

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПОЛІКРОВСЬКИЙ РОМАН СТЕПАНОВИЧ

УДК 352.711

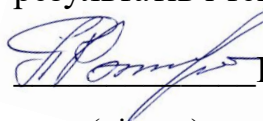
ДИСЕРТАЦІЯ

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Спеціальність 073 - менеджмент
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Р. С. Полікровський
(підпис)

Науковий керівник: ШКІЛЬНЯК Михайло Михайлович,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Полікровський Роман Степанович. Імплементація проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – менеджмент. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2025.

У дисертації розглянуто важливу наукову проблему — обґрунтовано, чому варто застосовувати проєктний підхід під час розробки та впровадження стратегій розвитку територіальних громад у сучасних умовах.

Автором запропоновано модель удосконалення процесу управління розвитком Збарзької міської територіальної громади із застосуванням проєктного підходу, що включає такі напрями організаційно-функціонального й інструментального характеру: розробка і впровадження проєктного офісу (проєктний офіс забезпечує централізоване управління всіма проєктами громади, ресурсно й інструментально супроводжує ці проєкти); інтеграція інструментів проєктного менеджменту ((Trello, Asana, Microsoft Project) дозволяють ефективно планувати і розподіляти ресурси, здійснювати контроль за виконанням завдань та звітувати про результати); розвиток міжвідомчої координації (сприяє кращій взаємодії між учасниками реалізації проєктів у громаді, дозволяє уникати дублювання функцій); розробка стратегічних проєктів для соціально-економічного розвитку територіальної громади (щодо: покращення інфраструктури, розвитку місцевого бізнесу, підвищення якості життя місцевих жителів тощо); моніторинг та оцінка проєктів (уможливлюють відстеження стану й здійснення реальної оцінки результативності проєктів на всіх етапах їх реалізації); залучення громадськості до процесу управління проєктами (активне використання комунікаційних інструментів сприятиме долученню

навчання і розвиток компетенцій працівників (реалізація проєктних підходів вимагає висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати проєкти відповідно до сучасних управлінських стандартів, інтегрувати інноваційні рішення задля підвищення результативності проєктного менеджменту на місцевому рівні). Реалізація пропонованої моделі дозволить інституційно, організаційно-функціонально, інструментально посилити процес управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу.

Представлено авторське трактування поняття «проєктний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» як концепції управління і управлінської методики, що знаходить вияв у реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку територіальної громади через впровадження окремих проєктів з чіткими цільовими, ресурсними й критеріальними характеристиками, інноваційними ініціативами, які задовольняють потреби громади й відповідають на існуючі виклики, завдяки чому досягаються ефекти у вигляді різних видів ефективності (економічної, соціальної, екологічної, управлінської, інноваційної, інституційної). Такий варіант трактування акцентує увагу на значимості забезпечення сталого розвитку і залучення місцевої спільноти до прийняття управлінських рішень, що є показниками соціальної, екологічної, управлінської та інституційної ефективності розвитку територіальної громади.

Визначено перелік шляхів імплементації кращих зарубіжних практик в управління розвитком територіальної громади, а саме: створення центрального Офісу управління проєктами; обов'язкове навчання публічних службовців методології проєктного управління; запровадження системи моніторингу та оцінки державних проєктів; уніфікація проєктного управління на рівні місцевого самоврядування; централізоване управління великими інфраструктурними проєктами; запровадження цифрової архітектури управління державними проєктами; розширення державного стимулювання приватних інвестицій у територіальні проєкти.

З метою посилення промислово-економічного, соціального, просторово-екологічного й фінансово-інвестиційного потенціалу Збараської міської територіальної громади запропоновано доцільні проектні ініціативи, які мають інноваційний характер, оскільки вони враховують індивідуальну специфіку територіальної громади; орієнтовані на її участь у створенні інституцій; мають потенціал масштабування та зовнішнього фінансування; упроваджують нові моделі міжсекторальної взаємодії. Ці проектні ініціативи характеризуються: інтеграцією стратегічного та проектного підходів на рівні громади; унікальними механізмами залучення ресурсів; орієнтуванням на інституційну сталість; транскордонним та партнерським баченням; використанням цифровізації як основи управління.

Запропоновано комплекс заходів для розвитку компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування в управлінні проектами, зокрема: організація спеціалізованих навчальних програм; впровадження наставництва та коучингу; розвиток практичних навичок через роботу в командах; впровадження систем управління проектами, таких як Microsoft Project, Asana, Trello; обмін досвідом і кращими практиками: участь у конференціях, форумах та зустрічах з представниками інших органів місцевого самоврядування; розвиток комунікаційних та лідерських навичок; використання системи оцінки ефективності; мотивація та стимулювання до саморозвитку.

Ідентифіковано перелік ключових компетентностей посадових осіб для ефективного впровадження проектного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування та відповідних інструментів для їх освоєння, а саме: стратегічне мислення (тренінги з планування, курси зі стратегічного менеджменту); планування та організаційні навички (Microsoft Project, курси з тайм-менеджменту, Asana); управління ресурсами (курси з управління ресурсами, бюджетування, Excel, ERP-системи); фінансовий менеджмент (курси з фінансового менеджменту, SAP, QuickBooks, програми для бюджетування); управління ризиками (тренінги з управління ризиками, RiskWatch, спеціалізовані програми для оцінки ризиків); комунікаційні навички

(тренінги з комунікації, переговорів, Slack, Zoom); лідерство та мотивація команди (курси з лідерства, тренінги з командної роботи, книги про мотивацію); аналітичне мислення та прийняття рішень (Excel, Power BI, тренінги з аналітики, курси з аналізу даних); компетентність у використанні інформаційних технологій (Microsoft Project, Trello, курси з цифрової грамотності); навички моніторингу та оцінки проєктів (курси з моніторингу проєктів, інструменти звітності, Tableau, Power BI); юридична грамотність (курси з правознавства, вивчення нормативних документів).

Окреслено напрями впровадження інформаційних інструментів у проєктну діяльність територіальних громад, зокрема: розвиток електронного документообігу (скорочує час на обробку інформації, знижує адміністративні витрати та підвищує прозорість рішень); використання аналітичних платформ (забезпечує аналіз даних, прогнозування тенденцій, прийняття обґрунтованих рішень); автоматизація управлінських процесів (автоматизує рутинні завдання (планування, контроль, звітність), що підвищує ефективність); впровадження систем моніторингу та оцінки (дозволяє відстежувати прогрес проєктів у реальному часі, оцінювати результати та реагувати на відхилення); інтеграція інформаційних систем (забезпечує єдину платформу для взаємодії підрозділів, полегшує обмін інформацією); використання інструментів для зворотного зв'язку з громадянами (залучає громаду до прийняття рішень, підвищує прозорість управління).

Набули подальшого розвитку ознаки проєктного підходу у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема: точна визначеність часових термінів (реалізація проєкту повинна здійснюватися у чітко визначені терміни, обумовлені між замовником та виконавцями); узгодженість із суспільними запитами (підготовка проєкту відбувається відповідно до чітко визначеного завдання, повинна узгоджуватися із встановленими цілями, повною мірою задовольняти суспільні потреби); орієнтація на ефективний розвиток територіальної громади (реалізація передбачених заходів має мати на меті забезпечення або мотивацію до стабільного розвитку територіальної громади);

доступність (реалізація проєкту має відбуватися з метою уникнення корупційних явищ або появи конфлікту інтересів між замовником та виконавцями такого проєкту).

Доповнено сфери діяльності, у яких необхідним є використання проєктного менеджменту в територіальних громадах, а саме: створення обґрунтованих планів заходів щодо втілення діючих стратегій розвитку громад; залучення в економіку громад достатнього числа грантових ресурсів, в тому числі відповідно до програм міжнародного технічного сприяння; зростання якості людського й соціального капіталу громад, в тому числі через нарощування їхнього підприємницького потенціалу, вирішення існуючих екологічних проблем, розповсюдження новітнього досвіду демократичного врядування й публічного управління, введення цифрових технологій; покращення інвестиційного клімату й зростання масштабів інвестиційних ресурсів, які залучені в економіку громад – від іноземних інвесторів і релокованих українських підприємств, в тому числі з громад, що наближені до зони бойових дій та з тимчасово окупованих територій; вирішення ряду соціальних проблем жителів громад, в тому числі через розвиток соціального підприємництва, зменшення рівня безробіття, гарантування повноцінної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в економічну й соціальну сферу громади.

Ключові слова: менеджмент, децентралізація, органи місцевого самоврядування, територіальна громада, управління економічним і соціальним розвитком території, сталий розвиток, стратегічне управління, управління проєктами, проєктний підхід, інвестиційно-інноваційна діяльність.

ANOTATION

Polikrovskii Roman. Implementation of the project approach in managing the development of a territorial community. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – management. Western Ukrainian National University. Ternopil, 2025.

The dissertation addresses an important scientific problem - it is substantiated why it is worth applying the project approach in the development and implementation of strategies for the development of territorial communities in modern conditions.

The author proposes a model for improving the development management process of the Zbarazh City Territorial Community using the project approach, which includes the following organizational, functional, and instrumental areas: development and implementation of a project office (the project office provides centralized management of all community projects, resource and instrumental support for these projects); Integration of project management tools (Trello, Asana, Microsoft Project) to effectively plan and allocate resources, monitor the implementation of tasks and report on results; development of interagency coordination (promotes better interaction between project participants in the community, avoids duplication of functions); development of strategic projects for the socio-economic development of the territorial community (including: improving infrastructure, developing local business, improving the quality of life of local residents, etc.; monitoring and evaluation of projects (enable tracking the status and realistic evaluation of project performance at all stages of their implementation); involvement of the public in the project management process (active use of communication tools will facilitate the involvement of stakeholders in determining the priorities of project activities, their evaluation, etc.); strengthening the human resource of the local government through training and development of employees' competencies (the implementation of project-based approaches requires highly qualified personnel capable of implementing projects in

accordance with modern management standards, integrating innovative solutions to improve the effectiveness of project management at the local level). The implementation of the proposed model will allow institutional, organizational, functional, and instrumental strengthening of the process of managing the development of a territorial community using a project approach.

The author's interpretation of the concept of “project approach in managing the development of a territorial community” as a management concept and a modern management methodology is presented, which is manifested in the implementation of strategic and tactical tasks of territorial community development through the implementation of individual projects with clear target, resource and criterion characteristics, innovative initiatives that meet the needs of the community and respond to existing challenges, thereby achieving effects in the form of various types of efficiency (economic, social, environmental, managerial, innovative, institutional). This interpretation emphasizes the importance of ensuring sustainable development and involving the local community in management decision-making, which are indicators of the social, environmental, managerial and institutional efficiency of the territorial community's development.

A list of ways to implement best foreign practices in the management of territorial community development has been identified, namely: creation of a central project management office; mandatory training of public servants in project management methodology; introduction of a system for monitoring and evaluation of public projects; unification of project management at the local government level; centralized management of large infrastructure projects; introduction of a digital architecture for managing public projects; expanding government incentives for private investment in territorial projects.

In order to strengthen the industrial-economic, social, spatial-ecological, financial and investment potential of the Zbarazh city territorial community, the author proposes appropriate project initiatives that are innovative in nature, since they take into account the individual specifics of the territorial community; are focused on its participation in the creation of institutions; have the potential for

scaling and external financing; and introduce new models of intersectoral interaction. These project initiatives are characterized by: integration of strategic and project-based approaches at the community level; unique mechanisms for attracting resources; focus on institutional sustainability; cross-border and partnership vision; and use of digitalization as a basis for management.

The author proposes a set of measures to develop the competencies of local government officials in project management, in particular: organization of specialized training programs; introduction of mentoring and coaching; development of practical skills through teamwork; introduction of project management systems such as Microsoft Project, Asana, Trello; exchange of experience and best practices: participation in conferences, forums, and meetings with representatives of other local governments; development of communication and leadership skills; use of the performance evaluation system; motivation and encouragement for self-development.

The list of key competencies of officials for the effective implementation of the project approach in the activities of local self-government bodies and the relevant tools for their development is identified, namely: strategic thinking (planning trainings, strategic management courses); planning and organizational skills (Microsoft Project, time management courses, Asana); resource management (courses in resource management, budgeting, Excel, ERP systems); financial management (courses in financial management, SAP, QuickBooks, budgeting programs); risk management (risk management training, Risk Watch, specialized risk assessment programs); communication skills (communication and negotiation training, Slack, Zoom); leadership and team motivation (leadership courses, teamwork trainings, books on motivation); analytical thinking and decision-making (Excel, Power BI, analytics trainings, data analysis courses); competence in the use of information technology (Microsoft Project, Trello, digital literacy courses); project monitoring and evaluation skills (project monitoring courses, reporting tools, Tableau, Power BI); legal literacy (courses in law, study of regulatory documents).

The author outlines the areas of implementation of information tools in the project activities of territorial communities, in particular: the development of electronic document management (reduces the time for information processing, reduces administrative costs and increases the transparency of decisions); use of analytical platforms (provides data analysis, forecasting trends, and informed decision-making); automation of management processes (automates routine tasks (planning, control, reporting), which increases efficiency); implementation of monitoring and evaluation systems (allows tracking project progress in real time, evaluating results and responding to deviations); integration of information systems (provides a single platform for interaction between departments, facilitates information exchange); use of tools for citizen feedback (involves the community in decision-making, increases the transparency of governance).

The features of the project approach in the activities of local self-government bodies have been further developed, in particular: precise definition of time frames (project implementation should be carried out within a clearly defined time frame agreed between the customer and the contractors); coherence with public needs (project preparation is carried out in accordance with a clearly defined task, should be consistent with the established goals, and fully meet public needs); focus on the effective development of the territorial community (the implementation of the envisaged measures should aim to ensure or motivate the stable development of the territorial community); accessibility (the project should be implemented to avoid corruption or conflicts of interest between the customer and the executors of such a project).

The areas of activity that require the use of project management in territorial communities have been supplemented, namely: creation of sound action plans for the implementation of existing community development strategies; attraction of sufficient grant resources to the community economy, including under international technical assistance programs; improvement of the quality of human and social capital of communities, including through building their entrepreneurial potential, and solving existing environmental problems dissemination of the latest

experience of democratic governance and public administration, introduction of digital technologies; improvement of the investment climate and increase in the scale of investment resources attracted to the community economy - from foreign investors and relocated Ukrainian enterprises, including those from communities close to the combat zone and from the temporarily occupied territories; solving a number of social problems of community residents, including through the development of social entrepreneurship, reducing unemployment, and ensuring the full integration of internally displaced persons into the economic and social sphere of the community.

Keywords: management, decentralization, local governments, territorial community, management of economic and social development of the territory, sustainable development, strategic management, project management, project approach, investment and innovation activities.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Мізюк Б. М. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID–19 / Б. М. Мізюк, М. М. Шкільняк, Г. В. Джегур, Р. С. Полікровський // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79-85. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_13 (0,63 друк.арк.)
2. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082 (0,8 друк.арк.)
3. Полікровський Р. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проектами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 137-146. URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskiy-137-146.pdf. / (0,8 друк. арк.)
4. Полікровський Р.С. Роль проектного офісу в ефективному управлінні територіальною громадою в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (285). 2025. С. 264-271 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Roman-Polikrovsky-264-272.pdf (0,8 друк. арк.)
5. Полікровський Р.С. Цифрові платформи як каталізатор ефективного проектного управління в територіальних громадах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». Том 338. № 1 (2025). С. 645- 651 URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96> (0,8 друк.арк.)

Публікації апробаційного характеру

6. Полікровський, Р. Імплементация системи управління якістю в діяльність органу місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку*

економіки : матеріали до оп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 279-281. (0,13 друк. арк.)

7. Полікоровський, Р. Зарубіжна практика реалізації проектних підходів в управлінні розвитком муніципалітетів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 160-162. (0,13 друк. арк.)

8. Полікоровський, Р. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 4 травня 2023 року]. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С.155-157, URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/54>. (0,13 друк. арк.)

9. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) (0,13 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	26
1.1. Поняття та сутність проєктного підходу як інноваційного методу управління в органах місцевого самоврядування.....	26
1.2. Концепція організації розвитку управління проєктами в територіальних громадах.	47
1.3. Зарубіжна практика реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком муніципалітетів.....	63
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	843
2.1. Механізми реалізації проєктного підходу в стратегії розвитку територіальної громади.	83
2.2. Аналіз практичного застосування і характерні особливості управління проєктами в територіальній громаді	114
2.3. Оцінка розвитку громади в контексті імплементації проєктного підходу до управління його забезпеченням.....	13029
Висновки до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	152
3.1. Застосування проєктного підходу для удосконалення структури управління громадою	152
3.2. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами.....	176
3.3. Удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад	193
Висновки до розділу 3	206
ВИСНОВКИ.....	206
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	215
ДОДАТКИ.....	235

ВСТУП

Актуальність теми. Імплементація проєктного підходу в управлінні розвитком територіальних громад є надзвичайно актуальною, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та пов'язані з нею ризики. Цей підхід дозволяє органам місцевого самоврядування ефективніше реагувати на нестабільність та невизначеність, зосереджуючи зусилля на пріоритетних напрямках розвитку та відновлення. Проєктне управління сприяє мобілізації ресурсів та координації дій між владою, бізнесом та громадськістю, що є критично важливим для швидкого та ефективного відновлення інфраструктури та економіки постраждалих регіонів. Застосування цього підходу дозволяє адаптувати управлінські процеси до специфічних потреб кожної громади, враховуючи рівень руйнувань, географічне розташування та наявні ресурси.

Крім цього, впровадження проєктного підходу підвищує проєктні навички у працівників органів місцевого самоврядування (ОМС), що означатиме їхню здатність ефективно планувати, реалізовувати та контролювати проєкти розвитку, що, в свою чергу, сприяє підвищенню фінансової спроможності громад, їх самодостатності та конкурентоспроможності.

Таким чином, проєктний підхід в управлінні розвитком територіальної громади є ключовим інструментом для забезпечення її стійкого розвитку та відновлення в умовах сучасних викликів.

Теоретико-методологічні засади й загальні питання щодо недоліків та шляхів удосконалення підходів в управлінні розвитком територіальної громади вивчалися такими науковцями, як: Р. Августин, В. Бабаєв, В. Торкатюк, К. Бабенко, О. Бачинська, Д. Безуглий, Я. Білоус, К. Бліщук, Ю. Боковинова, В. Борщевський, І. Бурвіков, В. Вишневська, Р. В'яткін, Н. Гавкалова, С. Газарян, Р. Галгаш, О. Гацков, А. Герич, В. Гой, Ю. Даниленко, О. Дудкіна, Т. Желюк, А. Жуковська, О. Зінченко, О. Капітоненко, З. Квасній, Л. Квасній, О. Кіреєва, Т. Кравцова, В. Красилук, Н. Кривокульська, І. Марущак, А. Мельник, П. Микитюк, Г. Монастирський, Н. Павліха, І. Руда, Ю. Строгуш, С. Халіков, Ю. Шаров, М. Шкільняк та іншими теоретиками й практиками. Незважаючи на значні наукові розробки у даній сфері, необхідним є комплексне дослідження, яке б охоплювало

виявлення слабких місць і обмежень у використовуваних методах управління, що можуть перешкоджати ефективному розвитку територіальних громад, а також розробку пропозицій щодо нових або адаптації існуючих інструментів та методів, зокрема, впровадження проєктного підходу, для підвищення ефективності управління громадами та посилення стійкості в умовах сучасних викликів. Таке дослідження сприятиме формуванню науково обґрунтованих рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо оптимізації управлінських процесів й забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у науково-дослідних роботах ЗУНУ, а саме науково-дослідних роботах, які виконуються професорсько-викладацьким персоналом, докторантами, аспірантами та здобувачами наукового ступеня в межах основного робочого часу кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, зокрема: у 2018-2022 роках: «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0118U003181), у 2023-2025 роках «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), у рамках якої виконувався розділ «Імплементация проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади».

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення й науково-теоретичне обґрунтування підходів і формування практичних рекомендацій щодо імплементції проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення відповідних завдань:

- вивчити поняття та сутність проєктного підходу, як інноваційного методу управління в органах місцевого самоврядування й управлінського інструменту, що поєднує гнучкість, результатоорієнтованість та адаптивність до умов воєнного й поствоєнного відновлення громад;

- охарактеризувати концепцію організації управління проєктами в територіальних громадах з урахуванням специфіки децентралізаційних процесів та потреб відновлення локальної інфраструктури;
- дослідити зарубіжну практику реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком муніципалітетів з метою ідентифікації ефективних зарубіжних моделей управління муніципальними проєктами, які релевантні для адаптації в українському контексті з урахуванням сучасних викликів;
- розкрити механізми застосування проєктного підходу в стратегії розвитку територіально громади задля виявлення їх недоліків і формування пропозицій щодо їх вдосконалення;
- здійснити аналіз практичного застосування і характерні особливості управління проєктами в територіальній громаді з тим, щоб виявити переваги й недоліки такого управління і посилити його з урахуванням існуючих викликів;
- оцінити розвиток громади в контексті імплементації проєктного підходу до управління його забезпеченням з метою виявлення подальших напрямів впровадження цього підходу для забезпечення позитивної соціально-економічної й екологічної динаміки громади;
- обґрунтувати значимість застосування проєктного підходу для удосконалення структури управління громадою, її трансформування у більш прозору й гнучку;
- запропонувати напрями розвитку компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами з метою забезпечення більшої результативності й інноваційності цих проєктів;
- рекомендувати шляхи удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад задля підвищення прозорості та керованості проєктного циклу.

Об'єкт дослідження – процес імплементації проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади як складної організації.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні й практичні засади імплементації проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади як складної організації.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження були використані як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи. Зокрема, методи аналізу й синтезу допомогли глибше розглянути об'єкт дослідження; узагальнення використовувалося для визначення теоретичних і методологічних основ публічного управління розвитком громад. Порівняльний метод і систематизація дали змогу проаналізувати ключові поняття, а системний підхід — визначити концептуальні засади управління у цій сфері. Логічний, діалектичний, комплексний та системний підходи були важливими для уточнення термінології. Прогнозування й екстраполяція використовувалися для оцінки майбутньої ефективності управлінських рішень, а моделювання — для ідентифікації шляхів впровадження проєктного підходу в управління розвитком територіальної громади. Метод логічної конкретизації використано для формування висновків і пропозицій у роботі.

