

ІВАНОВА Ольга Юріївна, доктор економічних наук, доцент, завідувачка сектора проблем регіонального розвитку та децентралізації відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, <https://orcid.org/0000-0002-3656-2473>

БУСЛАЄВ Василь Олександрович, аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0009-0003-8157-1306>

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Іванова О.Ю., Буслаєв В.О. *Формування та реалізація стратегій сталого розвитку територій на засадах проєктної діяльності.*

У статті досліджено особливості формування та реалізацію стратегій сталого розвитку територій на засадах проєктної діяльності. Визначено, що за своєю сутністю проєктну діяльність у публічному управлінні можна розглядати у двох умовних площинах: 1) як документально оформлений комплекс організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності спеціально для цього створеної тимчасової організаційної одиниці органу влади або місцевого самоврядування для досягнення чітко поставленої мети; 2) як безпосередня діяльність такої одиниці в складі органу публічного врядування з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як у межах проєктної команди, так і між проєктною групою, місцевою радою та зовнішньою спільнотою, існування якої обмежено окресленим часом і закінчується з моменту остаточної реалізації поставленої мети проєкту. Визначено, що проєктну діяльність можна застосовувати для здійснення будь-яких проєктів в усіх галузях і напрямках територіального розвитку, вирішуючи проблему залучення інвестицій у локальний розвиток і контролю державних органів, так і громадськості щодо цільового використання коштів, термінів і витрат на реалізацію проєктних ідей. У стратегічному плані проєктна діяльність дає можливість спрямовувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону, держави на його основних напрямках. Було встановлено, що зміст і сутність аспектів проєктного аналізу не завжди розуміється адекватно, що призводить до недостатньої якості обґрунтування суспільної корисності проєктів, неповного врахування ризиків їх впровадження. Доведено, що актуальним є питання впровадження проєктного управління в органах місцевого самоврядування, де реальний результат роботи оцінюється не тільки вищими інстанціями і контролювальними органами, а й безпосередньо жителями територій.

Ключові слова: проєктна діяльність, стратегія сталого розвитку територій, ефективність проєктної діяльності, об'єднана територіальна громада, рівень готовності громади до проєктної діяльності, фінансова спроможність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стратегічний підхід до планування сталого розвитку території займає вагомe місце в публічному управлінні, проте його теоретичні основи недостатньо адаптовані до специфіки публічної сфери. Саме тому об'єктом цього дослідження є теоретичні положення і моделі формування та реалізації стратегії сталого розвитку території на засадах проєктного менеджменту в контексті сучасної парадигми публічного управління. Досвід розвинутих країн доводить, що важливою умовою економічного розвитку є розроблення та успішна реалізація національних і регіональних програм і проєктів у межах стратегії сталого розвитку території. Сьогодні в Україні практично всі місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування беруть участь у розробленні та реалізації стратегій і цільових програм соціально-економічного розвитку відповідних територій і регіонів, хоча не мають єдиної і чіткої теоретичної і практичної бази їх реалізації, що погано відбивається на ефективності і результатах. Водночас не кожен службовець розуміє, як саме портфелі ініціатив, програми та проєкти сприяють досягненню стратегічних цілей. Більшість не звертає уваги на чітку відповідність між стратегією розвитку регіону та реалізацією конкретних проєктів.

Тому вимогою сьогодення є наявність єдиних теоретичних положень і моделей формування та реалізації стратегії сталого розвитку території, які сприятимуть розробленню практичних рекомендацій стосовно стратегічного

управління в публічній сфері і запобіганню витрат суспільства на невдалі програми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у вирішення зазначеної проблеми зробили такі вчені, як: В. Бабаєв, О. Бобровська, Ю. Шаров, Т. Маматова, В. Мамонова та ін.

Одним із засновників української наукової школи управління проєктами є доктор наук державного управління, професор Т. Безверхнюк. У своїх дослідженнях вона розкриває систему та технологію управління соціальним проєктом [1], розглядає соціальне проєктування як вид проєктної діяльності та обґрунтовує організаційний механізм управління соціальними проєктами, характеризує життєвий цикл такого проєкту.

О. Подольська та В. Краля вважають, що запровадження проєктної діяльності в практику органів публічної сфери дасть можливість підвищити їх ефективність, а практичне використання проєктного підходу допоможе активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади як дієвого методу реформування системи надання адміністративних послуг [2, с. 49].

