

УДК 352:005.8

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.1>

## ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Базько О. А.** – здобувач Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України  
ORCID: 0000-0003-1809-4917

У статті обґрунтовано практичну реалізацію моделі оцінювання об'єднаних територіальних громад до здійснення проєктної діяльності. Виокремлено чинники, що впливають на впровадження проєктного управління та здійснення проєктної діяльності. Акцентовано увагу, що методичне забезпечення визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності передбачає побудову відповідної моделі оцінювання з використанням методу нечітких множин. Визначено, що входними параметрами системи нечіткого висновку є 4 нечітких лінгвістичних змінних: фінансова спроможність здійснення проєктної діяльності; кадрова спроможність здійснення проєктної діяльності; організаційне забезпечення проєктної діяльності; технологічне забезпечення проєктної діяльності. Вихідним параметром є лінгвістична змінна «рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності». Обґрунтовано, що рівень готовності об'єднаних територіальних громад до здійснення проєктної діяльності відображає наскільки: фінансово спроможною є територіальна громада щодо здійснення проєктної діяльності; учасники територіальної громади готові до здійснення проєктної діяльності; повним є інституційно-організаційне забезпечення, що передбачає набір повноважень і ресурсів, якими володіє територіальна громада для реалізації проєктних дій та заходів; належним є технологічне забезпечення, відповідно до якого є матеріально-технічна база, відкритість інформації про послуги, умови та професійності надання. Доведено, що запропоноване методичне забезпечення визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності дозволяє не тільки визначити рівень готовності громади за кожним напрямом (фінансова спроможність здійснення проєктної діяльності; кадрова спроможність здійснення проєктної діяльності; організаційне забезпечення проєктної діяльності; технологічне забезпечення проєктної діяльності), але й дати узагальнюючу оцінку за допомогою методу нечітких множин. Особливістю отриманої моделі є її здатність виявити рівень підготовленості громади до здійснення проєктної діяльності, визначити слабкі місця та суттєві відхилення у роботі, а також розробити подальшу дію щодо впровадження проєктних змін.

**Ключові слова:** проєктна діяльність, готовність громади, фінансова спроможність, кадрова спроможність, метод нечітких множин, інструментарій проєктного управління.

### **Bazko O. A. Practical implementation of the model for assessing the readiness of united territorial communities to implement project activities**

The article justifies the practical implementation of the model of assessing the readiness of united territorial communities to implement project activities. The factors influencing the implementation of project management and project activities are highlighted. It is emphasized that the methodological support for determining the readiness of united territorial communities for project activities involves building an appropriate assessment model using the fuzzy set method. It is determined that the input parameters of the fuzzy inference system are 4 fuzzy linguistic variables: financial capacity to implement project activities; staff capacity to implement project activities; organizational support of project activities; technological support of project activities. The output parameter is the linguistic variable "level of readiness of the territorial communities for project activities". It is substantiated that the level of readiness of amalgamated territorial communities for project activities reflects the extent to which: the territorial community is financially capable of implementing project activities; members of the territorial community are ready to implement project activities; institutional and organizational support is complete, which provides a set of powers and resources that the territorial community has to implement project actions and activities; technological support is appropriate, according to which there is a material and technical base, openness of information and communication, and openness

*of the information system. It is proved that the proposed methodological support for determining the readiness of amalgamated territorial communities for project activities allows not only to determine the level of community readiness in each area (financial capacity to implement project activities; staff capacity to implement project activities; organizational support for project activities; technological support for project activities), but also to give a generalized assessment using the method of fuzzy sets. The peculiarity of the obtained model is its ability to identify the level of preparedness of the community for the implementation of project activities, to identify weaknesses and significant deviations in the work, as well as to develop further actions to implement project changes.*

**Key words:** *project activity, community readiness, financial capacity, human capacity, fuzzy sets method, project management tools.*

