

УДК 352.07

Л. Ричкіна

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД)

Проаналізовано процес моделювання проектного менеджменту та його інструментарій. Обґрунтовано, що моделі розвитку територіальної громади із застосуванням проектного менеджменту є унікальними. Наводяться приклади застосування проектного менеджменту до конкретних територіальних громад.

Ключові слова: модель, управління, проектний менеджмент, процес, інструменти проектного менеджменту, територіальні громади.

Територіальна громада є природною формою організації, тому місцеве самоврядування – це результат тривалого процесу розвитку суспільства та вид управлінської діяльності, при якому об’єктом управління є одночасно і його суб’єкт. Територіальна громада як суб’єкт місцевого самоврядування є джерелом активності, діяльності, якому притаманна творчість, що спрямована на вирішення питань місцевого значення. При цьому це не просто реакція на зміни в навколишньому середовищі, а й ініціація перетворень. Значущою підтримкою у цьому процесі є проектний менеджмент та його інструменти.

Результати аналізу наукових праць вітчизняних і закордонних вчених підтверджують актуальність проблем, пов’язаних із функціонуванням територіальних громад. Так, дослідженню окресленої проблеми приділяють увагу Т. Азарова, В. Білецький, П. Дігтяр, В. Нанівська, Р. Патнам, П. Цегольник та інші. Однак здебільшого вони були присвячені загальним питанням правового регулювання їх діяльності. Питання реалізації територіальною громадою права на місцеве самоврядування розглядаються в роботах В. Алексєєва, В. Бабаєва, І. Видріна, В. Куйбіди, Н. Нижник та інших.

Незважаючи на достатню кількість наукових праць, присвячених дослідженню функціонування територіальних громад, безпосередньо теоретичних розробок щодо моделі розвитку територіальної громади із застосуванням інструментів проектного менеджменту на прикладі конкретних територіальних громад не виявлено, що обумовлює звернення до аналізу окресленої проблеми.

Поняття “модель”, “моделювання” використовуються в усіх без винятку науках і на всіх етапах наукового дослідження. Евристична сила окреслених дефініцій виявляється у тому, що за їх допомогою вдається зробити будь-яке явище дійсності доступним для пізнання. “Модель” (від франц. *modele* – зразок) – узагальнений синтезований образ об’єкта-прототипу, явища, процесу, що використовується для вивчення, дослідження, систематизації тощо. Вивчення моделі відображає фундаментальні властивості об’єкта-прототипу, допомагає виявити ключові ознаки аналізованих процесів, дослідити їх динаміку, виявити причинно-наслідкові зв’язки. Модель обов’язково містить прогностичний аспект, пов’язуючи інформаційний образ теперішнього з теоретичним образом майбутнього [1]. Доцільно навести визначення Т. Азарової щодо категорії управляти – це не примушувати, не нав’язувати об’єкту (процесу) хід, що суперечить

його суті, а навпаки – максимально враховувати його сутність, узгоджуючи кожний вплив на процес з його логікою [2]. Концепція управління проектами (західний аналог – менеджмент) є порівняно новою. Проте сама практика реалізації проектів, вочевидь, налічує не одну тисячу років. Адже побудова єгипетських пірамід, Великої китайської стіни та багато інших звершень в історії людства були не чим іншим, як гігантськими за масштабами управлінськими проектами. Повертаючись до сучасності, можна зазначити, що на сьогодні управління проектами стало загальноновизнаною методологією здійснення управлінської діяльності [3].

На нашу думку, це визначення відповідає смислу й завданням проектного менеджменту. Для розуміння процесу моделювання проектного менеджменту та його інструментарію звернемося до сертифікаційної програми, яка розроблена американським Інститутом управління проектами та відома як Project Management Body of Knowledge (РМВОК). Ця програма складається з трьох блоків, зокрема: етичного кодексу, професійного досвіду та професійних знань. Останній блок складається з *дев'яти функцій*: менеджменту обсягів, затрат, часу, якості, людських ресурсів, комунікацій, контрактів/постачання, ризиків, проектною інтеграції. Перші *чотири*, що спрямовані на управління цілями, визначаються як *основні функції*, а саме:

1. Управління обсягом проекту – здійснення контролю проекту за допомогою встановлення його мети та завдань.
2. Управління затратами – фінансовий контроль проекту завдяки здійсненню аналізу та складанню звітів про затрати.
3. Управління часом – це планування, складання календарних графіків та їх контроль для забезпечення вчасного виконання проекту.
4. Управління якістю – забезпечення виконання стандартів якості, встановлених для проекту.