М. Шкуро здійснює аналіз застосування моделей і методів проєктного підходу до управління проєктами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначити сутність стратегії сталого розвитку територій на засадах проєктної діяльності в

контексті сучасної парадигми публічного управління, а також моделі її формування та реалізації. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити сучасну парадигму публічного управління, щоб проєктна діяльність відповідала викликам сучасності, а потім визначити теоретичні положення стратегії сталого розвитку території і обґрунтувати моделі її формування та реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні проєкти, програми та стратегії розвитку визнані найважливішими елементами для досягнення стратегічних цілей організації як у бізнес-середовищі, так і в державному секторі. Тому концепції стратегії розвитку та управління проєктами є важливими умовами для діяльності державного управління, такої як реалізація державної політики, надання послуг, розроблення національних програм або використання матеріальних і фінансових ресурсів для цих цілей. Мікроекономічні межі використання проєктів на галузевому рівні досягли макроекономічних пропорцій і стали звичайним способом реагування державного та приватного секторів на складність зовнішнього середовища.

Відомо, що стратегічне планування має за ціль досягнення сталого розвитку регіональної (територіальної) економіки, а також забезпечення переходу регіону до інвестиційно-інноваційного типу розвитку або іншими словами – до впровадження проєктного менеджменту. Водночас принциповою особливістю є вплив сучасної парадигми публічного управління на засади проєктного менеджменту і її стимулювальна направленість, яка спирається на активну участь публічної сфери разом з громадянами і громадськими організаціями у вирішенні регіональних (територіальних) завдань відповідно до державних пріоритетів, інтересів самого регіону (території) та розташованих на його території суб'єктів господарювання, а також концентрує їх сукупну синергетику.

Тому сьогодні публічна сфера потребує наукової підтримки щодо розроблення основних теоретичних положень і моделей формування та реалізації стратегії сталого розвитку території на засадах проєктної діяльності в контексті сучасної парадигми публічного управління для вирішення таких загальних проблем:

- неспроможність місцевих органів влади застосувати проєктні технології стратегічного планування та програмування сталого розвитку території;

- відсутність активності бізнесу щодо ініціювання відкритих підходів до програмування розвитку територій;

- формальність процесу залучення громадськості, підприємців та інших зацікавлених сторін до формування і реалізації стратегії сталого розвитку територій.

Водночас проєктна діяльність передбачає цільову спрямованість робіт, чітке визначення результату, строків і ресурсів, зосередження прав і відповідальності за досягнення цілі і якості робіт на одній людині чи групі осіб у тимчасово створеній матричній (проєктній) структурі управління [4].

Застосування теорії проєктної діяльності в державному секторі стикається з його особливостями та сучасною парадигмою державного управління, що вимагає адаптації традиційних інструментів управління проєктами до цього типу проєктів.

Сучасна парадигма публічного управління передбачає наявність системи стратегічного управління, яка відповідає таким характеристикам:

- гнучка, яка сприятиме рухливості, швидкому маневруванню;

- сприятлива до розвитку різних форм взаємодії суб'єктів і об'єктів управління (наприклад, партнерства та мережі);

- націлена на менеджмент на основі знань;

- дієва в напрямі посилення соціальної відповідальності та моральної доброчесності;

- здатна до самоорганізації і командної роботи [5].

У сучасному розумінні стратегія сталого розвитку територій повинна:

- містити реальні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;

- підтримувати ініціативу громади стосовно вирішення життєво важливих проблем;

- концентрувати головні управлінські зусилля стосовно місцевого розвитку в певний час і у певному місці;

- передбачати об'єктивність і гнучкість управлінських рішень;

- забезпечувати затверджений порядок дій з місцевого розвитку та гарантовані ресурси тощо.

Стратегічний підхід до планування сталого розвитку території передбачає перехід:

- від розроблення та виконання фінансових планів, які швидко застарівають, до створення адаптивної системи, що може самовдосконалюватися;

- від відповідальності лише держави за впровадження програм і проєктів до відповідальності всього громадянського суспільства;

- від централізованого і підконтрольного прийняття рішень до поширення прозорих переговорів, співпраці та узгоджених дій;

- від дорогих зарубіжних програм і проєктів до багатьох дешевших національних тощо [5, 6].

Базові принципи сталого розвитку на кожній конкретній муніципальній території передбачають дотримання певної послідовності:

1) оцінювання відповідності стану території принципам збалансованого розвитку;

2) визначення пріоритетів та індикаторів сталого розвитку;

3) розроблення концепції сталого розвитку території, яка окреслює стратегічні цілі розвитку та індикатори, що мають бути досягнуті;

4) обговорення концепції з громадськістю, урахування її пропозицій під час доопрацювання документа;

5) затвердження концепції рішенням органів влади;

6) розроблення на основі концепції та визначених пріоритетів стратегії (програми) сталого розвитку території. Програма має включати дії,

терміни їх виконання, очікувані результати й відповідальних за виконання;

7) моніторинг індикаторів сталого розвитку території; у разі потреби – їх уточнення та коригування [7].

