

ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Родченко В.Б., доктор економічних наук, професор
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна
Гуца О.М., кандидат технічних наук, доцент
Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна

Встановлено, що робота, яка проводиться у рамках проектів U-LEAD, DESPRO, DOBRE та такими організаціями, як АМУ, УАРОР і РАОГ у напрямку створення фінансово спроможних громад є недостатньою. Дослиди показують, що по-перше, рівень «власних доходів на 1-го мешканця» не дозволяє більшості об'єднаних територіальних громад фінансувати соціально-економічні проекти за власні кошти, а по-друге, практично відсутні проекти, які направлені на підняття цього рівня, якій і є основою фінансової спроможності (з більш 12,5 тисяч проектів, що зареєстровані на сайті Державного фонду регіонального розвитку на цей час, тільки 6 відносяться до розділу «Соціальне підприємництво та економічна діяльність»). Таке положення навряд чи покращиться у доступному для огляду майбутньому – кількість об'єднаних громад збільшується досить активно – з 159 у 2016 році, до майже 700 на кінець 2017 року, а взагалі у результаті реформи децентралізації їх кількість буде змірятися у тисячах.

Створення проектних офісів, як структурних підрозділів агенції регіонального розвитку, і впровадження в їх роботу сучасних «жорстких» та «м'яких» методів проектного менеджменту, таких як логіко-структурний підхід і Agile-управління, є комплексним підходом щодо організаційної, методичної та технічної допомоги об'єднаним територіальним громадам у сфері розробки та реалізації соціально-економічних проектів. Комплексне використання «жорстких» та «м'яких» методів проектного менеджменту зроблять більш тісніший зв'язок між етапами життєвого циклу проекту та проблемами життєвого циклу його продукту, що особливо важливо у контексті довгострокового розвитку регіону (території). Також вони дадуть змогу об'єднаним громадам розраховувати на кошти інвесторів задля фінансування соціально-економічних проектів та отримати мультиплікацію своїх доходів.

Ключові слова: Agile-управління, Scrum, логіко-структурний підхід, управління проектами.

Постановка проблеми. У 2014 році на національному рівні було розпочато проведення низки реформ, однією з яких стала модернізація публічного управління шляхом децентралізації [1]. Основна мета цієї реформи – передати повноваження та відповідне фінансове забезпечення на той рівень, де публічні послуги будуть надаватись населенню найбільш якісно, доступно та ефективно, тобто на рівень об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Але задля ефективного впровадження національних реформ на місцевому рівні потрібна організаційна, методична та технічна допомога щодо загальних питань ефективного управління та планування власного розвитку.

Бюджетний процес, якій пов'язано зі збором податків та розходів щодо утриманням органів управління територіальних громад, на цей час є достатньо регламентованим, але у сфері проектів соціально-економічного розвитку (ПСЕР), у сенсі розробки, пошуку та залученню джерел фінансування і впровадження, ситуація не така однозначна, тому необхідне впровадження специфічних методів та інструментів, зокрема сучасних методів проектного менеджменту (ПМ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час в Україні діють декілька проектів та організацій, що мають на своїй меті підтримку та розвиток місцевого самоврядування, зокрема:

- українсько-європейський проект «U-LEAD з Європою: Програми для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» [2];
- швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO [3];
- проект Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) [4];
- Асоціація міст України (АМУ) [5];
- Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» (УАРОР) [6];
- Регіональні асоціації об'єднаних громад (РАОГ), зокрема Асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад» [7].

Всі названі організації в тій чи іншій формі ставлять на меті методологічну підтримку органів місцевого самоврядування з питань формування та виконання місцевих бюджетів і бюджетів ГРОМАД, а також створення фінансово спроможних громад.

Згідно законодавства громада для фінансування ПСЕР має кілька джерел:

- доходну частину власного бюджету;
- кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) та кошти субвенції;
- кошти міжнародної технічної допомоги та грантові кошти.

Розглянемо ситуацію з можливістю фінансування ПСЕР з доходної частини власного бюджету та ДФРР, які є найбільш доступними для ОТГ.

У рамках дослідження на основі даних з [8] було проаналізовано фінансовий стан 159 ОТГ, що у 2016 році перейшли на прямі міжбюджетні відносини з державою, за наступними показниками:

- «власні доходи на 1-го мешканця у 2016 році»;
- «капітальні видатки на 1-го мешканця у 2016 році»;
- «рівень проектних можливостей» - показник, введений авторами статті, що показує відношення «власних доходів» до «капітальних видатків».

Результати аналізу показано на рис. 1 у вигляді гістограми.

