

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Бурик Зоряна Михайлівна*, доктор наук з державного управління,
доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Попроцький Олександр Павлович**, доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

*ORCID 0000-0002-4394-6766

**ORCID 0000-0002-9221-1336

© Бурик З.М., 2022

© Попроцький О.П., 2022

Стаття отримана редакцією 01.12.2022 р.

The article was received by editorial board on 01.12.2022

Вступ. Місцеве самоврядування як форма організації громадянського суспільства є одним із важливих структурних елементів державного управління. Основними цілями функціонування органів місцевого самоврядування являються виконання конкретних місцевих завдань, формування бажаної поведінки місцевих громад та покращення стану навколишнього середовища. Таким чином, дані цілі означають, що місцева влада, зосереджуючи свою увагу на задоволенні очікувань зацікавлених сторін, водночас перебуваючи під громадським та політичним тиском, має відповідати дедалі складнішим вимогам щодо скорочення часу виконання завдань при оптимізації обмежених фінансових ресурсів та забезпечення високої якості наданих послуг, що можливо досягти, шляхом впровадження проектного менеджменту.

Суттєво важливим є той факт, що місцева влада перебуває в процесі трансформації від традиційного менеджменту до так званого спільного управління, використовуючи ринкові механізми та методи управління, які спрацювали для компаній. Тому, через сучасні кондиції відбувається зростання важливості впровадження проектних підходів в процесах управління органами місцевого самоврядування, що дозволить не тільки сприяти швидкому реагуванню на законодавчі зміни, а й дозволить ефективно формувати та реалізовувати стратегію розвитку територіальної громади. Органи місцевого самоврядування мають тенденцію виконувати декілька проектів одночасно, тому управління портфелем проектів є ключовою компетенцією для гнучкої адаптації до змін навколишнього середовища. Оскільки проектна діяльність здійснюється за умов невизначеності, то знання основ управління проектами необхідне у професійній діяльності державних управлінців. У зв'язку з цим досить актуальним і необхідним у сучасних умовах є огляд існуючих підходів для управління проектами у місцевому самоврядуванні.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Тематику дослідження процесу управління проектами у місцевому самоврядуванні досліджує незначна кількість науковців. Зокрема, наукові праці Р. Костюкевича, О. А. Бородіна, Ю. І. Данка, В. Ю. Медвідя, І. І. Коблянської, А. С. Ушакової, Ю. П. Шарова, Д. Г. Безуглого присвячені аналізу деяких аспектів практики управління проектами в системі стратегічного планування в новоутворених територіальних одиницях України.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на велику кількість оригінальних та змістових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених з досліджуваної проблематики, слід визначити, що практично відсутні дослідження, присвячені проблемам аналізу процесу управління проектами у місцевому самоврядуванні.

Мета статті. Метою роботи є дослідження процесу управління проектами у місцевому самоврядуванні. Для досягнення мети визначено наступні завдання: визначити основні моделі оцінки зрілості організаційних проектів у міжнародній практиці; проаналізувати рівні зрілості органів місцевого самоврядування; охарактеризувати проектні методології PRINCE2, Scrum, Agile та MSP. При проведенні до-

слідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

Основний матеріал і результати. Трансформаційна конверсія адміністративно-територіального устрою України, зміна централізованих підходів до управління на децентралізовані покликані закласти основу для організації ефективного місцевого самоврядування на рівні територіальних громад. Сталий регіональний розвиток будь-якої території неможливо забезпечити без додаткових фінансових ресурсів. У цьому контексті слід зазначити, що сьогодні більшість новостворених територіальних громад не мають достатніх ресурсів для сталого соціально-економічного розвитку.

Досвід інших країн показує, що є можливість залучення додаткових ресурсів для розвитку території шляхом більш активної інтеграції в європейський простір. Проте проблемою є брак знань та навичок з питань управління проектами, а також поінформованості представників органів місцевого самоврядування територіальних громад про можливість участі у відповідних національних та міжнародних програмах (грантах).

У контексті вищезазначеного своєчасним та актуальним є дослідження проблем сталого розвитку територіальних громад у сфері впровадження практик проектного менеджменту як каталізатора їх ресурсного забезпечення. Сучасна наука виробила надійну методологічну базу в галузі стратегічного планування, зокрема управління проектами як його складової. Водночас слід підкреслити, що в Україні ці процеси мають певні особливості становлення та розвитку. Таким чином, неузгодженість законодавчої бази, відсутність чіткості та конкретності у викладенні методології розробки стратегій призводять до домінування формального підходу до стратегічного планування регіонального розвитку. Певною мірою вирішенню цих проблем сприяє робота міжнародних донорських та неурядових організацій в Україні з метою поширення кращих практик стратегічного планування та управління проектами в громадах [1–3].

Використання проектів в місцевому самоврядуванні як інструменту реалізації стратегічних цілей розвитку територіальних громад дозволяє залучати додаткові ресурси (кошти з державного бюджету, які спрямовані на розвиток територіальних громад, та гранти, що надаються іншими фінансовими установами та інвесторами для реалізації проектів відібраних на конкурсних засадах) та реалізувати низку проектів для реалізації стратегічних ініціатив. Проте проектну діяльність органів місцевого самоврядування не можна вважати ефективною чи такою, що повністю відповідає вимогам сьогодення.