Наступні п'ять, що спрямовані на управління певними об'єктами, називають *додатковими функціями*, зокрема:

1. Управління людськими ресурсами – спрямування і координація діяльності людей, залучених до проекту.
2. Управління комунікаціями – накопичення інформації, якою обмінюються члени проектною команди, керівництво, сприяючи успішному завершенню проекту.
3. Управління контрактами/постачанням – відбір, переговори і підписання замовлень, контроль за постачанням матеріалів, устаткування і послуг (обслуговування).
4. Управління ризиком – базується на знаннях та досвіді із зазначенням умов реалізації конкретного проекту і залежить від ступеня невизначеності проекту.
5. Управління проектною інтеграцією – забезпечення належної координації всіх функцій проекту [4].

Очевидно, що у виконанні функцій управління щодо специфічних цілей та об'єктів проекту окреслюється роль суб'єкта управління – проектного менеджера/менеджерів. Важливим аспектом у цьому процесі є поєднання основних функцій управління проектом із інструментарієм, який для цього застосовується. При цьому ефективність проекту залежить від рішень, які приймаються менеджерами проекту на кожній стадії його здійснення. Безсумнівно, що неправильне вихідне розуміння мети проекту спричиняє помилки щодо забезпечення виконання поставлених завдань та визначення обсягу робіт за проектом, що, зазвичай, призводить до втрат часу і коштів.

Отже, залежно від типу проекту, масштабів і суті, в його реалізації можуть взяти участь різна кількість учасників та організацій територіальної громади, де кожен виконує свої функції.

Територіальна громада в Україні – це сукупність громадян, які спільно проживають у міському чи сільському поселенні, мають колективні інтереси і визначений законом правовий статус. Назва “територіальна громада” відповідає національним історичним традиціям українців та закріплена у Конституції України 1996 р. Поселення, яке має статус територіальної громади, наділяється певними правами, зокрема правом на самоврядування, що відповідає суті Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21.05.1997 р. (редакція станом на 09.05.2015 р.). Так, цим законом 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) [5].

Децентралізація влади в Україні спрямована на забезпечення ефективної реалізації прав громадян, надання публічних послуг належної якості, збільшення прав і повноважень місцевих громад. Однак на сьогодні існує величезна кількість проблем із існуванням та діяльністю територіальних громад. Тому, побудова моделей розвитку територіальних громад із застосуванням інструментів проектного менеджменту та їх практичне використання дасть змогу подолати певні проблеми, що наразі гальмують розвиток певних поселень.

Моделювання проектного менеджменту відбувається за низкою етапів, до яких належать такі категорії:

- учасники проекту: управлінці-фахівці, що відповідають за планування визначення мети і завдань, а також за оцінку їх виконання та відповідальні за виконання робіт, визначених проектним графіком;
- обсяг робіт та чітко окреслений передбачуваний результат проекту;
- строки проекту;
- бюджет проекту;
- відповідність проекту визначеним стандартам;
- ресурси проекту.

У процесі проектного менеджменту використовуються відповідні інструменти, що представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Процес та інструменти, що використовуються у проектному менеджменті

Процес	Інструменти
Визначення обсягу робіт	Робоча структура проекту
Створення команди проекту	Організаційна структура
Планування послідовності робіт	Сіткові графіки
Календарне планування	Діаграми Гантта
Планування витрат	Структура затрат за проектом
Оцінка проекту	Вартість грошей у часі, скориговані бюджети
Розподіл ризику і відповідальності	Контракт
Зміни параметрів	Аналіз чутливості й ризиків
Лідерство	Призначення менеджера проекту

Нижче, у табл. 2 представлено характеристику моделі управління проекту та його інструментарій.

На нашу думку, інтеграція перелічених інструментів у створенні моделі проектного менеджменту щодо розвитку територіальних громад у процесі практичного її застосування підвищить ефективність та забезпечить успішність виконання проекту. Підтвердження наведеного висновку можна спостерігати у моделях розвитку сільських територій Київщини, розроблених в межах Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні.