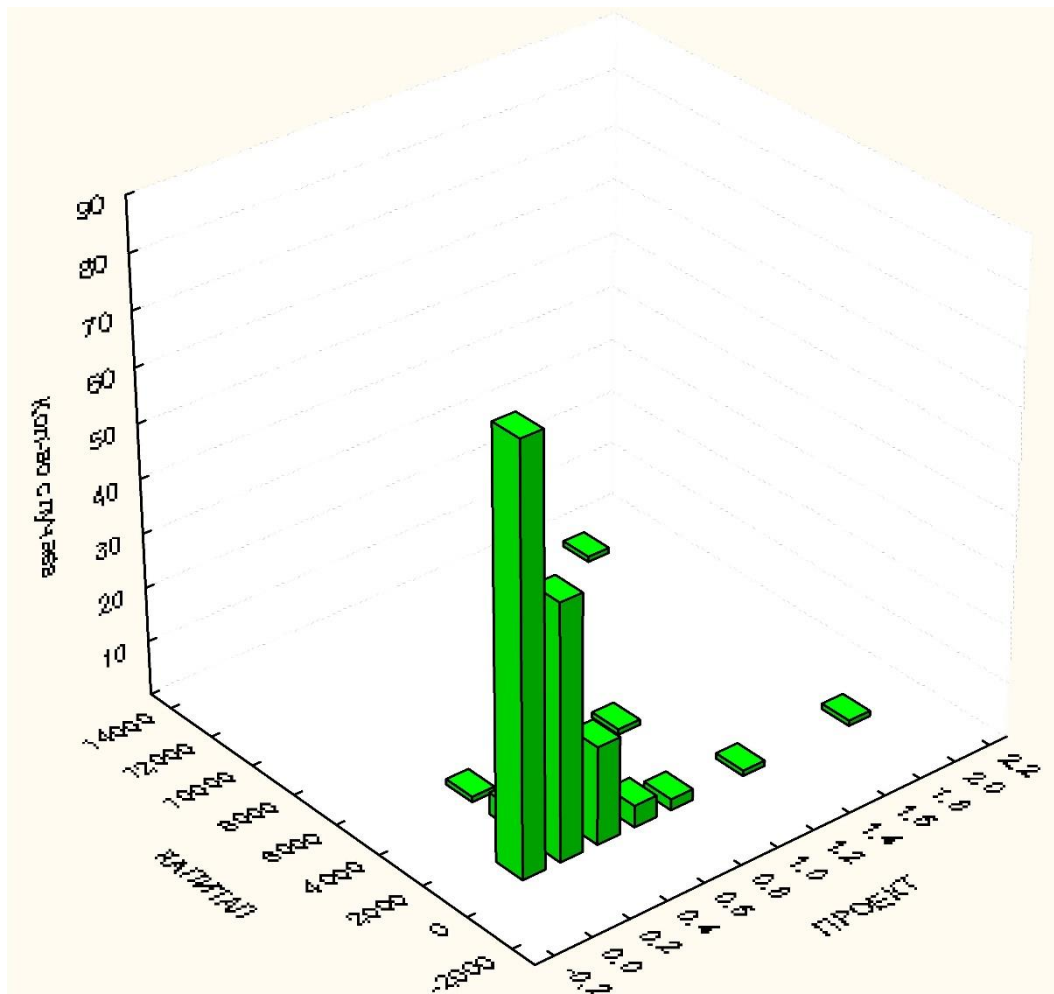


Рисунок 1 – Гістограма залежності «капітальних видатків» (перемінна КАПИТАЛ) та «рівня проектних можливостей» (перемінна ПРОЕКТ) для 159 ОТГ

Гістограма показує, що біля 79% ОТГ (125 з 159) знаходяться у межах:

- менш 1000 грн. «капітальних видатків на 1-го мешканця» за рік;
- менш 0,4 «рівня проектних можливостей».

Щодо фінансування ПСЕР з ДФРР, то з більш 12,5 тисяч проектів, що зареєстровані на сайті фонду на цей час, тільки 6 відносяться до розділу «Соціальне підприємництво та економічна діяльність» [9].

Тобто, по-перше, рівень «власних доходів на 1-го мешканця» обмежує для більшості ОТГ можливість фінансувати ПСЕР за власні кошти, а по-друге, практично відсутні проекти, які направлені на підняття цього рівня, який і є основою фінансової спроможності.

З точки зору стратегічного розвитку регіону (територій) та підвищення фінансової спроможності ГРОМАД, у першу чергу необхідно реалізовувати проекти, що будуть наповнювати дохідну частину їхніх бюджетів. І в цьому сенсі ПМ є досить необхідним для ГРОМАД тому, що володіння мовою ПМ дає змогу залучати окрім ДФРР ще й кошти інвесторів, яких у потенціалі набагато більше, ніж може виділяти державний бюджет. Але існують обмеження, які звужують перелік методів, що можуть при цьому використовуватись. Такими обмеженнями є:

- 1) невелика кількість спеціалістів, що можуть виконувати роботи з ПМ;
- 2) відсутній або недостатній досвід цих спеціалістів;
- 3) специфічні вимоги інвесторів щодо виду проектної документації у сфері ПСЕР;
- 4) підвищені вимоги щодо виконання всіх вимог та досягнення цілей проекту;
- 5) набагато тісніший зв'язок між етапами життєвого циклу проекту та проблемами життєвого циклу його продукту, особливо в контексті довгострокового розвитку регіону (території), ніж це описано у стандарті ПМ [10].

