

Лілія РИЧКІНА

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Постановка проблеми. Особливістю доінформаційної епохи можна назвати повний контроль з боку держави життя людського суспільства. Народ був переконаний, що влада має забезпечувати усі потреби громадян, на неї не можна вплинути, а дечого, навіть, неможливо зрозуміти. Сьогодні ми усвідомлюємо важливість участі громадськості в управлінні державними справами, необхідність забезпечення реальних можливостей для впливу громадян на дії влади, розвиток та реалізацію планів, програм та проектів розвитку певних територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління проектами, програмами та портфелями у сфері державного управління та місцевого самоврядування є предметом наукових досліджень, зокрема: О. Федорчак розглядає основні теоретичні засади використання проектного підходу у сфері державного управління [13], П. Цегольник аналізує можливість використання проектного менеджменту для реалізації стратегій розвитку регіонів [15], О. Безуглий детально описує організаційну частину проектного менеджменту [1], І. Чикаренко досліджує управління портфелем муніципальних проектів та стратегічного контролінгу як інтегральної функції управління проектами [16], Ю. Шаров вивчає питання формування проектно-орієнтованої системи стратегічного планування муніципального розвитку [17] та ін.

Метою статті є прагнення проаналізувати основні складові проектного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Чільне місце у важливих перетвореннях, які стосуються регіонального розвитку в Україні, належить управлінню проектами територіальних громад.

С. Газарян переконливо доводить, що сьогодні управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників. Високотехнологічні проекти регіонального та місцевого розвитку надзвичайно важливі і є одним з ефективних засобів виживання у складних політичних та соціально-економічних умовах [3, с.28].

На основі комплексу різних проектів формується програма розвитку територіальної громади, що є стратегією соціально-економічного розвитку. Джеррі Хембд та Вільям Андерсен з Університету Вісконсину (США) переконані, що така робота пов'язана із здатністю громад залучати бюджетні та приватні інвестиції, створювати можливості для працевлаштування, підвищувати рівень доходів членів громади [14]. Щоб реалізувати таку стратегію, громада повинні провести змістовну роботу, пов'язану з розробкою планів розвитку, залученням зовнішнього фінансування, підбором висококваліфікованих спеціалістів, запровадженням спільних регіональних ініціатив економічного розвитку.



РИЧКІНА

Лілія Вячеславівна,

аспірант кафедри
регіонального
розвитку і місцевого
самоврядування
Харківського
регіонального
інституту державного
управління Національної
академії державного
управління при
Президентові України,
м. Харків.

Анотація: у статті
узагальнено та
систематизовано
основні підходи до
понять “інструменти
управління”,
“проект”, “управління
проектами”,
“проектний
менеджмент”,
розглянуто основні
складові проекту,
проаналізовано
роль змістовної та
організаційної частин
проекту.

Ключові слова:
проект, управління
проектами, проектний
менеджмент.

УДК 352.07

Проект – є одним з інструментів розвитку територіальної громади. Інструмент є комплексним знаряддям для досягнення поставленої мети, який може впливати на процес розвитку територіальної громади. Інструмент – це важель або регулятор державного регулювання. До інструментів розвитку територіальної громади, крім проєктів, можна віднести наступні: прийняття нормативно-правових актів, розробка та реалізація цільових програм, прийняття наказів, розпоряджень виконавчих органів та посадових осіб, оперативне планування, розподіл функціональних обов’язків посадових осіб, контроль і моніторинг діяльності.

Основними елементом в структурі проєкту є його статут. Саме статут визначає складові проєкту – його цілі та результати, організаційну структуру і поетапність проведення робіт за проєктом. Тому статут проєкту розвитку територіальної громади складається з таких розділів як зміст проєкту (змістовна складова), часові рамки реалізації проєкту, організація та управління проєктом (організаційна складова, адміністрування).

Система управління проєктами територіальної громади має включати кваліфікований персонал та систему підготовки та перепідготовки кадрів зі спеціалізованим програмним забезпеченням, систему управління якістю проєктів, інформаційно-логістичний центр тощо. що чітко визначаючи цілі та результати проєктів, склад робіт, учасників та ресурси, а також враховуючи вплив навколишнього середовища, суб’єкти регіонального управління зможуть здійснювати цілеспрямовані соціально-економічні зміни в рамках своєї території [3, с.28-29].

Результат реалізації проєкту, досягнення його мети або змістовна складова залежить від ефективного управління даним проєктом або організаційної складової.