Сталий розвиток територій як процес структурної адаптації, постійний пошук організації місцевої громади відповідно до потреб і викликів середовища повинен бути забезпечений передусім механізмами управління, заснованими на принципах самоорганізації

Треба також наголосити, що ініціювати процес розроблення системи стратегічного розвитку територій може будь-який суб'єкт місцевого розвитку у тому випадку, якщо надасть належне обґрунтування актуальності та корисності власних ідей для територіальної громади, власні пропозиції стосовно команди розробників системи стратегічного розвитку територій, а також визначить можливі перешкоди в її реалізації та шляхи їх подолання. Після цього місцева влада затверджує нормативний акт, у якому до відома місцевої громади доводиться, що розпочинається робота над підготовкою системи стратегічного розвитку територій.

Дуже важливим теоретичним положенням системи стратегічного розвитку територій на засадах проектної діяльності в публічній сфері є необхідність проектного аналізу для обґрунтування відбору проектів реалізації стратегії сталого розвитку територій.

Як відомо, проектна діяльність – це процес прийняття компетентних рішень командою управління протягом життєвого циклу проекту. Кожна фаза проекту має певний набір дій, продуктами виконання яких є конкретні документи, що складають основу інформації для прийняття відповідних стратегічних рішень. Водночас особливо важливо відповідно підготувати інформацію для ухвалення рішення на фазі ініціалізації, яка повинна містити комплексне обґрунтування доцільності подальшого розроблення та реалізації проекту в умовах невизначеності та обмежень.

Це зумовлено такими факторами:

- необхідністю вибору між кількома проектами, які спрямовані на досягнення різних стратегічних цілей, але всі є важливими й актуальними;
- складністю визначення пріоритетності того чи іншого проекту в межах одного стратегічного напрямку;
- наявністю великої кількості стейкхолдерів;
- різноманітністю кола проблем та інтересів;
- складністю вибору підходу до оцінювання ефективності проекту.

Обґрунтування проекту – це покроковий процес, який, як правило, складається з таких етапів:

- розроблення концепції проекту;
- техніко-економічне дослідження та бізнес-планування;
- підготовка незалежними експертами висновку за результатами оцінювання (експертиза проекту через проектний аналіз).

Для проектів, про які потрібна більш детальна інформація для прийняття рішення,

проводять техніко-економічне обґрунтування. У деяких випадках розглядають і аналізують альтернативні варіанти втілення ідеї проекту, досліджують можливу реакцію споживачів, суспільства на майбутній продукт проекту, фінансовий та економічний аспекти суспільного впливу на нього.

У процесі проектного аналізу для проектів місцевого самоврядування виникають певні проблеми через те, що вони дуже різні за змістом, умовами реалізації та обмеженнями. Водночас дуже важливо визначити необхідну і достатню комплексність і глибину дослідження: чи всі аспекти аналізу здійснювати, або які з аспектів є більш критичними для конкретного проекту; з яким ступенем деталізації, порівняно з вимогами щодо проектів бізнес-сектору, виконувати обґрунтування; які класичні методики придатні, а які потребують адаптації до умов місцевого самоврядування.

Отже, проекти та програми є важливими інструментами, що використовуються у реалізації стратегічних планів приватних або публічних організацій. Виходячи з цього теоретичного зв'язку між проектами, управлінням проектами та організаційним розвитком, розвинені країни розробляють багаторічні стратегії зростання. Попри те, що людський потенціал є основним ресурсом у кожній установі і єдиним, що може призвести до ефективності, коли належне управління впроваджено на практиці, а навички, знання та досвід персоналу визнані важливими для досягнення встановлених цілей і реалізації проекту [8], зазначене є недостатнім елементом для забезпечення ефективності управління. Спеціально для програм, де стратегічне бачення реалізується з високим ступенем невизначеності, високорозвинені управлінські навички також необхідні на організаційному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, доведено, що стратегія сталого розвитку території – це системна технологія обґрунтування та ухвалення життєво важливих рішень щодо місцевого розвитку і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою спільних дій владних структур, суб'єктів господарювання та бізнесу для реалізації цих рішень з залученням відповідних ресурсів.