Скасування наведених обмежень (окрім другого) потребує використання досить різних методів ПМ. З одного боку, так би мовити, «жорстких» методів ПМ, що визначають цілі, показники та основні припущення проекту, стратегією управління ризиками та визначення рівня відповідальності, об'єми та терміни фінансування. Тобто те, що необхідно інвестору задля прийняття рішення щодо фінансування проекту. А з другого боку «м'яких» методів ПМ, що з високою долею вірогідності зможуть забезпечити досягнення цілей, які закладено у проект. І це вже потрібно як інвесторові, задля отримання очікуваних прибутків, так і громадам, що у свою чергу зможуть отримати мультиплікацію доходів.

На думку авторів найбільш відповідними з точки зору «жорстких» методів ПМ є метод *логіко-структурного підходу* (ЛСП) до планування діяльності (англійській аналог: LFA – Logical Framework Approach) [11], а з «м'яких» методів ПМ – *Agile-управління проектами* [12].

ЛСП позиціонується як інструмент розробки, реалізації, моніторингу та оцінки проекту [11]:

- аналіз існуючої ситуації, дослідження актуальності проекту і визначення потенційних цілей і стратегії;
- підготовка адекватного плану з чіткими цілями, вимірюваними результатами, стратегією управління ризиками та визначенням рівня відповідальності;
- підтримка укладення контрактів, планування поточної роботи, моніторингу;
- короткий огляд того, що було заплановано (цілі, показники та основні припущення) – основа для оцінки роботи проекту та його результатів.

Результатом ЛСП є логіко-структурна матриця (ЛСМ). Процедура розробки ЛСМ у достатній мірі технологічна та має наступні кроки:

- 1) розробка «дерева проблем», для чого аналізується наявна ситуація, збираються всі пов'язані проблеми і будуються в певному ієрархічному порядку, відповідно до логіки «причина-наслідок»;
- 2) побудова «дерева цілей», для чого кожному клітинку «дерева проблем» з негативного затвердження (проблеми) необхідно перевернути в позитивне бачення бажаного майбутнього (мета) та уточнити логічні зв'язки між цілями в новій ієрархічній структурі, організованій за принципом «засіб-результат». Уточнюючи «цілі» на дереві, необхідно повертатися до «дерева проблем» і вносили аналогічні зміни в його структуру. На основі отриманої структури необхідно виділити загальну та конкретну ціль, результати (в т.ч. продукти проекту і результативні наслідки, так звані outputs та outcomes), а також основні дії (заходи) проекту;
- 3) заповнення матриці у порядку, який зображено на рис. 2.

Фактично робота зі складання ЛСМ, зокрема першої колонки «логіка впровадження (intervention logic)», починається з Кроку 2. У подальшому робота з матрицею дозволяє уточнити і доопрацювати логіку проекту та ввести такі категорії, як показники досягнення заявлених цілей і результатів, а також ризики і допущення, пов'язані з проектом.

Перевагою ЛСП є те, що він дає чітке уявлення щодо логіки та структури проекту, а також всі необхідні дані задля розробки системи моніторингу та оцінки майбутніх результатів.

Слабкою стороною ЛСП є безпосередня реалізація проекту, тому, що цьому аспекту в методі не приділяється достатньо уваги.

Якщо брати методи ПМ у сенсі їх реалізації, то Agile-управління можна вважати таким, що найбільш підходить до умов праці органів управління ГРОМАД [13].

Agile-управління або гнучкий ПМ є повторюваним та інкрементальним способом управління проектною та виробничою діяльністю для машинобудування, інформаційних технологій (ІТ) і нових проектів з розвитку або обслуговування продукту (товару) в дуже гнучкій та інтерактивній манері.

Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Припущення і ризики
Загальна ціль			
Конкретна ціль			
Очікувані результати			
Дії (заходи)	Засоби	Витрати	Попередні умови

Рисунок 2 – Зміст та порядок заповнення ЛСМ

Agile до цього дня сприймається багатьма як система роботи над програмним забезпеченням. Однак практика показує, що Agile-управління може багато дати і в інших сферах. Так, у США довідник федерального TechFAR виділяє шість основних причин, чому уряд повинен прийняти Agile для управління та розвитку ІТ-проектів [12]:

- поліпшення інвестиційної керованості та бюджетної доцільності;
- зниження загального ризику;
- постійне подання придатних задля використання можливостей, які забезпечують цінність для клієнтів більш швидкими темпами;
- підвищена гнучкість;
- створення нових можливостей для малого бізнесу;
- прозорість роботи підрядника.

Це підтверджує доповідь GAO (Центральне фінансово-контрольне управління США) [12]: «Практика в цілому збігається з п'ятьма ключовими причинами діяльності з управління проектами щодо розробки програмного забезпечення: стратегічне планування, організаційні зобов'язання і спільна робота, підготовка, реалізація та оцінки. Чинovníки, які використовували методи Agile на федеральних проектах, у цілому погодилися, що ці методи є ефективними».

