

7. **Chernetska O.** Mistsevi vybory yak forma narodovladdia: porivnialnyi analiz ukrainskoho ta zarubizhnoho dosvidu / O. Chernetska // Visn. Tsentru vyborchoi komisii. – 2006. – № 4(6). – S. 71 – 74.

8. **Yavorskyi V. D.** Mistseve samovriaduvannia i vybory v Ukraini / V. D. Yavorskyi // Derzh. budivnytstvo ta mist. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – Kh. : Pravo, 2002. – Vyp. 2. – S. 45 – 49.

9. **Electoral** systems and voting procedures at local level / Report by Steering Committee on Local and Regional Democracy. – Series «Local and regional authorities in Europe». – № 68. – 57 p.

10. **Sancton A.** Governing Canada's City-Regions / Andrew Sancton. – Montreal : Institute for Research on Public Policy, 1994.

11. **Ustawa** z dnia 16 lipca 1998 r. Ordynacja wyborcza do rad gmin, rad powiatow i sejmikow wojewodztw // Dziennik Ustaw. – 1998. – № 95. – Poz. 602.

12. **Finegold K.** Experts and Politicians: Reform Challtges to Machine Politocs in New York, Cleveland, and Chicago / K. Finegold. – Princeton : Prenceton University Press, 1995.

Надійшла до редколегії 10.12.14

УДК 352

Євген УДОД

Дніпропетровська обласна рада

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Розглядаються особливості існуючих практик підтримки проектів місцевого розвитку в Дніпропетровській області, на підставі чого визначається комплекс пріоритетних напрямів щодо формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку.

Ключові слова: орган місцевого самоврядування, проекти місцевого розвитку, проектний підхід, система підтримки, територіальна громада.

Евгений Удод. Формирование региональной системы поддержки проектов местного развития: опыт Днепропетровской области

Рассматриваются особенности существующих практик поддержки проектов местного развития в Днепропетровской области, на основе чего определяется комплекс приоритетных направлений по формированию региональной системы поддержки проектов местного развития.

Ключевые слова: орган местного самоуправления, проекты местного развития, проектный подход, система поддержки, территориальная община.

© Удод Є. Г., 2014

Evgen Udod. Formation of the local development projects' regional support system: Dnipropetrovs'k region experience

The features of local development projects' support practices existing in the Dnipropetrovsk region are considered. On what basis a set of priority areas on the formation of the local development projects' regional support system is determined.

Key words: local governments authority, local development project, project approach, support system, local community.

Від ефективності використання внутрішніх та залучених ресурсів територіальних громад залежить їх економічний розвиток і забезпечення належного рівня добробуту населення. Саме тому критично важливим є впровадження найсучасніших практик управління територіями, стимулювання громадської активності, залучення і максимально ефективного використання ресурсів, які надають міжнародні партнери. Керований розвиток муніципальних утворень потребує застосування проектного підходу, який дозволяє структурувати та ув'язати в цілісний масштабний стратегічний напрям взаємопов'язані проекти локального характеру з метою реалізації комплексних завдань керованого розвитку муніципальних утворень згідно з визначеними пріоритетами [12].

Сьогодні тільки гармонійне застосування інструментів стратегічного управління й управління проектами може забезпечити сталий розвиток соціально-економічної системи будь-якого рівня (підприємство, регіон, держава). Ефективно застосовувати такі інструменти – завдання передусім державних службовців, посадовців місцевого самоврядування, представників бізнесу, інших представників громади [6].

Без реалізації проектів важко уявити розвиток як державних установ, так і комерційних організацій, як великих корпорацій, так і малих підприємств. Упровадження управління на основі проектів підвищує гнучкість та динаміку організації, децентралізує відповідальність керівництва організацією з функціональним управлінням і дає можливість вивчити організацію, її процедури з метою проведення організаційних змін [2].

На цей час в Україні поширюється практика реалізації проектів у сфері муніципального управління й розвитку [11]. Очевидно, що проекти такого типу належать до проектів публічного сектору та мають значну специфіку порівняно з бізнес-проектами, вони відповідно до спрямування можуть забезпечувати як економічні, так і суто соціальні результати – вигоди територіальної громади.

Проектний підхід успішно реалізується в багатьох країнах на різних рівнях державного управління [1; 3]. В Україні також усе більше органів державного управління намагаються застосувати проектний підхід до своєї діяльності. Але ці установи зіштовхуються зі

складністю адаптації інструментів проектного менеджменту до вітчизняного публічного адміністрування. Існують і розбіжності в понятійному апараті.

У працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема В. Рача, Б. Тяна, Ю. Чучмана, Ю. Шарова, неодноразово наголошувалось на тому, що застосування принципів проектних рішень для реалізації стратегічних ініціатив публічних інституцій дає можливість інтегрувати методологію проектного менеджменту в управлінські процеси цих організацій, надає реальний шанс сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічних цілей, забезпечити організаційну, ресурсну та суспільну підтримку реалізації стратегії. У працях І. Чикаренко та Т. Маматової було визначено характерні особливості, загальні риси та деякі відмінності проектів публічного сектору, які можуть бути як прибутковими, так і неприбутковими та реалізуються на загальнодержавному, регіональному й місцевому, зокрема муніципальному, рівнях [2; 11].

У Дніпропетровській області в рамках Комплексної стратегії розвитку регіону поступово формується система адресного супроводу бізнес-проектів, а потенціал Дніпропетровщини презентовано на провідних інвестиційних майданчиках світу [10]. Окремі інноваційні практики підтримки проектів місцевого розвитку в Дніпропетровській області висвітлювались автором статті на науково-комунікативних заходах [8; 9], але питанням формування систем підтримки проектів місцевого розвитку у вітчизняних фахових виданнях до цього часу приділено недостатньо уваги.

З огляду на це метою статті є розгляд особливостей існуючих практик підтримки проектів місцевого розвитку в Дніпропетровській області та визначення комплексу пріоритетних напрямів щодо формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку.

Проектний підхід є одним з інструментів підвищення результативності й ефективності діяльності органів публічного управління і переведу її на новий якісний рівень [1; 3]. Проектний підхід створює сприятливі умови для розв'язання місцевих проблем, залучення та обґрунтованого розподілу всіх видів ресурсів за критерієм максимізації використання існуючого потенціалу муніципального утворення [11; 12].

В Україні поширюється практика реалізації муніципальних проектів місцевого розвитку. Проекти такого типу спрямовані на задоволення комплексу потреб територіальної громади. Відповідно до встановлених цілей вони здатні забезпечити як економічні, так і соціальні результати [2; 11]. Пошук альтернативних джерел фінансування проектів, спрямованих на забезпечення розвитку

територіальних громад, є спільною справою органів влади та управління і організацій, які зацікавлені в реалізації таких проектів, і вимагає підвищення рівня компетенції службовців та їх зацікавленості в отриманні результатів діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення. Тому з метою сприяння ефективному здійсненню місцевими радами Дніпропетровської області своїх повноважень, місцевому і регіональному розвитку, узгодженню дій щодо захисту прав та інтересів територіальних громад у 2011 р. створено місцеву асоціацію органів місцевого самоврядування «Дніпропетровська обласна асоціація органів місцевого самоврядування» [7].

Приклад органам місцевого самоврядування регіону подає й Дніпропетровська обласна рада, яка протягом останніх років є незмінним переможцем Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування. Таким переможцем став і проект «Європейські виміри та орієнтири: на шляху до самодостатніх громад», реалізація якого розпочалась у 2012 р. [5]. Загальний бюджет проекту становить 990 тис. грн., з них: 500 тис. грн. – фінансування з державного бюджету, 380 тис. грн. – фінансування з обласного бюджету, 110 тис. грн. – фінансування з районних бюджетів (22 районні ради області). Партнерами проекту є, зокрема, Фонд Східна Європа, Національний центр електронного урядування, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

Головною метою проекту є створення належних умов для реалізації повноважень органами місцевого самоврядування області та впровадження дієвих механізмів реалізації самодостатності громад за рахунок залучення позабюджетних коштів, міжсекторного партнерства та технологій проектного управління. Центральним заходом проекту стало відкриття регіонального інформаційного центру «Громади Дніпропетровщини» на базі Дніпропетровської обласної асоціації органів місцевого самоврядування [4]. Головною метою роботи вказаного центру є координація діяльності та безпосередня допомога місцевим громадам у їх ініціативах щодо реалізації спільних проектів та залученні позабюджетних коштів.

З метою реалізації можливості проведення системної, централізованої роботи Регіонального інформаційного центру «Громади Дніпропетровщини» із залучення позабюджетних коштів та підготовки відповідних проектів органів місцевого самоврядування на виконання має бути забезпечений подальший розвиток регіональної бази проектів органів місцевого самоврядування на платформі спеціалізованого веб-порталу. Зазначена регіональна база проектів формується з потенційних проектів, проектів, які реалізуються в даний

час, та вже реалізованих проєктів, що належать до «Кращих практик». Кожному органу місцевого самоврядування мають бути надані права для «віддаленого ведення» власних проєктів. Крім того, веб-портал має надавати додаткові можливості органам місцевого самоврядування, громадським організаціям та донорським організаціям щодо взаємодії для підготовки спільних ініціатив і формування партнерств.