Таблиця 2

Модель управління проекту та його інструментарій

Цілі, функції та інструменти	Процедура
ЦЛП – контракт	Визначаються вимоги до проекту з огляду на обсяги, витрати, час і якість
ЩО (<i>обсяг</i>) – WBS	Визначаються обсяги робіт розробкою робочої структури проекту (WBS)
ХТО (<i>команда</i>) – OBS	Призначається керівник і формується команда за допомогою створення організаційної структури (OBS)
ХТО ЩО РОБИТЬ – матриця відповідальності	Створюється матриця відповідальності, в якій закріплюються певне завдання за виконавцями
ЯК (<i>плани</i>) – сіткові графіки, діаграми Гангта, ресурсні гістограми	Узгоджуються плани виконання проекту щодо встановлених цілей і взаємовідношень робочих елементів
КОЛИ і СКІЛЬКИ (<i>контроль</i>) – інформаційні та аналітичні звіти, метод скоригованого бюджету	Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо термінів, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану

Так, організація Центру розвитку сільського господарства та правової підтримки об'єднувала представників різних галузей, зокрема: фахівців із аграрного сектора, правників, економістів, соціальних робітників, з числа яких був призначений керівник і сформована команда, які визначили робочу структуру проекту, завдання, закріпивши за ними виконавців та міру їх відповідальності. Серед основних завдань зазначеного вище Центру визначено такі:

- захищати законні соціальні, економічні та інші інтереси селян;
- сприяти відродженню економіки та соціальної сфери села Київської області;
- підтримувати розвиток села шляхом навчання та інформаційне забезпечення;
- сприяти процесові формування аграрної політики.

Напрями діяльності цього Центру відповідають основним його завданням, зокрема:

- навчальна та просвітницька (інформаційна) діяльність;
- сприяння розвитку громадянського суспільства, зокрема й шляхом створення громадських організацій;
- сприяння захисту прав і законних інтересів громадян, зокрема шляхом розвитку таких альтернативних механізмів як третейське судочинство в аграрній сфері;
- передача та управління об'єктами соціальної сфери;
- сприяння розвитку малого бізнесу в сільській місцевості;
- демонстраційна діяльність, спрямована на підвищення ефективності господарювання;

– розвиток ринкової інфраструктури в сільській місцевості (сільськогосподарські кооперативи, кредитні спілки тощо).

Тож, Модель підвищення активності сільської молоді на основі молодіжної громадської організації була розроблена відповідно до напрямів, мети зазначеного вище центру та інструментарію проектного менеджменту. Проблемою, що сприяла розробленню цієї моделі, стало питання низької активності сільської молоді, відчуття незахищеності та розгубленості перед майбутнім. Для подолання цієї перепони була створена молодіжна громадська організація як діючий проект, що покликаний задовольнити і захищати законні соціальні, творчі, духовні та інші спільні інтереси своїх членів, сприяти розвитку духовності, освіти, культури шляхом навчального та інформаційного забезпечення. Так, відповідно до завдань проекту, зокрема дитяча громадська організація “Соняшник” здійснювала діяльність щодо розвитку трудових навиків шляхом відродження народних ремесел серед дітей із особливими потребами на основі таких завдань:

- створити умови для оволодіння дітьми з особливими потребами додаткових трудових навиків;
- створити центри народних ремесел – народної вишивки, різьблення по дереву, декоративного розпису;
- створити методичний центр за відповідними напрямками;
- організувати виставку-продаж виготовлених робіт.

Для залучення широкої громадськості до проблем дітей із особливими потребами було проведено свято “Історія народних ремесел на Тетіївщині”, в якому взяли участь народні умільці району. Для поширення досвіду роботи центру “Відродження народних ремесел” проведено районний семінар для соціальних педагогів шкіл. Цей проект має такі досягнення:

- залучено до співпраці народних умільців;
- розроблено програми для роботи центрів;
- оформлено постійну діючу виставку кращих дитячих робіт;
- проведено ремонт кабінету для центрів народних ремесел силами членів громадської організації “Соняшник” [6].

Ще одним прикладом моделі розвитку територіальної громади із застосуванням інструментів проектного менеджменту є Проект інноваційної моделі надання соціальних послуг у м. Хмільник, який є результатом здобутих перемог обласних та Всеукраїнського конкурсу з розвитку місцевого самоврядування протягом 2008 – 2012 рр. Завдяки їм вдалося спрямувати додаткові ресурси у розвиток територіальної громади, зокрема: на кошти грантів та завдяки організації робіт господарським способом облаштовано зразковий дендрологічний ландшафтно-садовий сквер “Гармонія”. Логічним продовженням цієї діяльності стало впровадження на основі діючої матеріальної бази УПСЗН та територіального центру Хмільника за участі організації-партнера інноваційної комплексної моделі надання нових видів соціальних послуг – “Берегиня”. Суть нововведення полягала у поєднанні процесу власного вирощення злакових культур, овочів та фруктів, їх переробки, надання натуральної допомоги продуктам харчування визначеним категоріям громадян та послуг соціально-побутової адаптації. Нова модель дала змогу не тільки покращити рівень забезпечення якісними продуктами харчування соціально вразливих городян, але й суттєво розширити їх поінформованість у питаннях соціального, пенсійного, медичного забезпечення. Такий підхід сприяв активній участі