Рівень проектної компетентності управлінських команд багатьох територіальних громад ще недостатній для виконання покладених завдань і функцій, продукування актуальних проектних ідей та їх успішної реалізації. Зокрема, відбір Державним фондом регіонального розвитку на конкурсних засадах проектів для реалізації державного гранту на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад в Україні свідчить про низьку якість проектів, на чому неодноразово наголошували експерти різного рівня. Така ситуація зумовлена також проблемами методичного забезпечення проектної діяльності в органах місцевого самоврядування.

Діловий досвід підтверджує, що бізнес-структури вже давно усвідомили залежність свого ринкового успіху від здатності персоналу розробляти та реалізовувати проекти, у зв'язку з чим з'явилися спеціалізовані моделі зрілості проектів. За допомогою таких моделей можна оцінити загальний рівень розвитку організації у сфері проектної діяльності для визначення шляхів її подальшого вдосконалення [4]; виявити сильні та слабкі сторони, дослідити рівень якості виконання, управління та контролю за відповідними процесами, оцінити ступінь готовності органу місцевого самоврядування до ефективного управління своєю діяльністю та розвитком на основі проектного підходу [5].

Моделі зрілості управління проектами визначаються як набір параметрів, що відповідають конкретному етапу розвитку проекту будь-якої організації. Вони формалізують схему й умови, за допомогою яких організація буде методично й цілеспрямовано досягати досконалості в управлінні проектами. Концепція зрілості управління проектами активно розвивається з 2001 року. У своїх роботах К. Грант і Дж. Пенніпакер відзначають про 30 моделей організаційної зрілості в диференційованих аспектах та стверджують про те, що продовжують з'являтися нові моделі зрілості проектного менеджменту, з-поміж яких є прості і дуже складні моделі. Дані моделі відрізняються коефіцієнтами оцінки поточного стану організації в області управління проектами і кількістю рівнів зрілості проекту. Проте ці моделі мають багато спільних рис, зокрема, поетапну концепцію переходу від нижчого рівня процесів зрілості управління проектами до вищого. Вищезазначена концепція передбачає постійне вдосконалення системи управління проектами, а моделі зрілості управління проектами включають знання таких інструментів управління. Вони врахову-

ють передачу кращого досвіду та розвиток персоналу, які орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів, а також формування єдиної методології розвитку управління проектами [6].

Наведемо найпоширеніші моделі оцінки зрілості організаційних проектів у міжнародній практиці:

– Модель зрілості управління проектами (РМММ/РМЗ), яка розроблена в 2002 році Х. Керцнером. Модель фокусується на стадії розробки практик управління проектами та складається з п'яти рівнів: рівень 1 – Загальна мова (початковий процес), 2 – Загальні процеси (повторюваний процес), 3 – Окрема методологія (визначений процес), 4 – Порівняльний аналіз (керований процес), 5 – Постійне вдосконалення (оптимізований процес). РМЗ містить характеристики кожного рівня зрілості, описує можливі ризики та заходи, які необхідні для переходу з нижчого рівня на вищий. Модель передбачає кількісну оцінку певних значень з подальшим виявленням відповідності між сумою набраних балів і певним рівнем зрілості в управлінні проектом.

– Модель зрілості організаційного управління проектами (ОРМММ/ОРМЗ) – міжнародний стандарт, який розроблений у 2003 році Інститутом управління проектами (РМІ). Він включає базу кращих практик, структуровану за трьома об'єктами управління (проект, програма, портфель проектів). ОРМЗ складається з таких взаємопов'язаних елементів: знання та досвід, які пов'язані з управлінням проектами та характеризують відповідні рівні організаційної зрілості; механізм оцінки рівня організаційної зрілості; шляхи підвищення рівня організаційної зрілості. Ця модель має на меті забезпечити безперервну оцінку зрілості за двома основними параметрами: один з них включає об'єкти управління та організаційні механізми, а інший – рівні зрілості (стандартизація, вимірювання, контроль і постійне вдосконалення). З одного боку, ОРМЗ дозволяє оцінити рівень зрілості управління проектами власної організації, а з іншого боку, використовувати базу найкращих практик як орієнтир для визначення поточного рівня та забезпечення подальшого розвитку [7].

– Модель зрілості управління портфелем, програмою та проектом (РЗМЗ) була розроблена у 2003 році Державним департаментом з питань торговельної політики Великої Британії, перш за все для покращення індексу організацій державного сектору. Модель заснована на визначенні сильних і слабких сторін організації в семи сферах процесу: управлінський контроль, управління вигодами, фінансовий менеджмент, управління зацікавленими сторонами, управління ризиками, організаційне управління та управління ресурсами. РЗМЗ є складною і складається з трьох моделей: модель зрілості управління портфелем (PfMЗ); модель зрілості управління програмами (PgMЗ) і модель зрілості управління проектами (PjMЗ). Організація самостійно обирає один або декілька з них залежно від власних потреб. Крім того, кожна з цих трьох моделей визначає 5 рівнів зрілості: початковий процес, відтворюваний процес, визначений процес, керований процес і оптимізований процес. Кожен рівень зрілості складається з кількох атрибутів: спеціальні атрибути відносяться до конкретних областей процесу, загальні атрибути (планування, управління інформацією, навчання та розвиток) однакові для всіх. РЗМЗ передбачає, що перехід на новий рівень зрілості можливий лише за умови безпосередньої участі в розробці організаційного управління проектами [8].