**Постановка проблеми.** Впровадження проектної діяльності є одним із основних інструментів зростання ефективності роботи об'єднаної територіальної громади в сьогоденних умовах, адже створюються позитивні передумови для підвищення швидкості рішень на містах, які сприяють територіальному розвитку громади. У свою чергу, швидке зростання інтересу до впровадження проектної діяльності призводить до необхідності оцінювання готовності громади до її здійснення. Слід також розуміти, що в організації проектної діяльності на рівні територіальних громад визначальне значення мають зацікавленість та професіоналізм міських органів влади, взаємодія та залучення активного населення та некомерційних організацій, державна підтримка. Тому, враховуючи необхідність гнучкого реагування на швидкоплинні процеси та відповідно важливість реалізації стратегічних планів розвитку ОТГ, особливого значення набувають теоретико-методичні аспекти оцінювання готовності об'єднаних територіальних громад до здійснення проектної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання визначення готовності територіальної громади до проектного управління в рамках різних підходів лежать в площині дослідження таких науковців, як: О. Безпелько [1], О. Василюк [2], Г. Васильченко [3], О. Дурман [4], І. Запухляк [6], Г. Мінаєвої [5], А. Полянської [6], С. Русякової [7], Є. Удод [8], М. Фурса [2] тощо. Однак, виявлення дієвого методичного підходу щодо оцінювання готовності громади до здійснення проектної діяльності залишається відкритим питанням через відсутність єдиної концепції до цього процесу.

**Метою даної статті** є обґрунтування практичної реалізації моделі оцінювання готовності об'єднаних територіальних громад до здійснення проектної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Більшість вчених розглядає визначення готовності до проектної діяльності на місцевому рівні з точки зору аналізу професійної готовності органів влади. Аналізуючи підходи вчених до розкриття сутності феномену «професійна готовність органів влади до управління проектами» можна констатувати, що професійна готовність – це складна структура, в основу якої покладено психофізичні стани, засновані на цінностях конкретної професії і забезпечують особистість системою необхідних виконання професійних завдань. Необхідно також формувати професійну готовність органів влади до проектного управління за спеціально розробленими програмами як у системі професійної підготовки, так і в системі підвищення кваліфікації.

Перед початком впровадження проектного управління важливим та першочерговим кроком стає аналіз поточного стану ОТГ та розуміння ступеню її готовності до здійснення проектної діяльності. Це питання зачіпає всі сфери функціонування громади, починаючи від професіоналізму її членів та закінчуючи творчими здібностями кожного учасника. Серед чинників, що впливають на впровадження

проектного управління та здійснення проектної діяльності, необхідно виділити: професіоналізм керівництва, поінформованість про проектне управління; рівень навчання персоналу; рівень самоорганізації; рівень командної роботи; відкритість у комунікаціях; розуміння організаційної структури; кваліфікація персоналу; готовність до перетворень; прозорість впровадження проектного управління; актуальність впровадження проектного управління; рівень творчих здібностей працівників.

Окрім цього, важливими напрямками оцінки готовності громади до здійснення проектної діяльності також є визначення фінансової та кадрової спроможності здійснення проектної діяльності, а також оцінка організаційного та технологічного забезпечення проектної діяльності. При цьому методичний підхід до визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проектної діяльності має враховувати такі важливі принципи, як: системність (готовність громади розглядається з точки зору системного підходу); стійкість до впливу зовнішніх факторів (при оцінюванні для досліджуваних напрямів створюються однакові умови); адекватність (результати діагностики співвідносяться з ефективністю перспективних перетворень); зрілість (готовність розглядається як узагальнюючий показник зрілості влади і громади, необхідний для успішної розробки проектів і оптимальної реалізації плану стратегічних перетворень).

Отже, методичне забезпечення визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проектної діяльності передбачає побудову відповідної моделі оцінювання з використанням методу нечітких множин.

Слід зазначити, що однією з найбільш важливих особливостей прикладних задач вибору альтернатив є нечіткий характер критеріїв їх вибору, а також параметрів, обмежень, що накладаються на можливість вибору тих чи інших варіантів. Внаслідок цього в багатьох випадках виявляється неможливість побудову адекватну математичну модель досліджуваної проблеми, що потребує використання експертних оцінок, які часто виявляються єдиною інформаційною базою для прийняття рішень.

Необхідно акцентувати увагу, що використання теорії нечітких множин передбачає розуміння таких термінів, як: лінгвістична змінна; терми оцінювання; універсальна множина. оперує «лінгвістичними» змінними, значення яких виражаються словами формальної мови. Терм-множини значень лінгвістичних змінних готовності громади до проектної діяльності на рис. 1.

Отже, входними параметрами системи нечіткого висновку є 4 нечітких лінгвістичних змінних: фінансова спроможність здійснення проектної діяльності (financial capacity – FC); кадрова спроможність здійснення проектної діяльності (human capacity – HC); організаційне забезпечення проектної діяльності (organizational support – OS); технологічне забезпечення проектної діяльності (technological support – TS), вихідним параметром є лінгвістична змінна «рівень готовності ОТГ до проектної діяльності» (level of readiness of communities for project activities – LR).