Використання методології управління проектами на загальнодержавному рівні має як стратегічний, так і тактичний характер.

У стратегічному плані проектний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля органів державної влади на вирішенні нагальних проблем перспективного розвитку суспільства в його основних напрямках, знизити напругу в соціально-політичній сфері, шляхом підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність і стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства.

У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм і національних

проектів, відбувається певна оптимізація управлінських структур держави та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство зі суб'єктами ведення господарської діяльності.

Подальший розвиток теоретичних положень і моделей формування та реалізація стратегії сталого розвитку території на засадах проектного менеджменту обумовлені змінами парадигм публічного управління і вдосконаленням самого проектного менеджменту.

Література.

1. **Безверхнюк Т.** Система управління соціальним проектом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Випуск 1. С. 9-12.
2. **Подольська О.В., Краля В.Г.** Використання проектного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Випуск 200. С. 256-264.
3. **Шкуро М.Ю.** Аналіз застосування моделей і методів проектного підходу до управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Випуск 33. С. 108-117.
4. **Старченко Г.В.** Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 84-89.
5. **Васютинська Л., Вишнеvsька В.** Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Випуск 4. С. 34-37.
6. **Телещун С.О., Ситник С.В., Рейтерович І.В.** Публічна політика: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2016. 340 с.
7. **Kerzner H.** *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
8. **Gomes C., Lisboa J.** Project management in the context of organizational change. *International Journal of Public Sector Management*. 2008. Vol. 21. No. 6. P. 573-585.

References.

1. **Bezverkhniiuk, T.** (2014). «Social project management system». *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Issue 1. pp. 9-12.
2. **Podol's'ka, O.V., Kralia, V.H.** (2019). «Using the project approach in the public sphere». *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*. Issue 200. pp. 256-264.
3. **Shkuro, M.Yu.** (2018). «Analysis of the application of models and methods of the project approach to the management of projects to ensure the energy efficiency of municipal infrastructure». *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. Issue 33. pp. 108-117.
4. **Starchenko, H.V.** (2021). «Proactive project management in the public sphere». *Publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 2. pp. 84-89.
5. **Vasiutyn's'ka, L., Vyshnev's'ka, V.** (2019). «Strategic planning in the context of the project approach». *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Issue 4. pp. 34-37.
6. **Teleshun, S.O., Sytnyk, S.V., Rejterovych, I.V.** (2016). *Publichna polityka*. [Public policy]. NADU. Kyiv. Ukraine.
7. **Kerzner, H.** (2022). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. John Wiley & Sons. New Jersey. USA.
8. **Gomes, C., Lisboa, J.** (2008). «Project management in the context of organizational change». *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 21. No. 6. pp. 573-585.

Abstract.

Ivanova O., Buslaev V. *Formation and implementation of sustainable territory development strategies based on project activity.*

The article examines the peculiarities of the formation and implementation of strategies for the sustainable development of territories based on project activities. It was determined that, by its very nature, project activity in public administration can be considered in two conventional planes: 1) as a documented complex of organizational-technical, socio-economic, material-resource and informational-communicative justification and planning of time-limited activities specially created for this purpose temporary organizational unit of the authority or local self-government to achieve a clearly set goal; 2) as the direct activity of such a unit as a part of a public governance body with a clear internal hierarchy and close interaction both within the project team and between the project group, the local council and the external community, the existence of which is limited to a defined time and ends from the moment of the final realization of the set goal of the project. It was determined that the design activity can be used for the implementation of any projects in all areas and directions of territorial development, solving the problem of attracting investments in local development and control both by state bodies and the public regarding the targeted use of funds, terms and costs for implementation of project ideas. In a strategic plan, the project activity provides an opportunity to direct the efforts of the relevant public authorities to solve the urgent problems of the future development of the united territorial community, region, and state in its key directions. It was established that the content and essence of aspects of project analysis are not always adequately understood, which leads to insufficient quality of substantiation of the social utility of projects, incomplete consideration of the risks of their implementation. It is proved that the issue of implementation of project management in local self-government bodies is relevant, where the real result of work is evaluated not only by higher authorities and controlling bodies, but also directly by residents of the territories.

Keywords: project activity, strategy of sustainable development of territories, effectiveness of project activity, united territorial community, level of community readiness for project activity, financial capacity.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Іванова О. Ю., Буслєв В.О. Формування та реалізація стратегій сталого розвитку територій на засадах проектної діяльності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 35-38.

Ivanova O., Buslaev V. *Formation and implementation of sustainable territory development strategies based on project activity. Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 3, pp. 35-38.