Інформаційну основу дослідження становлять праці українських і зарубіжних науковців, монографії, дисертації, закони, підзаконні акти, статистичні та аналітичні матеріали, що стосуються публічного управління розвитком громад. Дисертаційне дослідження базується на міждисциплінарному підході, оскільки його тематика охоплює різні наукові сфери й потребує комплексного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні доцільності використання проєктного підходу для формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів, що конкретизовано у низці наукових положень, де:

уперше:

- запропоновано модель удосконалення процесу управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу (на прикладі Збараської територіальної громади), що включає такі напрями організаційно-функціонального й інструментального характеру: розробка і впровадження проєктного офісу; інтеграція інструментів проєктного менеджменту; розвиток міжвідомчої координації; розробка стратегічних проєктів для соціально-економічного розвитку територіальної громади; моніторинг та оцінка проєктів; залучення громадськості до процесу управління проєктами;

зміцнення кадрового ресурсу органу місцевого самоврядування через навчання і розвиток компетенцій працівників. Реалізація пропонованої моделі дозволить інституційно, організаційно-функціонально, інструментально посилити процес управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу;

удосконалено:

- науковий підхід до розкриття діяльнісної ролі механізмів застосування проєктного підходу в стратегії розвитку територіально громади, яка розкривається у: сприянні ними реалізації стратегій розвитку на практиці через перетворення стратегічних цілей на конкретні проєкти з вимірюваними результатами; забезпеченні ефективного використання ресурсів громади завдяки чітким плануванню, моніторингу, контролю та оцінці; стимулюванні участі жителів у реалізації проєктів і, відповідно, зростанні довіри мешканців до місцевих органів влади; полегшенні залучення зовнішнього фінансування (грантів, інвестицій); мотивації до підвищення професійного рівня службовців; стимулюванні запровадження цифрових та інноваційних інструментів; формуванні нової культури управління, орієнтованої на результат, командну роботу, стратегічне мислення та прозорість;

- науково-методологічний підхід до вибору елементів кращих зарубіжних практик щодо проєктного менеджменту, які повинні бути імплементовані в процес управління розвитком територіальної громади, і використання яких стане ілюстрацією покладення в основу такого вибору ціннісного і функціонального підходу (через: створення центрального Офісу управління проєктами; обов'язкове навчання публічних службовців методології проєктного управління; запровадження системи моніторингу та оцінки державних проєктів; уніфікацію проєктного управління на рівні місцевого самоврядування; централізоване управління великими інфраструктурними проєктами; запровадження цифрової архітектури управління державними проєктами; розширення державного стимулювання приватних інвестицій у територіальні проєкти);

- діяльнісна парадигма щодо розвитку промислово-економічного, соціального, просторово-екологічного й фінансово-інвестиційного потенціалів

Збаразької міської територіальної громади, яка має інноваційний характер, оскільки враховує індивідуальну специфіку територіальної громади; орієнтована на її участь у створенні інституцій; має потенціал масштабування та зовнішнього фінансування; упроваджує нові моделі міжсекторальної взаємодії. Проектні ініціативи, покладені в основу цієї парадигми, характеризуються: інтеграцією стратегічного та проектного підходів на рівні громади; унікальними механізмами залучення ресурсів; орієнтуванням на інституційну сталість; транскордонним та партнерським баченням; використанням цифровізації як основи управління;

- систему заходів щодо розвитку компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування в управлінні проектами наступним чином: організація спеціалізованих навчальних програм; впровадження наставництва та коучингу; розвиток практичних навичок через роботу в командах; впровадження систем управління проектами (Microsoft Project, Asana, Trello); обмін досвідом і кращими практиками; розвиток комунікаційних компетентностей та лідерських навичок; використання системи оцінювання ефективності; мотивація й стимулювання службовців органів місцевого самоврядування до саморозвитку. Застосування такої системи заходів дозволить забезпечити: узгодження проектів з довгостроковими цілями і пріоритетами громади, сталість проектів, їх інклюзивність, залучення громади до управління проектами;

- перелік ключових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування, необхідних для ефективного впровадження проектного підходу в їх діяльність, а також інструментів для освоєння цих компетентностей, зокрема: стратегічне мислення; планування та організаційні навички; управління ресурсами; фінансовий менеджмент; управління ризиками; комунікаційні навички; лідерство та мотивація команди; аналітичне мислення та прийняття рішень; компетентність у використанні інформаційних технологій; навички моніторингу та оцінки проектів; юридична грамотність. Представлений перелік ключових компетентностей та інструментів для їх освоєння дозволять: забезпечити якість планування, обґрунтування проектів й ефективність їх реалізації в процесі управління розвитком територіальної

громади; мінімізувати існуючі й потенційні ризики; підвищити довіру громадян; досягти сталості проєктів в контексті їх інтеграції в загальну систему управління розвитком території;

- систему інформаційного інструментарію, який має бути застосовний у проєктній діяльності територіальних громад, і має множину істотних переваг, зокрема: розвиток електронного документообігу (підвищує прозорість прийнятих управлінських рішень); використання аналітичних платформ (посилює обґрунтованість рішень); автоматизація управлінських процесів (сприяє зниженню навантаження на персонал і оптимізації управлінської діяльності); впровадження системи моніторингу та оцінки (дозволяє оцінювати результати та реагувати на відхилення); інтеграція інформаційних систем (забезпечує єдину платформу для взаємодії учасників); використання інструментів зворотного зв'язку з стейкхолдерами (сприяє їх участі у прийнятті рішень);

набули подальшого розвитку:

- трактування сутності понять:

поняття «управління проєктом» як управлінсько-фахової діяльності, що пов'язана з плануванням, організацією, стимулюванням та контролем за доцільним використанням усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо), і опирається на специфічний методологічний комплекс (принципів, методів, інструментів) в процесі досягнення завчасно визначених цілей у встановлені терміни реалізації проєкту. Таке трактування поняття найбільш повно розкриває його сутність з урахування усіх аспектів комплексного, процесного та діяльнісного підходів, що забезпечує можливість проведення системного аналізу проєктного підходу з позиції розгляду його як інноваційного методу управління в організаціях, в тому числі, органах місцевого самоврядування;

поняття «проєктний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» як концепції управління і сучасної управлінської методики, що знаходить вияв у реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку територіальної громади через впровадження окремих проєктів з чіткими цільовими, ресурсними й критеріальними характеристиками, інноваційними

ініціативами, які задовольняють потреби громади й відповідають на існуючі виклики, завдяки чому досягаються ефекти у вигляді різних видів ефективності (економічної, соціальної, екологічної, управлінської, інноваційної, інституційної). На додачу до існуючих трактувань (вони розглядають проектний підхід як основу для реалізації стратегій розвитку території і шляху забезпечення її соціально-економічного розвитку), авторський варіант трактування акцентує увагу на значимості забезпечення сталого розвитку і залучення місцевої спільноти до прийняття управлінських рішень, що вказуватиме на соціальну, екологічну, управлінську та інституційну ефективність розвитку територіальної громади;

поняття «концепція організації управління проектами в територіальних громадах» як: стратегічної і методологічної рамки, яка визначає цілі, принципи, підходи, етапи та інструменти впровадження проектного управління в систему місцевого самоврядування; системи ідей і положень, що обґрунтовує логіку та механізми організації проектної діяльності у територіальній громаді з метою забезпечення: її сталого розвитку, ефективного використання ресурсів, прозорості управління та підвищення якості публічних послуг;

- підхід щодо методологічних особливостей використання проектного менеджменту в територіальних громадах України, які включають: системний аналіз застосування проектного менеджменту в громадах (різні сфери використання проектного підходу об'єднуються у комплексну модель практичного впровадження для місцевого розвитку); актуалізацію сучасних викликів українських реалій (залучення інвестицій з урахуванням релокації бізнесу тощо); поєднання внутрішнього розвитку та зовнішньої підтримки (одночасна робота з внутрішніми і зовнішніми ресурсами територіальних громад); орієнтацію на сталий розвиток територіальних громад через багатоаспектні проекти і застосування інструментів проектного менеджменту; акцент на інноваційність.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що на їх основі сформульовано теоретичні положення та прикладні рекомендації, які можна впровадити на практиці для подальшого вдосконалення управління

розвитком територіальних громад із використанням проєктного підходу. Вивчення і впровадження міжнародних практик дозволить адаптувати успішні моделі управління до вітчизняних реалій, забезпечуючи ефективність місцевого самоврядування. Підвищення професійного рівня працівників сприятиме успішній реалізації проєктів та загальному розвитку громади. Використання сучасних ІТ-рішень забезпечить ефективний контроль та координацію проєктної діяльності. Розробка концептуальної моделі удосконалення процесу управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу забезпечить структурований підхід до планування та реалізації проєктів, що відповідають специфічним потребам територіальної громади. Реалізація цих та інших рекомендацій дозволить територіальним громадам ефективніше використовувати наявні ресурси, залучати додаткові інвестиції та забезпечувати стійкий розвиток в умовах нестабільності, існуючих викликів та ризиків.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано у практичній діяльності: Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» (довідка № 6-2/25 від 10.04.2025 р.); Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка № 01-4264/09 від 23.04.2025 р.); Тернопільської обласної ради (довідка № 09/333 від 14.04.2025 р.); Шумської міської ради Тернопільської області (довідка № 03-06/963 від 25.04.2025 р.).

Водночас, практичне застосування матеріали авторських досліджень знайшли у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету, зокрема в ході проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної й заочної форм навчання з дисциплін: «Управління проєктами», «Управління державною і комунальною власністю» та «Муніципальний менеджмент», у процесі написання курсових і кваліфікаційних робіт за спеціальністю «Менеджмент» (довідка № 126-24/819 від 08.04.2025 року).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, які характеризуються новизною і становлять цінність для розвитку менеджменту як науки, отримані автором самостійно. З

наукової праці у співавторстві використано ідеї й положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації та результати досліджень доповідалися, обговорювалися та отримали схвалення на 4 всеукраїнських науково-практичних конференціях з міжнародною участю, зокрема:

1. Полікоровський Р. Імплементация системи управління якістю в діяльність органу місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали до оп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 279-281.

2. Полікоровський, Р. Зарубіжна практика реалізації проектних підходів в управлінні розвитком муніципалітетів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 160-162.

3. Полікоровський, Роман. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року). С. 155-157.

4. Полікоровський Р. Зміст і значення імплементції проектного підходу в управління розвитком територіальної громади як складної організації. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року).

Публікації. Наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано у 5 наукових фахових виданнях, зокрема:

1. Мізюк Б. М. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах

децентралізації та COVID–19. Б. М. Мізюк, М. М. Шкільняк, Г. В. Джегур, Р. С. Полікровський. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79–85. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_13

2. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082

3. Полікровський Р. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 137–146. [URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskyi-137-146.pdf.](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskyi-137-146.pdf)

4. Полікровський Р.С. Роль проєктного офісу в ефективному управлінні територіальною громадою в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (285). 2025. С. 264–272

5. Полікровський Р. (2025). Цифрові платформи як каталізатор ефективного проєктного управління в територіальних громадах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 645–651. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96>

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Її загальний обсяг становить 240 сторінок і включає 202 найменування використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Поняття та сутність проєктного підходу як інноваційного методу управління в органах місцевого самоврядування.

В Україні органами місцевого самоврядування (ОМС) розробляються і реалізуються стратегічні плани, цільові програми соціально-економічного розвитку територій, проєктні ініціативи. Однак, відсутність єдиних підходів і методів щодо проєктного управління негативно позначається на ефективності і загальній результативності діяльності органів місцевого самоврядування в питанні розвитку територіальних громад.

На сьогоднішній день застосування проєктного підходу є технологією, використання якої спостерігаємо в різних сферах життєдіяльності людини. Застосування проєктного підходу в сферах менеджменту та публічного управління забезпечує нову модель організації діяльності, орієнтовану на досягнення конкретних результатів у визначені строки, з чітким ресурсним та інституційним забезпеченням.

Проєктний підхід виступає у ролі інтегративного механізму у сучасному менеджменті публічної сфери, що поєднує стратегічне бачення з інструментами тактичного й операційного управління, орієнтованого на досягнення цілей сталого розвитку.

Проєктний менеджмент у публічному секторі стає ефективним інструментом реалізації стратегічних ініціатив, особливо в умовах децентралізації, цифровізації та посилення вимог до результативності управлінських рішень. Застосування проєктного підходу дає можливість суттєво скоротити терміни досягнення прогнозованих результатів, більш ефективно використовувати ресурсне забезпечення, а також сприяє покращенню раціональності та аргументованості прийнятих управлінських рішень. Через це, з метою забезпечення кращого використання проєктного

підходу в діяльності ОМС необхідно зосередити більше уваги на підвищенні рівня знань, умінь і компетентностей службовців цих органів в сфері проєктного управління, а також на удосконаленні їх практичного володіння засобами проєкт-менеджменту.

Питання реалізації різноманітних проєктів пов'язане з появою цивілізації. Слушно зазначає О.В. Федорчак, «побудова єгипетських пірамід, Великої китайської стіни та багато інших звершень в історії людства були не чим іншим як гігантськими за масштабами управлінськими проєктами» [133]. Методологічні підходи до застосування основ проєкт-менеджменту набули своєї популярності серед розвинених держав Європи в середині ХХ століття, коли в процесі управління досить складними проєктами підприємства стали безперервно застосовувати різноманітні засоби і методи проєктного управління.

Розроблення політики виступає найважливішою функцією і стратегічним завданням уряду, що пов'язано з правотворчістю, створенням правил роботи для бізнесу і передумов для суспільного розвитку. На сьогоднішній день інструменти демократичних процесів дають можливість покращити процес розроблення та реалізації політики, розширити доступ для суспільства до процесу прийняття управлінських рішень, тому це потрібно підтримувати в процесі проведення належних консультацій. Проте, всі вище наведені процеси мають довготривалий характер та є «дорогими, трудомісткими та вимагають значних зусиль» [186].

В якості альтернативного варіанту було висунуто пропозицію стосовно використання проєктного управління. Виникнення на світовій арені New Public Management (NPM) дало змогу внести проєктне управління до складу публічного адміністрування. На думку декількох науковців, які досліджували дану проблематику, NPM має на меті забезпечити високу ефективність публічного управління і активізації децентралізаційних процесів, а також підтримку розвитку підприємництва за рахунок покращення якості наданих публічних послуг [195]. На думку хорватського науковця Журга Гордана

«результатом поширення NPM стала зміна ролі держави та її уряду: з відстороненого контролера чи адміністратора вона перетворилася на джерело надання державних послуг та учасника соціальних чи фінансово-економічних проєктів задля вирішення актуальних завдань» [202].

Слід зазначити, що сьогодні менеджмент публічної сфери опирається на положення проєктування, що входять до складу системи проєктного управління. Проте, на думку зарубіжних науковців, рівень ефективності використання даного підходу до реалізації державних функцій певною мірою викликає сумнів. Варто погодитися з думкою П. Картера, який відокремив систему публічного управління від проєктного менеджменту публічних органів влади. Наприклад, науковець навів характерні особливості проєктного менеджменту, а саме «управління проєктами полягає в тому, що проєкт обмежений часом і грошима, і ці обмеження, як правило, розглядаються як фіксовані або як дві сторони трикутника, на яких можна зазначити якість» [164].

На думку К.С. Агомор та П.Е. Бондзі-Сімпсон – «проєктний підхід у публічному управлінні уособлює чітке визначення поставлених цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, а також планування роботи з урахуванням ризиків, постійний контроль та своєчасне реагування на зміни або відхилення для досягнення цілей проєкту в рамках встановленого бюджету та наявних обмежених ресурсів» [161, с.11].

На даний час використання проєктного підходу можна спостерігати в практичній роботі не лише приватних, але й державних організацій всіх без винятку високорозвинених держав на світовій арені. Його вважають найбільш підходящим для управління сучасними складними системами та, як стверджує Ю.В. Ковбасюк «став загальновизнаною методологією здійснення управлінської діяльності» [62]. Так, проєктування, планування та стратегічне управління розвитком вважаються найголовнішими складовими в процесі досягнення визначеної стратегічної мети не лише у організаціях бізнес-сектору, але й в організаціях публічної сфери. Відтак, концептуальні основи

стратегії розвитку та проєктний менеджмент виступають важливими передумовами задля забезпечення оперативної роботи публічних органів влади в сфері здійснення державної політики, надання послуг, розроблення планів чи використання матеріально-фінансового забезпечення тощо [81]. Тобто, використання проєктного підходу в діяльності публічних організацій, зокрема в органах місцевого самоврядування, слід вважати інноваційним методом управління.

Вітчизняні вчені А. Васильєва та С. Прокоф'єва, відмічають, що «в умовах гострої необхідності прискореного розвитку, модернізації, зростання тих чи інших життєво важливих показників виникає потреба у швидких якісно нових перетвореннях, які здійснюються переважно шляхом розробки та реалізації проєктів, що реалізуються самостійно, об'єднуються, формують проєктні програми, включаючи державні програми» [19, с. 46].

Перш ніж перейти до розкриття поняття та сутності проєктного підходу необхідно розкрити суть поняття «проєкт». Наприклад, опорна книга управління проєктами «Американської асоціації стандартів (Project Management Institute)» зазначає, що «проєкт – це тимчасові зусилля, що здійснюються для створення унікального продукту чи послуги, протягом визначеного часу» [157]. Т.Дж. Кукі-Девідс зауважує, що «використання проєктного підходу має часові обмеження, але акцентує на тому, що це сукупність людських зусиль які спрямовані на створення або зміну товару чи послуги таким й таким чином, досягнення корисних змін» [167].

На думку О.В. Федорчак, проєкт є «унікальним починанням, одноразовою послідовністю дій, комплексом заходів на досягнення певної мети» [133].

Відтак, беручи до уваги вище наведене та здійснивши дослідження наукових літературних джерел доходимо висновку, що серед головних підходів до трактування сутності поняття «проєкт» слід виокремити такі, як: комплексний, процесний та діяльнісний (рис. 1.1).

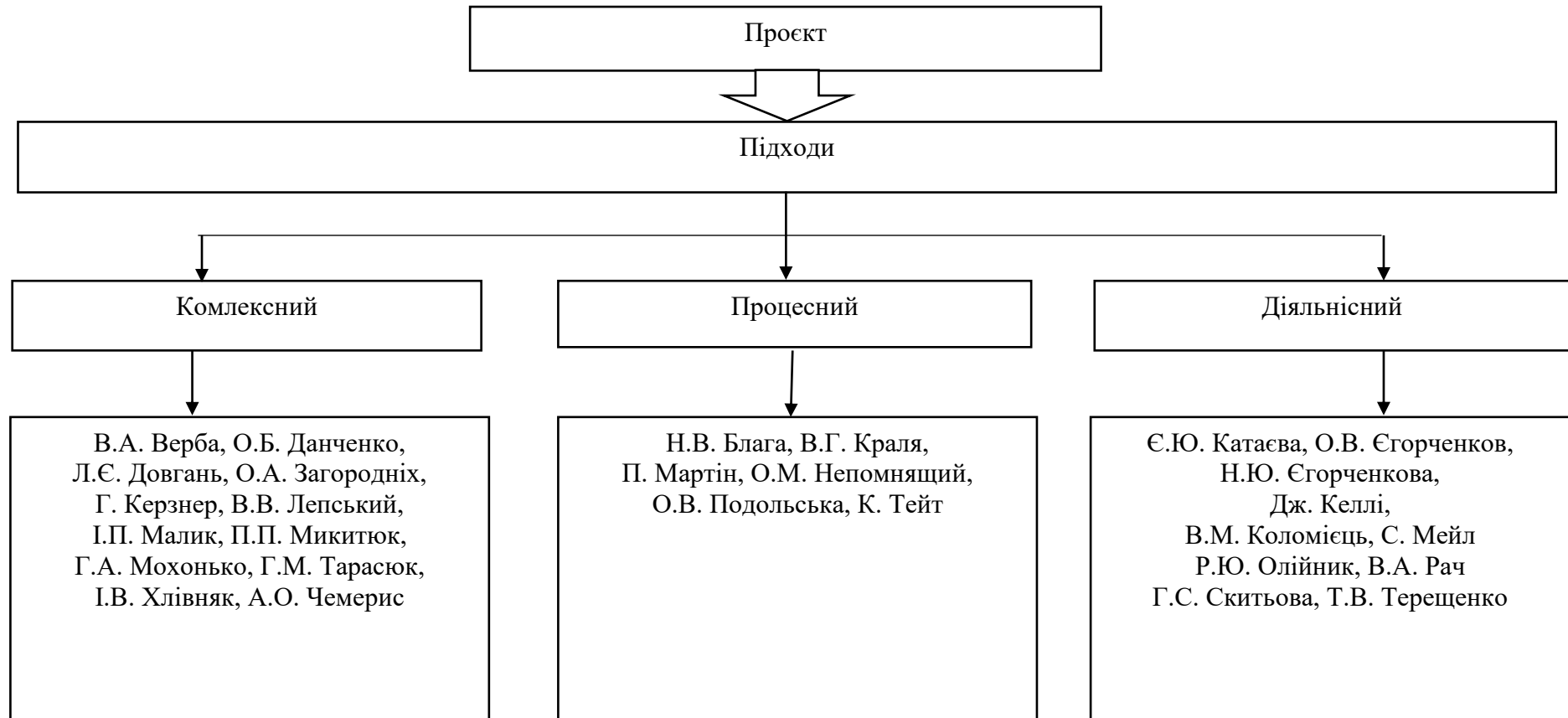


Рис. 1.1. Основні підходи до трактування сутності поняття «проект»

Джерело: власна розробка автора

Як вважають науковці В.А. Верба та О.А. Загородніх, проєкт – це «одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу. Найважливішими складовими тлумачення проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення» [22].

В.В. Лепський та О.Б. Данченко визначають проєкт як «комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень. Управління проєктом розглядається як планування, організація і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проєкту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проєкту» [33, с. 48].

Г. Керзнер під проєктом розуміє «комплекс заходів, які мають конкретні цілі, що мають бути виконані, з чітко визначеним початком і кінцем, що мають обмежений бюджет і використовують людські та матеріальні ресурси» [178]. Проєкт, на думку П.П. Микитюка, «це одноразова сукупність дій і завдань з такими відмітними ознаками: чіткість цілей, які мають бути досягнуті з одночасним, отриманням певних технічних, економічних та інших вимог; внутрішній та зовнішній взаємозв'язок завдань, робіт, операцій і ресурсів, що потребують чіткої координації в процесі реалізації проєкту; визначеність термінів початку та закінчення; обмеженість у ресурсах; певний ступінь унікальності мети, умов її досягнення; неминучість різноманітних конфліктів» [76].

Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько визначають проєкт як «сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення. З точки зору теорії

систем управління, проєкт як об'єкт управління повинен бути контрольованим і керованим, тобто виділяються певні характеристики, за якими можна постійно контролювати хід виконання проєкту (контрольованість)» [38].

Натомість, І.В. Хлівняк стверджує, що проєкт визначається як «комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань і досягнення відповідних цілей за певний період» [136].

З точки зору менеджменту публічної сфери під проєктом, на думку А. Чемериса, слід вважати «своєрідний комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни» [142]. Відтак, трактування поняття проєкту, наведене А. Чемерисом, передбачає охоплення цим терміном ще й проєктів, які спрямовані на вирішення проблем розвитку територіальних утворень. Водночас, слід відмітити, що А. Чемерис здійснив систематизацію проєктів, які мають місце в сфері публічного управління. В даній систематизації науковець виокремлює проєкти розвитку, які мають на меті конкретне визначення та управління капіталовкладеннями, а також трансформацію узвичаєних процедур в сфері публічного управління.

Таким чином, комплексний підхід розглядає проєкт як комплекс заходів, реалізація яких спрямована на досягнення певного результату, зокрема, на розробку та опанування нового виду техніки чи технології, що дасть можливість вітчизняній продукції вийти на глобальний ринок. Даному підходу характерне те, що проєкт має чітко визначену мету, спрямовану на результативність заходів.

Другим підходом є діяльнісний, оскільки науковці розуміють дане поняття зі сторони нетривалої діяльності, мета якої полягає у досягненні чітко визначених цілей та отримання максимального прибутку.

Так, «Інститут проєктного менеджменту у США (Project Management Institute)» визначає проєкт як «підприємницьку діяльність, котра відповідає встановленим цілям, містить опис шляхів досягнення цієї мети та методологію оцінювання результатів по завершенню проєкту» [193].

Є.Ю. Катаєва, О.В. Єгорченков та Н.Ю. Єгорченкова вважають проєкт «тимчасовою діяльністю, спрямованою на створення унікального продукту, послуги або результату» [49]. На думку цих науковців проєкт має певні часові обмеження та вказує на винятковість продукту. Крім цього науковці наводять такі види проєктів, зокрема:

- «розробка нового продукту, послуги або результату;
- здійснення змін в структурі, процесах, персоналі або стилі організації;
- розробка або придбання нової або вдосконаленої інформаційної системи (обладнання або програмне забезпечення);
- проведення дослідження, результат якого буде належним чином зафіксований; будівництво будівлі, промислового підприємства або споруди;
- впровадження, поліпшення або удосконалення існуючих бізнес-процесів і процедур» [49].