– IPMA Delta® Model (Project Excellence Model) була розроблена в 2009 році Міжнародною асоціацією управління проектами (IPMA). Ця модель ґрунтується на міжнародних вимогах до компетентності спеціалістів (ключових виконавців – керівників проектів, програм і портфелів, учасників проектів, стейкхолдерів, адміністраторів тощо), проектів (фокус оцінки на результатах, методах, інструментах) та організацій (оцінка організаційної компетентності в управлінні проектами). IPMA Delta® визначає 5 рівнів зрілості: початковий (рівень 1), визначений (рівень 2), стандартизований (рівень 3), керований (рівень 4), оптимізований (рівень 5) [9]. Дослідження показують, що організації з високим рівнем зрілості управління проектами завершують проекти успішніше та ефективніше. В організаціях з низьким рівнем розвитку лише 39% проектів виконуються вчасно; 46% виконано за бюджетом; 56% відповідають початковому наміру чи бізнес-цілі [10-12]. Науковці визначають 4 рівні зрілості органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) (див. рис. 1).

Основою побудови системи управління проектами та програмами в зарубіжних країнах являються міжнародні та національні стандарти менеджменту, які узагальнюють досвід розвинутих країн, накопичений у розробці та реалізації проектів і програм. В Україні з 2005 року управління проектами в місцевому самоврядуванні здійснюється за методологією Р2М. На сьогоднішній день методологія Р2М використовується Міністерством фінансів України як стандарт для управління інноваційними проектами та програмами [13; 14].

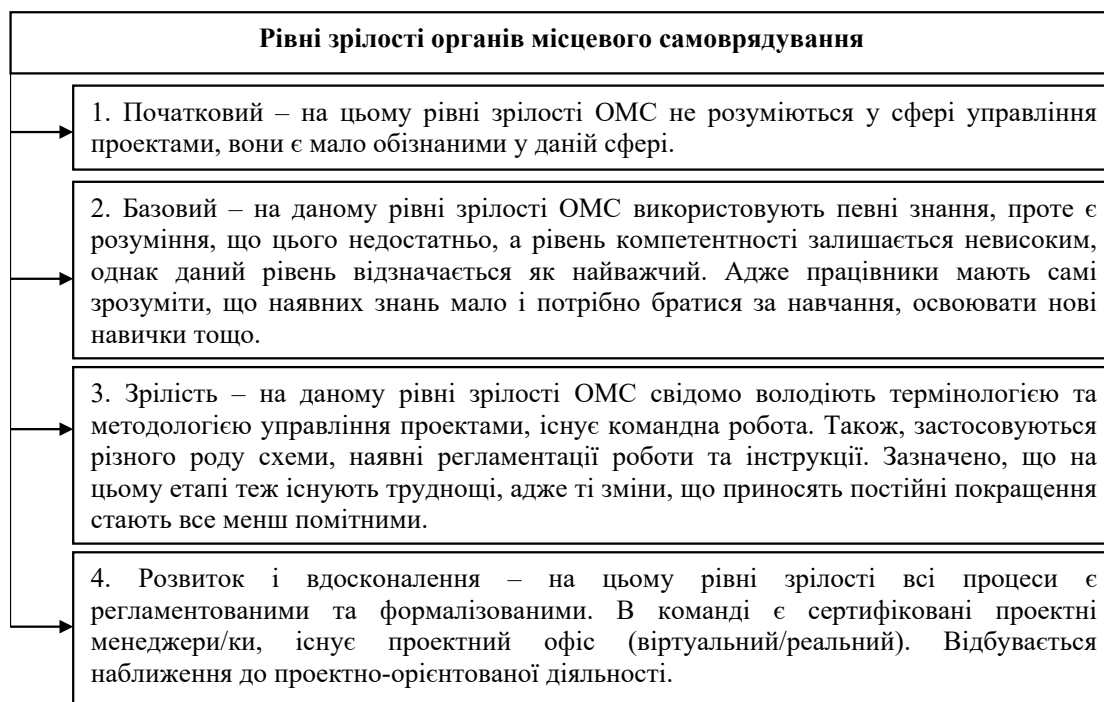


Рис. 1. Рівні зрілості органів місцевого самоврядування

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Пропонуємо органам місцевого самоврядування надати перевагу проектним методологіям, які показали свою ефективність та результативність, насамперед, PRINCE2, Scrum, Agile та MSP.

Методика PRINCE2 визначається як гнучкий метод управління проектом у контрольованих середовищах, який заснований на процесах, які допоможуть з більшою ефективністю успішно завершити проект. Оскільки від будь-якого проекту у зацікавлених сторін свої очікування: замовник чекає вигоди від реалізації кінцевого продукту, виконавець прогнозує та аналізує можливі труднощі, з якими йому належить зіткнутися у міру виконання проекту, та оцінка споживача на проведені зміни чи новий продукт, яка має виправдати очікування всіх учасників проекту. Дані інтереси та очікування об'єднані в методиці PRINCE2, яка автоматизує процес управління проектом відповідно до структурованого підходу та чітко визначених параметрів, описує процедури координації та нагляду за учасниками та діяльністю проекту, а також розставляє орієнтири для коригування проекту у разі відхилення від наміченого плану [15].