клієнтів територіального центру в житті міської громади, що позитивно вплинуло на стан їх морально-психологічного здоров'я. Доброю традицією стало проведення у цьому територіальному центрі святкових заходів та благодійних акцій. У межах моделі надання нових видів соціальних послуг “Берегиня” створено механізм комплексної взаємодії між відділенням соціально-побутової адаптації та постійно діючим господарсько-садовим комплексом для надання вразливим категоріям громадян натуральної допомоги. Доцільно зазначити, що подібна натуральна допомога власного виробництва є унікальним прикладом на теренах України. Впровадження інноваційної моделі розвитку територіальної громади у Хмельнику слугує прикладом активної взаємодії міської влади з громадськістю та партнерами, а також ефективного використання наявних та залучення додаткових ресурсів для поліпшення соціального обслуговування жителів міста. Цей проект увійшов у число переможців Конкурсу “Кращі практики місцевого самоврядування – 2013”, який проводила Програма Ради Європи “Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні” [7].

Як бачимо, у наведених прикладах чітко просліджується застосування інструментарію у процес управління проектами. Вочевидь, громадяни значною мірою впливають на функціонування сформованих ними органів, становлення місцевого самоврядування. Іншими словами, така діяльність є наслідком залучення самого населення до вирішення питань місцевого значення шляхом розширення функцій та форм діяльності територіальної громади, яка є суб'єктом місцевого самоврядування, що і задекларовано в законодавстві України. Відповідно до вищенаведеного, категорію “місцеве самоврядування” доцільно розуміти не тільки як право та реальну здатність територіальної громади під власну відповідальність вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України, а й як відповідну практичну діяльність. Аналіз наведених прикладів щодо створення моделей територіальної громади із застосуванням інструментів проектного менеджменту доводить актуальність та доцільність їх використання у місцевому самоврядуванні.

Висновки

Побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні забезпечується децентралізацією, яка супроводжується передачею значних повноважень та фінансових ресурсів від органів центральної влади – органам місцевого самоврядування. На сьогодні територіальним громадам належить виняткова місія щодо впливу на усі аспекти суспільного життя та кожної людини. Тому впровадження інструментів проектного менеджменту щодо створення моделей територіальної громади є раціональними та відповідають вимогам часу. Одним із напрямів подальших наукових розвідок порушеної у статті проблематики може стати дослідження щодо визначення можливості доповнення відомого інструментарію новими методами та засобами.

Література

1. Соціологічна енциклопедія [Текст] / укл. В. Г. Городяненко. — К. : Академвидав, 2008. — С. 237.
2. Азарова Т. В. Менеджмент неприбуткової організації [Текст] / Т. В. Азарова, Л. К. Абрамов. — Кіровоград : ЦПТІ ; ІСКМ, 2003. — 128 с.
3. Цегольник П. А. Технологія управління проектами в державному управлінні: потенціал застосування та шляхи підготовки фахівців / П. А. Цегольник // Вісник УАДУ [Текст]. — 2001. — № 3. — С. 346—353.

4. The Application of Project Management [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.ijsei.com/papers/ijsei-10712-02.pdf>.

5. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 21.05.1997 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

6. Моделі розвитку сільських територій Київщини (розроблені в межах Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні) [Текст] / ред. кол. : М. П. Гриценко [та ін.]. — К. : Київська обласна аграрна дорадча служба, 2005. — 16 с.

7. Кращі практики місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. — 2014. — Вип. 30. — Режим доступу : www.auc.org.ua.

L. Rychkina

**A MODEL OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT
WITH THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TOOLS
(SHOWN AT THE EXAMPLE OF SPECIFIC COMMUNITIES)**

The author analyzes project management modeling and its tools. It is substantiated that models of territorial community development with the use of project management are unique. The examples of project management use in specific communities are shown.

Key words: model, management, project management, process, project management tools, territorial communities.