На думку Г.С.Скитьової, «проєкт – це тимчасова діяльність, яка здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги. Головними особливостями проєкту є: спрямованість на досягнення мети, координоване виконання пов'язаних між собою дій, часові рамки проєкту, наявність бюджету, унікальність» [121].

В.А. Рач вважає, що проєкт – це «тимчасова діяльність, спеціально спланована для унікальних неповторних умов, тобто послідовність взаємозалежних подій з впровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованою вигодою для всіх зацікавлених сторін завдяки

унікальній властивості продукту проєкту (матеріального об'єкту або послуги з унікальними властивостями), що реалізується в рамках досягнення місії соціально-економічної системи та за умов невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та наявних особливостей експлуатації продукту проєкту» [108, с. 20-21].

Як тимчасову діяльність трактують поняття «проєкт» такі науковці як Т.В. Терещенко та В.М. Коломієць. На їх думку, проєкт – це «тимчасова діяльність, спланована для особливих (унікальних) умов для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проєкту в рамках досягнення поставленої місії; визначені в часі дії, котрі виконуються з метою створення унікального виробу або послуги. Іншими словами проєкт виступає одноразовим комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованим на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів за встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу» [126].

Таким чином, діяльнісний підхід розглядає проєкт як нетривалу діяльність з конкретно визначеними початком та кінцем, яка передбачає досягнення чітких цілей та завдань. Відтак, даний підхід порівнює проєкт з операційною діяльністю. Даному підходу характерне те, що проєкт має певну винятковість, визначеність терміну виконання та неповторюваність протягом певного періоду часу.

Третім підходом до трактування сутності поняття «проєкт» є процесний, оскільки багато науковців порівнюють проєкт з бізнес-процесами. Даний підхід передбачає, що реалізація проєктного управління потребує від учасників бізнес-процесів володіння певними знаннями та вміннями відповідно до його характерних особливостей. Даному підходу характерне те, що проєктному управлінню притаманна певна потенційна безкінечність, а їх мета полягає в одержанні якомога більшої прибутковості за рахунок сприяння бізнесовій діяльності.

Так, О.М. Непомнящий визначає проєкт як «процес, який має обмеженість у часі, строках реалізації, дедлайнах, а також може бути обмежений фінансовими потоками, націлений на досягнення конкретних унікальних цілей та завдань у різних галузях економіки та соціального розвитку» [79].

П. Мартін та К. Тейт зазначають, що проєкт – це «тимчасовий процес, що має початок та кінець, і результат якого є унікальним» [185].

Стандартом, розробленим Project Management Institute (PMI), передбачено, що проєкт – це «унікальний набір процесів, що складаються з координованих і контрольованих дій з датами початку і закінчення, які виконують для досягнення мети» [163]. Натомість, в настанові з управління проєктами (ISO 21500:2012 Guidance on Project Management) наведене таке трактування сутності поняття «проєкт»: «це унікальний процес, який складається із сукупності скоординованих і контрольованих дій з датами початку і закінчення, що його виконують для досягнення цілі, яка відповідає конкретним вимогам, і який має обмеження щодо строку, вартості та ресурсів» [196].

Як стверджує Н.В. Блага, проєкт – це «конкретна подія або процес з чітко визначеними термінами, що спрямовані на створення унікального продукту чи досягнення інноваційних результатів» [11]. Науковиця зазначає, що «для менеджера важливо знати і розуміти, чим проєкти відрізняються від повсякденної роботи в організації. По-перше, тим, що кожен проєкт має свою унікальну мету та обмеження у часі для її досягнення. У повсякденній діяльності мета повторюється, як і строки. По-друге, проєкт закінчується, коли мети досягнуто» [11].

Отже, проаналізувавши усі трактування сутності поняття «проєкт» та виокремивши три підходи до розуміння цієї дефініції, можна стверджувати про існування подвійного значення даного поняття. Так, з однієї сторони, під терміном «проєкт» слід розуміти вид діяльності або комплекс процесів, спрямованих на реалізацію певних дій задля досягнення чітко визначеної мети.

Проте, з іншої сторони, проєкт є своєрідним комплексом завдань, організаційно-технічної документації, де детально проаналізована та аргументована певна система дій стосовно досягнення завчасно визначеної мети.

На нашу думку, проєкт є певним документом, який передбачає використання особливого інструментарію та методології здійснення опису, аргументації та деталізації для реалізації певної діяльності (комплексу процесів) стосовно досягнення завчасно визначеної та довгоочікуваної мети разом із чітко визначеною ресурсною базою з в конкретними часовими термінами.

Через це на сьогоднішній день у менеджменті публічної сфери активізується застосування проєктного підходу та сучасної концепції управління проєктами, що уже довели власну результативність в сфері економіки. На думку науковця П. Ворони, «основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язаної із затратою часу і засобів. А процес цих змін, що здійснюються по раніше відпрацьованими правилами в рамках бюджету і часових обмежень, як нам уже відомо, являє собою управління проєктами. До цього часу управління проєктами стало визнаною у всіх розвинутих і нових індустріальних країнах методологією інноваційної діяльності» [25, с. 49].

Необхідно зазначити, що процесу реалізації того чи іншого проєкту притаманні певні ризики на усіх фазах життєвого циклу, які варто визначати, аналізувати, інспектувати та уникати. Це обумовлює необхідність управління проєктом (проєктами). Сутність поняття «управління проєктом» розкриває табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Трактування сутності поняття «управління проєктом» різними
науковцями**

Автор	Визначення
1	2
Ю.І. Буріменко, Л.В. Галан, І.Ю. Лебедев, А.Ю. Щуровська	«методологія організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту (кажуть також проєктного циклу), спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт,

	вартістю, часом, якістю» [17]
О.Б. Данченко, В.О. Занора	«професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей за певних вимог до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проєктів, що здійснюються у ринкових умовах у соціальних системах» [33]
О.В. Зотов	«складний багатогранний управлінський процес реалізації певного проєкту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів і здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням різноманітних відносин зовнішнього та внутрішнього характеру» [56]
Л.С. Кобиляцький	«діяльність, яка спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) та якості кінцевих результатів» [61]
Л. Ричкіна	«сукупність дій, метою яких є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, у межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо)» [110]
В. Трілленберг	«сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети проєктної діяльності» [129]
О.М. Филипенко	«діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами, а також якості кінцевих результатів проєкту (документованих, наприклад, у технічному завданні)» [134]
С. Шокуров	«процес управління командою і ресурсами проєкту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети» [149]
В.О. Щербак	«визнана в усьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проєктами. Водночас це процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів і прийомів із метою успішного досягнення поставленої мети» [151]
О.І. Яковенко	«управління досягненням цілей організації, що буде сприяти успіху суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі, швидкій адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, заощадженню часу і виконанню бюджету» [155]

Джерело: згруповано автором

Спеціалісти американського інституту управління проєктами стверджують, що «управління проєктом – мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проєкту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проєкту» [38, с. 21-22].

С. Газарян зазначає, що «управління проєктами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління

та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників» [26, с. 25].

Ш. Охара трактує управління проєктом наступним чином: це «діяльність, що має на меті створення нових цінностей, яке завершується в заданий або погоджений термін та з обмеженнями, щодо ресурсів й ураховуючи зовнішні обставини» [187]. В свою чергу, П. Мартін та К. Тейт зазначають, що «управління проєктом – це набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проєкту дозволяє досягти найкращих результатів» [185].

Дослідивши підходи до трактування поняття «управління проєктом» у науковій літературі, пропонуємо його авторське трактування у такому варіанті: «управлінсько-фахова діяльність, що пов'язана з плануванням, організацією, стимулюванням та контролем за доцільним використанням усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо), яка опирається на специфічний методологічний комплекс (принципів, методів, інструментів) в процесі досягнення завчасно визначених цілей у встановлені терміни реалізації проєкту». Таке трактування поняття найбільш повно розкриває його сутність з урахування усіх аспектів комплексного, процесного та діяльнісного підходів, що забезпечує можливість проведення системного аналізу проєктного підходу з позиції розгляду його як інноваційного методу управління в організаціях, в тому числі, органах місцевого самоврядування.

У сучасних умовах розвитку публічного управління, менеджменту публічної сфери, децентралізації влади територіальна громада дедалі частіше розглядається як самостійний об'єкт проєктного управління. Такий підхід передбачає застосування системи управлінських рішень, орієнтованих на досягнення конкретних цілей розвитку територіальної громади через реалізацію окремих проєктів і програм. Територіальна громада в цьому контексті виступає як складно організований суб'єкт, здатний самостійно

формувати стратегічні напрями власного розвитку, мобілізувати власні ресурси та залучати зовнішні інвестиції для розв'язання актуальних проблем.

З позицій проєктного управління громада є складним об'єктом, що поєднує різноманітні ресурси — людські, фінансові, природні та інфраструктурні. Це вимагає системного підходу до планування, організації, контролю та оцінки ефективності впровадження проєктів, спрямованих на покращення соціально-економічних і екологічних показників, підвищення якості надання публічних послуг, розвиток підприємництва, модернізацію інфраструктури та забезпечення сталого розвитку території.

Управління розвитком територіальної громади в межах проєктного підходу ґрунтується на принципах результативності, ефективності, інноваційності та оптимального використання ресурсів. Це передбачає розроблення стратегічних і операційних планів, формування портфелів проєктів, визначення пріоритетних сфер розвитку, управління ризиками та моніторинг досягнення запланованих результатів. Таким чином, територіальна громада як суб'єкт проєктного управління стає активним учасником соціально-економічних і екологічних перетворень, здатним забезпечити високу динаміку територіального розвитку та конкурентоспроможність на місцевому рівні.

В сфері публічного управління, на нашу думку, досить вдало зазначають Т.В. Сивак та О.В. Матюшенко, що «проєктний менеджмент найчастіше розглядається як сучасна технологія управління соціальним розвитком на основі управління проєктами і зазвичай набуває форм соціального проєкту як плану, програми чи задуму, що виконується для створення чогось унікального (якісно нової соціальної системи, управлінських послуг, сприяння розвитку людських ресурсів та окремих галузей сучасного виробництва) на основі партнерських відносин між владою та громадянами» [119]. Водночас, науковці вважають, що управління проєктом є передусім, спеціальною діяльністю, в основі якої лежить поєднання передових знань та технологій у різноманітних сферах з

практичними вміннями, та яка має на меті одержання максимальної результативності при досягненні бажаної ефективності або передбачених трансформаційних змін.

Виникнення необхідності застосування проєктного підходу обумовлено неспроможністю ОМС через вплив різних факторів (нестача людських ресурсів, дефіцит фінансування тощо) задовольнити потреби населення територіальної громади. Через це, застосування проєктного підходу у системі менеджменту публічної сфери є своєрідною імплементацією у програмно-цільову площину методів втручання як самої держави, так і місцевих органів влади задля вирішення існуючих проблем функціонування й розвитку.

На нашу думку, необхідність використання проєктного підходу у діяльності ОМС як організацій публічної сфери, обумовлюється тим, що:

- управління проєктами виступає «універсальною концепцією, що може застосовуватися для здійснення будь-яких проєктів в усіх галузях та напрямках, починаючи з освіти, науки та медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом» [143];
- за допомогою системи управління проєктами стає можливо більш ефективніше розв’язати проблему, пов’язану з контролем строків та витрат;
- методологія концепції управління проєктами є досить гнучкою, що дає можливість її реалізувати в будь-яких організаціях та узгодити з системою стратегічного управління і організаційною стратегією;
- за рахунок управління проєктами можна ефективно контролювати і управляти результативністю діяльності органів місцевого самоврядування;
- використання проєктного підходу сприяє формуванню гнучкішої організаційної структури управління, яка б змогла вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни;
- використання проєктного підходу передбачає конкретний розподіл завдань, функцій і обов’язків стосовно виконання проєкту, що суттєво спрощує оцінку та збільшує контроль за підлеглими в процесі реалізації ними визначених завдань;

- проєктний підхід охоплює головні завдання проєкту, ієрархічно структуровані відповідно до принципу «дерева робіт», що дозволяє розширити структуру проєкту необхідними завданнями;

- «проєктний підхід надає можливість здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проєкту за єдиним основним критерієм для отримання узагальненої оцінки ефективності діяльності органу державної влади у певній проблемній сфері» [143, с. 24-26];

- головна мета управління проєктами полягає в одержанні результату, який дозволить визначити задоволеність суспільних потреб;

- «управління проєктами використовує стратегію цільового раціонального розподілу та використання проєктних ресурсів за критерієм максимізації з метою ефективного управління ними» [143, с. 24-26];

- використання проєктного підходу сприяє зворотньому зв'язку із зацікавленими сторонами, в тому числі, населенням, що дозволяє безпосередньо оцінювати діяльність суб'єктів менеджменту публічної сфери.

Як зазначає Ю.В. Шулик, «у публічному управлінні проєктний менеджмент застосовується паралельно до традиційної моделі управління, яка забезпечує здійснення організаційних, операційних процесів для виконання визначених функцій» [150]. Варто зазначити, що застосування проєктного підходу не передбачає зосередження уваги на певних процесах, а на досягненні визначеної мети, вирішенні конкретних завдань, результативність яких можливо якісно та кількісно розрахувати. Це, в свою чергу, дає можливість визначати важливі завдання системи управління проєктами, зокрема, здійснювати керівником проєкту ефективний розподіл обов'язків та завдань між його учасниками, визначати методологію та форми контролю, мету виконання проєкту і оцінювати вплив проєкту на суспільство, окрему сферу, певну територію чи організацію.

Т.О. Харченко та Т.Г. Самойленко цілком слушно зазначають, що «проєктний підхід історично пов'язаний і зобов'язаний своїм походженням саме державним програмам (проєктам), що дає підстави розглядати його як

методологічну основу, найбільш адаптовану для модернізації системи державного управління» [135]. Використання в роботі публічних органів влади проєктного підходу, який сприяє збільшенню ефективності існуючих урядових проєктів і зменшенню допущення помилок в процесі розроблення нових, повинно ґрунтуватися на принципах «актуальності, здійсненності та сталості проєкту» [135]. Проєктний підхід виступає своєрідним способом застосування процесного підходу для дослідження і управління особливими процесами, тобто проєктами.

До складу проєктного менеджменту можна віднести дві складові, зокрема: методологічну (комплекс знань, навиків, методології, інструментів та технологій проєктного управління, якими потрібно володіти в процесі виконання проєкту) та організаційну (учасники проєкту, які контролюють його виконання). Беручи до уваги те, що процес розроблення та виконання проєкту здійснюється у досить мінливому зовнішньому середовищі, це вимагає стабільної зворотньої комунікації із зацікавленими сторонами проєкту.

Серед головних відмінностей, які вирізняють застосування проєктного підходу в менеджменті публічної сфери, на нашу думку, є наступні:

- реалізація проєктів здійснюється відповідно до стратегічних напрямів розвитку територіальних громад та орієнтована на задоволення потреб їхніх мешканців, причому, за активної участі органів публічної влади, які відіграють роль координаторів і модераторів цього процесу;

- важливою умовою ефективного реалізації проєктів є залучення громадянського суспільства, забезпечення прозорості процедур та організація зворотного зв'язку з територіальними громадами з метою врахування суспільних очікувань і коригування управлінських рішень;

- фінансування проєктів може здійснюватися як повністю, так і частково за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів, що обумовлює необхідність підвищення рівня відповідальності ОМС за раціональне та цільове використання бюджетних ресурсів, особливо в умовах їх обмеженості;

- оцінювання результативності (ефективності) реалізації проєктів є ускладненим, оскільки об'єктом такого оцінювання є не тільки економічна, а й соціальна та екологічна площини.

Крім цього, оскільки ОМС й громадськість є суб'єктами менеджменту публічної сфери, важливо виокремити головні ознаки проєктного підходу у цій сфері (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ознаки проєктного підходу у менеджменті публічної сфери

№ з/п	Відмінності
1	2
1	Цілеспрямованість, яка означає, що проєктна діяльність спрямована на досягнення конкретних, чітко визначених суспільно значущих результатів.
2	Обмеженість у часі. Проєкт має визначений початок і завершення; терміни його виконання фіксовані та підлягають контролю.
3	Унікальність, адже кожен проєкт є неповторним за умовами, ресурсами, цільовими групами та цілями.
4	Ресурсний супровід, тобто передбачене чітке бюджетне, кадрове та матеріальне забезпечення проєкту.
5	Командна форма реалізації – проєкти реалізуються мультидисциплінарними командами, які можуть включати як публічних службовців, так і представників громади, бізнесу чи міжнародних партнерів.
6	Орієнтація на інновації та розвиток, яка означає, що проєкти покликані не лише вирішити проблему, а й запровадити нові підходи, послуги, практики управління.
7	Прозорість і підзвітність – реалізація проєкту супроводжується громадським моніторингом і контролем, оцінкою ефективності, звітністю перед зацікавленими сторонами.
8	Зв'язок зі стратегією розвитку, який розкривається у тому, що проєктні ініціативи узгоджуються зі стратегічними цілями територіальної громади, регіону, забезпечуючи послідовність і довгострокову результативність.

Примітка. Сформовано автором

Оскільки, під проєктом розуміють своєрідний метод розв'язання державних завдань, то взаємовідношення проєктів з функціонуванням публічних органів влади можливо простежити за допомогою реалізації державних програм чи заходів стосовно виконання повноважень органів місцевого самоврядування. О.В Федорчак, наприклад, вказує, «що програми і проєкти дуже важко відокремити один від одного, оскільки програма може складатися з декількох» [132].

В той же час існує тісний взаємозв'язок програмних інструментів з потребою застосування проєктного підходу. Так:

- процес розроблення і реалізації державних програм має відбуватися шляхом використання засобів проєктного управління;
- застосування проєктного підходу дає можливість забезпечити високу ефективність контролю щодо строків та витрат;
- досягається підвищення рівня залучення громадськості до контролю та оцінювання ефективності реалізації визначених завдань.

Враховуючи наведене вище, можна стверджувати, що проєктний підхід є важливим елементом в системі менеджменту публічної сфери, що пов'язано із досягненням цілей розвитку держави, територій й публічних організацій, а також необхідністю вдосконалення їх діяльності щодо надання державних, адміністративних, управлінських послуг. Тобто застосування проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади передбачає систематичну реалізацію комплексу заходів, які переслідують відповідну, регламентовану часовими рамками, мету, результатом досягнення якої стане створення певних суспільно корисних благ.

Дефініцію «проєктний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» розглядаємо як концепцію управління і сучасну управлінську методику, що знаходить вияв у реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку територіальної громади через впровадження окремих проєктів з чіткими цільовими, ресурсними й критеріальними характеристиками, інноваційними ініціативами, які задовольняють потреби громади й відповідають на існуючі виклики, завдяки чому досягаються ефекти у вигляді різних видів ефективності (економічної, соціальної, екологічної, управлінської, інноваційної, інституційної). На додачу до існуючих трактувань проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади як основи для реалізації стратегій розвитку території і шляху забезпечення її соціально-економічного розвитку, авторський варіант трактування акцентує увагу на значимості забезпечення сталого розвитку і залучення місцевої спільноти до прийняття

управлінських рішень, що є показниками соціальної, екологічної, управлінської та інституційної ефективності розвитку територіальної громади.

Безперечно, практика зарубіжних країн відображає доволі високий рівень ефективності проєктного управління, що виступає в ролі важливого способу виходу з кризового економічного стану чи розв'язання різноманітних проблем.

До прикладу, П. Юшков відзначає, що «досягнення цілей розвитку в чітко встановлені терміни та з урахуванням бюджетних обмежень створює можливість для забезпечення високої ефективності управління в умовах нестабільності та невизначеності. Відтак проєктний підхід є найбільш доцільним інструментом вирішення проблем розвитку національної економіки, ефективність якого доведена світовою практикою. Характерними ознаками програм розвитку є їх комплексність, багатогранність, бюджетність та довготривалість. Реалізація програм передбачає багаторівневу послідовність робіт, взаємозалежність результатів всіх етапів їх реалізації, складність системи бюджетування, доцільність та ефективність перерозподілу ресурсів» [153, с. 187]. Проте, варто зазначити, що на даний час застосування проєктного підходу у сфері публічного управління носить тільки декларативний характер.

На думку Т.В. Іванової, «проєкти, спрямовані на реалізацію стратегії розвитку, переважно являють собою звичайні традиційні плани заходів, мають вигляд простого переліку завдань без детального змістовно-організаційного та інформаційного забезпечення, без належного соціально-економічного, фінансового планування та експертизи. Повноцінне використання методології формування проєктів, управління ними, а також управління портфелем проєктів, розробленим для реалізації стратегічних пріоритетів, є достатньо проблемним і не відпрацьованим у сфері публічного управління» [57].

Застосування проєктного підходу в менеджменті публічної сфери включає конкретне визначення мети, розподіл відповідальності і ресурсного

забезпечення, а також планування діяльності у відповідності з існуючими ризиками, проведення безперервного контролю та вчасне реагування на трансформаційного зміни в процесі досягнення наперед встановленої мети проєкту в межах визначеного бюджетного фінансування. Крім цього, використання проєктного підходу дає можливість активізувати соціально-економічний розвиток держави шляхом підвищення ефективності й результативності публічного управління, підвищити інвестиційну привабливість та рівень життєдіяльності суспільства. Процес застосування проєктного підходу дозволяє покращити роботу економічної системи і задоволеність суспільних потреб, а також налагодити ефективні взаємозв'язки між економічними суб'єктами-учасниками виконання проєкту.

Застосування проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади є ефективним засобом покращення головних економічних індикаторів місцевого розвитку. Проєкти, які реалізуються у громадах, мають важливе значення для розвитку національної економічної системи і виступають ефективним управлінським інструментом. Виконання проєктів: активізує цільову орієнтацію системи менеджменту публічної сфери; забезпечує можливість розв'язання різних проблем в сфері економіки, екології, соціального забезпечення тощо; уможливорює досягнення визначеної мети суспільного розвитку в країні, її регіонах і територіальних громадах.

Це є вкрай важливо, оскільки територіальна громада виступає багатокомпонентною соціально-територіальною системою, формування якої базується на інтеграції просторових, соціально-економічних та адміністративно-управлінських аспектів. З позиції наукового підходу до просторової організації, територіальна громада розглядається як структурно цілісний суб'єкт із чітко визначеними географічними межами, впорядкованим розташуванням інфраструктурних об'єктів, населенням, об'єднаним спільними інтересами й потребами, а також налагодженою системою публічного управління, спрямованою на раціональне використання просторових ресурсів.

У якості просторової організації територіальна громада виконує важливу роль у забезпеченні ефективного планування та раціонального використання території, структуризації соціально-економічних функцій між її окремими елементами та досягненні балансу між природним середовищем і господарською діяльністю людини. Належно організована просторово-територіальна структура громади створює умови для гармонійного розвитку території, підвищення якості життя мешканців, оптимального розміщення виробничих, соціальних і рекреаційних об'єктів, покращення транспортної інфраструктури та забезпечення екологічної безпеки.

У контексті здійснення процесів децентралізації та трансформації системи місцевого самоврядування територіальні громади перетворюються на ключових суб'єктів просторового планування. Вони мають можливість формувати та реалізовувати стратегії регіонального розвитку, орієнтовані на ефективне використання локального ресурсного потенціалу, покращення інвестиційної привабливості та зміцнення соціальної згуртованості населення.

1.2. Концепція організації управління проєктами в територіальних громадах

Потреба підвищення ефективності використання обмежених ресурсів, забезпечення прозорості управлінських рішень й участі у них громадськості, реалізації цілей сталого розвитку на місцевому рівні обумовлюють актуальність питання розроблення концепції організації управління проєктами в територіальних громадах. Упровадження цілісного проєктного підходу сприяє зміцненню інституційної спроможності громад, активізації участі стейкхолдерів та формуванню інноваційного середовища.