Управління проектами на основі методики PRINCE2 має два паралельні розділи, які називаються темами та процесами, де кожен розділений на сім окремих питань, і всі виконуються на основі дотримання семи принципів, які встановлюють загальні правила проектного управління та формують методологічну базу (див. рис. 2).

Методика PRINCE2 автоматично виконує перевірку на можливі відхилення проекту. У відповідно до структури методики PRINCE2 проект має складатися з: організованого та контрольованого початку; організованої та контрольованої основної частини; організованого та контрольованого завершення. Методика PRINCE2 складається з таких основних етапів: (див. рис. 3).

Отже, методика PRINCE2 визначається як продукт, який є універсальним та налаштованим, дозволяючи працювати проектній команді саме так, як того вимагає проектний комітет, а гнучкість методики робить її більш привабливою для динамічних організацій та проектів.

Методологія Scrum, Agile підходів заснована на емпіричній теорії управління процесом, де емпіризм стверджує, що прийняття рішень має ґрунтуватися на отриманому досвіді. На протизвагу класичному каскадному підходу, в основу Scrum, Agile підходів закладений ітеративний, інкрементальний підхід до планування і виконання проекту, для збільшення передбачуваності та контролю ризику. Кожна ітерація ґрунтується на трьох базових принципах методології Scrum та Agile: прозорість, спостереження та адаптація [16; 17].

Принцип прозорості означає, що всі аспекти процесу повинні бути однакові для всіх учасників, хто несе відповідальність за результат. При використанні Scrum, Agile підходів, передбачається постійний нагляд за

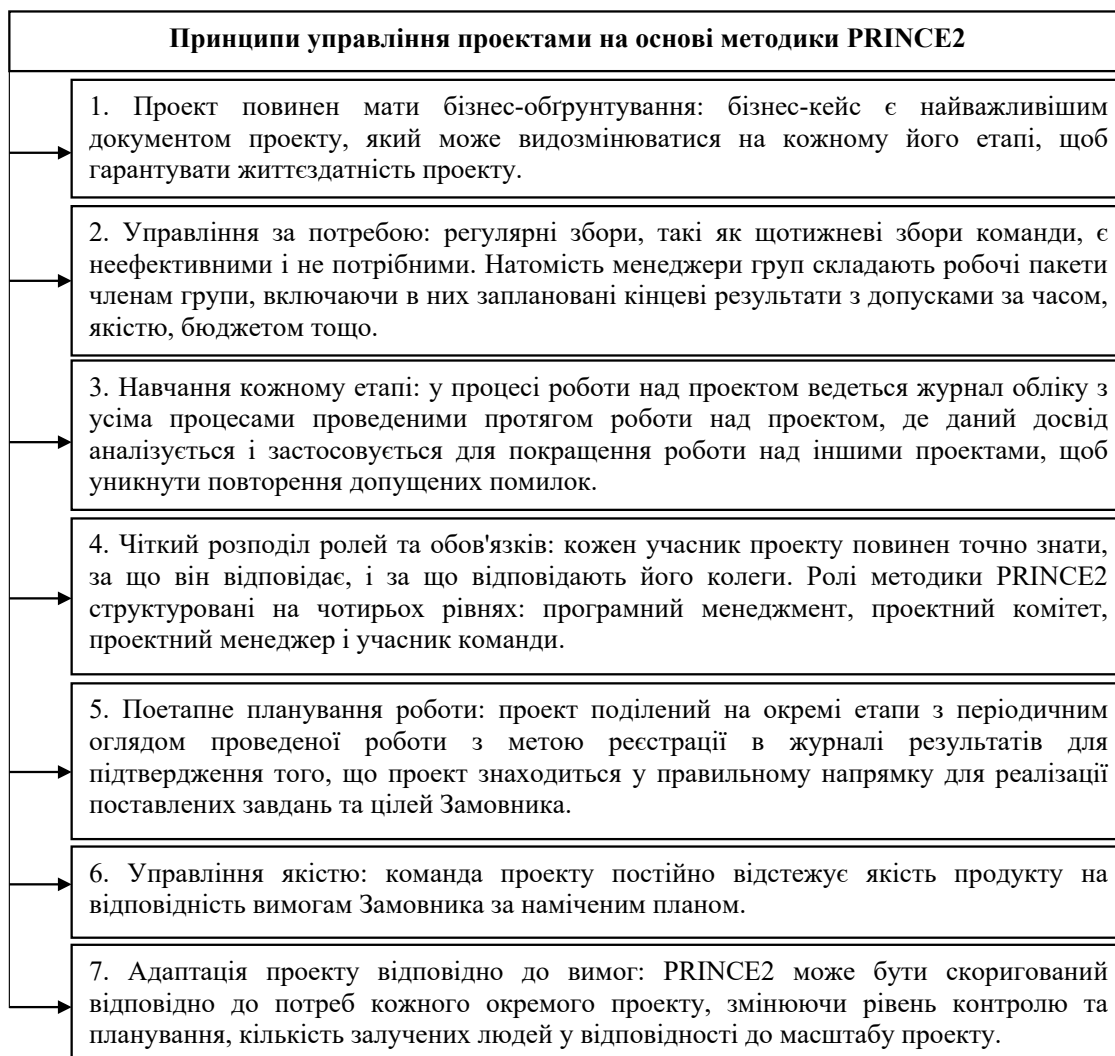


Рис. 2. Принципи управління проектами на основі методики PRINCE2

Джерело: сформовано автором на основі [15]

процесом з боку кожного учасника, незалежно від ролі в команді. Якщо в процесі спостереження виявляються проблеми, що негативно впливають на кінцевий результат, забезпечуються дії для їх вирішення.

