самоврядуванні присвячений технологіям стратегічного планування в муніципальному менеджменті.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на те, що стратегічне управління в місцевому самоврядуванні дійсно має велике значення, дана технологія проектного менеджменту не вичерпує зазначену проблематику. Більш глибокого аналізу особливостей використання технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування проведено не було.

**Мета статті.** Метою даної статті є визначення та аналіз особливостей технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** У загальному розумінні діяльність із управління проектами (проектний менеджмент) вивчає теоретико-методологічні засади та формулює практичні рекомендації щодо планування, підготовки, програмування та впровадження проектних рішень у будь-яких організаціях, у тому числі муніципального підпорядкування. Зокрема, серед головних завдань проектного менеджменту виступають формування інструментів для аналізу проектів та оцінки їх подальшої ефективності, обґрунтування фінансової доцільності їх впровадження та опис проектного циклу – етапів реалізації проекту. Отже, проект як форма вирішення питань місцевого розвитку виступає оптимальним інструментом муніципального менеджменту.

Проектний менеджмент як напрям професійної управлінської діяльності містить у собі стратегічне планування, організацію, моніторингові та контрольні інструменти в ході реалізації проекту та по його завершенню.

Життєвий цикл будь-якого проекту, в тому числі муніципального характеру, проходить у своєму розвитку декілька стадій:

1. Теоретична, що пов'язана з аналізом регіональної проблематики, яка виступає полем впровадження майбутнього проекту. Також на даній стадії визначаються цілі проекту та його основна ідея.

2. Оцінювальна, що пов'язана з оцінкою необхідних для реалізації проекту ресурсів, розрахунком ефективності запропонованих ідей. Також на даній стадії відбираються робочі проекти як напрямки майбутнього плану дій.

3. Проектна, що пов'язана з чіткою розробкою переліку проектних завдань, послідовності їх реалізації, формуванням проектної команди, визначення тривалості етапів проектного циклу та складанням бюджету проекту.

4. Стадія виконання проекту, що пов'язана з безпосередньою організацією, моніторингом та проведенням поточних контрольних заходів щодо ходу виконання проекту.

5. Завершальна, що пов'язана з прикінцевим аналізом результатів проекту, оприлюдненням остаточної інформації щодо результатів проекту та розформуванням або перепрофілюванням проектної команди.

Отже, проектний менеджмент у галузі місцевого самоврядування містить у собі наступні складові:

– процес систематизації та інтеграції наявних та необхідних для виконання муніципального проекту знань, навичок, методів, засобів та технологій проектного менеджменту для реалізації проекту з метою найбільш оптимального використання фінансових, часових, людських та інших ресурсів територіальної громади для досягнення поставленої мети;

– проектну команду (групу) людей, що здійснюють управління муніципальним проектом, тобто забезпечують процеси управління ресурсами територіальної громади та інформацією, формують

відповідну систему комунікацій та прийняття нагальних управлінських рішень.

Г. Мінаєва, зокрема, зазначає, що головна мета проектної діяльності органів місцевого самоврядування – отримати додаткові ресурси для вирішення окремих місцевих проблем з державного бюджету та інших фондів. При цьому, плідною стає співпраця з фондами підтримки місцевих ініціатив [4, с. 2].

Дійсно, за Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. передбачено створення у разі необхідності органів і служб для забезпечення здійснення з іншими суб'єктами комунальної власності спільних проектів або спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій, визначення повноважень цих органів (ст. 26, п. 32) [1].

У цьому напрямі можна також відмітити Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування затверджене Постановою КМУ від 18 січня 2003 р. Зокрема, метою Конкурсу є відбір проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, які фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством, і спрямовані на розв'язання актуальних проблем розвитку місцевого самоврядування та поширення позитивного досвіду, набутого в процесі їх реалізації (п. 2) [2].

Із практичного досвіду П. Ворона зазначає, що долучаючись до участі в даному конкурсі місцеві ради навчаються більш системно і раціонально підходити до вирішення проблем громади, створюється сприятливе середовище для сталого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні шляхом самоорганізації та соціальної активізації громад, розроблення та впровадження невеликих за обсягом громадських ініціатив, відкривають нові можливості для розвитку своїх населених пунктів [8].

Таким чином, законодавча база для розвитку проектних технологій у галузі місцевого самоврядування є досить сприятливою. Проте існує певний спектр проблем, що формують різнопланові бар'єри у цьому процесі.

Зокрема, В. Молоканова виділяє такі проблемні положення програм соціально-економічного розвитку регіонів:

1. Неспроможність місцевої влади застосувати проектні технології планування та програмування розвитку.

2. Відсутність активності бізнесу щодо ініціювання відкритих підходів до програмування розвитку територій.

3. Формальність процесу залучення громадськості, підприємців та інших зацікавлених сторін [5, с. 100].

Таким чином, впровадження технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування є тісно пов'язаним з проблематикою управління інформацією та іншими ресурсами фінансового та

не фінансового характеру для удосконалення якості адміністративних послуг та розвитку територіальних громад.

Отже, характерними особливостями проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування виступає розуміння проектів і програм розвитку території як об'єктів муніципального управління. При цьому, особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення процесу реалізації проектів і програм місцевого самоврядування. Місце інформаційного забезпечення в управлінській діяльності забезпечується технологіями моніторингу та контролю в проектному менеджменті.