Запровадження концепції організації управління проєктами дозволяє системно координувати ініціативи місцевого розвитку, узгоджуючи їх із стратегічними пріоритетами територіальної громади. Такий підхід забезпечує підвищення результативності реалізованих проєктів через чітке планування,

моніторинг і оцінку досягнутих результатів. Крім того, концепція слугує інструментом інтеграції ресурсів державного, приватного та громадського секторів задля досягнення соціо-еколого-економічного ефекту в умовах децентралізації влади й управління.

На даний час існує чимало напрацювань різних науковців стосовно проблематики застосування інструментарію проєктного управління у роботі публічних органів влади. Проєктний менеджмент у системі менеджменту публічної сфери вважається новітньою технологією управління сталим розвитком територіальних громад, яка передбачає застосування проєктного підходу.

Розробку будь-якого напрямку стратегічного розвитку можна вважати колективною роботою суспільства і публічних органів влади. Така співпраця дозволяє перейти від проблемного стану до перспектив її розв'язання, що в подальшому зумовлює подолання сповільнювання або протидії трансформаційним змінам «окремими громадянами, соціальними групами, партіями, іншими формальними і неформальними спільнотами й об'єднаннями» [119].

Застосування проєктного підходу в системі менеджменту публічних органів влади полягає у:

- розробленні методів управління процесом підготовки та виконання проєктів;
- створенні та забезпеченні діяльності сучасних колегіальних утворень та підрозділів, які організовують роботу щодо управління проєктами;
- внесенні змін у навчальну компоненту розвитку службовців, відповідальних за реалізацію проєктів;
- створенні системи мотивації до реалізації проєктів;
- розвитку інформаційно-комунікаційного механізму в сфері управління проєктами;
- здійсненні аудиторської перевірки проєктів;
- об'єднанні усіх складових частин системи управління проєктами.

Проектне управління, на нашу думку, доцільно трактувати як цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на розв'язання чітко окреслених завдань, що постають перед системною організацією, із урахуванням наявного ресурсного потенціалу. Практика реалізації проєктів у територіальних громадах свідчить про наявність значних суперечностей між чинною системою проєктного управління та сучасними вимогами розвитку місцевого самоврядування. До ключових проблем у цій сфері слід віднести: дефіцит кадрового забезпечення, низький рівень професійної підготовки працівників, а також відсутність уніфікованої методологічної бази для ефективного управління проєктами на локальному рівні. Сукупність цих чинників суттєво і негативно впливає на якість підготовки та реалізації проєктів, зумовлює наявність численних помилок у їх розробці й ускладнює адаптацію стратегічних ініціатив територіальних громад до змін у зовнішньому середовищі.

«Головна мета сучасних децентралізаційних реформ полягає у формуванні територіальних громад, спроможних як своїми силами, так і за рахунок відповідних місцевих органів влади, забезпечити відповідний рівень якості надання послуг своєму населенню у всіх сферах їх життєдіяльності, враховуючи при цьому фінансово-кадрове забезпечення та стан інфраструктурного розвитку певних адміністративно-територіальних одиниць» [92, с. 53].

На думку Д.Г. Безуглого та Ю.П. Шарова, проєкт «(як категорія – часткове) завжди пов'язаний зі стратегією діяльності (як категорія – загальне) й є засобом реалізації стратегічних цілей, а через них – засобом досягнення місії» [8, с. 156]. Відтак, будь-який проєкт повинен аналізуватися «з позицій загальної стратегії як інструменту її реалізації, а стратегія – реалізовуватися на засадах проєктного підходу до реалізації пріоритетів» [146, с. 186].

Таким чином, виконання завдань щодо розвитку територіальних громад, міжмуніципального співробітництва є сферами, які передбачають

об'єднання не лише стратегічних, але й проєктних технологій. У сучасних умовах територіальні громади у своїй роботі мають застосовувати проєктний підхід, що виступає новітнім інструментом забезпечення територіального розвитку та реалізації стратегічних цілей. Як зазначає Т. Торгалло, «проєктний підхід дозволяє вирішувати найактуальніші питання місцевого розвитку, концентруючи обмежені ресурси, забезпечуючи вчасність та якість реалізації конкретних сформульованих завдань – проєктів» [128, с. 101-109].

Найважливішим документом в питанні реформування є «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр.» [111], розроблена Міністерством розвитку громад та територій згідно із Законом України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. № 156-VIII [95]. Будь-яка територіальна громада повинна мати конкретні стратегії свого розвитку, розроблені і узгоджені з документом [111], а тому застосовувати проєктний підхід.

Відповідно до проведеного дослідження Д.Г. Безуглого, «сьогодні лише 22% ОТГ не використовують проєктний підхід, а більшість (68%) – застосовують управління проєктами у своїй діяльності. Короткотермінові (термін реалізації менше року) та малобюджетні (вартість до 200 тис грн) проєкти є найбільш затребуваними в ОТГ. Це зумовлено наявністю в ОТГ значної кількості нагальних, але *дрібних* проблем, що потребують термінового вирішення в умовах обмеженості фінансових ресурсів: часто реалізовували великобюджетні проєкти лише 12% респондентів, а середньобюджетні – 17%; загалом не реалізовували великобюджетні проєкти 68%, а середньобюджетні – 58% респондентів» [8, с. 156].

Визначаючи головні характерні особливості розвитку управління проєктами в територіальних громадах, звернемось до літературного джерела [142], де А. Чемерис виокремлює наступні особливості:

- «наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проєкт;
- наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціаріїв (споживачів);

- системність та цілеспрямованість;
- взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проєкту;
- обмеженість ресурсів;
- формування плану реалізації проєкту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проєкту;
- виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;
- виокремлення та взаємодію процесів творення продукту проєкту та управління ним;
- наявність зворотного зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проєкту;
- розроблену систему моніторингу та оцінки для підтримки управління проєктом;
- фінансово-економічне обґрунтування користі від проєкту, яка має перевищити видатки на його реалізацію» [142, с. 13].

Значення проєктів у розвитку територіальних громад зважаючи на безперервний розвиток законодавчого забезпечення, наукових напрацювань з даної проблематики, постійно зростає. Головним фактором, який визначає потребу в розробці проєктів розвитку територіальних громад, є державне фінансове сприяння територіальним громадам, що практично реалізується коштами Державного фонду регіонального розвитку проєктів територіальних громад.

На сьогоднішній день серед нових перспектив розвитку територіальної громади є побудова проєктного офісу, який на думку Н.І. Корецької «з 2000-х років широко використовується в бізнес-колах» [65, с. 13].

Поняття «проєктний офіс» вказує на створення своєрідної інфраструктури, яка дозволяє забезпечити ефективне виконання проєкту (або набору проєктів) у межах «системи комп'ютерних і комунікаційно-інформаційних технологій та відпрацьованих стандартів здійснення діяльності та комунікацій» [67].

Проектний офіс включає в себе фаховий апарат (офіс-менеджера, організатора проекту, спеціалістів в сфері підготовки проектів, керівника інформаційно-комунікаційної системи, фінансового керівника, моніторингових спеціалістів, ризик-менеджера тощо) та обладнаний офіс потрібними програмно-технічними компонентами. Зважаючи на масштаб, проектному офісу може відводитися належне місце в організаційній структурі не лише на рівні керівника установи, але й на рівні керівників її окремих відділів. Проектний офіс характеризує сучасну технологію формування сучасної управлінської культури у корпоративному управлінні. На даний час є багато напрацювань різних авторів, що стосуються проблематики, пов'язаної із змістом та призначенням проектного офісу для установи. Проте, спільним для них є те, що більшість науковців вважають, що саме за рахунок створення проектного офісу можна покращити наявний стан процесу управління проектами.

Під проектним офісом розуміють «організаційну структуру, яка виконує різноманітні функції централізованого, координованого та стандартизованого управління портфелем проектів, що входять до сфери його відповідальності, забезпечує обмін ресурсами, методологіями, методами, технологіями» [194].

Отже, проектний офіс виступає окремим підрозділом установи, головні завдання роботи якого полягають у:

- сприянні розвитку проектів на будь-якій стадії їх реалізації;
- забезпеченні дієвих комунікаційних засобів між замовниками, виконавцями проекту та зацікавленими особами;
- розвитку та покращенні системи управління проектами;
- управлінні портфелем проектів та їх ресурсним забезпеченням.

Слід зазначити, що завдання діяльності проектного офісу можуть бути розширеними залежно від розвитку організації та її готовності до змін. Так, на думку Е.Д. Дарлінг та С.Д. Вітті, до завдань проектного офісу можна ще віднести: «звітування керівництву стосовно стану виконання проектів;

моніторинг та контроль результатів проєктів; розвиток та вдосконалення проєктних навичок працівників; впровадження та обслуговування інформаційних систем управління проєктами; консультування керівництва організації та ін.» [168].

Існують такі моделі проєктного офісу:

1. Консультативна модель, яка передбачає сприяння розвитку проєктів шляхом розробки і супроводу проєктного управління установи, без прямої участі в конкретних проєктах.

2. Управлінська модель, яка є найважливішим структурним елементом установи, що передбачає пряме управління проєктами.

Погоджуємося з думкою Т.В. Кравцової та О.Б. Кіреєвої, які стверджують, що мета формування проєктного офісу полягає в «обслуговуванні внутрішніх замовників (розроблення проєктів, управління внутрішніми змінами), що більш поширено серед публічних організацій, або зовнішніх замовників (забезпечення результатів проєкту назовні, наприклад, інформаційні технології, консалтинг)» [67].

Крім цього, на думку авторів [67] «функції проєктного офісу залежать від сектора, в якому працює організація (приватна чи публічна), від розміру організації, специфіки клієнта, який обслуговується (внутрішній чи зовнішній), рівня зрілості управління проєктами, організаційної структури (матрична або нематрична), підтримки організаційної культури (спосіб прийняття рішення, кількість проєктів у межах мандату, професіоналізм проєктних менеджерів, вік і розмір підрозділу тощо)» [67].

О.В. Шевченко вважає, що «віртуальний проєктний офіс може розглядатись як розподілені робочі групи, віртуальні команди, які взаємодіють одна з одною незалежно від місцезнаходження за допомогою інформаційних технологій та телекомунікацій» [148]. Водночас, на ступінь ефективності проєкту впливає ефективність інформаційно-комунікаційної системи, яка лежить в основі створення віртуального офісу. Такий вигляд офісу дає можливість утворювати команди із службовців однієї установи з

різним місцем проживання та, незважаючи на графік змінності, залучати до реалізації проєкту зовнішні джерела, ухвалювати рішення за проєктом без додаткових часових та ресурсних затрат.

В територіальних громадах проєктні офіси можуть набувати різноманітних форм, серед яких, О. Ракоцило [107] виділяє:

- «тимчасова робоча група з покладанням додаткових обов'язків для спеціалістів органу влади з відповідною зміною їх посадового регламенту і додатковою оплатою праці;
- покладання на спеціалістів органу влади обов'язків адміністраторів проєктів для виконання окремих функцій проєктного офісу з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою з відповідною зміною їх посадового регламенту;
- створення у структурі органу влади відповідного підрозділу з функціями проєктного офісу в результаті проведення внутрішньої реорганізації;
- створення державної установи (або комунального підприємства) з відповідними функціями управління проєктами;
- залучення за договором спеціалістів на роботу в орган влади (аутстафінг);
- передача за договором функцій проєктного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг з управління проєктами (аутсорсинг)» [107].

На переконання С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої та О.О. Покровницької [18] «нині у проєктному менеджменті прийнятою позицією є створення проєктного офісу для реалізації функцій управлінсько-координаційного та інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління проєктами – структурного утворення, що централізує, координує, науково-методично та експертно-консультаційно забезпечує регулярну реалізацію функцій з управління портфелем проєктів у будь-якій організації» [18].

На нашу думку, усі фактори, які впливають на застосування проєктного підходу в роботі ОМС для забезпечення розвитку територіальних громад, можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

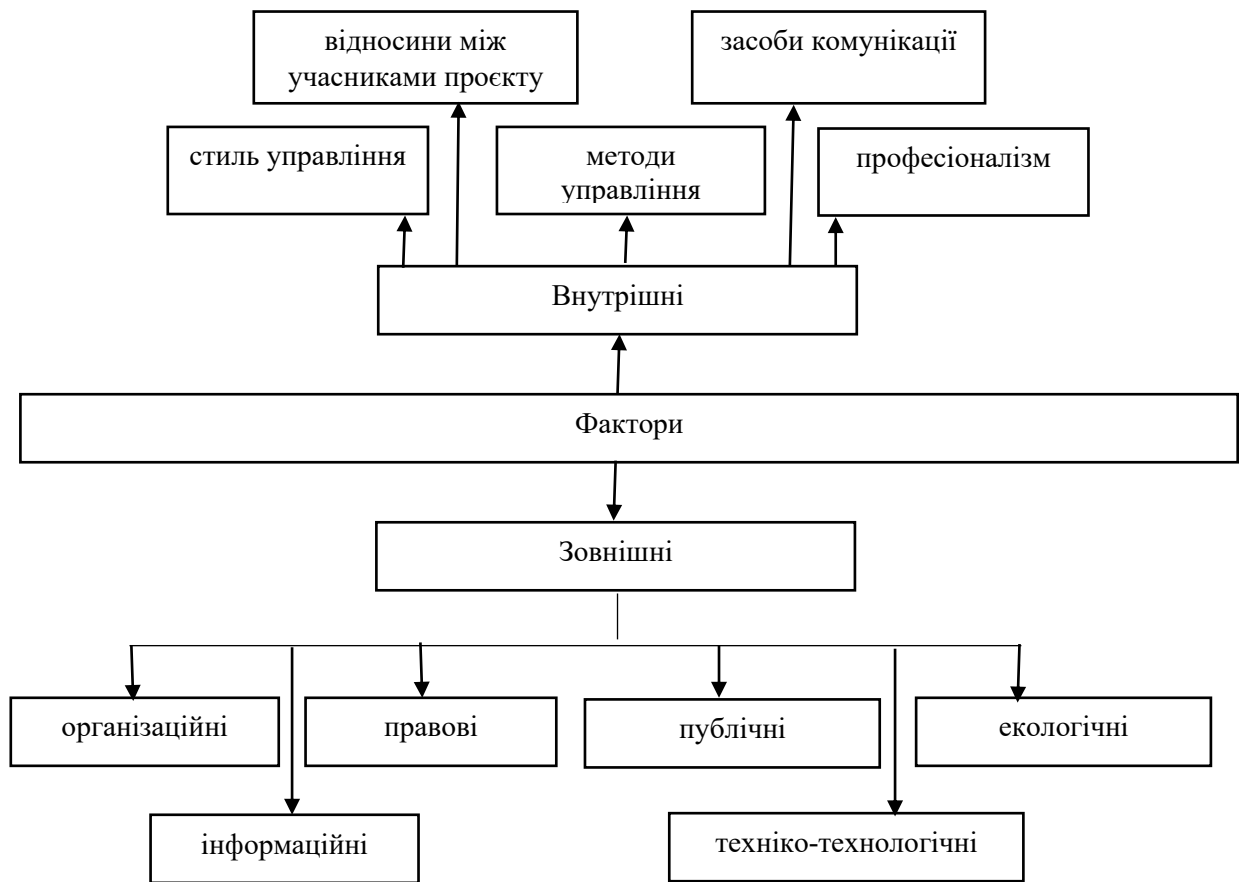


Рис. 1.2. Фактори, які впливають на застосування проєктного підходу в роботі ОМС для забезпечення розвитку територіальних громад

Джерело: складено автором на основі [13; 126; 140]

Здійснити оцінку впливу зовнішніх факторів на застосування проєктного підходу в роботі щодо територіального розвитку доволі важко, однак вони здатні суттєво позначатися як на процесі виконання проєкту, так і на виникненні певних перспектив чи обмежень в територіальній громаді. Зокрема, сучасна війна між Україною та Росією дала суттєвий поштовх для стимулювання розповсюдження проєктів, спрямованих на підтримку наших військовослужбовців, забезпечення їх усім необхідним, а також пристосування бійців до життя в мирний час. Ми погоджуємося з думкою Р.М. Хренової-Шимкіної, яка стверджує, що до зовнішніх факторів впливу» необхідно віднести бренд (визнання) країни на політичному полі у

глобальному світі, стабільність законодавства та сприятливий бізнес та інвестиційний клімат, міграційні або інші дестабілізуючі процеси (військові операції, фінансова криза, санкційні війни, епідемії, інше), а також сформованість різних інституцій та інститутів» [140].

Цілком слушно зазначає Ю.В. Бокови́кова, що серед зовнішніх факторів, які впливають на застосування проєктного підходу в роботі територіальних громад, можна виокремити організаційні, правові, публічні, екологічні, інформаційні та техніко-технологічні.

Організаційні фактори, які впливають на застосування проєктного підходу в роботі територіальних громад, дають можливість визначати потребу у використанні даного підходу в роботі місцевих органів влади. Дані фактори передбачають можливість формування громадських організацій, підприємств комунальної форми власності, які виступають своєрідними «агентами відповідальності», а також можливість співпраці з донорськими установами в процесі виконання проєктів територіальних громад.

Вплив правових факторів передбачає необхідність забезпечення відповідності розроблених проєктів територіальних громад вітчизняній нормативно-правовій базі стосовно своєї реалізації і ґрунтуватися на державних закупівлях, державному сприянні тощо.

Вплив публічних факторів визначається недостатньо позитивним ставленням громадськості до роботи владних органів. Для зміни даної ситуації та активізувати дії громадськості варто докласти чимало зусиль для того, щоб довести суспільству, що воно є не тільки цільовою аудиторією та споживачами, але й розробниками, виконувачами та інспекторами проєктів. Застосування проєктного підходу із залученням громадських та професійних організацій, доброчинних і духовних установ, органів громадської самоорганізації, недержавних ЗМІ та іншого роду товариств, непередбачених національним законодавством, дає можливість «сформувати відчуття спільної з владою діяльності в інститутах громадянського суспільства, сприяти посиленню громадянської активності та відповідальності» [13, с. 7-9].

Аргументуючи вплив екологічних факторів, звернемося до літературного джерела [13], у якому Ю.В. Боковикова зазначає наступне: «нові виклики розвитку ставлять додаткові пріоритети у використанні проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема пов'язані з екологічним розвитком, що має вагомий вплив на якість і добробут життя членів громади та сприяє сталому розвитку громади, поєднуючи екологічний, економічний та соціальний аспекти територіального розвитку» [13, с. 7-9].

На даний час в процесі управління проєктами територіальних громад зростає значення інформаційних технологій. Врахування впливу інформаційних факторів дає можливість підвищити ефективність управління, скоротити кількість незавершених проєктів. Інформаційні технології дозволяють: забезпечувати стійкість спілкування між учасниками, виявляти і реагувати на планові зміни, документувати усі етапи проєкту без зайвих часових витрат, досягати оперативності контролю.

Вплив техніко-технологічних чинників на управління проєктами територіальних громад є одним із найсуттєвіших, оскільки для впровадження проєктів в будь-якій сфері діяльності територіальних громад вимагає відповідного технічного і технологічного супроводу. Беручи до уваги те, що техніко-технологічні зміни мають динамічний характер, то для територіальних громад важливо більш ґрунтовно досліджувати різноманітні складові технологічного сегменту в процесі розробки та реалізації проєктів для підтримки власного розвитку.

«Основними техніко-технологічними чинниками зовнішнього середовища, що впливають на результат проєкту, є:

- рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук;
- стан енергетичної та транспортної систем;
- рівень розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій, промислових і виробничих технологій;
- комунікації» [13, с. 9].

Внутрішні фактори, які впливають на застосування проєктного підходу в територіальних громадах, на нашу думку, правильно визначають Т.В. Терещенко та В.М. Коломієць, виділяючи серед них:

- «стиль управління» характеризує психологічну атмосферу в проєктній команді і позначається на творчій активності учасників та рівні їх працездатності;
- «методи управління» визначають розподіл прав, обов'язків та відповідальності між учасниками проєкту;
- «професіоналізм» формує вимоги згідно з цілями та мотивацією, що позначається на реалізації проєкту враховуючи власні інтереси та компетенцію;
- «відносини між учасниками проєкту» забезпечують реалізацію головних процесів, які впливають на успішність реалізації проєкту;
- «засоби комунікації» характеризують достовірність та оперативність обміну інформаційними даними між учасниками проєкту» [126].

У процесі підготовки до розробки проєктів територіальних громад можуть виникнути певні проблеми, пов'язані із порядком формування робочої групи, відповідальної за підготовку проєкту, а також із наповненням переліку рекомендованих літературних джерел в сфері фандрайзингу, залучення населення та планування територіального розвитку тощо. У випадку, коли підготовка проєкту відбувається для подання донаорській установі з метою його подальшого, фінансування, його необхідно оформити відповідно з конкурсними вимогами, оголошеними даною установою (відзначити конкретні часові терміни виконання проєкту, чітко розрахувати бюджет, обсяг допустимого співфінансування за рахунок коштів місцевого бюджету тощо).

Окрім донаорських програм та нових можливостей, що відкрилися перед територіальними громадами, важливо також враховувати інші дієві інструменти забезпечення територіального розвитку, зокрема:

- міжнародну технічну допомогу, тобто кошти, які згідно з міжнародними угодами, надають донори (уряди зарубіжних країн, уповноважені ними установи тощо) на безкоштовних і безповоротних засадах з метою розв'язання пріоритетних задач в напрямі суспільно-економічного розвитку. При цьому, доволі важливо, щоб проєктна заявка відповідала стратегії розвитку територіальної громади (тобто існування такої стратегії є найважливішою умовою). Переважно, донори приймають проєкти з високими перспективами на життєздатність після закінчення процесу фінансування;

- фандрейзинг «(англ. Fundraising), який розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на мобілізацію фінансових, матеріальних та інших ресурсів, здебільшого у сфері некомерційного або благодійного сектору, з метою реалізації соціально орієнтованих ініціатив чи комплексів проєктів, що об'єднані спільною метою або концептуальним напрямом розвитку. Джерелами надходження ресурсів можуть виступати фізичні особи, бізнес-структури, благодійні фонди, а також державні чи міждержавні інституції;

- спільнокошт – «громадське фінансування, фінансування громадою – співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші чи інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій. Для старту збору коштів обов'язково має бути задекларована мета, визначена ціна її досягнення, розрахунок усіх витрат і процес збору відкритими у вільному доступі. Переваги: легкі умови участі, 100% спонсорської допомоги йде на підтримку обраного проєкту, широкий спектр цілей збору коштів» [20, с.47];

- ендавмент – «цільовий фонд, призначений для використання у некомерційних цілях, зазвичай з метою фінансування організацій та ініціатив у сфері освіти, охорони здоров'я або культури, що наповнюється за рахунок благодійних пожертв. Цей механізм фінансування потреб місцевого соціально-економічного розвитку, насамперед щодо розвитку трудового

потенціалу, широко використовується у економічно розвинутих країнах світу» [14, с. 62].

Важливим для розвитку територіальної громади, однак, проблемним питанням є популяризація громади завдяки розробці її новітнього бренду, а також створення позитивної репутації громадськості. Дана обставина вимагає зосередження більшої уваги над забезпечення ефективної координації роботи у процесі здійснення методологічного сприяння підготовки проєктів розвитку територіальної громади, наприклад за рахунок нагромадження досвіду безперервної діяльності з проведення оцінки рівня проєктного професіоналізму службовців і визначення пріоритетних шляхів його удосконалення шляхом спеціалізованого навчання, розробки документації інструктивного та методичного характеру, яка прийматиме статус місцевих стандартів управління проєктами, виконання функцій із консультативного сприяння проєктної роботи і нагромадження прогресивної практики в сфері управління проєктами.

Відтак, концепція організації розвитку управління проєктами в територіальних громадах передбачає впровадження системного підходу до планування, реалізації та контролю проєктів, спрямованих на соціально-економічний розвиток і екологічний громади.