Необхідно акцентувати увагу, що для проведення даного дослідження використано програмне середовище MatLab, а саме пакет Fuzzy Logic Toolbox. За допомогою компетентних експертів були сформовані евристичні правила, а завдяки обраних параметрів нечіткої системи (тип функції приналежності, правила бази знань типу «tamdani», метод дефазифікації – центра тяжіння), було визначено функції приналежності для нечітких змінних та обґрунтовано правила роботи системи. Отже, вікно графічного інтерфейсу редактора FIS з входними даними, а також налаштування параметрів вихідної та входних параметрів подано на рис. 2.

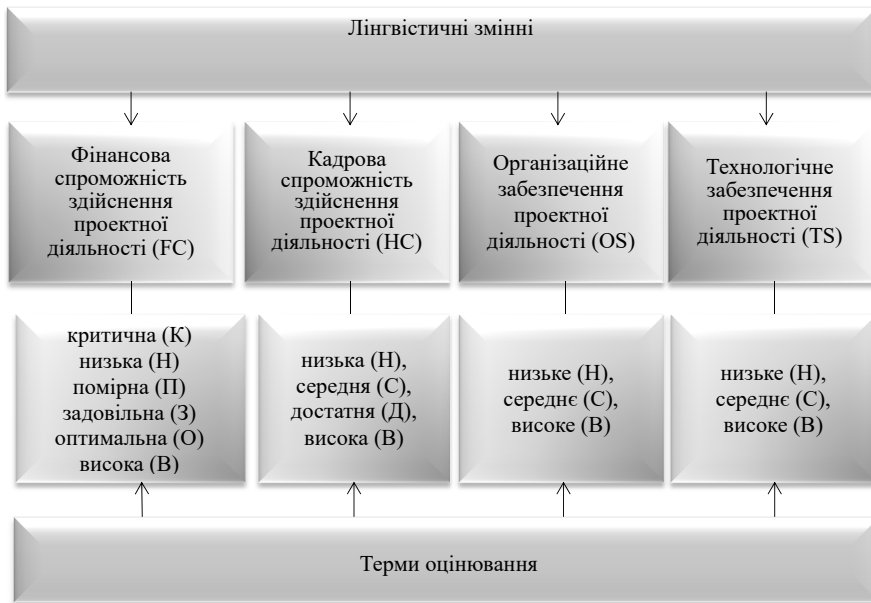


Рис. 1. Терм-множини значень лінгвістичних змінних моделі оцінювання готовності ОТГ до здійснення проектної діяльності

Важливим кроком у FIS-редакторі є налаштування функції приналежності, термів та діапазону значень для вхідних змінних. Наступним же кроком моделювання є задання бази правил для нечіткої системи, яка враховує оцінки компетентних експертів. Зазначимо, що в якості експертів було обрано керівників досліджуваних підприємств та їх менеджерів, які не тільки мають цілісне уявлення про особливості системи управління витратами на персонал, але й у повній мірі володіють формалізованими інструментами її оцінки.

Слід акцентувати увагу, що вагові коефіцієнти кожного правила становлять 1, для зв'язування вхідних параметрів було обрано логічну операцію «та». Розроблення бази правил у FIS-редакторі передбачає використання визначеного набору показників.

Останнім етапу методичного забезпечення оцінювання готовності громади до здійснення проектної діяльності є розробка рекомендацій щодо можливості та необхідності проведення проектної діяльності. При цьому неодмінно слід врахувати і той варіант, коли готовність громади є надто низькою. У цьому випадку передбачається або повернення на вихідну точку управління, або додаткова підготовка кадрів до впровадження проектної діяльності та робота над опором.

Отже, рівень готовності об'єднаних територіальних громад до проектної діяльності відображає наскільки:

- фінансово спроможною є територіальна громада щодо здійснення проектної діяльності, при цьому важливим є прагнення досягнення цілей через забезпечення якісного надання послуг із залученням мінімального обсягу бюджетних коштів і досягненням при цьому максимального результату;

- учасники територіальної громади готові до здійснення проектної діяльності (який рівень знань з управління проектами є, наскільки кваліфікованими та здатними до навчання є повноважені особи);