Основою Agile-управління є метод Scrum – гнучка ітеративна та інкрементна основа управління розробкою програмного забезпечення.

Scrum має в основі наступні обов'язкові дії, які «добре лягають» на управління ГРОМАД:

- організація ділиться на маленькі (5-9 чоловік), міжфункціональні групи, що самоорганізуються;
- робота ділиться на набір малих, конкретних завдань. Завдання в списку упорядковано відповідно до затребуваності (обов'язкові, необхідні, бажані) та оцінюються щодо складності їх виконання в умовних одиницях – балах;
- час виконання роботи ділиться на короткі ітерації фіксованої довжини - спринти (зазвичай 1-4 тижні), з демонстрацією реальних результатів після кожної ітерації;
- список завдань етапу проекту оптимізується та оновлюються їх пріоритети у співпраці з замовником (або представником замовника), ґрунтуючись на досвіді, набутому шляхом перевірки виконання списку задач після кожної ітерації;
- процес оптимізується на основі ретроспективи всіх виконаних раніше етапів проекту після кожної ітерації.

Таким чином, замість того, щоб велика група витратила багато часу на будівництво великої речі, є невелика команда, що витрачає невеликий час на створення невеликого предмета. Але з регулярним інтеграцією, щоб досягти мети.

На рис. 3 зображені основні елементи Scrum та їх взаємодія.

Всі елементи Scrum важливі задля правильної організації процесу та мають свої специфічні обов'язки.

Високу ефективність Agile-управління продемонстрували дослідження Standish Group за заказом уряду США [14]: у випадках використання традиційних методів ПМ (наразі в сфері програмного забезпечення) одна третина всіх проектів невдалі, більше половини мають спірний успіх і тільки 14% успішні. Тим часом в Agile-проектах менше половини вважаються спірними, тільки 9% невдалі, а 42% вважаються безумовно успішними.

Слабким місцем Agile-управління можна вважати попереднє планування показників проекту – воно є неформалізованим та має велику залежність від складу та досвіду експертів, що його виконують.



Рисунок 3 – Основні елементи Scrum та їх взаємодія [12]

У якості підсумків можна сказати, що:

- метод ЛСП, як представник «жорстких» методів ПМ, дає чітке уявлення щодо логіки і структури проекту та є стандартом «де-факто» щодо оформлення проектної документації задля інвесторів, зокрема іноземних;
- метод Agile-управління, як представник «м'яких» методів ПМ, є найбільш ефективним щодо реалізації проектів, але найчастіше використовується у сфері розробки програмного забезпечення;
- пропонувані методи потребують специфічних навиків певного рівня, які відсутні у більшості членів ГРОМАД, що мають займатись ПМ, та не можуть бути придбані у ході короткострокових курсів;
- значна частина ПСЕР є типовими для певної частини ГРОМАД, але потребують кошти, сума яких не є цікавою задля інвесторів.

Мета статті. Запропонувати інтегральний підхід щодо організаційної, методичної та технічної допомоги громадам у сфері розробки та реалізації ПСЕР задля підвищення їх фінансової спроможності.

Основні результати дослідження. Отримані результати можна умовно розділити на дві групи: пропозиції щодо організаційних і технічної допомоги та результати щодо методичної допомоги.

1. Результати щодо організаційної та технічної допомоги.

Якщо висловлюватись у термінах Scrum:

1) орган управління територіальної громади можна вважати командою проекту;

2) державу (громаду) – замовником, який на основі п.10 частини 1 статті 7 Бюджетного кодексу України «...*принцип публічності та прозорості – інформування громадськості з питань складання, розгляду, затвердження, виконання державного бюджету та місцевих бюджетів, а також контролю за виконанням державного бюджету та місцевих бюджетів.*» та частини 1 статті 62 закону «Про місцеве самоврядування в Україні»: «*Держава фінансово підтримує місцеве самоврядування, бере участь у формуванні доходів місцевих бюджетів, здійснює контроль за законним, доцільним, економічним, ефективним витрачанням коштів і належним їх обліком ...*» замовляє:

- «правильний» бюджет громади у частині ПСЕР та контролює його «правильність» відповідно до своїх цілей, при цьому власне бюджет можна вважати результатом виконання проекту;
- «правильне» виконання бюджету у сфері ПСЕР.

Хто ж може виконувати обов'язки Представника замовника та Scrum-майстра?

Всі ці обов'язки може взяти на себе так званий офіс управління проектами або проектний офіс [15] – контрольно-координаційний орган, як структурний підрозділ агенції регіонального розвитку (АРР) [16], який визначає та розвиває бізнес-процеси, що пов'язані з ПМ.

Проектний офіс управляє портфелем проектів, при цьому враховується:

- специфіка управління портфелем проектів;
- вплив проектів друг на друга;
- специфіка в підходах до планування ресурсів задля портфеля проектів;
- управління змінами в портфелі проектів.