Під «концепцією організації розвитку управління проєктами в територіальних громадах» розуміємо: стратегічну і методологічну рамки, які визначають цілі, принципи, підходи, етапи та інструменти впровадження проєктного управління в системі місцевого самоврядування; систему ідей і положень, що обґрунтовує логіку та механізми організації проєктної діяльності у територіальній громаді з метою забезпечення її сталого розвитку, ефективного використання ресурсів, прозорості управління та підвищення якості публічних послуг.

Основними елементами концепції організації розвитку управління проєктами в територіальних громадах є:

1. Впровадження спеціалізованих структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, відповідальних за координацію та управління проєктною діяльністю.

2. Використання загальноприйнятих стандартів, таких як PMBOK або PRINCE2, адаптованих до специфіки місцевих умов, для забезпечення єдиного підходу до управління проєктами.

3. Організація тренінгів та семінарів для посадових осіб з метою розвитку їхніх компетентностей у сфері проєктного менеджменту.

4. Активна участь мешканців громади, бізнесу та інших зацікавлених сторін у процесі планування та реалізації проєктів для забезпечення прозорості й підвищення довіри.

5. Інтеграція програмних засобів для управління проєктами, що дозволяє автоматизувати процеси та підвищити ефективність роботи.

Реалізація концепції організації розвитку управління проєктами в територіальних громадах сприятиме підвищенню спроможності територіальних громад у впровадженні стратегічних ініціатив, покращенні якості життя мешканців та стійкому розвитку регіону.

Таким чином, розв'язання проблем в сфері розробки та реалізації проєктів розвитку територіальних громад, пов'язані із активізацією децентралізаційних процесів, дозволить забезпечити територіальні громади перевагами, зокрема, дасть можливість удосконалити систему місцевого управління, одержати позитивні результати, а також значно наблизитися до європейських стандартів життєдіяльності. Через це на сьогоднішній день доволі великої актуальності набуває проблематика застосування проєктного підходу до управління розвитком територіальних громад в Україні. Проведення аналізу наукових джерел в сфері застосування проєктного підходу дало можливість стверджувати, що даний підхід при його комплексному використанні дає змогу забезпечити максимальне досягнення очікуваних результатів та більш ефективніше реалізувати стратегічні напрями розвитку територіальних громад. Безперечно, брак практичного

досвіду та високого рівня професіоналізму службовців викликає невідповідність розроблених проєктів вимогам грантодавців, що призводить до значних проблем з фінансуванням, а також викликає недовіру керівників територіальних громад у можливості появи додаткових джерел фінансування. Однак, на нашу думку, є значні можливості для покращення якості розроблених проєктів у напрямі посилення відповідності дійсним перевагам, наприклад, лідерство економічного розвитку територіальних громад, визначення доцільних підходів до розробки проєктів, зростання обсягу проєктів і їх інноваційного спрямування, а також забезпечення отримання стабільних результатів внаслідок реалізації проєктів тощо. Реалізація вище наведених напрямів потребує удосконалення методологічної бази проєктного управління розвитку територіальних громад, забезпечення ефективної координації колективної роботи у громадах з владними органами, спрямованої на покращення обізнаності в сфері розробки проєктів територіального розвитку.

Загалом, вважаємо, методологічні особливості використання проєктного менеджменту в територіальних громадах України повинні включати:

- системний аналіз застосування проєктного менеджменту в громадах (різні сфери використання проєктного підходу об'єднуються у комплексну модель практичного впровадження для місцевого розвитку);
- актуалізацію сучасних викликів українських реалій (залучення інвестицій з урахуванням релокації бізнесу, інтеграція внутрішньо переміщених осіб тощо);
- поєднання внутрішнього розвитку та зовнішньої підтримки (одночасна робота з внутрішніми ресурсами територіальних громад (соціальний, підприємницький капітал) і зовнішніми можливостями (гранти, міжнародна технічна допомога, іноземні інвестиції);
- орієнтацію на сталий розвиток територіальних громад через багатоаспектні проєкти і застосування інструментів проєктного менеджменту;

- акцент на інноваційність (запровадження цифрових технологій, поширення новітніх практик публічного управління та демократичного врядування на місцевому рівні тощо).

Отже, «концепцію організації управління проєктами в територіальних громадах» розуміємо як: стратегічну і методологічну рамку, яка визначає цілі, принципи, підходи, етапи та інструменти впровадження проєктного управління в систему місцевого самоврядування; систему ідей і положень, що обґрунтовує логіку та механізми організації проєктної діяльності у територіальній громаді з метою забезпечення: її сталого розвитку, ефективного використання ресурсів, прозорості управління та підвищення якості публічних послуг.

Концепція організації управління проєктами в територіальних громадах має бути спрямована на формування ефективної системи управління проєктами, здатної реалізовувати стратегічні завдання територіальної громади. Вона повинна базуватися на принципах результативності, прозорості й підзвітності, участі громадськості, системності та інтегрованості, інноваційності. Її завданнями мають стати: створення проєктних офісів; розробка нормативної бази проєктної діяльності; розвиток кадрового потенціалу; впровадження цифрових інструментів управління.

Концептуально організація управління проєктами в територіальних громадах повинна:

- реалізовуватись за такими напрямками як: навчання та підвищення кваліфікації службовців; залучення інвесторів і грантодавців; стандартизація підходів до ініціювання, реалізації, моніторингу та оцінки проєктів;

- націлюватись на отримання таких результатів як: підвищення спроможності громади реалізовувати стратегії розвитку; ефективне використання бюджетних і позабюджетних коштів; зміцнення довіри громади до органів місцевого самоврядування.

Імплементація проєктного підходу в управління розвитком територіальних громад вимагає вивчення зарубіжного досвіду щодо цього.

1.3. Зарубіжна практика реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком муніципалітетів

Актуальність дослідження зарубіжної практики реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком територіальних громад обумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень, орієнтованих на досягнення соціо-еколого-економічних результатів у межах обмежених ресурсів. В умовах викликів, пов'язаних із урбанізацією, децентралізацією та глобальною конкуренцією, саме проєктний підхід дозволяє забезпечувати цільове планування, прозоре фінансування та підзвітність реалізованих ініціатив. Використання найкращих міжнародних практик сприяє посиленню інституційної спроможності ОМС, підвищенню якості публічних послуг і формуванню партнерських моделей взаємодії з громадянським суспільством та бізнесом.

Погоджуємося з думкою Н.С. Сидоренка, який зазначає, що «історично, теорія проєктного управління розвивалася протягом багатьох років: її становлення відбулося ще у першій половині XX ст., в період кризи бюрократичних структур управління, що не справлялися із оперативним реагуванням на надходження управлінських завдань, які ускладнювалися, що зумовило необхідність впровадження нових методів управління» [120].

В середині XX ст. розпочала свою діяльність Міжнародна організація із управління проєктами, яка на даний час включає в себе понад 50 національних організацій. Головна мета роботи Міжнародної організації з управління проєктами полягає у підтримці розвитку і популяризації впровадження методології проєктного підходу в управління розвитком публічної сфери у зарубіжних країнах. Ця організація визначила опорні стандарти в сфері проєктного управління на різноманітних рівнях. Це «стосується, зокрема, стандарту IPMA Competence Baseline, який закріпив вимоги до компетентності проєктних менеджерів. На основі положень цього стандарту розробляються системи аналогічних вимог у країнах-учасницях Міжнародної організації з управління проєктами. У стандарті IPMA

Competence Baseline описуються три групи компетенцій, які висуваються до учасників проєктної діяльності:

«— технічна компетентність, яка описує ключові елементи компетентності, що відображають суть проєктного управління;

— поведінкова компетентність, що описує елементи, які характеризують особисті якості учасників проєктної діяльності та особливості їхньої поведінки з позиції компетентності у сфері проєктного управління;

— контекстуальна компетентність, що описує елементи компетентності учасників проєктної діяльності, які відображають їхню здатність до функціонування в організації, що реалізує проєкти» [176].

Цілком слушно зазначає науковець Г. Журга, який вважає, що «однією з ключових особливостей стандарту IPMA Competence Baseline можна назвати ту обставину, що в ньому переважно акумульовані описи предметних галузей та методологічних підходів до визначення завдань, які вирішуються в ході здійснення проєктної діяльності, тоді як конкретні методи та інструменти в ньому не наводяться та їх вибір залишається за менеджерами проєктів» [202, с. 145]. Найважливішою перевагою даного стандарту є те, що він лежить в основі процесу побудови компетентнісного взірця у системі проєктного управління. Водночас в окремих державах існують свої особисті стандарти, які набули широкої популярності на світовій арені, зокрема «британський Prince2 і японський P2M» тощо [202, с. 145].

Багато зарубіжних країн в процесі менеджменту публічної сфери користуються проєктним підходом, який сприяє більш доцільному розподілу ресурсів та дозволяє своєчасно відповідати на сучасні зміни. Так, Н.С. Сидоренко стверджує, що «в Японії методологія управління проєктами та програмами (P2M) покладена в основу державної стратегії соціально-економічного розвитку країни» [120]. В той же час, велика кількість зарубіжних країн (США, Великобританія, Німеччина, Австрія Японія, Франція, Австралія, Бразилія, Мексика) зосереджують увагу на розкритті особливих вимог до обізнаності публічних службовців щодо особливостей

проектного управління. Зокрема, у США будь-який публічний службовець повинен мати вміння щодо використання програмних засобів управління проектами у структурі незмінного комплексу офісних програм. Крім того, як зазначають В.М. Вишенська та І.В. Руда, «за даними Японської Асоціації Управління Проектами (JPMF), усі інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою методології управління проектами» [23].

На даний час головним засобом управління проектами в сфері публічного управління виступає введення особливих центрів проектного менеджменту, а саме «Офісів управління проектами (Project Management Office – PMO)» [160], тобто організаційної структури, яка дає можливість уніфікувати процеси управління проектами та допомагає обмінювати ресурси, засоби і методи [23]. Діяльність Офісу управління проектами може розпочинатися із сприяння в управлінні проектами і закінчуватися прямим управлінням проектами. Загальна мета створення подібних Офісів управління проектами полягає у можливості уникнення будь-яких невідповідностей між державними програмами, а також у визначенні системи програмних пріоритетів.

На нашу думку, в сучасних умовах в Україні слід було б створити один центральний Офіс управління проектами. Наприклад, у країнах з досить розвиненою економікою та досить великою популярністю використання проектного підходу в управлінні розвитком публічної сфери, Офіс управління проектами створений лише при певних міністерствах чи агенціях.

Й.Х. Квак та Ф.Т. Анбарі стверджують, що «невід’ємною складовою в управлінні проектами та програмами на етапі їх реалізації є застосування методології освоєного обсягу (Earned Value Management) для вимірювання результатів та контролю ефективності виконання проєктів і програм. Використання методології освоєного обсягу забезпечує більш ретельне планування та реалізацію проєктів (що безсумнівно є передумовами успішного виконання проєкту), ти самим дозволяє більш ефективно

використовувати бюджетні кошти, взаємодіяти з зацікавленими сторонами проєктів та програм, а також успішно управляти проєктними обмеженнями» [180].

Проєктний підхід у менеджменті публічної сфери, застосування якого передбачено адміністративним реформуванням сучасних держав, можна вважати на даний час найбільш ефективним інструментом, що дозволяє досягати стратегічних пріоритетів у будь-яких сферах економіки. Слід вказати на те, що застосування проєктного підходу призводить до якісних змін у системі територіального управління, яким притаманні:

- сучасні принципи визначення мети, спрямованої на кінцеву результативність щодо розв’язання проблем;
- трансформація процесів ухвалення рішень, що поєднує процесний з проєктним підходом;
- створення багатоступеневої комунікаційної системи управління, що складається із міжвідомчих взаємозв’язків у внутрішньому середовищі управлінської системи і взаємозв’язків із бізнес-середовищем та громадськістю, що дозволяє забезпечити активізацію певних змін на територіальному рівні;
- розповсюдження цінного практичного досвіду в регіонах з якнайкращим його адаптуванням до місцевих умов;
- формування сучасного механізму залучення працівників в систему менеджменту публічної сфери у відповідності до потреб інноваційного розвитку.

Багато зарубіжних країн сферу управління проєктами досліджують через призму адміністративного реформування. Наприклад, позиція «Міністерства державної торгівлі Великої Британії» щодо управління проєктами наступна: «це планування, делегування, моніторинг та контроль усіх аспектів проєкту й мотивація усіх залучених, завдяки яким досягаються цілі проєкту з передбачуваними показниками ефективності щодо часу, вартості, якості, масштабу, вигід і ризиків» [184, с. 5]. У Великій Британії з

метою забезпечення зростання ефективності та зменшення бюджетних витрат організовано так звану «Групу ефективності реформ та Центр великих проєктів». Мета роботи даної Групи полягає у виконанні більш детального моніторингу впровадження головних проєктів. Робота Центру великих проєктів може брати початок із прийняття проєкту на первинному етапі та закінчуватися інспекцією на всіх етапах його виконання. У Канаді, до прикладу, діяльність Офісу управління великими державними проєктами сприяла проведенню безперервного державного контролю за розробкою природних ресурсів.

Особливості використання проєктного підходу у Великобританії полягають у створенні урядового портфеля проєктів. Слід зазначити, що на даний час у «багатьох країнах спостерігаємо перехід від управління окремими проєктами до управління портфелем проєктів. Такий перехід здійснюється лише в тих країнах, де управління проєктами та програмами вже сформувалося, застосовується досить тривалий період часу та досягло належного рівня зрілості (Велика Британія, Австралія, США, Канада, на початковій стадії – Нова Зеландія)» [188].

Серед важливих сфер, в яких розробляються урядові проєкти, можна виокремити такі: сфера послуг, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), інфраструктура та військова сфера. Так, ІРА є відокремленим відділом Уряду у Великій Британії, тобто проєктним офісом, діяльність якого спрямована на сприяння в розробці та реалізації проєктів. Тобто, ІРА виступає головним осередком знань і вмінь у сфері проєктного управління, який несе відповідальність за управління і сприяння грандіозним урядовим проєктам, професійний розвиток працівників проєктного відділу, а також за розроблення власних стандартів управління проєктами і співробітництво з навчальними закладами тощо. ІРА перебуває у прямій підзвітності у міністра фінансів та офісу прем'єр-міністра Великобританії.

Також вкажемо на те, що у даній країні існує чимала кількість стандартів у сфері проєктного управління. Найголовнішим є стандарт

«PRINCE2» (PProjects IN Controlled Environments), який розробив «Державний департамент комерції у Великобританії (OGC UK)». Даний стандарт використовується не лише у Великій Британії, а й у світі. Дана методика є досить практичною, гнучкою та адаптивною, уможлиблює здійснення ефективного управління будь-яким проектом, не зважаючи на сферу робіт проекту. Усі грандіозні державні проекти повинні проходити об'єктивну перевірку. Наприклад, Управління інфраструктури та великих проектів Великобританії (IPA) здійснює оцінювання перспектив виконання проекту, можливості досягнення головної його мети, а також рецензує кожен проект. Інформація стосовно реалізації проекту надається цьому Управлінню на постійній основі, після чого формується так званий рейтинг проектів. Як стверджує Міністр фінансів Великобританії, «проекти у державному секторі у будь-якій сфері (будівництво автомобільних та залізниць, зміцнення збройних сил, модернізація інформаційних технологій та ін.) – це шлях держави до забезпечення якісними державними послугами населення» [175].

Зосередимо увагу на досвіді реалізації грандіозних проектів у Великобританії. Програма імунізації дітей від грипу впроваджується у всіх початкових школах по всій Великій Британії (ризик грипу знизився на 66 %). Проект щодо створення тунелю під Темзою дозволив створити 4000 нових робочих місць. Ще один проект – «Hinkley Point C» (проект будівництва ядерної електростанції) залучає приватні інвестиції у будівництво нової атомної електростанції. У багатьох випадках уряд забезпечує сприятливі умови для інвестицій приватного сектора. Загалом у 2018 році у Великій Британії успішно реалізовано 26 великих проектів.

З метою досягнення більшої результативності та збільшення своєї впливовості на хід реалізації проектів Управління інфраструктури та великих проектів Великобританії (IPA) зосереджує увагу на:

- важливості проектного портфеля (сприяння, забезпечення, проведення різноманітних консультацій на рівні проектного портфеля за допомогою уряду та ін.);

- якості та компетентності (забезпечення високоякісних робіт, систематичність і сприяння робіт тощо);
- проведенні експертного дослідження (експертно-фаховий супровід реалізації проєктів).

Беручи до уваги те, що лідером в сфері використання проєктного підходу в управлінні розвитком публічної сфери є США, – зосередимо увагу на досвіді цієї країни в сфері підготовки управлінців. Як зазначає О.В. Лада, «на сьогоднішній день американцями збудована така мережа закладів освіти в галузі менеджменту як: вищі навчальні заклади; міжнародні організації; заклади освіти на базі великих компаній» [71]. Така потужна навчально-освітня система при безперешкодному ліберальному ринку дала можливість даній країні зайняти провідне місце на світовій арені в сфері управління. Як вказує О.В. Лада, «промислова революція розпочалася в Європі і лише потім поширилася Америкою, тоді як революція наукового менеджменту відбулася в США і лише згодом вийшла за її межі».

Найважливішим інструментом всесвітнього прогресу виступає конкуренція, спрямована за володіння ринками збуту. Американська система управління характеризується тісними взаємозв'язками публічних органів влади з населенням з дотриманням усіх історично-культурних звичаїв держави. Зважаючи на це можна виокремити головні особливості соціальної культури в США:

1. Бажання виготовляти загальний продукт із чіткою особистою позицією, що найбільш помітно в моделі управління в США, спрямованій на створення корпоративної форми бізнесу. Варто відзначити, що бажання США до тісних взаємозв'язків можна чітко простежити за рахунок визначення кількості корпорацій на території держави, учасники яких відповідно до принципу паритету виконують управління та розподіл отриманих доходів. Крім цього, важливо відмітити, що учасники кооперації зберігають індивідуальну незалежність стосовно особистих часток та при потребі можуть здійснити їх продаж або обмін.

2. Переважання принципу «обмежена держава», який передбачає, що мінімальний уряд є якнайкращим. Відповідно до даного принципу, «участь держави в управлінні суспільством повинна бути мінімальною і виникати лише тоді, коли неможливо розв'язати проблему без її участі» [71].

3. Стабільність приватної власності, що лежить в основі незалежності цілісної економічної системи в країні.

Такі особливості соціальної культури в США обумовлені впливом певних чинників. Так, найважливішим чинником, який позначився на теперішній американській соціальній культурі, є саме економічний порядок держави, який ґрунтується на переважанні капіталізму з наданням важливого значення приватній власності. Ще одним не менш важливим чинником є історична боротьба населення США за рівні права у доступі до виробничих засобів та безперешкодному їх використанні.

Слід вказати на те, що США підготували «Посібник з управління проєктами штату Нью-Йорк», головна мета якого полягає в уніфікації та наявності однієї методології в сфері проєктного управління на території штату Нью-Йорк. Крім цього, ця країна сформувала на загальнодержавному рівні систему проєктного управління у межах Управління технологіями. Головна мета такої системи проєктного управління полягає у підвищенні професіоналізму управлінців, які контролюють хід реалізації проєктів на території штату Нью-Йорк [197].

Американським Департаментом транспорту було підготовлено ще значну кількість документів, які «допомагають розробляти проєкти: робочий зошит найкращих практик проєктів місцевого самоврядування, який не замінює нормативне регулювання, але при цьому може бути використаний як короткий довідковий інструмент; онлайн-інструментарій проєкту місцевого самоврядування» [182].

У 2019 році видано «Посібник з політики у галузі проєктів місцевих органів влади», який включає «вимоги для місцевих органів влади, які розробляють транспортні проєкти під наглядом департаменту транспорту

штату Техас. У цьому посібнику розглядаються як вимоги штату Техас, так і федеральні вимоги, адміністровані через Федеральне управління автомобільних доріг, проте воно стосується громадського транспорту, авіації чи концесійних проєктів» [182]. Основою в системі проєктного управління є «Посібник з управління проєктами місцевого самоврядування», розроблений департаментом транспорту штату Техас [182].

Отже, США володіє колосальним досвідом у сфері управління проєктами, що обумовлює необхідність та незамінність побудови моделей з урахуванням американської практики в процесі трансформаційних змін в будь-якій країні. Американська система управління ґрунтується на таких засадах, а саме: існування ринку, наявність промислового методу організації виробництва і переважання корпоративної форми бізнесу. На нашу думку, в процесі удосконалення існуючої системи управління проєктами в Україні слід звернути увагу на досвід США.

У процесі менеджменту публічної сфери в Канаді реалізується значна кількість інфраструктурних проєктів. В державі створено Управління інфраструктури Канади (Infrastructure Canada), діяльність якого спрямована на надання допомоги у реалізації інфраструктурних проєктів, а також на гнучке та ефективне фінансове сприяння проєктам як державного, так і приватного сектору. Крім грандіозних інфраструктурних проєктів, усі урядові проєкти в Канаді включають в себе екологічну компоненту, тобто спрямовані на розроблення та освоєння комплексу природних ресурсів держави.

В регіональному розрізі у провінції Квебек у 2008 році була прийнята програма Québec governance framework, яка складається з п'яти етапів, причому, три з них потребують затвердження Радою міністрів. У 2014 році ця програма набула статусу юридичного документа під назвою Директива з управління великими проєктами громадської інфраструктури. Оновлення програми здійснює Секретаріат Казначейської ради. Державні органи виступають керівниками проєктів за підтримки Квебецької інфраструктурної

корпорації (Société québécoise des infrastructures), створеної в листопаді 2013 року, яка відповідає за підготовку проєктної документації разом зі своїм внутрішнім підрозділом, що забезпечує якість цих документів. Крім цього, Квебецька інфраструктурна корпорація може надавати підтримку менеджерам окремих проєктів, забезпечуючи якість основних результатів. Серед зацікавлених сторін проєкту — Рада міністрів, яка забезпечує фінансовий супровід проєктів, Міністерство, що спонсорує проєкт, та оператори інфраструктури.

Щодо практичного досвіду реалізації проєктів, – М. Брюне у своїй праці «Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel projectgoverning» наводить «практичний посібник з управління проєктами громадської інфраструктури, ініційований Міністерством культури та комунікацій, Міністерством юстиції, Міністерством охорони здоров'я та соціального забезпечення. Так, обрано 4 проєкти громадської інфраструктури, 2 з яких перебувають на початковій стадії та 2 – на етапі планування» [162].

Отже, практичні аспекти реалізації проєктів у провінції Квебек показують, що в Україні слід докласти зусилля як в напрямі координації робіт, так і в напрямі забезпечення активного та дієвого керівництва проєкту. На думку, Б. Флівб'єрг «при цьому важливими є координація всіх членів проєктної команди та мобілізація навколо цілей проєкту всіх учасників команди проєкту» [171]. У більшості проблем, які виникають у процесі виконання проєктів, присутній людський аспект, а не недоліки технічного або економічного характеру. Передусім, це проблеми, пов'язані із організаційними змінами, невизначеністю функцій, мобільністю людського потенціалу, браком координації і утрудненням управлінських процесів. Відтак, управління проєктами є багаторівневим процесом з динамічним характером, що передбачає координацію робіт між усіма учасниками проєкту.

З метою забезпечення результативності реалізації проєктів в сфері публічного управління в Канаді існує Консультативна рада з управління проєктами (РМАС). Діяльність такої ради спрямована на проведення аналізу відповідності розробленого проєкту нормативно-правовим положенням, казначейській політиці, а також на зіставлення вартості та очікуваних прибутків від виконання такого проєкту. Як вважають науковці, «РМАС ділиться кращими практиками подання і реалізації проєктів, сприяє використанню кращих інструментів управління проєктами, а також здійснює нагляд за тим, щоб державна закупівельна служба Канади постійно оновлювалася новими проєктами» [191].