Окремими заходами проєкту «Європейські виміри та орієнтири: на шляху до самодостатніх громад» передбачено проведення тренінгів для відповідальних працівників органів місцевого самоврядування з питань підготовки проєктів на міжнародні та українські гранти й конкурси та проведення всеукраїнської конференції «Ярмарок ідей» для забезпечення широкої презентації потенційних проєктів.

«Ярмарок ідей – 2011» став однією з перших інноваційних практик підтримки проєктів місцевого розвитку. Його метою було – залучення в регіон соціальних інвестицій, розвиток співробітництва між територіальними громадами та міжнародними благодійними фондами для вирішення актуальних питань розвитку конкретних територій. «Ярмарок ідей» є прикладом впровадження європейського підходу до вирішення локальних проблем та викликів. Таке співробітництво відкриває широкі можливості використання додаткових інвестицій для розвитку соціальної сфери сіл, селищ і міст області. Саме тому цей захід може розглядатись як складова системи підтримки проєктів місцевого розвитку в Дніпропетровській області. З метою залучення широких верств населення до формування регіональної політики, реалізації права громадян на доступ до публічної інформації, особливо в сільській місцевості, та отримання адміністративних послуг на базі єдиного інформаційного простору області, цей захід проєкту передбачає створення регіональної мережі пунктів колективного доступу до публічної інформації на базі інформаційних сенсорних кіосків.

Створення пунктів колективного доступу до публічної інформації є загальновідомою успішною світовою практикою надання громадянам електронних інформаційних та адміністративних послуг. Регіональна мережа пунктів колективного доступу повинна забезпечити:

- створення механізму електронної взаємодії громадськості та влади;
- залучення широких верств населення до використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- широкий доступ громадян до актуальної інформації про діяльність органів влади, зокрема про порядок, процедуру та терміни надання адміністративних послуг і звернення громадян, а також

забезпечення аналітичними матеріалами про соціально-економічне та громадсько-політичне становище області;

– залучення громадян до обговорення нових нормативно-правових актів та проблем територій [8].

Реалізація проєкту дасть можливість надати новий економічний поштовх для розвитку соціально-економічної самодостатності громад.

Усі ознаки інноваційності має нова ініціатива «Проектний центр “Красиве місто”», у межах якої реалізується низка проєктів [8]. Проектний центр має дві основні мети: пошук і обговорення цікавих ідей та перетворення кращих ідей у проєкти для втілення їх у життя. Ключовою інновацією є активне залучення членів територіальної громади із використанням сучасних мережевих ресурсів – розвиток спільнот практики.

Так, 1 серпня 2014 р. у Національному агентстві України з питань державної служби профільним міністерствам презентовано пілотну навчальну програму, яка допоможе посадовим особам місцевого самоврядування стати більш ефективними. Навчальний курс розроблено згідно з Проєктом «Місцевий економічний розвиток міст України» співпраці з Національною академією державного управління при Президентові України. Унікальну навчальну програму вже випробували дніпропетровські управлінці. За результатами пілотного проєкту запропоновано створити національний навчальний курс з підготовки та перепідготовки ефективних менеджерів у сфері публічного адміністрування, зусилля яких мають спрямовуватись на забезпечення сталого розвитку території в умовах децентралізації влади. А вже 19 вересня 2014 р. на X Українському муніципальному форумі, який проходив в Одесі Дніпропетровщина презентувала унікальну пілотну навчальну програму, яка допоможе посадовим особам місцевого самоврядування стати ефективними менеджерами у сфері публічного адміністрування.

У 2014 р. для студентів старших курсів та молоді віком до 28 років ініційовано проведення «Школи проєктного менеджменту», де навчатимуть розробці проєктів із залученням міжнародних партнерів. Навчальна програма «Школи проєктного менеджменту» триватиме 4 місяці, вона передбачає участь у реальних проєктах від розробки до реалізації, прикладні тренінги та семінари, а також майстер-класи досвідчених та успішних проєктних менеджерів регіону.

У межах проєкту «Стратегічний та інвестиційний розвиток Дніпропетровської області» розпочав роботу керівний Комітет з інвестицій та стратегічного розвитку Дніпропетровської області. Обрано директорів проєктів, що будуть реалізовуватись згідно з пріоритетними напрямками розвитку регіону.