В “Енциклопедії з державного управління” Т. Покотило визначає послідовність вирішення управління (адміністрування) проєктом, зокрема: визначення та аналіз цілей проєкту, розробка, оцінка і вибір альтернативних рішень щодо реалізації проєкту, варіантів проєкту, формування структури проєкту, вибір складу виконавців ресурсів, термінів і вартості робіт, управління взаємодією з зовнішнім середовищем, зв’язаність з іншими проєктами, управління організаційною структурою, регулювання перебігу робіт, оперативне управління, внесення коректив. Саме у статуті мають бути чітко окреслені способи управління проєктом і принципи взаємодії учасників проєкту [10, с. 298-299].

Управління проєктами (з англійської – project management) – сучасний підхід щодо раціонального та ефективного управління цілеспрямованими змінами в соціально-економічних системах, є інструментом досягнення сталих тенденцій динамічного соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Основу проєктного підходу в управлінні становить погляд на проєкт як на керувану зміну початкового проблемного стану будь-якої системи, наприклад, територіальної громади, що забезпечує досягнення запланованих цілей в умовах чітко визначених часових та ресурсних обмежень. О. Копитько висловлює слушну думку про те, що проєкт представляє тимчасове підприємство, що передбачає координоване вжиття комплексу науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших взаємопов’язаних заходів, призначенням якого є створення унікальних продуктів, надання послуг або отримання результатів [7, с. 641]. Основними ознаками проєктів є: їх разовість, унікальність, тимчасовість, результативність (одержання певного результату – досягнення мети змістовної частини проєкту).

Територіальна громада, на території якої здійснюється проєкт, уповноважений ініціаторами проєкту орган управління та проєктна група утворюють коаліцію по реалізації проєкту.

Управління проєктами передбачає створення ефективної системи управління діяльністю, що спрямована на досягнення визначених у проєкті результатів, виконання певного обсягу робіт, досягнення якості й задоволеності зацікавлених сторін.

Уповноважений ініціаторами проекту орган управління (обласна рада, рада інвесторів, інший колегіальний орган, що представляє інтереси інвесторів проекту) та керівник проекту, що призначається уповноваженим органом, здійснюють загальне управління проектом та несуть солідарну відповідальність за проект. С. Горбунова-Рубан, характеризуючи досвід роботи Харківської міської ради з громадськими організаціями щодо реалізації соціальних проектів, акцентувала увагу на тому, що у цьому напрямку молоді організації отримують можливість набуття досвіду роботи з бюджетними коштами, виходять на загальноміський ринок надання соціальних послуг. А організації, які отримали досвід співпраці з органами місцевого самоврядування, виходять на більш високий рівень діяльності. Вони виходять на рівень отримання міжнародних грантів. Збільшення обсягів залучених коштів ґрунтується на тому, що провідні організації-донори (Світовий банк, Фонд Мак Артурів, Мережа громадської дії в Україні (UCAN/ISC), Міжнародний фонд “Відродження”, Посольство Королівства Нідерландів в Україні, Посольство США в Україні, Інститут відкритого суспільства, Компанія “Пилип Моррис-Україна” та ін.) з більшим бажанням виділяють кошти тим громадським організаціям, які співпрацюють із владою. Найчастіше підтримуються саме ті проекти, які вже мають початкове фінансування з місцевого бюджету. Такий позитивний досвід мають БФ “Інститут раннього втручання”, “Харківська громадська організація незрячих юристів”, Харківська громадська організація інвалідів “Креавита”, “Асоціація розвитку спільнот” та багато інших організацій [12, с. 8].

Уповноважений орган управління, зазвичай, призначає зовнішнього консультанта, який здійснює зовнішній контроль за ходом здійснення проекту та надає фахові рекомендації щодо виконання робіт, корегує роботи з уникнення ризиків. Особливо його консультації необхідні, якщо проект стосується житлово-комунальної сфери або розвитку економіки територіальної громади.

Центральними фігурами в проекті є керівник та команда проекту. Керівник проекту – це особистість, якій делеговані всі повноваження з управління проектом.

Команда проекту або проектна група – це тимчасове організаційне утворення, що створюється для реалізації проекту з метою його ефективного впровадження й досягнення його цілей. О. Безуглий запевняє, що склад і функції команди проекту залежать від масштабу, складності й інших характеристик проекту, що визначають його унікальність. Управління проектами здійснюється шляхом застосування й інтеграції п’яти груп процесів. Управління проектами: ініціації, планування, виконання, контролю, закриття. Наступною ланкою управління є проектна група, що складається з відповідальних за різні напрями управління проектом (фінанси, інжиніринг, таймінг та ін.). Нижчу ланку агентів складають робочі групи, з виконання проектних робіт, та інші учасники проекту (підрядники, субпідрядники, постачальники) [1, с.9-10].