Аналогічна діяльність має місце і в країнах Європи. Наприклад, Європейською Комісією було створено фонд сприяння проєктів, який має на меті забезпечення стабільного енергетичного регіонального та місцевого розвитку. Іншими словами, процес відбору проєктів здійснюється на основі «принципу відповідності цілям сталого розвитку, зокрема в сфері енергетики. Тож такі проєкти є міжнародними і реалізуються в рамках програми Horizon 2020 Energy Efficiency» [190].

Звертаючись до досвіду Німеччини, зазначимо, що «федеральна рахункова палата Німеччини у своїх зауваженнях у 2007 році Про бюджетний та економічний менеджмент наголосила на важливості структурованого підходу до реалізації проєктів на рівні держави. Було зазначено, що проєкти можуть бути ефективними, якщо дотримуються певних вимог: часу, формату, планування, контролю. Тому було розроблено керівництво Praxisleitfaden Projekt management für die öffentliche Verwaltung, призначене для підтримки управління проєктами в державному управлінні, а також обміну досвідом за допомогою уніфікованих термінів та концепцій» [189].

«Вивчаючи проблеми місцевого самоврядування Греції, Т. Чалатсіс і П. Фітсіліс виявили дві групи чинників, що впливають на впровадження проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування:

стримувальні чинники внутрішнього середовища органів місцевого самоврядування і проблеми пристосування стандарту проєктного менеджменту до діяльності малих і середніх органів місцевого самоврядування. До стримувальних чинників внутрішнього середовища відносять неналежний персонал; нерівномірний розподіл навантаження; відсутність спеціалізованих відділів» [165, с.134-135]. Крім цього, на думку науковців, «до стримувальних чинників щодо пристосування проєктного менеджменту до діяльності органів місцевого самоврядування варто віднести: незрозумілу документацію; відсутність зобов'язань з управління органів місцевого самоврядування; недостатність академічної / професійної кваліфікації у працівників, пов'язаних із проєктним менеджментом; недостатню узгодженість із зацікавленими департаментами; неспроможність реалізувати спеціальні вимоги проєктного менеджменту; несумісність проєктного менеджменту з практичною роботою органів місцевого самоврядування; насторожене ставлення з боку персоналу; розрив між повсякденною практикою і задокументованими процесами; невідповідні стандарти проєктного менеджменту; недостатню підтримку центральної влади; опір органів місцевого самоврядування змінам у їх практичній роботі» [165, с.135-136].

На нашу думку, важливою в контексті нашого дослідження є практика Сінгапуру стосовно трансформації уряду шляхом побудови архітектурної структури підприємства, яка передбачає створення і оптимізацію державних установ ґрунтуючись на проєктному підході. Сінгапур займає провідне місце на світовій арені в сфері забезпечення високого рівня ефективності урядової діяльності. Так, за рейтингом електронного уряду ООН Сінгапур посідає 4 місце. Подібні здобутки Сінгапуру є результатом завчасного розуміння та початку діяльності із введення бімодального управління. В напрямі забезпечення високого рівня ефективності урядової діяльності, Сінгапур використовує п'ятиетапну модель Сяу-Янга, що складається з: присутності в

інтернеті, взаємодії, транзакції, трансформації, електронної демократії. Сінгапур з 2016 року вийшов на п'ятий етап цієї моделі.

У процесі розвитку електронного уряду в Сінгапурі впровадження комплексних інформаційно-комунікаційних технологій зумовило потребу в створенні національної системи електронної взаємодії. На одному з етапів інформатизації у 2002 році була розроблена програмна платформа під назвою Service-Wide Technical Architecture (SWTA), яка згодом еволюціонувала в Singapore Government Enterprise Architecture (SGEA). Загалом, можна вважати, що «SGEA виступає своєрідним стандартом, який регламентує процес проєктування інформаційних систем будь-яких з державних відомств. У структурі SGEA виокремлюють такі моделі:

1. Business Reference Model (BRM) передбачає деталізацію усіх бізнес-процесів, які мають місце у кожному з урядових відомств.
2. Data Reference Model (DRM), яка полягає у формулюванні семантики та форматів інформації, яка обмінюється між урядовими відомствами.
3. Solution Reference Model (SRM) передбачає деталізацію елементів інформаційної системи і елементів сервісів, використовуваних іншими установами в межах електронного врядування.
4. Technical Reference Model (TRM) передбачає деталізацію принципів ІТ-інфраструктури установи» [69].

В той же час, SGEA наводить конкретні вимоги до побудови ІТ-архітектури будь-яких відомств відповідно до певних напрямів, зокрема програмної та мережевої структури, архітектури управління даними, структури безпеки тощо.

У Сінгапурі у 2006 році було підготовлено проєктно-орієнтовану послідовну інструкцію Methodology for AGency ENTerprise Architecture (MAGENTA), мета якої полягає в реалізації інформаційно-комунікаційної системи будь-якого відомства у відповідності із підходом SGEA. MAGENTA виступає багатоступеневим, ітеративним та нелінійним методом організації архітектури підприємства для владних органів. Ця інструкція передбачає

використання цілісного підходу до організації архітектури підприємства, якою міг б користуватися будь-який орган публічної влади. Методологія MAGENTA полягає у створенні єдиного механізму формування інтегрованої архітектури уряду. MAGENTA передбачає використання практичного підходу, направлено на головні процеси роботи органів публічної влади. В свою чергу, головні процеси – це робочі процеси з критично важливою роллю в напрямі забезпечення успішності установи, які дають можливість активізувати стратегічні ініціативи.

На сьогоднішній день доволі великої актуальності набуває проблематика проєктного управління в державах з перехідною економікою. Проте, уряди таких країн не дуже охоче створюють проєктні Офіси, що зумовлено нерозумінням ролі проєктного управління, недооцінюванням здатності методології управління проєктами.

Так, у Латвії застосування методології проєктного управління в діяльності публічних органів влади наділено важливим значенням в процесі розвитку держави. В процесі проведення аналізу практичних аспектів використання проєктного підходу в управлінні розвитком публічної галузі Латвії можна виокремити певні проблеми, пов'язані із «частою зміною рішень та ініціатив посадових осіб, корупцією, зміною у відповідальності посадовців та політичних лідерів» [195, с. 184].

Ми погоджуємося з думкою латвійського дослідника Е. Пульманіса, який пропонує напрями удосконалення практики застосування методології проєктного управління в діяльності публічних органів влади Латвії. На його думку необхідно:

- «збільшити здатність і рівень професійних навичок для проєктних менеджерів муніципалітетів (тренінгові програми, шефство);
- визначити відповідну організаційну структуру для розроблення та реалізації проєктів (матрична або проєктна організаційна структура);

– поступово застосовувати інструменти та техніки проєктного менеджменту (це має бути обов’язковою вимогою в масштабних проєктах публічного сектору)» [195, с.187].

На ефективність проєктів, реалізовуваних ОМС, суттєвий вплив здійснюють такі чинники, як: недостатнє усвідомлення посадовими особами усіх важливих аспектів проєктного управління, низький рівень професіоналізму працівників та недостатньо ефективна система їх стимулювання до участі у процесі управління проєктами. Значною мірою ці чинники характеризують втчизняний стан проєктного управління. Тому, на нашу думку, заходи щодо «удосконалення практики застосування методології проєктного управління» варто було б реалізувати і в Україні.

Азіатським та західним методологіям управління проєктами також притаманні свої особливості. Зокрема, азіатські моделі спрямовані на розроблення і реалізацію довгострокових проєктів, тоді як моделі у західних країнах – на короткострокові проєкти. Моделі західного зразка проєктного управління спрямовані на кінцеву результативність, в той час коли азіатські – на сам процес проєктного управління. В цілому, можна вважати, що у вітчизняна практика проєктної діяльності зосереджується на застосуванні проєктного підходу. Це пов’язано із головними перевагами від його використання, зокрема, перспективою здійснення результативної діяльності протягом встановленого періоду.

У Китаї на сьогоднішній день також досить великої популярності набуло управління проєктами. На початку 2000-х років «у КНР було опубліковано китайську збірку знань з управління проєктами, в якій визначено пріоритети стадії розробки життєвого циклу проєкту над іншими стадіями, оскільки від життєздатності проєкту залежить його реалізація у майбутньому, а також закладено основи інформаційної системи управління проєктами на основі комп’ютерних мереж» [192].

Система управління проєктами в Китаї характеризується всеосяжністю публічного управління, що полягає в розробленні всього комплексу знань,

реалізації діяльності в межах виконання урядових проєктів публічних органів влади. В той же час, система управління проєктами в Китаї має на меті покращення організації управління проєктами і сертифікації.

На основі проведеного аналізу сформуємо перелік можливих шляхів імплементації кращих зарубіжних практик у сферу управління розвитком територіальної громади, а саме:

1. Створення центрального Офісу управління проєктами (РМО). В Україні варто створити центральний РМО, відповідальний за координацію державних проєктів, забезпечення методологічної підтримки та контроль за ефективністю реалізації (Великобританія (ІРА) та США (Project Management Offices)).

2. Обов'язкове навчання публічних службовців методології проєктного управління, впровадження навчальних програм, орієнтованих на міжнародні стандарти, для службовців (IPMA, PRINCE2, PMP) (США, Японія, Канада).

3. Запровадження системи моніторингу та оцінки державних проєктів з використанням методології Earned Value Management (EVM) (Великобританія (ІРА), США).

4. Уніфікація проєктного управління на рівні місцевого самоврядування (впровадження єдиних стандартів проєктного управління в регіонах (аналог «Посібника з управління проєктами штату Нью-Йорк») (США, Канада).

5. Централізоване управління великими інфраструктурними проєктами. Створення органу, відповідального за контроль і підтримку великих державних проєктів, що реалізуються у декількох громадах (аналог Infrastructure Canada) (Канада, Великобританія).

6. Запровадження цифрової архітектури управління державними проєктами. Впровадження SGEA (Singapore Government Enterprise Architecture) або її аналога для оптимізації управління державними установами (Сінгапур).

7. Розширення державного стимулювання приватних інвестицій у територіальні проєкти. Введення моделей державно-приватного партнерства (аналог британської моделі інвестування в проєкти «Hinkley Point C»). (Великобританія, США).

Ці рекомендації удосконалюють науково-методологічні підходи до вибору елементів кращих зарубіжних практик щодо проектного менеджменту, які повинні бути імplementовані в процес управління розвитком територіальної громади, і використання яких стане ілюстрацією покладення в основу такого вибору ціннісного і функціонального підходу.

Запропоновані рекомендації дозволять Україні ефективніше використовувати ресурси, підвищити якість управління проєктами та впровадити міжнародні стандарти в систему менеджменту публічної сфери.

Дослідження зарубіжного досвіду впровадження методології проектного управління в діяльність організацій публічної сфери, в тому числі, ОМС, свідчить про формування багаторівневої моделі публічного менеджменту, що ґрунтується на міжвідомчих взаємозв'язках та взаємодії з бізнес-структурами й інститутами громадянського суспільства. У процесі вирішення суспільно значущих проблем вагому роль відіграє інтеграція ресурсного потенціалу різних суб'єктів та його раціональне використання задля досягнення високої результативності у всіх сферах життєдіяльності. Отже, застосування методології проектного управління доцільно розглядати як одну з ключових складових забезпечення стратегічних конкурентних переваг держави, її регіонів і територіальних громад в умовах глобалізації та змінного середовища.

У вітчизняних умовах активізації процесів децентралізації та передачі повноважень органам місцевого самоврядування вивчення зарубіжного досвіду щодо використання проектного управління набуває особливої значимості. В Україні проектне управління лише починає інтегруватися в систему менеджменту публічної сфери, що зумовлено інерційністю мислення управлінців, перевагою процесного підходу, нестачею кваліфікованих кадрів

та інституційно-організаційною незацікавленістю у зміні управлінських практик. Ці чинники негативно впливають на результативність проєктів на всіх рівнях їх реалізації.

Активна імплементація проєктного управління в систему менеджменту публічної сфери й управління територіальними громадами розкриває можливості для: підвищення дієвості і якості управлінських рішень за умов обмеженості ресурсів, невизначеності та ризиків; чіткого визначення цілей; оптимального планування часових, фінансових, матеріальних та людських ресурсів; своєчасного узгодження дій учасників проєкту; швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 1

1. Проведене дослідження наукових літературних джерел дало можливість визначити три головні підходи до трактування сутності поняття «проєкт», а саме: комплексний, процесний та діяльнісний. Також це поняття має подвійне значення. З однієї сторони, це вид діяльності або комплекс процесів, спрямованих на реалізацію певних дій з метою досягнення чітко визначеної мети. З іншого боку, проєкт є своєрідним комплексом завдань, організаційно-технічної документації, у якій детально визначена певна система дій стосовно досягнення завчасно визначеної мети.

2. Територіальна громада як просторово організована система функціонує на основі інтеграції трьох ключових компонентів: географічного (просторового), соціально-економічного та управлінського. Наявність визначених територіальних меж, ресурсного потенціалу, інфраструктури та жителів із спільними інтересами й цілями формує передумови для комплексного розвитку територіальної громади на основі раціонального використання просторового ресурсу. У контексті публічного управління це вимагає переходу від традиційного адміністративного підходу до сучасних управлінських технологій, зокрема проєктного підходу, який забезпечує цілеспрямоване вирішення конкретних проблем розвитку громади. Реалізація

проектів: активізує цільову орієнтацію системи управління територіальною громадою; забезпечує розв'язання різних проблем в сфері економіки, екології, соціального забезпечення тощо; дозволяє досягати визначеної мети територіального розвитку.

3. Виявлено головні проблеми територіальних громад, пов'язані з проектним управлінням, зокрема: через брак практичного досвіду та професіоналізму службовців розроблені проекти не відповідають вимогам грантодавців, що, як наслідок, призводить до значних проблем з фінансуванням, а також викликає недовіру з боку голів територіальних громад у можливості появи додаткових джерел фінансування. Однак, є значні можливості для покращення якості розроблених проектів через удосконалення методологічної бази проектного управління щодо розвитку територіальних громад, забезпечення ефективної координації колективної роботи територіальних громад з владними органами, спрямованої на покращення обізнаності в сфері розробки проектів розвитку громад.

4. Методологічними особливостями використання проектного менеджменту в територіальних громадах України є: системний аналіз застосування проектного менеджменту в громадах (різні сфери використання проектного підходу об'єднуються у комплексну модель практичного впровадження для місцевого розвитку); актуалізація сучасних викликів українських реалій (залучення інвестицій з урахуванням релокації бізнесу, інтеграція внутрішньо переміщених осіб тощо); поєднання внутрішнього розвитку та зовнішньої підтримки (одночасна робота з внутрішніми ресурсами територіальних громад (соціальний, підприємницький капітал) і зовнішніми можливостями (гранти, міжнародна технічна допомога, іноземні інвестиції); орієнтація на сталий розвиток територіальних громад через багатоаспектні проекти і застосування інструментів проектного менеджменту; акцент на інноваційність (запровадження цифрових технологій, поширення новітніх практик демократичного врядування та менеджменту на місцевому рівні тощо).

5. Вивчення досвіду застосування методології проєктного управління в діяльності організацій публічної сфери, в тому числі, ОМС, Великої Британії, США, Канади, Німеччини, Греції, Сінгапуру, Латвії та Китаї дозволило встановити, що формується багатоступеневе публічне управління, яке характеризується міжвідомчими взаємозв'язками у внутрішньому середовищі управлінської системи і взаємозв'язками із бізнес-середовищем. В процесі розв'язання суспільних проблем важливу роль відіграє об'єднання усіх ресурсів і їх ефективне використання з метою досягнення високого рівня результативності у будь-яких сферах життєдіяльності суспільства. Відтак, застосування методології проєктного управління в діяльності органів місцевого самоврядування можна вважати найголовнішою складовою процесу забезпечення конкурентних переваг держави, її регіонів і територіальних громад, оскільки ця методологія дає можливість забезпечити якість і дієвість управлінських рішень при ресурсних обмеженнях, невизначеності та ризиках.

Матеріали розділу розкрито у [80; 90; 92]

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Механізми реалізації проєктного підходу в стратегії розвитку територіальної громади

У сучасних умовах децентралізації та підвищення автономії місцевого самоврядування особливої ваги набуває формування ефективних механізмів реалізації проєктного підходу в стратегії розвитку територіальної громади. Проєктний підхід забезпечує можливість цілеспрямованого планування, раціонального використання ресурсів та досягнення конкретних соціально-економічних і екологічних результатів. Його інтеграція в стратегічне управління дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, активізувати внутрішній потенціал територіальної громади та забезпечити сталість її розвитку. Відтак, дослідження механізмів практичного впровадження проєктного підходу є важливою передумовою формування дієвої моделі місцевого розвитку. Причому, реформа децентралізації акцентує увагу на процесах місцевого розвитку, що є невід'ємною частиною економічної спроможності країни.

Через війну та під впливом євроінтеграційних процесів на кожному рівні управління актуалізувалися процеси, які вимагають уточнення і корегування державної стратегії розвитку України. У контексті цього у Стратегії реформування державного управління до 2025 року розглядається можливість реалізувати публічні механізми на регіональному та місцевому рівнях (в територіальних громадах). Тому, необхідно досліджувати зміни, яких зазнають усі механізми управління територіальними громадами в умовах, коли запроваджуються європейські стандарти ефективного врядування. На реформу децентралізації в Україні покладається завдання створення умов для перетворення територіальних громад в надійний інституційний базис, здатний задовольняти пріоритетні очікування громадян.

Отже, в контексті реформ, що тривають в Україні, важливо провести аналіз механізмів реалізації проектного підходу в стратегії розвитку територіальної громади.

Термін «механізм» використовується для позначення системи управління, процедур, методів, інструментів, які визначають способи прийняття, розроблення та реалізації рішень в сфері управління. Механізм включає в себе різноманітні елементи, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи управління, покращення її «якісного стану».

Під комплексним механізмом управління територіальною громадою на основі проектного підходу слід розуміти сукупність (систему) конкретно визначених механізмів управління громадою, які застосовуються для реалізації стратегії її розвитку з використанням проектного підходу. Комплексний механізм управління територіальною громадою на основі проектного підходу включає наступні складові: інституційне, в тому числі, нормативно-правове, організаційне, фінансово-економічне, кадрове, інформаційно-комунікаційне забезпечення. Розглянемо більш детально кожен аспект.

Забезпечення інституційного, в тому числі, нормативно-правового фундаменту для реалізації механізму управління розвитком територіальних громад на основі проектного підходу передбачає визначення правових рамок, процедур та принципів функціонування цього механізму. Ключові аспекти правового механізму управління розвитком територіальних громад на проектних засадах включають такі аспекти як:

- розробка та ухвалення документів, які визначають процеси стратегічного планування розвитку ТГ, включають вимоги до складання стратегічних планів, процедури залучення громадськості та визначення відповідальних за їхнє виконання;

- напрацювання стандартів та положень, що врегульовують процеси розробки та реалізації проектів на рівні територіальних громад (визначення

критеріїв відбору проєктів, механізмів залучення фінансування та визначення відповідальних за координацію й контроль);

- ухвалення бюджетних регламентів, що закріплюють механізми фінансування розвитку територіальних громад, включаючи проєкти, які передбачають виділення коштів для стратегічних ініціатив та розвитку проєктів;

- правовий супровід залучення громадськості у процеси прийняття рішень та реалізації проєктів, що включає механізми громадського обговорення, консультацій та інших форм взаємодії;

- законодавчі положення, що визначають систему моніторингу та оцінки реалізації стратегій і проєктів розвитку територіальних громад;

- формування множини правових інструментів для розвитку партнерства та співпраці між різними зацікавленими сторонами на рівні територіальних громад.

Загальна мета такого правового забезпечення полягає в створенні системи, що регулює та підтримує ефективну реалізацію комплексного механізму управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу.

Практична реалізація правового механізму управління розвитком територіальних громад на засадах проєктного підходу має своєю основною метою використання всього комплексу механізмів та способів задля того, щоб реалізувати «Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки», яка є «основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців» [96].

Першочергові завдання нової регіональної політики спрямовані на прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоздатності, створення нових робочих місць, сприяння зайнятості населення, формування умов, за яких трудові мігранти повертатимуться на батьківщину. Саме завдяки цьому зростатиме якість життя людей.

Новітня політика регіонального розвитку в процесі стратегічного та просторового планування передбачає врахування факторів, впливу яких зазнають люди, інфраструктура, економіка та довкілля. Ця політика спрямована на формування культури партнерства та співпраці, що передбачає взаємодію між громадянами та публічними інститутами в питаннях розвитку.

Порівняльна характеристика підходів до формування та реалізації окремих елементів державної регіональної політики в рамках реалізації Державної стратегії регіонального розвитку представлена в [додатку А](#).

Відтак, реалізація державної регіональної політики до 2027 року буде здійснюватися за допомогою «комплексного територіального підходу, що базується на уявленні, що об'єктом регіональної політики є конкретна територія, яка має унікальний набір соціальних, просторових, екологічних та економічних особливостей. Заходи, спрямовані на впровадження державної регіональної політики, фокусуватимуться на підтримці потенційних центрів економічного зростання, які можуть розповсюджувати свій позитивний вплив на розвиток прилеглих територій та сприяти розвитку регіону в цілому. Крім цього, наголошується на підтримці інтегрованих проєктів розвитку територій з унікальними проблемами, що сприятиме зменшенню рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної асиметрії в розвитку територіальних громад та покращенню якості життя населення. У грудні 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив Стратегію комунікації з питань європейської інтеграції України до 2026 року» [102].

Стратегія має на меті зберегти підтримку прагнення України вступити в Європейський Союз (ЄС) з боку її громадян та громадян країн, які вже є

членами ЄС, і постійно нарощувати її рівень. Це відбудеться, якщо між державою та громадянами діятиме скоординована та системна комунікація, яка охоплюватиме такі рівні: міжнародний, загальнонаціональний та рівень місцевого самоврядування.

Новому підходу до механізмів управління територіальним розвитком на засадах проектного підходу притаманне ефективніше використання державних ресурсів задля того аби втілювати проекти, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Потрібно наголосити, що нова регіональна політика важливе місце відводить інвестиційній політиці, яка має на меті підвищити конкурентоспроможність регіонів та сприяти їхній соціально-економічній інтеграції, а відповідно й економічному зростанню, інноваційному розвитку, створенню нових робочих місць, поліпшенню рівня життя людей, покращенню стану довкілля. Процес, у ході якого плануються і здійснюються комунікаційні кампанії та комплексні проекти, що висвітлюють інформаційні майданчики державних органів, що мають статус міжнародних, національних та місцевих, відбувається наступним чином:

- «визначення базових показників ефективності на базі існуючих даних медіамоніторингу, даних відкритих досліджень та проведення власного дослідження про рівень розуміння та підтримки вступу України до Європейського Союзу;
- планування кампаній та проектів, підготовка їх реалізації в рамках існуючої Стратегії EUКраїна;
- якісний розвиток наявних інформаційних платформ: модернізація порталу EU-UA;
- введення єдиних стандартів представленості інформації про європейську інтеграцію органами державної влади на національному та місцевому рівні на офіційних веб-сайтах та сторінках в соціальних мережах, а також закордонними дипломатичними установами України;

- розвиток системи координації комунікації з питань європейської інтеграції між ключовими органами державної влади, залученими до комунікації європейської інтеграції;
- розвиток знань та навичок фахівців з комунікацій державних органів, залучених до комунікацій європейської інтеграції;
- реалізація запланованих кампаній та проєктів;
- оцінка проміжних результатів кампаній;
- аналіз результатів реалізації Стратегії;
- планування Стратегії на наступний п'ятирічний період» [102].