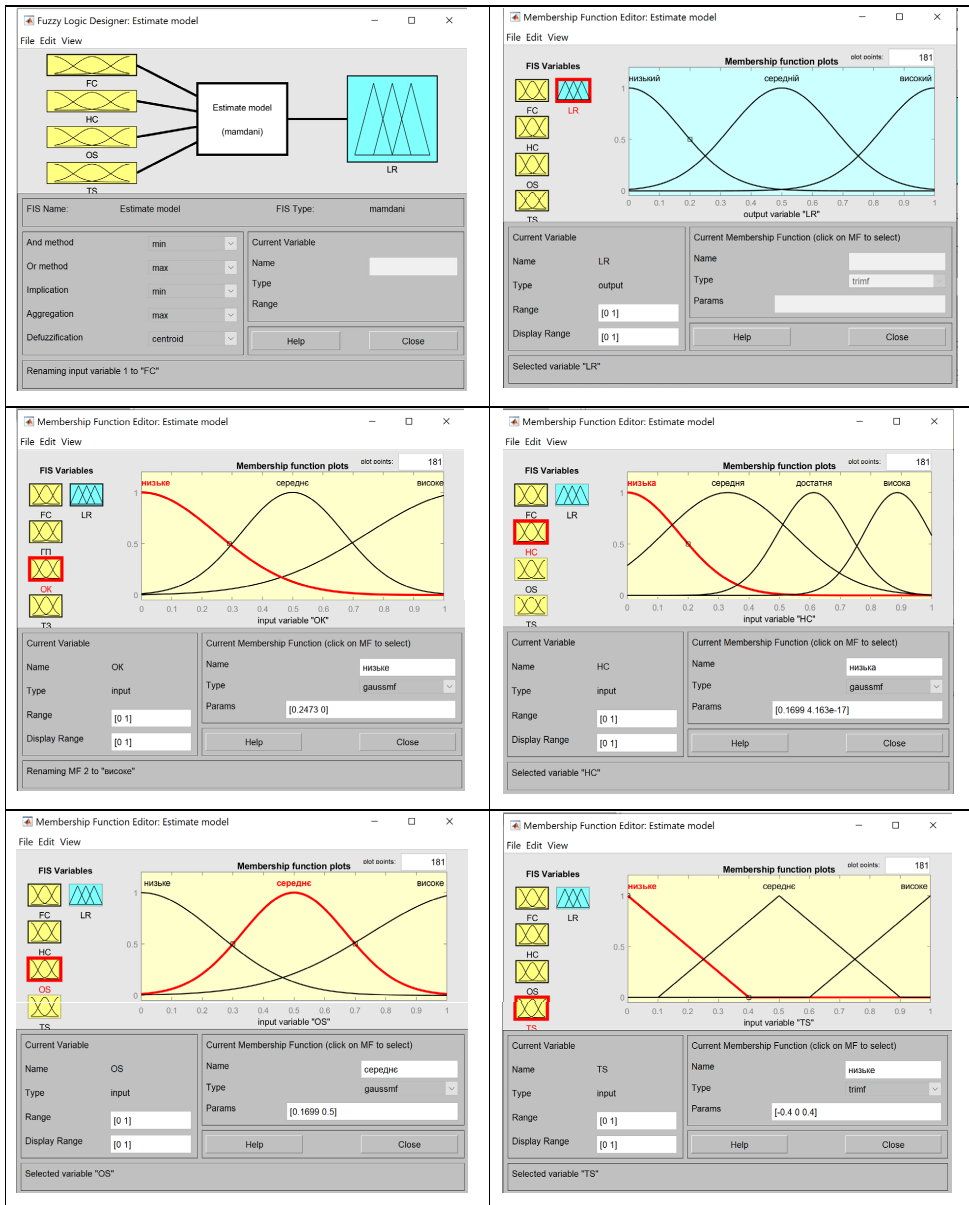


Рис. 2. Вікна графічного інтерфейсу редактора FIS

– повним є інституційно-організаційне забезпечення, що передбачає набір повноважень і ресурсів, якими володіє територіальна громада для реалізації проєктних дій та заходів. Така основа характеризує внутрішню організацію територіальної громади, реалізацію закріплених за нею функцій та повноважень;

– належним є технологічне забезпечення, відповідно до якого є матеріально-технічна база, відкритість інформації про послуги, порядку, умов та професійності надання.