Scrum, Agile підходи являються каркасом розробки, з використанням якого люди можуть вирішувати новітні виклики та проблеми, створюючи при цьому кінцевий продукт швидко і якісно. Команді, що реалізує проект, ніщо не заважає регулярно перевіряти хід робіт і послідовно з'ясовувати: чи справляється вона з завданням, чи в потрібному напрямку рухається, створює чи саме те, що насправді хоче отримати замовник [18].

MSP – «управління успішними програмами». Дана методика містить 3 аспекти/концепції, які є ключовими і зображені у вигляді кіл: 1) потоки трансформації (внутрішні), 2) області управління (середні), 3) принципи (зовнішні). Що стосується середнього кола, то воно містить в собі наступні структурні компоненти: бачення (опис майбутнього стану після того, як програму буде впроваджено), лідерство та залучення зацікавлених сторін, управління вигодами, розробка та імплементація цільової операційної моделі (отримуємо інформацію про бажаний майбутній стан ще на ранньому етапі), планування та контроль, економічне обґрунтування (поєднує в собі відомості про те, чи є програма бажаною, досяжною, життєздатною), управління ризиками та проблемами, управління та забезпечення якості (це про належну роботу всіх елементів програми), організація програми. Перевагою даної методики є те, що окрім опису основних структурних компонентів наводяться приклади того, як це може реалізовуватися на практиці. Якщо діяти у відповідності до даної методики, то організація може сформувати міцну структуру, швидко зреагувати на ризики (адже вони будуть прописані заздалегідь) [19].