Успішне планування проекту і його виконання залежить від керівника проекту та робочої групи. Створення ефективної робочої групи вимагає не тільки відповідної технічної кваліфікації керівника проекту та членів проектної групи, але також їх критичні ролі і взаємовідносини між ними. Вибір керівника проекту і членів групи не буде досконалим – в будь-якому рішенні з кадрових питань завжди присутній ризик. Керівник проекту – один з найважливіших співробітників. Він відіграє головну роль у плануванні і виконанні проекту. Д. Новиков наголошує, що керівник проекту також є “обличчям” проекту в своїй організації і для зовнішніх груп. Оскільки роль і відповідальність керівника проекту великі, відповідальність за його вибір повинна лежати на уповноваженому органі управління проектом, що представляє інтереси інвесторів проекту (зацікавлених сторін). Таким чином, керівником проекту не може бути посадова особа органу державної влади чи місцевого самоврядування, оскільки вона обмежена посадовою інструкцією й визначеним в ній функціоналом [8].

Керівником проекту має бути компетентна, досвідчена особа, що здатна організувати колектив у відповідності до сучасних вимог проектного менеджменту. Він

повинен бути націлений на кінцевий результат і мати досвід організації проекту і в сфері управління проектами в цілому. Керівник проекту повинен розумітися на певних технологіях з реалізації проекту, бути фахівцем у галузі реалізації проекту та суміжних з проектною технічними галузями.

Формування робочих груп залежить від низки чинників. На думку О. Безуглого серед найважливіших чинників можна назвати наступні:

- характер учасників проекту (у тому числі особливості міжвідомчих відносин: держава, бізнес-групи, громадські організації, міжнародні учасники);
- завдання й цілі проекту;
- технологічна складність проекту;
- необхідні кваліфікації працівників на кожному етапі проекту;
- кадрове забезпечення ресурсами учасників проекту [1, с. 11].

Підбір проектної групи та робочих груп є важливим етапом в реалізації проекту. Зазвичай для реалізації проекту використовують внутрішні людські ресурси організації-ініціатора, виконавця або учасника проект. Існує практика або залучення професійних фахівців з організацій-підрядників. Основні вимоги, що висувуються до фахівця спеціаліста формують наступним чином:

- здатність працівника цілком зануритись у виконання проектних завдань;
- здатність делегувати та дотримуватись прав та обов'язків;
- гнучкість у виборі робіт та часу на їх виконання в залежності від встановлених графіків, готовність до ненормованого робочого часу;
- компетентність у галузі;
- орієнтованість на виконання поставлених завдань;
- здатність до роботи у команді й орієнтація на командний результат;
- спроможність працювати в умовах, коли існує кілька суб'єктів управління та постановки завдань;
- здатність виконувати завдання поза межами сформованих ієрархій та субординації за основним місцем роботи [1, с. 11].

Важливою умовою в організації проекту територіальної громади є налагодження комунікації поміж різними ланками проектної групи, зовнішніми консультантами та працівниками, найнятими для виконання окремих завдань. Цю функцію виконує оперативний штаб з виконання проекту, що зосереджується в спеціально організованому головному офісі проекту, що дозволить зменшити ризики, пов'язані з комунікацією в процесі роботи над проектом територіальної громади. Далі організаційна складова проекту включає розробку пакету робочих завдань, складання поетапного графіка роботи. За допомогою розподілу на робочі завдання проект поділяється на складові частини. Кожна частина складається з конкретних завдань, що підлягають виконанню.

Виконання цих завдань може бути доручено кільком робочим групам. Документація що характеризує пакети робочих завдань повинна бути стандартизована для всього проекту. На підставі документації про виконання пакету завдань формується загальна звітність з виконання проекту [8]. Всі роботи здійснюються після завершення планування та вирішення кадрових питань та розподілу посадових обов'язків.

Обов'язковим моментом організаційної складової проекту є інформаційне забезпечення проекту територіальної громади, що включає – доступ до відповідного програмного забезпечення та висвітлення роботи над проектом в засобах масової інформації та соціальних мережах.

Уповноважений орган управління, керівник проекту та команда проекту інколи стикаються з проблемами, які умовно можна розподілити на дві групи: перша група – пов'язана з поганим іміджем учасників команди та організацій, в яких вони працюють, другий – з неефективністю командної роботи над проектом.

Неефективність командної роботи може бути спричинена: появою конфліктів, особистісними суперечками, нерозуміннями в підходах до реалізації проекту, не-

здоровою конкуренцією всередині робочих груп, відсутністю спільного бачення на кінцеві цілі проекту, апатичними настроями всередині територіальної громади чи бездієвістю уповноваженого органу чи його представника, переоцінка можливостей з боку керівництва проектом.

Важливу групу складають помилки у проектному менеджменті, що пов'язані:

- з амбіційністю лідерів, відсутністю авторитету у лідерів, вимушеною зміною керівництва проекту, організацій-партнерів, уповноваженого органу управління;
- з конкуренцією між керівництвом проекту;
- відсутністю лідерів;
- зі складним механізмом ухвалення рішень,
- зі складністю організаційної структури та обмеженістю ресурсів: нечітко визначені права, обов'язки та відповідальність, штучність, непрозорість структури [5, с.55].