Якщо зазначені параметри мають високий рівень, то ОТГ з високою ймовірністю зможе успішно здійснювати проектну діяльність. Але потрібно пам'ятати, що успішне забезпечення готовності до проектної діяльності досягається завдяки дотриманню певних зовнішніх умов, а саме спеціально створених організаційних впливів. Серед яких: зміст проектної діяльності (наявність проблемних, аналітичних та творчих завдань; самооцінка; глибоке занурення у проектну діяльність); методи проектної діяльності (сукупність дослідницьких та евристичних методів та прийомів на основі принципів оптимізації та оптимальності); засоби проектної діяльності (спеціально розроблене обладнання, наочні посібники, методичні рекомендації); форми проектної діяльності (розробка комплексних проектів; участь громад у конкурсах проектів, моделювання реальної проектної діяльності).

**Висновки.** Таким чином, оцінку готовності ОТГ до проектної діяльності слід визначити як складний, закономірний процес, який формує якісні і кількісні параметри зміни стану громади. Запропоноване методичне забезпечення визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проектної діяльності дозволяє не тільки визначити рівень готовності громади за кожним напрямом (фінансова спроможність здійснення проектної діяльності; кадрова спроможність здійснення проектної діяльності; організаційне забезпечення проектної діяльності; технологічне забезпечення проектної діяльності), але й дати узагальнюючу оцінку за допомогою методу нечітких множин. Особливістю даної моделі є також її здатність виявити рівень підготовленості громади до здійснення проектної діяльності, визначити слабкі місця та суттєві відхилення у роботі, а також розробити подальшу дію щодо впровадження проектних змін.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Безпалько О.В. Соціальне проєктування. К. : Знання, 2010. 127 с.
2. Василюк О. Д., Фурса М. В. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми // *Демократичне врядування : вісник ЛПІДУ НАДУ*. 2018. Вип. 22.
3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Київ : Ві Ен Ей, 2015. 256 с.
4. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3 (74). С. 140–147.
5. Мінаєва Г. М. Управління проектною діяльністю органами місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території. *Теорія та практика державного управління*. 2011. №3. С. 373–379.
6. Полянська А., Запухляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. № 1 (79). С. 160–170.
7. Русякова М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами. *Молодой ученый*. 2014. № 11. С. 230–236
8. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 6–13.
9. Успішна територіальна громада: будемо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

### REFERENCES:

1. Bezpalko, O.V. (2010) *Sotsialne proiektuvannia [Social design]*. Kyiv, Znannia, 127 p. [in Ukrainian].
2. Vasyliuk, O. D., Fursa, M. V. (2018) *Kadrove zabezpechennia spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad: do poniatiihoho vyznachennia problemy* [Personnel

provision of the capacity of united territorial communities: to a conceptual definition of the problem]. *Demokratychnе vriaduvannia –Democratic governance*, Vyp. 22 [in Ukrainian].

3. Vasylychenko, H., Parasiuk, I., Yeremenko, N. (2015) *Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad [Planning the development of territorial communities]*. Kyiv, Vi En Ei, 256 p. [in Ukrainian].

4. Durman, O. L. (2020) Vykorystannia proiektnoho menezhmentu v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The use of project management in the activities of local self-government bodies]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, № 3 (74), 140–147 [in Ukrainian].

5. Minaieva, H. M. (2011) Upravlinnia proiektnoiu diialnistiu orhanamy mistsevoho samovriaduvannia dlia zmitsnennia infrastruktury terytorii [Management of project activities by local self-government bodies to strengthen the infrastructure of the territory]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, № 3, 373–379 [in Ukrainian].

6. Polianska, A., Zapukhliak, I. (2021) Proiektna diialnist yak instrument rozvytku terytorialnykh hromad [Project activity as a tool for the development of territorial communities]. *Universytetski naukovi zapysky – University scientific notes*, № 1 (79), 160–170 [in Ukrainian].

7. Rusiakova, M.S. (2014) Obzor sovremennykh modelei otsenky zrelosti upravleniia proiektamy [Overview of modern models of project management maturity assessment]. *Molodoi ucheni – Young scientist*, № 11, 230–236 [in Ukrainian].

8. Udod, Ye. H. (2015) Proiektnyi pidkhid shchodo pidsylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [roject approach to strengthening the capacity of territorial communities in conditions of decentralization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administrati*, № 4, 6–13 [in Ukrainian].

9. Bryl, M., Vrublevskiy, O., Dancheva, O., Seitosmanov, A., Chubarov, E. (2018) *Uspishna terytorialna hromada: buduemo razom [Successful territorial community: building together]*. Kharkiv, Vydavnychi budynok Faktor, 128 p. [in Ukrainian].