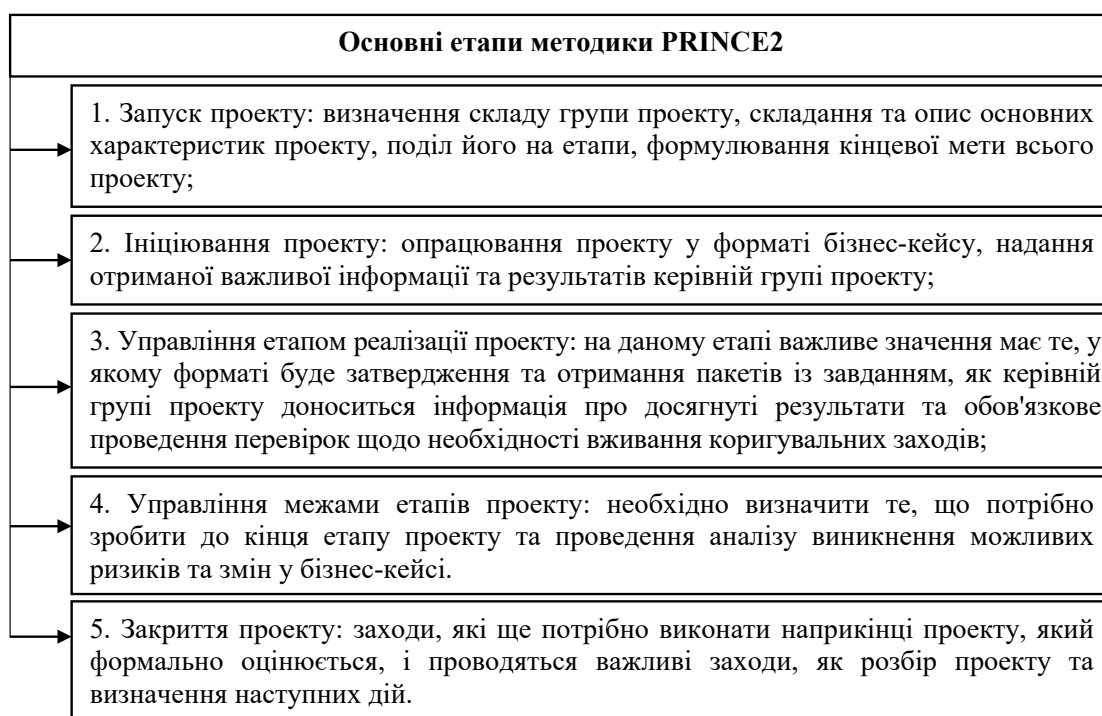


Рис. 3. Основні етапи методики PRINCE2

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

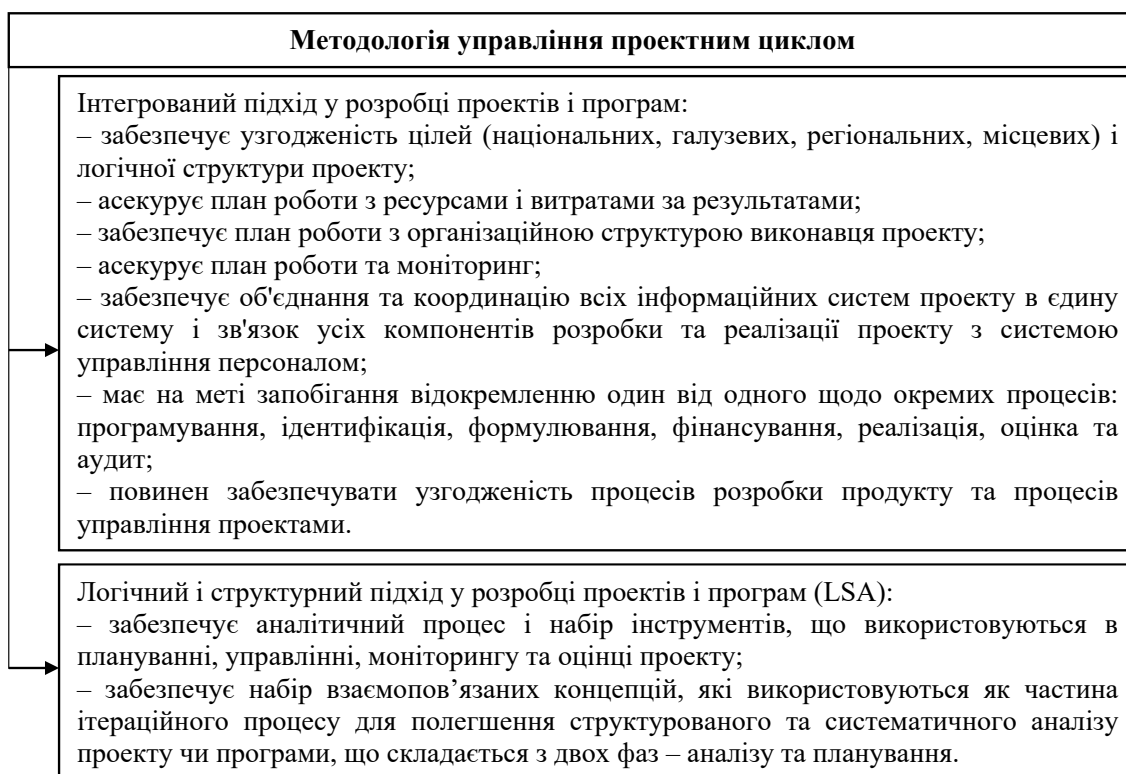


Рис. 4. Методологія управління проектним циклом

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Досліджуючи методологічні аспекти управління проектами в місцевому самоврядуванні, дослідники відзначають, що однією з фундаментальних тенденцій є перехід від традиційних практик управління проектами до управління проектним циклом. В ООН, Європейській комісії, Світовому банку, Європейському банку реконструкції та розвитку та інших установах міжнародної технічної допомоги для забезпечення ефективного досягнення цілей проектів і програм при їх розробці та реалізації використовують методологію управління проектним циклом на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів (див. рис. 4) [13; 14].

Відповідно до цієї методології процеси управління проектами утворюють проектний цикл із шести етапів: програмування; ідентифікація; розробка; фінансування; впровадження; оцінка та аудит. Така методологія може чітко відображати цілі, завдання та результати проекту з одночасною мінімізацією ризиків, а також забезпечує відповідність національних, галузевих, регіональних та місцевих стратегічних пріоритетів стратегії; детальний розбір проблем; планування, таргетування тощо.

Аналіз наукових досягнень дозволяє зробити висновок про те, що існує загальносвітова тенденція переходу від управління індивідуальними проектами до управління портфелем проектів або програмою. Управління портфелем проектів (програми) реалізації масштабних проектів державного значення надає такі можливості: спрямовувати обмежені ресурси на проекти, найбільш важливі для досягнення цілей соціально-економічного розвитку міста, регіону, країни; аналізувати показники ефективності та вартості проектів протягом усього життєвого циклу з метою прийняття рішення про введення нових проектів у портфель або закриття збиткових та неефективних проектів; виявляти та видаляти неперспективні та дублюючі проекти [14].

Висновки. Враховуючи результати дослідження, можемо підсумувати, що через сучасні кондиції існує нагальна та об'єктивна потреба у більш детальному та ґрунтовному дослідженні сучасного стану впровадження практик управління проектами у новостворених територіальних одиницях, а також у вивченні проблем, з якими стикаються спеціалісти органів місцевого самоврядування. Одним з варіантів вирішення даної проблеми є використання методологій PRINCE2, Scrum, Agile та MSP, які поєднують в собі принципи наукової організації праці, бережливого менеджменту і особливості реалізації проектів.

