

**Євген УДОД**

*к.держ.упр.,*

*заступник міського голови м. Кривий Ріг*

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах реформи децентралізації та територіальної організації влади посилення ролі місцевих територіальних громад актуалізувало пошук нових підходів та ресурсів для підвищення їх інституційної та фінансової спроможності, формування повноцінних територіальних спільнот з високопрофесійним кадровим корпусом.

Практика реалізації публічного управління в багатьох країнах свідчить, що лише системне поєднання інструментів стратегічного управління й управління проектами може забезпечити збалансований розвиток соціально-економічної системи будь-якого рівня (організація, муніципальне утворення, галузь, регіон, держава). Без реалізації проектів важко уявити розвиток як органів публічного управління, так і комерційних організацій, як великих корпорацій, так і малих підприємств. Управління на основі проектів підвищує гнучкість та динаміку організації, децентралізує відповідальність керівництва організацією з функціональним управлінням і дає можливість здійснення докорінних змін [1–4].

Застосування підходу управління проектами, програмами та їх портфелями у процесах регіонального та місцевого розвитку створює сприятливі умови для задоволення місцевих потреб, розв'язання регіональних і локальних проблем із урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку систем вищого рівня, залучення та обґрунтування розподілу необхідних внутрішніх та зовнішніх ресурсів в умовах конкуренції за них громад і територій. Але отримання значних позитивних ефектів від впровадження проектного підходу на місцевому рівні в Україні стримується відсутністю системної підтримки проектів місцевого розвитку, яка б забезпечила єдність програмування на рівнях «регіон (область)» – «субрегіональний (райони та об'єднання громад на засадах співробітництва)» – «територіальна громада» [4].

У межах дослідження [4] автором було здійснено процесне моделювання регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку в Україні на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю (за ISO 18091) (рис.).

Модель містить три контури:

1. Контур пріоритетів розвитку пов'язаних систем управління територіями різних рівнів.

UN Sustainable Development Goals (Цілі сталого розвитку ООН); пріоритети за рівнями (Україна (національний); область (регіональний); район (субрегіональний); громада (територіальна громада)). Цей контур у процесній моделі є керуючим входом.