Від впровадження Стратегії очікується, що українське та європейське суспільство утвердяться у своїй свідомій підтримці набуття Україною статусу повноправного члена Європейського Союзу, інтегрування до європейського економічного, культурного й політичного простору і того, що необхідно здійснювати внутрішні реформи й трансформації, метою яких є вільне, справедливе, демократичне, успішне суспільство в основі з європейськими цінностями: гідністю, рівністю, правами людини, верховенством права, свободою та демократією.

За оцінками Міжнародного валютного фонду, станом на початок 2021 року «Україна посідає 124-те місце у світі за рівнем валового внутрішнього продукту на душу населення (за паритетом купівельної спроможності). За оцінками експертів Європейської Бізнес Асоціації, рівень конкурентоспроможності України, який визначає позицію країни в глобальному економічному просторі, демонструє значне відставання за ключовими напрямками, а саме: низький техніко-технологічний рівень виробництва, високий рівень фізичного і морального зносу основних фондів, інноваційна та інвестиційна пасивність підприємств, нестача інвестицій для реконструкції застарілих потужностей, поглиблення інноваційного відставання виробництва від загальносвітових тенденцій, низька ефективність фінансової системи, низька конкурентоспроможність освітньої

системи, низька ефективність методів державного регулювання, суперечливість законодавчої бази, в т.ч. в сфері оподаткування» [173].

Організаційний механізм управління розвитком територіальних громад на засадах проектного підходу передбачає, що для того, щоб стимулювати регіональний та місцевий розвиток буде в комплексі використано можливості, якими володіють державно-приватне партнерство, кооперація, міжрегіональна та міжнародна співпраця й інші інструменти, за допомогою яких можна активізувати місцеву економічну ініціативу, стимулювати економічне зростання і забезпечити просторовий розвиток. Завдяки організаційному механізму місцеві виробництва можуть ефективніше впроваджувати нові види діяльності, які характеризуються використанням місцевої сировини, і спрямовані на розширення внутрішнього ринку, залучення до забезпечення місцевого розвитку іноземних інвесторів тощо.

Організаційний механізм управління розвитком територіальних громад на основі проектного підходу спрямований на формування структур, розподіл функцій і завдань та на вибір процесів, які сприяють ефективному впровадженню цього механізму. Ключові аспекти організаційного супроводу в цьому контексті включають:

- формування спеціалізованих організаційних одиниць або комітетів, відповідальних за розробку, координацію та моніторинг реалізації проектів розвитку територіальних громад;
- чітке визначення рольового й функціонального навантаження різних суб'єктів організаційного механізму для ефективної координації та виконання завдань;
- здійснення стандартизації та врегулювання процедурних аспектів для розробки, впровадження та відстеження проектів, зокрема визначення етапів, контрольних точок, аналізу ризиків та звітності;
- формування множини інструментів для побудови і розвитку партнерства з різними зацікавленими сторонами, такими як громадські

утворення, бізнес-структури, державні організації для спільної реалізації проєктів та обміну ресурсами;

- побудова системи моніторингу та оцінки результатів реалізації проєктів, що дозволяє вчасно реагувати на зміни.

Відтак, організаційний механізм управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу цілеорієнтовується на створення стійкої та ефективної системи управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу.

Як зазначає законодавець, «органами, що забезпечують реалізацію заходів з розвитку територіальних громад, є: міністерства, інші центральні органи виконавчої влади; Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради; Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації; міські, селищні, сільські ради; всеукраїнські асоціації органів місцевого самоврядування; громадські об'єднання, юридичні та фізичні особи, що беруть участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики. Загальну координацію реалізації цієї Стратегії забезпечує Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку» [96].

Так, суб'єктами національної системи планування розвитку територій є:

- «на національному рівні – Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України, які ухвалюють законодавчі та нормативні акти, Міністерство економічного розвитку та торгівлі (як центральний орган виконавчої влади з економічної політики), інші центральні органи виконавчої влади, що розробляють механізми реалізації нормативно-законодавчих актів;

- на регіональному рівні – обласні ради та обласні державні адміністрації, які самостійно чи за допомогою регіональних агенцій розвитку покликані акумулювати думку бізнесу, наукових кіл та громадськості, знаходити і запроваджувати найкращі варіанти партнерства між секторами

національної економіки заради ефективного виконання завдань з розвитку відповідних муніципальних утворень;

– на місцевому – органи місцевого самоврядування, які за допомогою агентств місцевого розвитку та інших організацій безпосередньо виконують функції планування та організації процесу реалізації розроблених документів» [122].

В Україні діє декілька інституцій, які регулюють проектну діяльність, та сприяють реалізації проєктів на територіальному рівні. Деякі з цих інституцій відповідають за розвиток регіональних стратегій, інші - за надання фінансової підтримки та координацію дій на місцевому рівні. До таких інституцій належать:

1. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке є однією з ключових установ, відповідальних за регулювання та розвиток регіональних громад.

2. Міністерство економіки України. Воно відповідає за економічний аспект розвитку регіонів, в тому числі, за залучення інвестицій та створення сприятливого економічного середовища.

3. Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку, яка є тимчасовим дорадчим органом при Кабінеті Міністрів України, створеним для сприяння реалізації його повноважень у сфері регіонального розвитку.

4. Фонд регіонального розвитку, який забезпечує фінансову підтримку регіональних проєктів та ініціатив.

5. Обласні та районні державні (військові) адміністрації. Вони є виконавчими органами у реалізації регіональних стратегій та проєктів.

6. Місцеві громади. Вони беруть участь у реалізації проєктів на своїй території та у визначенні пріоритетів для територіального розвитку.

Ці інституції спільно взаємодіють для створення й реалізації регіональних проєктів, спрямованих на розвиток територій та поліпшення життя громадян.

Основною інституцією, на яку покладено відповідальність за розвиток потенціалу територіальних громад, є «Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури)» [98]. Це центральний орган виконавчої влади, діяльність якого координується Кабінетом Міністрів України. Саме Мінінфраструктури відповідає за формування й реалізацію державної політики у відповідній сфері, виступаючи ключовою інституцією в системі органів виконавчої влади:

– «у сфері автомобільного, залізничного, морського та внутрішнього водного транспорту, надання послуг поштового зв'язку, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері авіаційного транспорту та використання повітряного простору України, туризму та курортів (крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму та курортів), мультимодальних перевезень, захисту критичної інфраструктури у секторах, за які відповідає, розвитку, будівництва, реконструкції та модернізації інфраструктури авіаційного, залізничного, морського та внутрішнього водного транспорту, дорожнього господарства, навігаційно-гідрографічного забезпечення судноплавства, торговельного мореплавства, з питань безпеки на авіаційному, автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та внутрішньому водному транспорті, а також державного нагляду (контролю) за безпекою на авіаційному, автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та внутрішньому водному транспорті;

– у сфері розвитку, будівництва, реконструкції, ремонту, облаштування та модернізації пунктів пропуску через державний кордон, їх утримання та експлуатації;

– у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою, житлової політики;

- у сфері благоустрою населених пунктів, житлово-комунального господарства, управління побутовими відходами;
- у сфері будівництва, містобудування, просторового планування територій та архітектури;
- у сфері технічного регулювання у будівництві, ціноутворення у будівництві;
- у сфері з відновлення регіонів, територій та інфраструктури, що постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України;
- у сфері архітектурно-будівельного контролю та нагляду;
- у сфері контролю житлово-комунального господарства;
- у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель» [98].

Головними завданнями, що стоять перед Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України, є:

1) «забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері автомобільного, залізничного, морського та внутрішнього водного транспорту, надання послуг поштового зв'язку; у сфері державної регіональної політики, розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою; у сфері державної житлової політики і політики у сфері благоустрою населених пунктів, державної політики у сфері житлово-комунального господарства, надання послуги з управління побутовими відходами, будівництва, містобудування, просторового планування територій та архітектури, технічного регулювання у будівництві, державної політики ціноутворення у будівництві, зокрема щодо: створення та функціонування системи стратегічного планування регіонального розвитку; сприяння підвищенню конкурентоспроможності регіонів, забезпеченню ефективного використання їх внутрішнього потенціалу; стимулювання регіонального розвитку та зменшення територіальної диференціації за показниками соціально-економічного розвитку; відновлення регіонів, територій та інфраструктури, що постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти

України; формування ефективної системи інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики; формування спроможних територіальних громад; сприяння створенню виконавцями комунальних послуг та управителями систем управління якістю відповідних послуг на базі національних або міжнародних стандартів; здійснення та ін;

2) забезпечення формування та реалізації державної політики: у сфері авіаційного транспорту та використання повітряного простору України; у сфері розвитку, будівництва, реконструкції та модернізації інфраструктури авіаційного, залізничного, морського та внутрішнього водного транспорту; у сфері дорожнього господарства; у сфері навігаційно-гідрографічного забезпечення судноплавства, торговельного мореплавства; з питань технічного регулювання на транспорті; з питань перевезення небезпечних вантажів на транспорті; з питань безпеки на авіаційному, автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та внутрішньому водному транспорті; з питань державного нагляду (контролю) за безпекою на авіаційному, автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та внутрішньому водному транспорті; з питань розвитку транспортної інфраструктури; у сфері туризму та курортів (крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму та курортів); у сфері мультимодальних перевезень; з питань захисту критичної інфраструктури у секторах, за які відповідальне Міністерство;

3) забезпечення формування державної політики: у сфері ведення та функціонування Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації проти України; у сфері архітектурно-будівельного контролю та нагляду; у сфері контролю житлово-комунального господарства; у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель; з питань інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови;

4) забезпечення технічного регулювання у сфері: транспорту; будівництва, містобудування, просторового планування територій та архітектури; промисловості будівельних виробів (продукції); житлово-комунального господарства; енергетичної ефективності будівель; 5) участь у межах повноважень, передбачених законом: у формуванні та забезпеченні реалізації державної тарифної політики; у плануванні та організації логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності» [98].

Міністерство економіки України виступає ключовою інституцією в системі центральних органів виконавчої влади, відповідальною за формування та впровадження державної політики у сфері економічного й соціального розвитку, зовнішньоекономічної діяльності, торгівлі, а також державного регулювання цін. До компетенції міністерства належать питання технічного регулювання, стандартизації, метрології, управління об'єктами державної власності, реалізації майнових прав через конкурентні процедури, зокрема в електронній формі. Крім того, міністерство здійснює координацію державної політики у сфері інтелектуальної власності, публічних закупівель, організації державного замовлення на підготовку фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів, а також підвищення кваліфікації працівників. Воно також реалізує державну інвестиційну й інноваційну політику в реальному секторі економіки, політику щодо підтримки підприємництва та державно-приватного партнерства, а також виконує функції з регулювання трудових відносин, зайнятості населення, трудової міграції та соціального діалогу.

Мінекономіки відповідно до покладених на нього завдань:

– «опрацьовує проєктні пропозиції щодо ініціювання інвестиційних проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями;

- формує перелік державних інвестиційних проєктів, відібраних Міжвідомчою комісією з питань державних інвестиційних проєктів, та розміщує його на офіційному веб-сайті Мінекономіки;

- готує пропозиції щодо розподілу загального обсягу державних капітальних вкладень на розроблення та реалізацію державних інвестиційних проєктів між головними розпорядниками бюджетних коштів за результатами відбору державних інвестиційних проєктів, а також щодо їх перерозподілу за результатами моніторингу стану розроблення (реалізації) державних інвестиційних проєктів;

- встановлює порядок проведення моніторингу стану розроблення та реалізації державних інвестиційних проєктів;

- готує пропозиції на підставі даних Державного реєстру інвестиційних проєктів щодо обсягів державних інвестицій для врахування їх під час розроблення проєкту Державного бюджету України на відповідний рік;

- забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, проведення оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів, експертизи та відбору інвестиційних проєктів, що потребують державної підтримки;

- здійснює оцінку інвестиційного проєкту із значними інвестиціями, підготовку висновків про доцільність реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями та укладення спеціального інвестиційного договору або про недоцільність реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями та відмову в укладенні спеціального інвестиційного договору, а також проєкту рішення про укладення спеціального інвестиційного договору;

- розробляє проєкти державних програм розвитку малого і середнього підприємництва, забезпечує їх виконання з урахуванням загальнодержавних пріоритетів та проведення моніторингу виконання;

- проводить моніторинг ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері державно-приватного партнерства» [87].

Мінекономіки України, виконуючи покладені на нього завдання, залучає до співробітництва, передбаченого встановленим порядком, інші державні органи, допоміжні органи та служби, які утворив Президент України, тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи, що утворили Кабінет Міністрів України, ОМС, профспілки й організації роботодавців, об'єднання громадян, певні органи зарубіжних країн та міжнародних організацій, залучає також до взаємодії підприємства, установи та організації.

«Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України, утвореним з метою забезпечення здійснення його повноважень. Основними завданнями Міжвідомчої комісії є:

- 1) забезпечення координації дій органів виконавчої влади із забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики, зокрема з обов'язковим залученням органів місцевого самоврядування до формування та реалізації державної регіональної політики, а також до узгодження галузевих прогнозів розвитку регіонів із стратегічними завданнями державної регіональної політики;

- 2) підготовка пропозицій щодо формування і реалізації державної регіональної політики;

- 3) розроблення пропозицій щодо визначення шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань, що виникають під час формування та реалізації державної регіональної політики;

- 4) сприяння підвищенню ефективності діяльності органів виконавчої влади під час формування та реалізації державної регіональної політики;

- 5) розроблення пропозицій щодо забезпечення взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;

б) сприяння використанню позитивного досвіду інших країн, зокрема європейських, під час удосконалення нормативно-правової бази з питань державної регіональної політики» [103].

Згідно з покладеними на неї функціями, Міжвідомча комісія виконує низку важливих завдань у сфері реалізації державної регіональної політики. Зокрема, вона аналізує хід виконання Державної стратегії регіонального розвитку України, відповідних заходів, а також регіональних стратегій і планів їх реалізації, програм і проєктів, спрямованих на розвиток регіонів. Комісія також вивчає результати діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій у цій сфері. Окрема увага приділяється аналізу проблем, які виникають під час реалізації державної регіональної політики, та чинників, що їх зумовлюють. Комісія бере участь у підготовці проєктів нормативно-правових актів у межах своєї компетенції, досліджує шляхи узгодження процесів планування та фінансування регіонального розвитку, а також відшукує способи залучення й концентрації фінансових ресурсів для реалізації пріоритетних інвестиційних проєктів у регіонах. Крім того, комісія підтримує формування ефективних механізмів представлення інтересів регіонів на загальнодержавному рівні, а територіальних громад — на рівні регіонів. Організаційне, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення діяльності Міжвідомчої комісії здійснює Секретаріат Кабінету Міністрів України.

Організаційний механізм управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу є недосконалим, а тому вимагає покращення. Для цього слід:

– розробити й запровадити, керуючись стратегією, програмні, проєктні й нормативні документи із внесенням до них Плану реалізації стратегії місцевого розвитку, місцевих щорічних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони навколишнього природного середовища, цільових програм і проєктів та ін., в основу розробки яких

покладено формування пов'язаних у систему прогностичних і програмних документів розвитку на місцевому (локальному) / регіональному / державному рівнях; узгоджувати їх з генеральними планами територіального розвитку місцевого, регіонального та національного рівнів;

- здійснювати індикативне планування (прогнозування) ключових показників соціально-економічного розвитку на місцевому рівні;

- координувати заходи місцевої політики, чітко розподіляти повноваження, усувати дублювання під час того як ухвалюються управлінські рішення щодо місцевого розвитку;

- постійно моніторити всі проекти й заходи місцевого розвитку;

- контролювати, яким чином виконуються стратегії, програми та проекти місцевого розвитку, враховувати структурні зміни місцевого (регіонального/локального) рівня, коригувати дії (застосування) механізмів місцевого розвитку та оптимально пристосувати їх до обставин, які зазнають змін (через те, як на них впливають екзогенні та ендогенні чинники).

Фінансово-економічний механізм управління розвитком територіальних громад на основі проектного підходу охоплює створення ефективних механізмів фінансування, бюджетування та економічного управління. Ключові аспекти фінансово-економічного механізму охоплюють:

- розробку бюджетів на різні етапи реалізації проектів та стратегії розвитку територіальних громад, що включає виділення коштів для окремих проектів, врахування фінансових ресурсів на рівні громади;

- використання інструментів для залучення інвестицій, в тому числі з партнерських організацій, бізнесу, фондів чи державних джерел;

- побудову системи фінансового контролю, яка включає в себе моніторинг витрат, аудит та звітність щодо використання фінансових ресурсів;

- збільшення можливостей місцевих громад для генерації внутрішніх ресурсів, таких як розвиток бізнесу, підтримка сільськогосподарських проектів та інші ініціативи, які можуть приносити прибуток;

- отримання грантів та фінансування від міжнародних організацій, донорів, а також участь у програмах підтримки регіонального розвитку;
- застосування інструментів страхування для захисту від фінансових ризиків та забезпечення стабільності фінансового плану;
- використання інструментів для надання фінансової підтримки громадським ініціативам та проектам, які сприяють соціальному й еколого-економічному розвитку.

Завдяки фінансово-економічному механізму управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу у територіальний розвиток будуть залучені додаткові зовнішні ресурси; розвиватиметься мале й середнє підприємництво, що матиме позитивний вплив на наповнення дохідної частини бюджету й соціально-економічний розвиток громади; будуть обґрунтовані розміри місцевих податків та зборів і виваженою регуляторна політика, що обумовить взаємовигідну співпрацю з підприємцями, які не перебувають у складі громади тощо.

Водночас, управління бюджетним процесом територіальної громади спрямоване на те, щоб підвищувати ефективність управління доходами та витратами, виважено планувати дохідну частину бюджету громади, враховуючи всі можливі ризики, та всі джерела надходжень; системно аналізувати витратну частину бюджету, беручи до уваги середні показники сусідніх громад, які є конкурентами, в тому числі адміністративні, видатки «бюджету споживання» та бюджету розвитку.

Відтак, фінансове забезпечення управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу реалізується наступним чином:

- використовується державний фонд регіонального розвитку. Згідно із законодавством, щорічна частка ДФРР в бюджеті держави складатиме не менше 1-го відсотка доходів загального фонду. За рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку впроваджуються програми й проєкти регіонального розвитку, які відповідають пріоритетам та завданням, що встановили регіональні стратегії розвитку;

- залучаються кошти державного бюджету, обумовлені бюджетними програмами, які скеровуються на те, аби розвивати відповідну галузь;
- залучаються субвенції, інші трансферти з державного бюджету місцевим бюджетам;
- використовуються місцеві бюджетні кошти;
- залучаються кошти міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій;
- залучаються кошти інвесторів та власні кошти підприємств.

Державним фондом регіонального розвитку, який розпочав діяльність у 2012 році, виконується рольове навантаження щодо впровадження державної політики. Державний фонд регіонального розвитку сьогодні є базовим фінансовим інструментом щодо здійснення Державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій розвитку, фінансування проєктів, що мають соціальну дію. Так, «з 2015 року супровід Державного фонду регіонального розвитку здійснює Міністерство розвитку громад і територій, а з 2016 року Міністерство розвитку громад і територій є головним розпорядником коштів державного фонду: 80 % – всім регіонам відповідно до чисельності населення; 20 % – регіонам, у яких показник ВРП в розрахунку на одну особу становить менше 75% середнього показника по Україні» [36]. Згідно із законодавством, щорічна частка державного фонду регіонального розвитку в державному бюджеті складатиме не менше 1-го відсотка доходів загального фонду. За рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку впроваджуються програми й проєкти регіонального розвитку, які перебувають у відповідності з пріоритетами та завданнями, що встановили регіональні стратегії розвитку.

Фінансове забезпечення окремих завдань може здійснюватися й завдяки фонду розвитку сільських територій, який необхідно створити, внівши відповідні зміни в Бюджетний кодекс України. Разом з тим, джерелом фінансового забезпечення можуть бути фінансові ресурси приватних інвесторів, які долучаються до реалізації інвестиційних проєктів

регіонального рівня через державно-приватне партнерство. Розмір фінансових надходжень встановлюється на підставі того, які пропозиції надали центральні органи виконавчої влади як державні замовники, за конкретними державними програмами. Беручи до уваги бюджетні призначення головних розпорядників бюджетних коштів щодо програм, які визначив Державний бюджет України на певний рік, його щороку уточнюють, згідно із законом про Державний бюджет України на конкретний рік та Бюджетною декларацією, зважаючи на наявні бюджетні можливості.

Кадровий механізм управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу та існуючий стан кадрового забезпечення для формування та розвитку самодостатніх громад вимагає значних змін у підходах до планування та організації роботи. Ці зміни мають охоплювати як посадових осіб місцевого самоврядування, так і депутатів місцевих рад, адже ефективність управлінських процесів залежить від належної кваліфікації та злагожденості їх діяльності. Для ефективної реалізації стратегій, планів, проєктів та програм важливо забезпечити консенсус між представницькою та виконавчою владою, оскільки це є основою функціонування місцевих органів влади, що зумовлено соціально-політичними та економічними змінами в Україні. Керівники та фахівці органів місцевої влади повинні оволодіти новими методами роботи, орієнтуючись на розвиток територій шляхом стратегічного управління й використання проєктного менеджменту.

Кадрова складова механізму управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу передбачає формування відповідного персоналу з необхідними навичками та компетенціями для ефективного виконання завдань. Крім цього, кадрове забезпечення регулює міжособистісні відносини (формує соціальні зв'язки) та спрямоване на: підвищення ефективності роботи трудового колективу з використанням мотиваційних та стимулюючих засобів; організування роботи системи соціального захисту; забезпечення належних умов праці тощо. Таким чином, метою кадрової компоненти механізму управління розвитком територіальних

громад на основі проєктного підходу є формування умов для функціонування високоефективного управлінського персоналу на всіх рівнях адміністративної структури громади. З огляду на те, що якісне надання публічних послуг здатні забезпечити виключно компетентні фахівці, які підвищують конкурентоспроможність громади, особливого значення набувають: безперервне підвищення кваліфікації персоналу, організація професійної підготовки та перепідготовки, формування кадрового резерву, а також реалізація системи мотиваційних і стимулюючих заходів, спрямованих на утвердження професійних цінностей і переконань.

Ключові аспекти кадрової складової механізму управління розвитком територіальних громад із застосуванням проєктного підходу охоплюють низку взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на формування високопрофесійного персоналу, здатного забезпечити ефективну реалізацію проєктів територіального розвитку. Зокрема, до таких аспектів належать:

- оптимізація організаційної структури управління громадою, яка передбачає залучення фахівців різного профілю (зокрема, у сфері проєктного менеджменту, фінансів, соціального розвитку) та розроблення чітких кваліфікаційних вимог до кожної посади;
- забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу шляхом впровадження системи підвищення кваліфікації, що включає участь у тренінгах, семінарах, конференціях та інших освітніх заходах;
- удосконалення процедур кадрового відбору, які забезпечують залучення до управлінської діяльності кваліфікованих фахівців із відповідним досвідом, професійною мотивацією та орієнтацією на результат;
- розвиток комунікативних компетентностей і командної взаємодії з метою підвищення ефективності внутрішньої організаційної комунікації, а також взаємодії з представниками громади, партнерами та іншими стейкхолдерами;

- урахування соціокультурного контексту функціонування територіальних громад, що є передумовою для ефективної реалізації проєктів і формування довіри до управлінських рішень;

- формування адаптивних компетенцій і стратегічного мислення персоналу, що забезпечує спроможність працівників діяти в умовах змін та орієнтуватися на довгострокові цілі розвитку громади;

- виділення та підтримка лідерського потенціалу, який виступає чинником ефективної мотивації, управлінського впливу та згуртування колективу навколо реалізації цілей територіального розвитку.

Слід звернути увагу на те, що кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні ще не має характеристик, що цілком відповідали б сьогоdnішнім вимогам і викликам. Сьогодні спостерігаємо нестачу висококваліфікованих кадрів, відсутність трудової мотивації, недосконалість засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки кадрового складу.