Ключовим фактором успішної реалізації проекту є ефективна командна робота спеціалісти органів місцевого самоврядування. Ефективність даних методологій обумовлена високим рівнем адаптації їх до умов роботи організацій різних сфер діяльності, простотою впровадження і високим ступенем інкорпорації всіх членів команди в процес роботи. Учасники проекту повинні повністю усвідомлювати ризики і наслідки, які вони можуть нести позитивні чи негативні, і вміти керувати ними чи пом'якшувати їх найбільш ефективним способом.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені авторами та запропоновані в статті, можуть бути використані для застосування теоретичних знань про управління проектами в місцевому самоврядуванні. Перспективним напрямом подальших досліджень з даної проблематики являються шляхи удосконалення методичної та практичної діяльності державних і неурядових структур, а також усіх зацікавлених сторін, залучених до проектного менеджменту, що представляє як наукову, так і прикладну цінність та розробка оптимальної методики, що дозволить у короткий термін та з мінімальними витратами запровадити специфічну методологію для оцінки ризиків у проектному менеджменті органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kostyukevich R. Project Management in the Strategic Planning System of United Territorial Communities. *Management of Development of Complex Systems*. 2016. Issue 26. P. 74–82.
2. Borodina O. A. Theoretical Aspects of Strategic Planning in Decentralization. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: Collection of Scientific Papers*. 2016. Issue 14. P. 104–111.
3. Danko Y. I., Medvid V. Yu., Koblianska I. I., Bliumska-Danko K.V. Project management practices in the newly established territorial units of Ukraine. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2021, 6, 96–103.
4. Ушакова А. С., Шаров Ю. П. Вимірювання й оцінювання проектних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро, 2018. Вип. 3(38). С.164–169.
5. Безуглий Д. Г., Шаров Ю. П. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12. С. 89–97.
6. Grant K. P., Pennypacker J. S. Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2006, 53(1), 59–68.
7. PMI. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Third Edition. Knowledge Foundation. Newtown Square, PA : Project Management Institute (PMI), 205. 2013.

8. Niema O. Implementation of project management maturity model to improve the efficiency of activity of local self-governments. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*. May 28th-29th, 2021. Vol. VI. P. 439–448.
9. Bushuyev S., Wagner R. IPMA Delta® and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): new approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2014. Vol. 7, 2, 1–12.
10. Backlund F., Choronner D., Sundqvist E. Project Management Maturity Models – A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. 27th IPMA World Congress. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, 119, 837–846. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
11. PMI. Pulse of the Profession®: Success in Disruptive Times. 10th Global Project Management Survey. Newtown Square, PA : Project Management Institute (PMI), 9. 2018.
12. PMI. Pulse of the Profession®: Ahead of the Curve: Forging a Future – Focused Culture. Report. Newtown Square, PA: Project Management Institute (PMI), 5. 2020.
13. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.
14. Liubchenko N. Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2018. Vol. 28. P. 80–85. DOI: 10.33531/farplss.2018.4.15
15. Mousaei M., Javdani Gandomani T. A New Project Risk Management Model based on Scrum Framework and Prince2 Methodology. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2018. Vol. 9. DOI: 10.14569/IJACSA.2018.090461
16. Kozlovskiy S. The System Dynamic Model of the Labor Migrant Policy in Economic Growth Affected by COVID-19. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2020. Vol. 6 (Special Issue). P. 95–106.
17. Kuzheliev M., Zherlitsyn D., Rekenenko I., Nechyporenko A., Nemsadze G. The impact of inflation targeting on macroeconomic indicators in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2020. 15(2). P. 94–104.
18. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.
19. Євдокимова А. В., Кравченко І. О., Баранов А. В., Кубрак О. М. Проектні методології в органах місцевого самоврядування. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 2. С. 175–180. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.2-21

REFERENCES:

1. Kostyukevich, R. (2016). Project Management in the Strategic Planning System of United Territorial Communities. *Management of Development of Complex Systems*, issue 26, pp. 74–82.
2. Borodina, O. A. (2016). Theoretical Aspects of Strategic Planning in Decentralization. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: Collection of Scientific Papers*, issue 14, pp. 104–111.
3. Danko, Y. I., Medvid, V. Yu., Koblianska, I. I., Bliumska-Danko, K.V. (2021). Project management practices in the newly established territorial units of Ukraine. *International Journal of Economics and Management Systems*, vol. 6, pp. 96–103.
4. Ushakova, A. S., Sharov, Yu. P. (2018). Vymiriuvannya y otsiniuvannya proektnykh kompetentnosti chleniv obiednanykh terytorialnykh hromad. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya – Dnipro*, vol. 3(38), pp. 164–169.
5. Bezuhlyi, D. H., Sharov, Yu. P. (2015). Pidkhid do otsiniuvannya rivnia proektnoi zrilosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannya. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. vol. 11-12, pp. 89–97.
6. Grant, K. P., & Pennypacker, J. S. (2006). Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 53(1), pp. 59–68.
7. PMI. (2013). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Third Edition. Knowledge Foundation. Newtown Square, PA: Project Management Institute (PMI), 205.
8. Niema, O. (2021, May 28th-29th). Implementation of project management maturity model to improve the efficiency of activity of local self-governments. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, vol. VI, pp. 439–448.
9. Bushuyev, S., & Wagner, R. (2014). IPMA Delta® and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): new approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 7, 2, pp. 1–12.
10. Backlund, F., Choronner, D., & Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. 27th IPMA World Congress. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 119, pp. 837–846. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
11. PMI. (2018). Pulse of the Profession®: Success in Disruptive Times. 10th Global Project Management Survey. Newtown Square, PA: Project Management Institute (PMI), 9.
12. PMI. (2020). Pulse of the Profession®: Ahead of the Curve: Forging a Future – Focused Culture. Report. Newtown Square, PA: Project Management Institute (PMI), 5.
13. Chemerys, A. (2012). Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeiskyi vymir dlia Ukrainy. *Praktychnyi posibnyk / Shveitsarsko-ukrainskyi proekt "Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO"*. Kyiv: TOV "Sofia-A", 80 p.