Проектний офіс також документує, консультує та пропагує кращі практики ПМ в організації.

Ідея впровадження проектного офісу задля координування якогось процесу не є надуманою. Так у створеній Національній раді реформ [17] проектний офіс є координаційною, аналітичною та комунікаційною підтримкою відповідальних за розробку та впровадження реформ Міністрів або інших призначених відповідальними за реформи осіб. До проектного офісу залучені висококваліфіковані спеціалісти з досвідом ПМ, аналізу та інших необхідних для виконання визначених завдань навичок. Проектний офіс Національної ради реформ делегує проектних менеджерів до Цільових команд реформ.

Наразі актуальним є такий підхід до розробки стратегій розвитку відносно невеликих країн і регіонів як *стратегії розумних спеціалізацій* (англійський аналог: RIS3 strategies - Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation) [18], які вирішують одночасно завдання промислової, інноваційної та регіональної політик. Основою цього підходу є стратегія розвитку ЄС на 2014-2020 рр. [19], яку було прийнято наприкінці 2013 р.

У рамках означеного підходу учасниками економічного розвитку регіону (території) є: держава; громадські організації; наука; бізнес; інвестори.

Ролі та функції учасників наведено у табл. 1, а інфографіка взаємодії у бюджетному процесі на рівні ГРОМАД, які пропонуються авторами, показана на рис. 4.

- в рамках методу Scrum визначити роль проектного офісу як представника замовника;
- наділити його відповідними повноваженнями;
- організувати управління бюджетним процесом ГРОМАД у ПСЕР відповідно до методу Scrum.

Щодо спеціалістів, які повинні бути в складі проектного офісу, то в табл. 2 наведена пропонування відповідність між його співробітниками та ролями, які визначені довідником федерального TechFAR США для ефективної підтримки Agile [12].

2. Результати щодо методичної допомоги.

У разі об'єднання кращих якостей «жорстких» (розробка структури та логіки проектів) та «м'яких» (реалізація проектів) методів ПМ можна створити інтегральний метод, який стане основою розробки та реалізації ПСЕР територіальних громад. Для цього (на прикладі ЛСП та Agile) необхідно встановити відповідність між термінами, якими оперують ці методи (див. табл. 3).

Аналіз табл. 3 показує, що вся інформація, яка є змістом ЛСМ, може використовуватися в Agile, при цьому:

- Agile дозволяє зробити наочними *дії (заходи)* проекту або їх *складові частини*, які в ЛСМ явно не прописані та включати такі компоненти у ході його реалізації;
- сама розробка ЛСМ може теж проводитись у рамках Agile-управління. Так зміст описаних вище Кроків створення ЛСМ є *Sprint backlog*, результатами виконання Кроків є *Release*, поетапне заповнення стовбців ЛСМ є *Production*.

Таблиця 1 – Ролі та функції учасників економічного розвитку регіону (території) відповідно стратегії розумних спеціалізацій

Учасник	Суб'єкт	Функція
Держава	Верховна Рада	Законотворчість
		Затвердження держбюджету
	Кабінет Міністрів	Розробка та впровадження розпоряджень та постанов
		Розробка держбюджету
		Виконання держбюджету
	Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації	Засновник АРР
		Розробка регіонального бюджету
Виконання регіонального бюджету		
ДФРР	Фінансування ПСЕР громад	
ОТГ	Розробка бюджету громад	
	Виконання бюджету громад	
АРР	Впровадження методів ПМ в бюджетний процес громад	
Громадськість	Громадські організації, проекти та програми МТД	Співзасновник АРР
		Контроль роботи АРР
		Консультації ГРОМАД
Наука	Вищі навчальні заклади, наукові установи	Співзасновник АРР
		Розробка методів ПМ
Бізнес	Регіональні торгово-промислові палати	Співзасновник АРР
	Підприємства та організації	Фінансування ПСЕР ГРОМАД
Інвестори	Інвестиційні фонди	Фінансування ПСЕР ГРОМАД