Таким чином, у Дніпропетровській області наявна тенденція, що

може бути охарактеризована як швидке поширення «успішних практик» (Best practices) у сфері підтримки муніципальних проєктів розвитку, але відповідну регіональну систему до цього часу ще не сформовано. На нашу думку, до комплексу пріоритетних напрямів формування системи підтримки муніципальних проєктів розвитку в Дніпропетровській області належать:

- подальший розвиток асоціації органів місцевого самоврядування;
- розширення участі органів місцевого самоврядування в конкурсах проєктів розвитку місцевого самоврядування;
- продовження практики укладання угод із донорськими організаціями;
- розвиток мережі ресурсних центрів;
- створення системи моніторингу реалізації та оцінювання результативності проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування;
- посилення взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами);
- розвиток мережі територіальних проєктних офісів;
- подальший розвиток спеціалізованого інтернет-ресурсу;
- формування системи спеціалізованого навчання з управління проєктами для посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадянських об'єднань та громадських активістів;
- розвиток спільнот практики.

Отже, подальшого теоретичного опрацювання потребує підхід до системного вирішення проблеми формування регіональних систем підтримки проєктів місцевого розвитку.

Список використаних джерел

1. **Линтия Л.** Управление рисками проектов развития в государственном секторе / Льюис Линтия, Гофф Стейси // Упр. проєктами і програмами. – 2009. – № 2(18). – С. 154 – 162.
2. **Маматова Т.** Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста / Тетяна Маматова, Ірина Чикаренко // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 3(10). – С. 238 – 247.
3. **Панайотис А.** Применение управления проектами и программами на уровне Совета Министров, поддержка офиса Премьер-министра / Аграпидис Панайотис // Упр. проєктами і програмами. – 2009. – № 2(18). – С. 120 – 125.
4. **Положення** про Регіональний інформаційно-ресурсний центр розвитку громад «Громади Дніпропетровщини». – Режим доступу : www.oblrada.dp.ua/user/files/Dodatok1_koord_7.doc.
5. **Про проєкт** «Європейські виміри та орієнтири: на шляху до самодостатніх

громад. Створення регіонального інформаційно-ресурсного центру розвитку громад на базі обласної асоціації органів місцевого самоврядування» : рішення Дніпропетровської обласної ради № 138-7/VI від 24 черв. 2011 р. – Режим доступу : www.oblrada.dp.ua/user/files/138-7.doc.

6. **Рач В. А.** Управление проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.

7. **Статут** Дніпропетровської обласної асоціації органів місцевого самоврядування. – Режим доступу : oblrada.dp.ua/user/files/statut.doc.

8. **Удод Є. Г.** Інноваційні практики підтримки проєктів місцевого розвитку в Дніпропетровській області / Є. Г. Удод // Інноваційні підходи менеджменту у практиці публічного управління : матеріали наук.-практ. конф. від 22 лист. 2013 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 45 – 49.

9. **Удод Є. Г.** Існуючі практики та напрями вдосконалення діяльності з підтримки муніципальних проєктів розвитку в Дніпропетровській області / Є. Г. Удод // Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали ІV всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених, 19 квіт. 2013 р. / за заг. ред. В. Г. Вікторова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 101 – 103.

10. **Фінансування** проєктів розвитку міст і районів Дніпропетровщини з держбюджету зросло в 2,2 рази. – Режим доступу : www.vesti.dp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=16842:-22-&catid=134:2011-09-10-06-36-04&Itemid=568.

11. **Чикаренко І.** Сутність і характерні особливості муніципальних проєктів розвитку / Ірина Чикаренко // Акт. пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253 – 259.

12. **Шаров Ю.** Основи цілепокладання в проєктно-орієнтованій системі стратегічного планування муніципального розвитку / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Акт. пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3(25). – С. 223 – 228.

List of references

1. **Lintiya L.** Upravlenie riskami proektov razvitiya v gosudarstvennom sektore / Lyuis Lintiya, Goff Steysi // Upr. proektami i programmami. – 2009. – № 2(18). – С. 154 – 162.
2. **Mamatova T.** Proektnyi ta klasternyi pidkhody v zabezpechenni innovatsiinoho rozvytku mista / Tetiana Mamatova, Iryna Chykarenko // Derzh. upr. ta mist. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU, 2011. – № 3(10). – С. 238 – 247.
3. **Panayotis A.** Primenenie upravleniya proektami i programmami na urovne Soveta Ministrov, podderzhka ofisa Premer-ministra / Agrapidis Panayotis // Upr. proektami i programmami. – 2009. – № 2(18). – С. 120 – 125.
4. **Polozhennia** pro Rehionalnyi informatsiino-resursnyi tsentr rozvytku hromad «Hromady Dnipropetrovshchyny». – Rezhym dostupu : www.oblrada.dp.ua/user/files/Dodatok1_koord_7.doc.
5. **Pro proekt** «Yevropeiski vymiry ta oriientyry: na shliakhu do

samodostatnikh hromad. Stvorennia rehionalnoho informatsiino-resursnoho tsentru rozvytku hromad na bazi oblasnoi asotsiatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia» : rishennia Dnipropetrovskoi oblasnoi rady № 138-7/VI vid 24 cherv. 2011 r. – Rezhym dostupu : www.oblrada.dp.ua/user/files/138-7.doc.