14. Liubchenko, N. (2018). Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, vol. 28, pp. 80–85. DOI: 10.33531/farplss.2018.4.15
15. Mousaei, M., Javdani Gandomani, T. (2018). A New Project Risk Management Model based on Scrum Framework and Prince2 Methodology. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 9. DOI: 10.14569/IJACSA.2018.090461
16. Kozlovskiy, S. (2020). The System Dynamic Model of the Labor Migrant Policy in Economic Growth Affected by COVID-19. *Global Journal of Environmental Science and Management*, vol. 6 (Special Issue), pp. 95–106.
17. Kuzheliev, M., Zherlitsyn, D., Rekunenko, I., Nechyporenko, A., Nemsadze, G. (2020). The impact of inflation targeting on macroeconomic indicators in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 15(2), pp. 94–104.
18. Horbovyi, A. Yu. (2018). Innovatsiina modernizatsiia menedzhmentu v umovakh hlobalnoi nestabilnosti. Un-t derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy. Irpin-Bilostok, 305 p.
19. Ievdokymova, A. V., Kravchenko, I. O., Baranov, A. V., Kubrak, O. M. (2022). Proektni metodolohii v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika*. vol. 2, pp. 175–180. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.2-21

УДК 351

JEL H71

Бурик Зоряна Михайлівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування. **Попроцький Олександр Павлович**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі. **Управління проектами в місцевому самоврядуванні.**

В процесі дослідження встановлено, що використання проектів в місцевому самоврядуванні як інструменту реалізації стратегічних цілей розвитку територіальних громад дозволяє залучати додаткові ресурси та реалізувати низку проектів для реалізації стратегічних ініціатив, однак проектну діяльність органів місцевого самоврядування не можна вважати ефективною чи такою, що повністю відповідає вимогам сьогодення. З'ясовано, що основою побудови системи управління проектами та програмами в зарубіжних країнах являються міжнародні та національні стандарти менеджменту, які узагальнюють досвід розвинутих країн, накопичений у розробці та реалізації проектів і програм. Визначено, що однією з фундаментальних тенденцій є перехід від традиційних практик управління проектами до управління проектним циклом в місцевому самоврядуванні. Встановлено, що існує загальносвітова тенденція переходу від управління індивідуальними проектами до управління портфелем проектів або програмою.

Ключові слова: управління, проекти, модель, методика, місцеве самоврядування.

UDC 351

JEL H71

Zoryana Buryk, Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration. **Oleksandr Poprotskyi**, Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Grigory Skovoroda University in Pereiaslav. **Project management in local self-government.**

Due to modern conditions, the importance of implementing a project approach in the management processes of local self-government bodies is growing, which will allow not only to facilitate a quick response to legislative changes, but also to effectively form and implement a territorial community development strategy. Local governments tend to run several projects simultaneously, so project portfolio management is a key competency for flexible adaptation to environmental changes. Since project activity is carried out under conditions of uncertainty, knowledge of the basics of project management is necessary in the professional activity of public managers. In this regard, a review of existing approaches to project management in local self-government is quite relevant and necessary in modern conditions. The topic of project management research in local self-government is studied by a small number of scientists. In this context, the author sets a task – to analyze approaches to project management in local self-government. In the process of research, it was established that the use of projects in local self-government as a tool for implementing strategic goals for the development of territorial communities allows to attract additional resources and implement a number of projects for the implementation of strategic initiatives, however, the project activities of local self-government bodies cannot be considered effective or fully meet the requirements of today. It was found that the basis of the construction of the project and program management system in foreign countries are international and national management standards, which summarize the experience of developed countries accumulated

in the development and implementation of projects and programs. It was found that the most common models for assessing the maturity of organizational projects in international practice are the project management maturity model (PMMM/PM3), the organizational project management maturity model (OPMMM/OPM3), the portfolio, program and project management maturity model (P3M3), the IPMA Delta® Model (Project Excellence Model). We suggest that local self-government bodies give preference to project methodologies that have shown their effectiveness and efficiency, primarily PRINCE2, Scrum, Agile and MSP. It was determined that one of the fundamental trends is the transition from traditional project management practices to project cycle management in local self-government. It has been found that in order to ensure the effective achievement of the goals of projects and programs during their development and implementation, the project cycle management methodology based on integrated and logical-structural approaches is used. It has been established that there is a worldwide trend of transition from the management of individual projects to the management of a portfolio of projects or a program. It was determined that the management of the portfolio of projects (programs) for the implementation of large-scale projects of state importance provides the following opportunities: to direct limited resources to projects that are most important for achieving the goals of socio-economic development of the city, region, and country; to analyze indicators of efficiency and cost of projects throughout the entire life cycle in order to make a decision on introducing new projects into the portfolio or closing unprofitable and inefficient projects; identify and delete unpromising and duplicate projects. Conclusions and suggestions developed by the author and proposed in the article can be used for: application of theoretical knowledge about project management in local self-government. A promising direction of further research on this issue is ways of improving the methodological and practical activities of state and non-governmental structures, as well as all interested parties involved in project management, which represents both scientific and applied value, and the development of optimal methods that will allow in a short time and with minimal costs, introduce a specific methodology for risk assessment in the project management of local self-government bodies.

Key words: management, projects, model, method, Local Government.