Зокрема, моніторинг у проектному менеджменті є процесом відслідковування, верифікації та поточного коректування виконання проекту для досягнення закладених у ньому цілей. Моніторинг здійснюється протягом усього періоду впровадження проекту. Ця технологія проектного менеджменту містить у собі збір, оцінювання та поширення інформації про хід виконання проекту та вплив на процес його реалізації для більш оптимального досягнення поставленої мети. Перманентний моніторинг надає проектній команді можливості відслідкувати перебіг виконання проекту та визначити проблемні ділянки в цьому процесі.

Тобто здійснюваний проектною командою органу місцевого самоврядування моніторинг виконання проекту створює систему інформації маркетингового характеру, через яку отримуються смислові дані не лише про економічне та соціокультурне середовище регіону, а й аналізуються його соціально-економічні можливості, визначаються пріоритети розвитку, динаміка діяльності розташованих у регіоні господарських об'єктів, що можуть бути задіяні у муніципальному проекті. Це дає можливість віднайти найбільш ефективний шлях до використання проектних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

На відміну від моніторингу, методи контролю фактичного виконання проекту мають чіткі межі. Зокрема, відслідковуються лише періоди завершення певних проектних робіт. Ця числова інформація використовується для розрахунку динаміки реалізації проекту за такими показниками як час, витрати фінансових ресурсів, якість досягнутих результатів, фактична організація проектних робіт, зміст реалізованої проектною діяльності. Для вимірювання динаміки виконання проекту використовуються різні шкали в залежності від

специфіки проектних робіт. Проте, у будь-якому разі, контроль як технологія проектного менеджменту, виступає у якості порівняння запланованих та отриманих на певному етапі проекту результатів. Критерієм такого порівняння виступають заплановані та фактичні витрати проектних ресурсів задля досягнення поставлених завдань. Попередня упорядкованість ресурсів територіальної громади та наявність актуальної інформації про їх стан дозволить проектній команді муніципального проекту налагодити ефективний контроль ходу його виконання.

І. Чикаренко, зокрема, зазначає, що утримання всіх місцевих ресурсів упорядкованими дає можливість органу управління найбільш ефективно застосовувати існуючий місцевий потенціал у даній проблемній сфері для досягнення очікуваного результату [9].

**Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Тобто можемо помітити, що проект як форма вирішення питань місцевого розвитку виступає оптимальним інструментом у галузі місцевого самоврядування. Серед провідних технологій проектного менеджменту визначаються формування інструментів для аналізу проектів та оцінки їх подальшої ефективності, обґрунтування фінансової доцільності їх впровадження, а також заходи з організації, моніторингу та контролю ходу виконання проекту. Таким чином, впровадження технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування є тісно пов'язаним з проблематикою управління інформацією та іншими ресурсами фінансового та не фінансового характеру для удосконалення якості адміністративних послуг та розвитку територіальних громад. Здійснюваний у межах цього процесу моніторинг виконання проекту створює систему інформації маркетингового характеру. На відміну від моніторингу, методи контролю фактичного виконання проекту мають чіткі межі, що пов'язані з періодами завершення певних робіт у проектному циклі муніципального проекту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з можливостями адаптувати технології з аналізу та прогнозування ризиків для оцінки привабливості проектів у галузі місцевого самоврядування, а також з особливостями формування проектною командою для реалізації муніципальних проектів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/page>.
2. Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування затверджене Постановою КМУ від 18 січня 2003 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/64-2003-%D0%BF>.
3. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : [навч. посіб.] / Л. С. Кобиляцький. – К. : МАУП, 2002. – 200 с.
4. Мінаєва Г. М. управління проектною діяльністю органів місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території / Г. М. Мінаєва // Теорія та практика державного управління : Наук. фах. видання. – Вип. 3 (34). – 2011. – С. 1–7.

5. Молоканова В. М. Публічне управління регіональними програмами розвитку на засадах проектного менеджменту / В. М. Молоканова // Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні : матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, 26 жовтня 2012 р., Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 135 с. – С. 99–101.
6. Чикаренко, І. Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку / І. Чикаренко // Актуальні проблеми державного управління – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253–259.
7. Шаров Ю. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті : концептуальні аспекти : [монографія] / Ю. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
8. Ворона П. В. Досвід співпраці територіальних громад Полтавщини з Фондом сприяння місцевому самоврядуванню України [Електронний ресурс] / П. В. Ворона // Державне будівництво : Електронне наукове фахове видання. – 2008. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/2/06.pdf>.
9. Чикаренко І. А. Портфельний підхід в управлінні проектами: адаптація до сфери муніципального менеджменту [Електронний ресурс] / І. А. Чикаренко // Публічне адміністрування: теорія і практика : Електронне наукове фахове видання. – 2009. – Вип. 1 (1). – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/Chikarenko\\_IStat.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf).

**Рецензенти:** Євтушенко О. Н., д.політ.н., проф.;  
Тимофеев С. П., к.держ.упр.

© Глубоченко К. О., 2013

*Дата надходження статті до редколегії 07.05.2013 р.*

**ГЛУБОЧЕНКО Катерина Олександрівна** – к.держ.упр., викладач кафедри професійного англійського навчання ЧДУ імені Петра Могили.

**Коло наукових інтересів:** управління проектами, роль проектного менеджменту в діяльності органів влади.