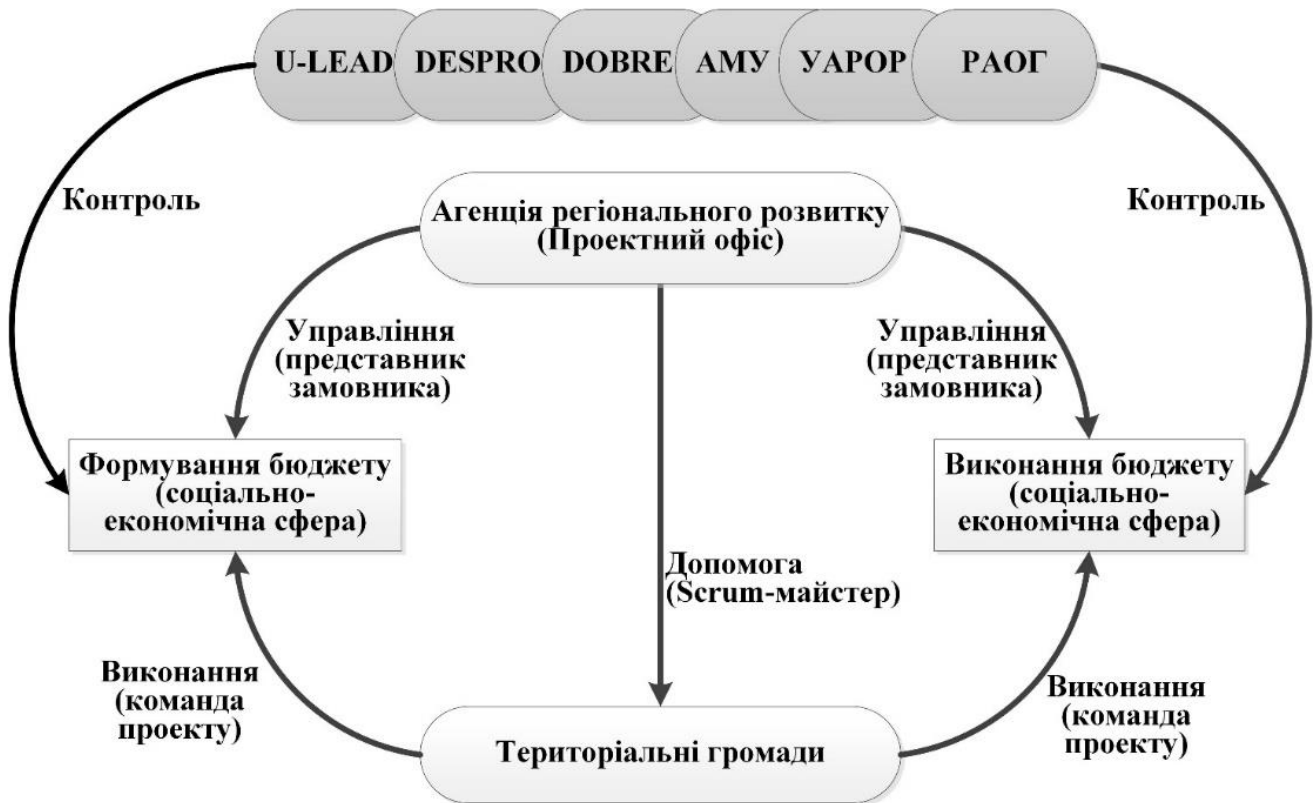


Рисунок 4 – Пропонована взаємодія учасників процесу реалізації ПСЕР в регіоні

Таблиця 2 – Відповідність між співробітниками проектного офісу й держслужбовцями та ролями, які визначені довідником федерального TechFAR США

Ролі згідно довідника федерального TechFAR США	Ролі співробітників проектного офісу
Tester: представник уряду, який перевіряє функції і можливості системи	Контролер: співробітник <i>APP</i> , який перевіряє результати Agile-процесу
Contracting Officer (CO): уповноважений уряду для безпосередньої роботи з підрядниками	Відповідальний за Agile-процеси: співробітник <i>APP</i> , відповідальний за взаємодію з <i>проектним офісом</i>
Contracting Officer's Representative: виконує функції, які йому спеціально делеговані CO для конкретного замовлення. Може бути Product Owner	Представник замовника: співробітник <i>проектного офісу</i> , керівник Agile-процесу
Project Manager: уповноважений урядом керівник Agile-процесу (іноді називається Scrum Master)	Scrum-майстер: співробітник <i>проектного офісу</i> , тренер команди проекту з методу Scrum
Legal: забезпечує юридичну експертизу всіх документів і дій	Юрист: співробітник <i>APP</i> або <i>проектного офісу</i> , який забезпечує юридичну експертизу всіх документів та дій