6. **Rach V. A.** Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku : navch. posib. / V. A. Rach, O. V. Rossoshanska, O. M. Medvedieva ; za red. V. A. Racha. – K. : K.I.S., 2010. – 276 s.

7. **Statut** Dnipropetrovskoi oblasnoi asotsiatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. – Rezhym dostupu : oblrada.dp.ua/user/files/statyt.doc.

8. **Udod Ye. H.** Innovatsiini praktyky pidtrymky proektiv mistsevoho rozvytku v Dnipropetrovskii oblasti / Ye. H. Udod // Innovatsiini pidkhody menedzhmentu u praktytsi publichnoho upravlinnia : materialy nauk.-prakt. konf. vid 22 lyst. 2013 r. / za zah. red. Yu. P. Sharova. – D. : DRIDU NADU, 2013. – С. 45 – 49.

9. **Udod Ye. H.** Isnuiuchi praktyky ta napriamy vdoskonalennia diialnosti z pidtrymky munitsypalnykh proektiv rozvytku v Dnipropetrovskii oblasti / Ye. H. Udod // Stanovlennia publichnoho administruvannia v Ukraini : materialy IV vseukr. mizhvuz. konf. studentiv ta molodykh uchenykh, 19 kvit. 2013 r. / za zah. red. V. H. Viktorova. – D. : DRIDU NADU, 2013. – S. 101 – 103.

10. **Finansuvannia** proektiv rozvytku mist i raioniv Dnipropetrovshchyny z derzhbiudzhetu zroslo v 2,2 razy. – Rezhym dostupu : www.vesti.dp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=16842:-22-&catid=134:2011-09-10-06-36-04&Itemid=568.

11. **Chykarenko I.** Sutnist i kharakterni osoblyvosti munitsypalnykh proektiv rozvytku / Iryna Chykarenko // Akt. probl. derzh. upr. – D. : DRIDU NADU, 2007. – Vyp. 4 (30). – S. 253 – 259.

12. **Sharov Yu.** Osnovy tsilepokladannia v proektno-oriientovani systemi stratehichnoho planuvannia munitsypalnoho rozvytku / Yurii Sharov, Iryna Chykarenko // Akt. probl. derzh. upr. – D. : DRIDU NADU, 2006. – Vyp. 3(25). – S. 223 – 228.

Надійшла до редколегії 11.12.14

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

АКИМОВ Олександр Олексійович,
канд. наук держ. упр., заст. нач. відділу
правового забезпечення Нац. служби
посередництва і примирення

ГЕССЕН Євген Євгенович,
аспірант ДРІДУ НАДУ,
зав. сектору інформаційної діяльності
та комунікацій з громадськістю
Дніпропетр. райдержадміністрації

ГУСАК Ірина Володимирівна,
аспірант НАДУ,
помічник-консультант народного депутата України

ЖАДАН Євгеній Володимирович,
аспірант ДРІДУ НАДУ,
перш. заст. голови Дніпропетр. облради
по виконавчому апарату

ЗАПАДИНЧУК Олександр Петрович,
аспірант НАДУ, зав. сектору
Національного ін-ту стратегічних досліджень

ІГНАТОВА Олена Віталіївна,
канд. екон. наук, доц., зав. сектору
реалізації інновацій Головного управління
Міндоходів у Харківській обл.

КІРССВА Ольга Борисівна,
канд. наук держ. упр., доц.,
доц. каф. філософії, соціології держ. упр. ДРІДУ НАДУ

КРАВЦОВ Олег Валентинович,
канд. хім. наук, доц., докторант ДРІДУ НАДУ

МАРУШЕВСЬКИЙ Геннадій Борисович,
канд. філос. наук, докторант НАДУ

МАШНЕНКОВ Костянтин Анатолійович,
канд. екон. наук, докторант ДРІДУ НАДУ

МИРВОДА Світлана Іванівна,
доц. Відкритого міжнар. ун-ту розвитку людини «Україна»

НИКОЛАЙШИН Богдан Никифорович,
аспірант ЛРІДУ НАДУ