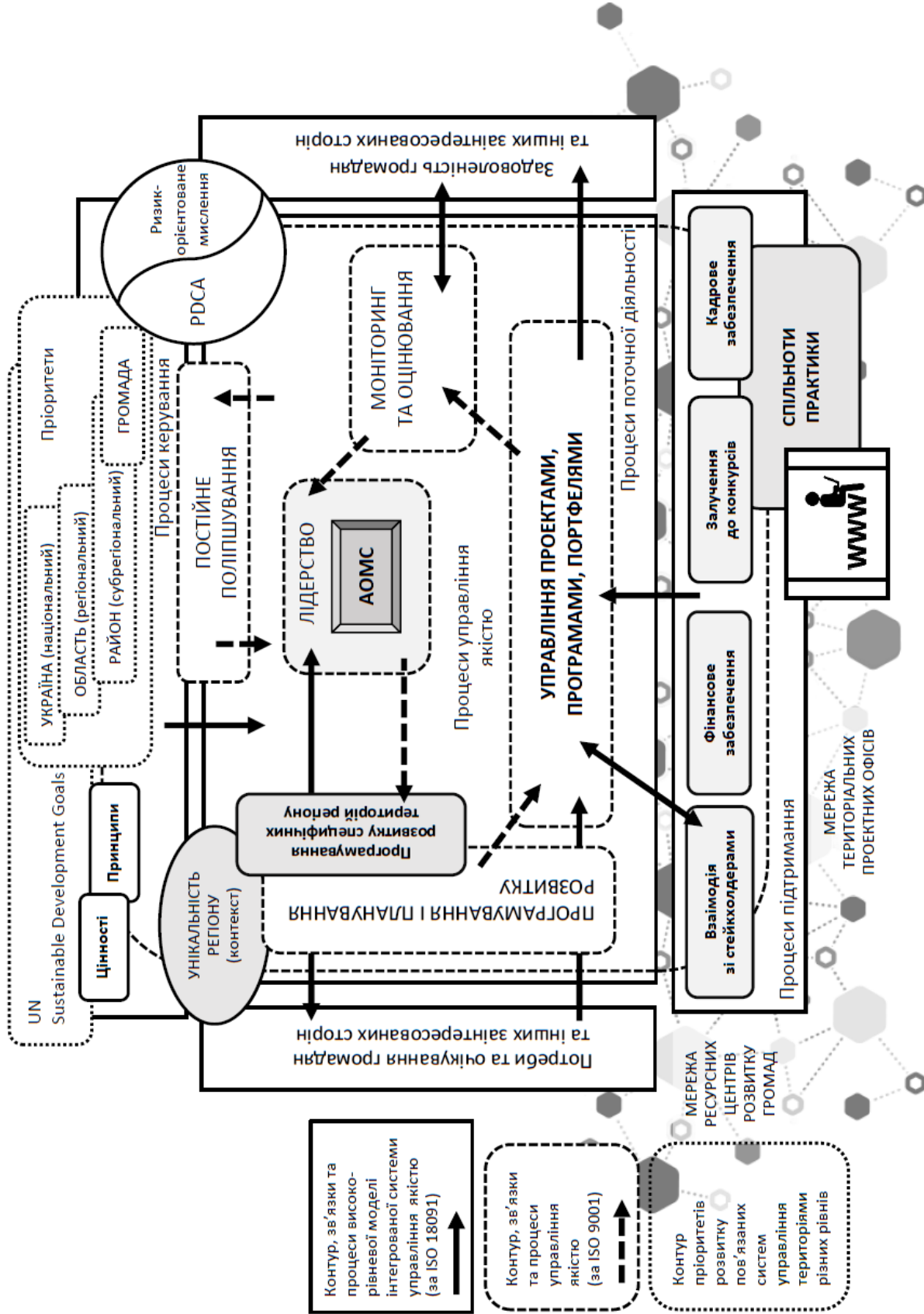


Рис. Модель регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку в Україні

2. Контур, зв'язки та процеси високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю (за ISO 18091).

Основним входом процесної моделі є «Потреби та очікування громадян та інших заінтересованих сторін». Виходом процесної моделі є «Задоволеність громадян та інших заінтересованих сторін».

Процеси керування системою формуються під впливом Цілей сталого розвитку (UN Sustainable Development Goals) та пріоритетів розвитку пов'язаних систем управління територіями різних рівнів, принципів та ключових цінностей програмування розвитку місцевого самоврядування.

Ключові процеси підтримання: управління взаємодією із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами); фінансове забезпечення; залучення органів місцевого самоврядування й самоорганізації населення до участі в конкурсах проектів місцевого розвитку різних рівнів; кадрове забезпечення управління проектами і програмами місцевого розвитку.

3. Контур, зв'язки та процеси управління якістю (за ISO 9001).

Системоутворюючим елементом є асоціація органів місцевого самоврядування (АОМС). Результативність процесів поточної діяльності (управління портфелями, програмами, проектами) забезпечується реалізацією процесів управління якістю за ISO 9001: програмування і планування розвитку із виокремленням підсистеми програмування розвитку специфічних територій регіону; моніторинг ходу реалізації та оцінювання успішності проектів та програм місцевого розвитку; лідерство АОМС; постійне поліпшення.

Високорівнева модель інтегрованої системи управління якістю, яку наведено у стандарті ISO 18091:2019 [5] містить також елемент, який гармонічно єднає цикл PDCA (англійська аббревіатура від Plan – Плануй, Do – Виконуй, Check – Перевірй, Act – Дій, коригуй) – найбільш застосовний у світі метод поліпшення якості та ризик-орієнтоване мислення.