Таблиця 3 – Відповідність між термінами «жорсткого» та «м'якого» методів ПМ

Термін «м'якого» методу ПМ (на прикладі Agile)	Термін «жорсткого» методу ПМ (на прикладі ЛСМ)
1	2
Item задача проекту, яка відома до початку його реалізації, може бути: User Stories, Research, Technical task та Bug	Дія (захід) проекту або її складова частина , яка вказана в ЛСМ
User Stories – короткий, простий опис однієї з функцій, які необхідні клієнту, що буде користуватися результатами проекту, потребує Test	1) Складова частина дії (заходу) проекту, яка вказана в ЛСМ та безпосередньо впливає на виконання відповідної дії (заходу); якщо результатом її виконання є виконання дії (заходу) та досягнення очікуваних результатів, то необхідна перевірка досягнутих показників. 2) Дія (захід) проекту, яка вказана в ЛСМ та не має складових частин ; якщо результатом її виконання є досягнення очікуваних результатів, то необхідна перевірка досягнутих показників
Research – допоміжна дослідницька задача, яка не додає функцій, що необхідні клієнту, не потребує Test	Дія (захід) проекту, яка не вказана в ЛСМ, але є необхідною задля перевірки попередніх умов та припущень
Technical task – допоміжна технічна задача, яка не додає функцій, що необхідні клієнту, не потребує Test	Дія (захід) проекту або її складова частина , яка може бути не вказана в ЛСМ, є допоміжною технічною, не впливає на досягнення очікуваних результатів та не потребує перевірки досягнутих показників
Bug – виправлення виявлених помилок, потребує Test	Дія (захід) проекту або її складова частина , яка не вказана в ЛСМ, але є необхідною задля виправлення виявлених невідповідностей показникам , та потребує нової перевірки .
New Item задача проекту, яка з'явилась у ході його реалізації	Дія (захід) проекту або її складова частина , яка не була очевидною на стадії планування проекту та виявилась необхідною у ході його реалізації
Test обов'язкова частина User Stories та Bug , яка описує порядок та зміст перевірки результатів виконання задач	Об'єктивно вимірювані показники; джерела та засоби перевірки
Product backlog список усіх відомих Item проекту з вказанням пріоритету їх виконання; New Item включаються в Product backlog у ході реалізації проекту	Всі дії (заходи) проекту та їх складові частини , які вказані в ЛСМ
Sprint backlog список Item з Product backlog , що згідно з встановленим пріоритетом будуть виконуватись у поточному Sprint , з вказанням складності їх виконання в умовних одиницях	Дії (заходи) проекту або їх складові частини , які необхідно або можливо виконати у поточному етапі його реалізації

1	2
Sprint goal ціль, яка має бути досягнена у результаті виконання Sprint	Ціль етапу реалізації проекту
Potentially shippable product наочний результат Sprint – функціонально уособлена частина проекту, роботу якої можливо показати замовнику без залучення інших складових проекту	Наочні результати виконання дій (заходів) проекту або їх складових частин
Release функціонально закінчена частина проекту, яку можливо з'єднати з існуючою Production ; є результатом декількох Sprint	Досягнутий очікуваний результат, який відповідає об'єктивно вимірюваним показникам
Production функціонально закінчена частина проекту, якою замовник вже може користуватися; є результатом декількох Release	1) Декілька досягнутих очікуваних результатів, які відповідають об'єктивно вимірюваним показникам . 2) Досягнута конкретна ціль яка відповідає об'єктивно вимірюваним показникам . 3) Досягнута загальна ціль (або декілька), яка відповідає об'єктивно вимірюваним показникам

Висновки:

1) Робота, яка проводиться у напрямку активізації ПСЕР громад потребує вдосконалення. Біля 79% ОТГ (125 з 159, що у 2016 році перейшли на прямі міжбюджетні відносини з державою) знаходяться у межах менш 1000 грн. «капітальних видатків на 1-го мешканця» за рік та менш 0,4 «рівня проектних можливостей»;

2) практично відсутні проекти, які направлені на збільшення рівня «власних доходів на 1-го мешканця», якій є основою фінансової спроможності ГРОМАД – з більш 12,5 тисяч проектів, що зареєстровані на сайті ДФРР на цей час, тільки 6 безпосередньо відносяться до розділу «Соціальне підприємництво та економічна діяльність»;

3) таке положення навряд чи покращиться у доступному для огляду майбутньому – кількість ОТГ збільшується досить активно – загострюються проблеми формування кадрового забезпечення та запровадження ефективних механізмів контролю проектів;

4) використання «жорстких» методів ПМ дають змогу громадам розраховувати на кошти інвесторів задля фінансування ПСЕР;

5) використання «м'яких» методів ПМ, що з високою долею вірогідності зможуть забезпечити досягнення цілей, які закладено у ПСЕР, дозволять громадам отримати мультиплікацію своїх доходів;

6) створення проектних офісів, як структурних підрозділів АРР, і впровадження в їх роботу сучасних «жорстких» та «м'яких» методів ПМ, таких як ЛСП і Agile-управління, є інтегральним підходом щодо організаційної, методичної та технічної допомоги громадам у сфері розробки та реалізації ПСЕР;

7) комплексне використання «жорстких» та «м'яких» методів ПМ зроблять більш тісніший зв'язок між етапами життєвого циклу проекту та проблемами життєвого циклу його продукту, що особливо важливо у контексті довгострокового розвитку регіону (громад).

Література

1. Кабінет міністрів України. Розпорядження від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
2. Програма U-LEAD. Офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу : <http://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>
3. DESPRO: швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу : <http://despro.org.ua/>
4. Програма DOBRE. Офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу : <http://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>
5. Асоціація міст України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – 2002. – Режим доступу : <http://2.auc.org.ua/page/tsili-ta-zavdannya>
6. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу : http://uaror.org.ua/?page_id=46