Щоб уникнути подібних помилок необхідно визначити причини неадекватності, працювати над встановленням партнерських відносин, знайти оптимальний варіант організаційної структури, зробити перерозподіл обов'язків, ввести принципи спільної відповідальності та колегіальності у вирішенні важливих питань.

Проблеми з інформаційним забезпеченням проекту, пов'язані з браком інформації, відсутністю ефективного діалогу всередині команди, з територіальною громадою чи з засобами масової комунікації. Щоб подолати подібні помилки необхідно створити спільний інформаційний центр, проводити регулярні зустрічі та консультації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, з вищевикладеного слідує, що управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення проблем територіальної громади. Проекти з розвитку територіальних громад є надзвичайно важливими і ефективними засобами вирішення проблем в сучасних соціально-економічних умовах.

Проект включає змістовну складову і організаційну складову. Організаційна складова залежить від правильного проектного менеджменту. Кінцеві результати проекту з розвитку територіальної громади мають бути очікуваними, чітко визначеними і контрольованими. Це передбачає чітке слідування графіку виконання робіт, надходження відповідних фінансових ресурсів. Все вищевикладене забезпечить вчасне завершення проектних робіт у зазначені терміни.

Література:

1. Безуглий О. В. Адміністрування регіональних проектів в контексті завдань розвитку територій / О. В. Безуглий // Управління проектами регіонального розвитку : матеріали науково-практичної конференції (м. Феодосія, 8–12 липня 2013 р.). – Х. : ХарРІ НАДУ, 2013. – С. 9-14.
2. Бурков В. Н. Как управлять проектами / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М. : Синтез, 1997. – 188 с.
3. Газарян С. В. Теоретичне обґрунтування шляхів упровадження передового зарубіжного досвіду щодо управління проектами регіонального розвитку / С. В. Газарян // Управління проектами регіонального розвитку : матеріали науково-практичної конференції (м. Феодосія, 8–12 липня 2013 р.). – Х. : ХарРІ НАДУ, 2013. – С. 25-30.
4. Гнатенко А. І. Особливості стратегічного планування як засобу управління регіональним розвитком / А. І. Гнатенко // Управління проектами регіонального розвитку : матеріали науково-практичної конференції (м. Феодосія, 8–12 липня 2013 р.). – Х. : ХарРІ НАДУ, 2013. – С. 40-45.
5. Демократизація України : програма малих проектів [посібник з розвитку громад : практичний порадник для небайдужих] / кол.авт. : Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. – К., 2007. – 458 с.
6. Державне управління регіональним розвитком України [монографія] / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

7. Копитько О. О. Управління проектами / О. О. Копитько // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – С. 641-642.

8. Методичний посібник для учасників Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2013 році. – К. : Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, 2012. – 37 с.

9. Новиков Д. А. Управление проектами : организационные механизмы / Д. А. Новиков. – М. : ПМСОФТ, 2007. – 140 с.

10. Покотило Т. В. Проект регіонального розвитку / Т. В. Покотило // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 5. : Територіальне управління / наук.-колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ. – С. 298-299.

11. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи. – К. : НІСД, 2012. – 56 с.

12. Соціальний паспорт м. Харкова: Єдина соціальна мережа / [С. О. Горбунова-Рубан, В. Г. Бульба, А. Є. Тамм, О. В. Кулініч та ін.]. – Х. : Вид-во “АДНДУ”, 2011. – 96 с.

13. Федорчак О. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами [Електронний ресурс] / О. Федорчак // Державне будівництво : електронне наукове фахове видання. – Х. : ХарПІ НАДУ, 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>

14. Хембд Джеррі. Складові розвитку громади та її економіки [Електронний ресурс] / Джеррі Хембд та Вільям Андерсен // Університет Вісконсіну. – Режим доступу : http://www.municipaltoolkit.org/UserFiles/Hemdb&Andersen_UA%282%29.pdf

15. Цегольник П. А. Технологія управління проектами в державному управлінні: потенціал застосування та шляхи підготовки фахівців / П. А. Цегольник // Вісник УАДУ. – 2001. – Вип. 3. – С. 346-353.

16. Чикаренко І. А. Концепція і моделі управління портфелем муніципальних проектів розвитку / І. А. Чикаренко, Ю. П. Шаров // Актуальні проблеми державного управління. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (20). – С. 247-256.

17. Шаров Ю. П. Основи цілепокладання в проектно-орієнтованій системі стратегічного планування муніципального розвитку / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // Актуальні проблеми державного управління. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 223-228.