Цикл PDCA можна стисло описати таким чином: визначай цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів згідно з потребами замовника / споживача та політики організації (P) → впроваджуй процеси (D) → здійснюй моніторинг та вимірювання процесів і послуг відносно визначеної політики, цілей і вимог до послуг, а також звітуй про результати (C) → вживай заходів для постійного поліпшення (вдосконалення) показників функціонування процесів та надання послуг (A) [6; 7].

Розробники спеціальної моделі якості для органів публічного управління ЄС – «Загальної / рамкової схеми оцінювання» (Common Assessment Framework, CAF) – вважають, що більшості організацій публічного адміністрування зараз притаманний обмежений підхід до діяльності «Плануй – Виконуй». Поступове впровадження в публічному адмініструванні принципів всеохопного управління на основі якості (TQM) та побудованих на їх основі вимог міжнародних стандартів ISO на систем управління якістю (ISO серії 9000), участь у конкурсах організаційної досконалості, проведення діагностичних самооцінювань за спеціальними – впровадження моделей якості – мають за мету поступово провести державні організації до повністю реалізованого циклу «Плануй–Виконуй–Перевірй–Дій/Коригуй» [8].

Щодо оцінки ризиків, то найбільш відомими та найкращими практичними вказівками щодо управління ризиками можна вважати підхід стандартів ISO серії 31000 та COSO. Опрацьовані у бізнесі моделі необхідно застосовувати з урахуванням особливостей місцевого самоврядування. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 надає настанови щодо управління ризиками в організації [9].

Мережева взаємодія із ресурсними центрами розвитку громад та територіальними проектними офісами здійснюється через спеціалізований Інтернет-ресурс із платформою для формування спільноти практики.

Пропонована модель дозволяє здійснювати підтримку проектів місцевого розвитку на основі синхронізації життєвих циклів окремих проектів і програм. Проекти і програми знаходяться на різних етапах реалізації, мають різні потреби в ресурсах, разом із тим мають розглядитися і скеровуватися саме як система, де узгоджуються питання конкурування за обмежені ресурси.

З урахуванням положень наукових досліджень О. Бобровської «Теоретико-методологічні засади запровадження корпоративних відносин в управління розвитком муніципальних утворень» [10], О. Васильєвої «Управління соціально-економічним розвитком монофункціональних міст України» [11], В. Колтун «Темпоральна парадигма діяльності органів місцевого самоврядування» [12], за даною моделлю може бути реалізовано портфельне управління на субрегіональному рівні, де власником портфеля проектів і програм розвитку є корпорація територіальних громад. Водночас, з урахуванням сучасних викликів щодо необхідності забезпечення інноваційного розвитку на засадах регіональної смарт-спеціалізації маємо акцентувати на тому, що для багатьох промислових регіонів специфічними територіями є монопрофільні міста (мономіста).

### Список використаних джерел

1. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 292 с.
2. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
3. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>.
4. Удод Є. Г. Формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро: ДРІДУ, 2020. 20 с.
5. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html>.
6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. V, 45 с.

7. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; надано чинності 2016–07–01. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. IX, 22 с.

8. CAF 2020. Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. European Public Administration Network ; European Institute of Public Administration. Maastricht: European CAF Resource Centre, 2020. 96 p. URL: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf>.

9. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.

10. Бобровська О. Ю. Теоретико-методологічні засади запровадження корпоративних відносин в управління розвитком муніципальних утворень : автореф. дис... доктора наук з держ. упр. : 25.00.04. Донецьк: Донецький держ. ун-т упр., 2009. 36 с.

11. Васильєва Н. В., Васильєва О. І., Приліпко С. М. Публічне управління сталим розвитком територій. Збірник наукових праць ЛОГОС. 2020. С. 12–14. URL: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03>.

12. Колтун В. С. Темпоральна парадигма діяльності органів місцевого самоврядування : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2015. 36 с.

*Отримано редакційною колегією: 21.02.2022.*