7. Створено нову асоціацію ОМС «Асоціація об'єднаних територіальних громад». [Електронний ресурс] / Прес-центр ініціативи «Децентралізація влади». – 2016. – Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/3803>
8. Перший рік успіхів 159 об'єднаних територіальних громад «Від прагнень до звершень» [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу : http://159plus.com/pics/attachments/MinReg_print.pdf
9. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України ДЕРЖАВНИЙ ФОНД РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу : <http://dfr.minregion.gov.ua/Projects-list>
10. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). - Пятое издание. [Електронний ресурс]. – Електрон. дан. (1 файл). – 2013. – Режим доступу : http://karponeerko.ucoz.net/_id/0/1_P-M-B-o-K-5-Rus.pdf
11. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с., ISBN 978-617-7031-04-7
12. Agile Government Handbook [Electronic resource]. – Accessed mode: <http://www.agilegovleaders.org/handbook/>
13. Кононенко І.В. Метод вибору підходу до управління проектами на основі нечітких уявлень / І.В. Кононенко, С.Ю. Луценко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології. – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 2 (1224). – С. 8–17. – Бібліогр.: 12 назв. – ISSN 2311-4738. doi: 10.20998/2413-3000.2017.1224.2
14. Agile Government: Overcoming Objections, Facing Reality, and Saving Money [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://drive.google.com/file/d/0B4x-JyOVv3pM1MxdkprbmMzMzQ/edit>
15. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / Дж. Кендалл, С. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
16. Кабінет міністрів України. Постанова від 11 лютого 2016 р. № 258. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF/paran8#n8>
17. Сайт Національної ради реформ [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/ua/reformy/nagrada>
18. Лях А.В. Промышленная политика в условиях децентрализации государственного управления: стратегия разумной специализации / А. В. Лях // Экономика промышленности. - 2016. - № 2. - С. 74-90. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_2_7
19. National/Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3 strategies) COHESION POLICY 2014-2020 [Electronic resource]. – Accessed mode: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf

References

1. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2014). Order of April 1, 2014 No. 333-r. On approval of the Concept of Local Government Reform and Territorial Organization of Power in Ukraine. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (in Ukr.).
2. Program U-LEAD (2016). The Local Government Reform and the Power decentralization (Official site). Retrieved from <http://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead> (in Ukr.).
3. DESPRO: Swiss-Ukrainian project "Decentralization Support in Ukraine" (2013). (Official site). Retrieved from <http://despro.org.ua/> (in Ukr.).
4. Program DOBRE (2016). The Local Government Reform and the Power decentralization (Official site). Retrieved from <http://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre> (in Ukr.).
5. Association of Ukrainian Cities (2002). (Official site). Retrieved from <http://2.auc.org.ua/page/tsili-ta-zavdannya> (in Ukr.).
6. National association of local authorities "Ukrainian association of district and regional councils" (2011). (Official site). Retrieved from http://uaror.org.ua/?page_id=46 (in Ukr.).
7. A new association "The Association of United Territorial Communities" has been set up (2016). Press center of the "Decentralization of Power" initiative. Retrieved from <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/3803> (in Ukr.).
8. The first year of success of 159 joint territorial communities "From aspirations to accomplishments" (2017). Retrieved from http://159plus.com/pics/attachments/MinReg_print.pdf (in Ukr.).
9. State Fund of regional development (2017). Ministry of Regional Development, Construction, Housing and Communal Services of Ukraine (Official site). Retrieved from <http://dfr.minregion.gov.ua/Projects-list> (in Ukr.).
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2013). Retrieved from http://karponeerko.ucoz.net/_id/0/1_P-M-B-o-K-5-Rus.pdf
11. Chemerys, A. (2012). Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine. Practical manual. Swiss-Ukrainian project "Support of Decentralization in Ukraine - DESPRO". Kyiv : TOV Sofiya-A (in Ukr.), ISBN 978-617-7031-04-7 (in Ukr.).

12. Agile Government Handbook (Official site). Retrieved from <http://www.agilegovleaders.org/handbook/>
13. Kononenko, I., Lutsenko, S. (2017). Method for selection of project management approach based on fuzzy concepts. *Visnyk NTU «KhPI»*. Seriya: Systemnyy analiz, upravlinnya ta informatsiyni tekhnolohiyi (Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management), 2(1224), 8-17 (in Ukr.), ISSN 2311-4738, doi: 10.20998/2413-3000.2017.1224.2
14. Agile Government: Overcoming Objections, Facing Reality, and Saving Money. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/0B4x-JjyOVv3pM1MxdkprbmMzMzQ/edit>
15. Kendall, G., Rollins, S. (2004). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO Multiplying ROI at Wrap Speed*. Moscow : ZAO PMSOFT (in Rus.).
16. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2016). Order of February 11, 2016 No. 258. On approval of the Model Provisions on the Agency for Regional Development. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF/paran8#n8> (in Ukr.).
17. National reforms council (Official site). Retrieved from <http://reforms.in.ua/ua/reformy/nacrada> (in Ukr.).
18. Lyakh O.V. (2016). Industrial policy under decentralization of public administration: strategy of smart specialisation. *Economy of Industry*, 2(74), 74-90 (in Rus.). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_2_7.
19. National/Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3 strategies). COHESION POLICY 2014-2020 (2013). Retrieved from http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf

Стаття надійшла до редакції 23.09.2017.