Також існують:

- якісно-кваліфікаційні проблеми (низький рівень професійної підготовки окремих кадрів, недостатній досвід у сфері управління проєктами, стратегічного планування, цифрової трансформації);

- організаційно-управлінські недоліки (проблеми в оцінюванні результативності працівників, відсутність ефективної системи мотивації);

- ціннісно-культурні обмеження (низький рівень управлінської культури та дотримання етичних стандартів, опір інноваціям у кадрових підходах);

- цифрова відсталість (низький рівень цифрової грамотності кадрів в окремих громадах, неузгодженість між ІТ-інструментами управління та кадровими процесами).

Серед проблем і недоліків кадрової роботи ОМС в умовах впровадження проєктного підходу виокремимо наступні:

- кваліфікаційну неспроможність (нестача фахівців зі знанням проєктного менеджменту, стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результатів);
- відсутність кадрового забезпечення проєктних команд (працівники поєднують проєктні завдання з основною роботою без належної компенсації та підтримки;
- організаційна неготовність (відсутні затверджені положення про проєктні групи та внутрішні регламенти командної роботи; не створено дієвих механізмів координації між підрозділами);
- недостатній розвиток м'яких навичок (soft skills) (низький рівень комунікаційної культури, невміння працювати в команді і презентувати проєкт або формувати зв'язки зі стейкхолдерами);
- цифрова неготовність до реалізації проєктів (слабке володіння цифровими інструментами управління (Trello, Planner, Gantt, MS Project), відсутні стандарти електронного обліку проєктної діяльності).

Розв'язанню цих проблем і недоліків кадрової роботи ОМС сприятимуть:

- розробка модульних програм навчання з управління проєктами для працівників ОМС;
- створення внутрішніх кадрових баз фахівців, що проходили навчання з проєктного підходу;
- включення проєктної компоненти в посадові інструкції працівників та процес оцінювання персоналу;
- затвердження положень про управління проєктами у структурі територіальних громад;
- створення координаційних рад або офісів проєктного розвитку при виконкомах рад;
- запровадження преміювання за успішну реалізацію проєктів;
- підготовка працівників до використання цифрових інструментів через мікрокурси (Diia.Освіта, Coursera тощо) тощо.

Важливе місце відводиться інформаційному механізму управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу. Він слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення прозорості реалізації проєктів, координації дій учасників та моніторингу ефективності виконання проєктних ініціатив.

Інформаційний механізм охоплює сукупність інструментів, технологій, каналів передачі даних, процедур збору, обробки, зберігання та поширення інформації, необхідної для ініціювання, планування, реалізації та оцінювання проєктів у межах територіальної громади.

У контексті проєктного управління доступ до актуальної, достовірної та структурованої інформації є критичним ресурсом, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оцінювати ризики, визначати пріоритети розвитку та забезпечувати підзвітність перед громадськістю та інвесторами.

Завдяки впровадженню ефективного інформаційного механізму стає можливим:

- створення цифрових платформ для управління проєктами громади (електронні реєстри, дашборди, системи документообігу);
- налагодження прозорості комунікації між суб'єктами управління, партнерами та мешканцями громади;
- збір статистичних і соціальних даних для ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку територіальної громади;
- моніторинг ключових індикаторів ефективності реалізованих ініціатив;
- інформаційна підтримка кадрової, фінансової та організаційної складових проєктів.

Таким чином, інформаційний механізм управління розвитком територіальних громад на засадах проєктного підходу виступає не лише технічним елементом управління, а й стратегічним ресурсом, який інтегрує всі інші компоненти механізму розвитку громади на основі проєктного

підходу та сприяє формуванню відкритої, результативної та орієнтованої на потреби населення моделі менеджменту публічної сфери.

Запровадження принципу децентралізації та становлення місцевого самоврядування супроводжується новими інформаційними проблемами. Оскільки функціонування державних органів регіонів та органів місцевого самоврядування відбувається в єдиному інформаційному просторі, їм треба володіти інформацією про те, що саме і яким чином робиться в громаді. Виконати ці вимоги можна, якщо інтегрувати чинні та створити інформаційні системи на центральному, обласному та місцевому рівнях, для того, щоб була можливість узагальнити, проаналізувати й надати статистичну та аналітичну інформацію користувачам, задіюючи інформаційно-комунікаційні технології. Насамперед, варто здійснити інформатизацію ключових галузей, на які поширюється діяльність регіональних органів державної влади (виробництва, фінансів, соціальної сфери тощо). За таких умов надзвичайно важливе значення має те, щоб максимально виваженими були ухвалені управлінські рішення, базовані на повній, об'єктивній та актуальній на відповідному етапі статистичній інформації щодо висвітлення всіх процесів та явищ, які потрібно регулювати. Чітке формулювання завдань і цілей можливе тільки за умови, коли в апараті органів виконавчої і законодавчої влади присутня вся сукупність інформації, яка сприятиме глибокому комплексному аналізу соціально-економічного стану відповідної території.

З огляду на трансформаційні процеси, пов'язані з формуванням інформаційного суспільства та інтенсивним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, одним із пріоритетних напрямів сучасної державної політики є орієнтація ОМС на адаптацію до нових умов цифрового середовища. За цих обставин важливим завданням постає цілеспрямоване формування інформаційної політики органів місцевого самоврядування, що передбачає активне використання новітніх технологій у роботі з інформаційними ресурсами та продуктами.

Інформаційне забезпечення діяльності рад і їх виконавчих органів дедалі більше відображає рівень їхньої цифрової зрілості та здатності ефективно функціонувати в умовах відкритості, прозорості та оперативної взаємодії з громадянами. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває потреба у вдосконаленні та уніфікації процесів збору, обробки, передачі, зберігання та використання інформації, на основі якої вибудовуються інформаційні відносини між ОМС та населенням територіальної громади.

Водночас, посилюються вимоги до пошуку, аналітичної обробки та використання інформації в процесі ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на вирішення актуальних проблем життєдіяльності територіальних громад і реалізацію їхніх інтересів. Значущим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності стає інформування громадськості про діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема через їх офіційні веб-сайти, що сприяє підвищенню ефективності їхньої щоденної діяльності та зміцненню довіри з боку громадян.

Відтак, інформаційний механізм управління розвитком територіальних громад на засадах проєктного підходу охоплює створення ефективної системи збору, обробки, зберігання та розповсюдження інформації для підтримки усіх етапів проєктного циклу та стратегічного розвитку громад.

Інформаційний механізм посідає визначальне місце у забезпеченні результативності та прозорості управлінських процесів у територіальних громадах, особливо в умовах реалізації проєктного підходу. Його ефективність зумовлює спроможність органів місцевого самоврядування приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечувати підзвітність та своєчасне реагування на виклики соціально-економічного розвитку. Основні складові цього механізму включають:

- побудову сучасної інформаційно-технічної інфраструктури, що охоплює технологічні засоби для збору, обробки, зберігання та передачі даних. Особливе значення має впровадження хмарних технологій, автоматизованих систем документообігу та спеціалізованого програмного забезпечення;

- інтеграцію геоінформаційних систем (ГІС) у процеси стратегічного планування, аналізу та візуалізації просторових аспектів розвитку територій, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень на основі просторових даних;
- впровадження систем управління проєктами (Project Management Systems) для моніторингу виконання завдань, дотримання часових рамок, ефективного розподілу ресурсів і формування звітності за результатами реалізації проєктів;
- створення централізованих баз даних із подальшим використанням інструментів аналітики для ідентифікації тенденцій, оцінки ефективності діяльності та прогнозування розвитку громади;
- розбудову системи оперативного збору та обробки інформації, що дозволяє відстежувати динаміку реалізації проєктів і стратегій розвитку у режимі реального часу, забезпечуючи оперативне управлінське реагування;
- формування ефективної електронної комунікаційної інфраструктури, яка забезпечує внутрішню взаємодію між підрозділами ОМС та зовнішню комунікацію з партнерами, інвесторами, громадянами;
- забезпечення відкритого доступу громадськості до інформації про проєкти та плани розвитку, що передбачає застосування цифрових платформ (зокрема офіційних веб-сайтів громад), а також створення механізмів для залучення населення до прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на критичну важливість інформаційного забезпечення, сьогодні органи місцевого самоврядування не мають централізованої структури, відповідальної за реалізацію повного циклу інформаційної роботи. Як правило, відповідні функції розподілені між кількома підрозділами — загальним відділом, пресслужбою, відділом з питань звернень громадян, сектором контролю, організаційним відділом тощо. Крім того, майже всі структурні одиниці ОМС залучаються до процесів пошуку, аналізу та підготовки інформаційних матеріалів, необхідних для прийняття управлінських рішень. Така фрагментарність ускладнює координацію,

знижує ефективність інформаційних потоків та вимагає інституційного удосконалення механізмів управління інформацією в рамках сучасної проєктно-орієнтованої моделі розвитку громад.

Згідно з результатами проведеного дослідження, у сфері місцевого самоврядування спостерігається зростаюча інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які активно використовуються в управлінській діяльності за низкою функціональних напрямів.

Перший напрям стосується використання технологій представлення інформації, зокрема офіційних веб-сайтів органів місцевого самоврядування. Це забезпечує оперативність розміщення інформації, можливість пошуку необхідних даних, цілодобову доступність інформації. Також це дозволяє моніторити нормативно-правові акти, рішення місцевих рад, мати доступ до статистичних матеріалів. Саме доступність та оперативність є передумовою побудови відкритого інформаційного середовища територіальної громади.

Другий напрям включає застосування технологій поширення інформації – таких як групи новин, інформаційні платформи та інші. Ці технології дозволяють оперативно доводити управлінські рішення до широкої аудиторії з мінімальними ресурсними витратами, що особливо важливо в умовах обмеженого кадрового та фінансового забезпечення громад.

Третій напрям пов'язаний із впровадженням технологій двостороннього обміну інформацією: електронної пошти, форумів, чатів, відео- і аудіоконференцій, які формують постійний інформаційний канал для взаємодії ОМС і громадськості. Ці технології створюють сприятливе середовище для міжвідомчого обговорення питань місцевого розвитку, колективного формування управлінських рішень, а також для вивчення громадської думки.

Попри позитивні зрушення, структура інформаційних потоків у системі місцевого самоврядування залишається переважно директивною, з обмеженим обсягом суспільно-орієнтованої інформації.

Таким чином, діяльнісна роль механізмів застосування проєктних підходів в стратегії розвитку територіально громади розкривається у:

- сприянні ними реалізації стратегій розвитку на практиці через перетворення абстрактних стратегічних цілей на конкретні проєкти з вимірюваними результатами;
- забезпеченні ефективного використання ресурсів громади завдяки чітким плануванню, моніторингу, контролю та оцінці;
- стимулюванні участі жителів у реалізації проєктів і, відповідно, зростанні довіри мешканців до місцевих органів влади;
- полегшенні залучення зовнішнього фінансування (грантів, інвестицій), оскільки донори охочіше підтримують ініціативи, оформлені у вигляді структурованих проєктів;
- підвищенні професійного рівня службовців, стимулюванні запровадження цифрових та інноваційних інструментів;
- формуванні нової культури управління, орієнтованої на результат, командну роботу, стратегічне мислення та прозорість.

У табл. 2.1 розглянемо загальну інформацію щодо практичної реалізації механізмів застосування проєктного підходу в стратегії розвитку Збараської територіальної громади і резерви для вдосконалення цих механізмів.

Таблиця 2.1

**Загальна інформація щодо практичної реалізації механізмів
застосування проєктного підходу в стратегії розвитку Збараської
територіальної громади**

Механізм	Практичне застосування у Збараській територіальній громаді	Резерви для вдосконалення
1	2	3
Інститу- ційний	Розробка та ухвалення місцевих нормативно-правових актів, які встановлюють правила та положення щодо стратегічного розвитку території. Інтеграція проєктного підходу в Стратегію розвитку громади на 2025-2030рр.	- розробка локальних положень і регламентів про ініціювання, відбір, реалізацію, моніторинг і оцінку проєктів;

1	2	3
Організаційний	Створення організаційних структур, таких як відділи з планування та розвитку, для координації та впровадження проєктних підходів у Стратегії розвитку громади.	- формування робочих груп за напрямками стратегічних цілей; - впровадження системи управління портфелем проєктів, пов'язаних із цілями Стратегії розвитку громади; - делегування повноважень щодо реалізації проєктів на рівень старостинських округів, молодіжних/громадських рад;
Фінансово-економічний	Виділення фінансових ресурсів на розвиток проєктів та ініціатив, а також пошук додаткових джерел фінансування через гранти, інвестиції тощо. Збаразька громада може виділяти бюджетні кошти на впровадження інфраструктурних проєктів, таких як будівництво доріг або благоустрій парків, а також залучити інвестиції від приватних компаній або міжнародних фондів.	- формування резервного або інноваційного фонду для співфінансування проєктів; - підготовка та подача грантових заявок до міжнародних фондів, держпрограм;
Кадровий	Набір та підготовка кадрів у сфері стратегічного планування та управління проєктами, забезпечення належного рівня кваліфікації для ефективної реалізації завдань. Збаразька громада організовує навчальні семінари та курси для місцевих чиновників з питань стратегічного розвитку території аби залучити консультантів з досвідом у цій галузі.	- підвищення кваліфікації службовців у сфері проєктного менеджменту; - створення реєстру внутрішніх експертів громади та залучення зовнішніх консультантів; - організація тренінгів і воркшопів з підготовки проєктних заявок, управління ризиками, моніторингу проєктів;
Інформаційно-комунікаційний	Створення системи збору, обробки та аналізу інформації щодо розвитку території та результатів реалізації проєктів, використання інформаційних технологій. Для полегшення обміну інформацією між відділами та структурами громади впроваджено систему електронного документообігу, що дозволить ефективно керувати процесами та забезпечити швидкий доступ до необхідних даних.	- відкрите інформування громадськості про перебіг проєктів у ЗМІ, соцмережах, на зборах; - проведення публічних консультацій на етапі формування проєктів; - поширення успішних кейсів проєктів через щорічні форуми й звіти;
Моніторингово-оцінювальний механізм		- розробка ключових показників ефективності для кожного проєкту; - запровадження систематичного моніторингу етапів реалізації проєктів; - проведення аудиту проєктів: внутрішнього та зовнішнього; - використання інструментів зворотного зв'язку з громадянами (опитування, електронні петиції, публічні обговорення)

Підсумовуючи усе зазначене вище, зауважимо, що через вплив євроінтеграційних вимог механізми менеджменту публічної сфери зазнали трансформації й закріпилися у змісті нових регіональних стратегій розвитку та стратегій розвитку територіальних громад. Через війну відбулися зміна й погіршення показників соціально-економічного розвитку регіонів. Якщо законодавчий, інституційний, економічний, інформаційний механізми публічного управління будуть зазнавати подальших змін, – це сприятиме реалізації принципів ефективного врядування в Україні та прискоренню реформ у сфері управління територіями.

2.2. Аналіз практичного застосування і характерні особливості управління проєктами в територіальній громаді

Місцеве самоврядування в демократичних країнах є основою їх конституційного ладу, ключовим принципом організації публічної влади, а також гарантією добробуту та економічного розвитку територій. Територіальна громада села, селища або міста є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, головним носієм його функцій та повноважень.

Зростаючі вимоги суспільства до органів влади вимагають пошуку новітніх інструментів для вирішення суперечностей між приватними та суспільними інтересами, а також між громадським і державним розумінням пріоритетів розвитку. Ці суперечності охоплюють соціально-економічні, політичні, етнічні та інші суспільні проблеми, що вимагають ефективних управлінських підходів. Проєктна діяльність – дуже актуальна складова роботи органів місцевого самоврядування, що в новому вигляді дасть змогу покращити продуктивність і ефективність діяльності, поліпшуючи якість життя суспільства на певній території й підсилюючи її конкурентні можливості.

Проєктний підхід на рівні територіальних громад є важливим і доповнюючим елементом управління розвитком територій, навіть при існуванні державних проєктів. Наведемо такі аргументи для використання проєктного підходу на рівні територіальних громад. Територіальні громади мають унікальні потреби, можливості та виклики. Проєктний підхід дозволяє

розробляти та впроваджувати проєкти, які адаптовані до конкретних умов та потреб місцевого населення. Державні проєкти можуть бути загально-національними та менше фокусуватися на конкретних потребах громад. Проєктний підхід дозволяє громадам визначати свої пріоритети та керувати ресурсами для досягнення конкретних результатів. Регіональні проєкти можуть слугувати площадкою для впровадження новаторських ідей та експериментів, що важливо для розвитку та модернізації громад. Проєктний підхід може допомогти управляти обмеженими ресурсами більш ефективно та забезпечувати більш прозоре та відкрите управління. Громади можуть використовувати проєктний підхід для створення індивідуальних стратегій розвитку, що враховують їхні унікальні особливості та потреби.

Отже, хоча державні проєкти є важливими для розвитку, проєктний підхід на рівні територіальних громад надає можливість місцевим громадам активніше приймати участь у визначенні свого власного шляху розвитку та сприяє створенню більш адаптованих до існуючих умов стратегій.

У табл. 2.2 розглянемо відмінності у підходах до управління проєктами на загальнодержавному рівні та на рівні територіальної громади.

Таблиця 2.2

Відмінності у підходах до управління проєктами на загальнодержавному рівні та на рівні територіальної громади

Особливості	Державний рівень	Територіальна громада
1	2	3
Структура управління	Міністерства, комітети, робочі групи	Місцева влада, виконавчі комітети, громадські ініціативи
Бюджетування	Загальнодержавний бюджет, виділення державних коштів	Місцевий бюджет, гранти, співфінансування
Пріоритети	Національні стратегії, великі інфраструктурні проєкти	Місцеві потреби громади, розвиток інфраструктури на місцевому рівні
Участь громадян	Можливо, але в обмеженому обсязі через розмір та масштаб проєктів	Активна участь громадян, залучення до прийняття рішень на рівні громади
Співпраця	Можливість співпраці з іноземними країнами та міжнародними організаціями	Можливість співпраці із сусідніми громадами, об'єднаннями підприємців, громадськими організаціями, та рідше з зарубіжними країнами, міжнародними організаціями
Регуляторна база	Закони та положення національного рівня	Регулятивні акти місцевого рівня, внутрішньогромадські договори та угоди

Джерело: власна розробка автора

Як видно з табл. 2.2, управління проектами в територіальній громаді має свої особливості, оскільки враховує специфіку місцевого рівня та взаємодію з різними зацікавленими сторонами.

Характерними особливостями управління проектами в Збаразькій територіальній громаді є:

1. Громадська участь. Однією з ключових особливостей є активна участь громадян у визначенні, плануванні та реалізації проєктів. Громадяни можуть бути залучені на етапі визначення потреб, обрання пріоритетів та моніторингу виконання проєктів і різних формах, серед яких: організація публічних заходів, таких як громадські збори, обговорення та консультації; створення громадських комітетів або робочих груп, які будуть представляти інтереси різних груп населення та брати участь у плануванні та реалізації проєктів; проведення опитувань та анкетування серед мешканців для збору даних щодо пріоритетів та потреб спільноти; запровадження відкритих форумів або онлайн-платформ, де громадяни можуть обмінюватися ідеями, обговорювати проєкти та вносити свої пропозиції; співпраця з місцевими неурядовими організаціями, які можуть представляти інтереси громади та допомагати у залученні громадян до проєктів; залучення громадян до реалізації пілотних проєктів, де вони можуть внести свій внесок до розвитку громади.

2. Місцеві особливості. Управління проектами враховує характеристики та потреби територіальної громади, що може включати особливості місцевого економічного, соціокультурного та природного середовища. Для територіальної громади можна виділити такі особливості управління проектами: врахування історичних та культурних особливостей громади при розробці та реалізації проєктів, зокрема, збереження та реставрація історичних пам'яток; кожна громада має свої унікальні природні ресурси, такі як природні заповідники, ландшафти та природні атракції, тому управління проектами враховує їхню збереженість та стан використання; оцінка економічного потенціалу громади та врахування його при розробці

проектів; урахування соціальних особливостей та потреб мешканців громади, зокрема, врахування потреб молоді, людей похилого віку, місцевих громадських організацій; оцінка стану існуючої інфраструктури та розробка проектів щодо покращення житлово-комунального господарства, водопостачання, вивезення сміття та інших комунальних послуг; врахування можливостей розвитку туризму та відпочинку у територіальній громаді та ін.

3. Партнерство і взаємодія. Будуються партнерські відносини між територіальною громадою, місцевими підприємствами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами для спільної реалізації проектів.

4. Фінансова залежність. Місцева громада часто обмежена фінансовими ресурсами, тому управління проектами більш ефективно використовує обмежені фінансові кошти та залучає додаткові джерела фінансування. Щодо фінансових проблем, що можуть виникнути у територіальній громаді, можна виокремити наступні аспекти: обмежені бюджетні асигнування можуть призвести до нестачі коштів на вирішення проблем і реалізацію проектів; громада може бути в значній мірі залежною від державного фінансування або субвенцій в разі змін у державній політиці або скорочення фінансування з боку держави; відсутність власних джерел фінансування, які б могли бути використані для фінансування проектів, що може бути пов'язано з низьким рівнем податкових надходжень або обмеженими можливостями для залучення інвестицій; управління фінансами може бути неефективним або недостатньо прозорим, що призводить до втрат бюджетних коштів; громада може стикатися з обмеженими можливостями отримання кредитів або залучення інших джерел фінансування через високий рівень ризику або відсутність достатніх гарантій для фінансування важливих проектів та ініціатив.

5. Легітимність та довіра. Для успішної реалізації проектів враховуються думки та погляди різних груп населення, проводяться соціологічні дослідження та опитування.

6. Адаптивність та гнучкість. Проекти адаптуються до змін економічного, соціального, екологічного характеру, що є важливим на місцевому рівні.

7. Розвиток лідерства. Відбувається сприяння розвитку лідерства серед місцевих громадських лідерів для забезпечення ефективної реалізації проєктів.

Відтак, управління проєктами в територіальній громаді вимагає уваги до місцевих реалій та врахування індивідуальних особливостей кожної громади для досягнення успішних результатів.

У Збаразькій територіальній громаді [54] проєктна діяльність використовується з метою реалізації різних проєктів у всіх сферах і за усіма векторами територіального розвитку, розв'язуючи проблему залучення інвестицій в місцевий розвиток, а також контролю як зі сторони державних органів, так і зі сторони громадськості стосовно цільового використання фінансів, строків та видатків на втілення проєктів. Завдяки проєктній діяльності залучаються кошти на розвиток головних напрямів розвитку громади й здійснюється корегування поточної діяльності щодо стратегічних програмних документів територіального розвитку.

Проєкту як системній цілісності характерні як досить усталені, властиві кожній управлінській діяльності компоненти (приміром, цілеспрямованість, обмеженість в ресурсах, в тому числі у коштах та термінах, спрямування на зміни характеру об'єкта управління, стосовно якого цей проєкт реалізується), так і специфічні особливості, які також дають змогу диференціювати відповідний комплекс управлінських дій саме як проєкт регіонального рівня.

Проєктний менеджмент у Збаразькій територіальній громаді, «втілюючи свої методи за допомогою громадських організацій, професійних і творчих спілок, організацій роботодавців, благодійних та релігійних організацій, органів самоорганізації громадськості, недержавних мас-медіа й інших непідприємницьких товариств і установ, які легалізовано згідно з законодавством» [54], формує відчуття спільної із владою діяльності в

інститутах громадянського суспільства, допомагає покращити громадянську активність і відповідальність. У контексті реалізації проєктів, пріоритетними напрямками для Збараської територіальної громади є наступні:

- «енергозберігаючі технології та альтернативна енергетика;
- сприяння малому й середньому бізнесу;
- покращення стану екосфери;
- покращення транспортного сполучення з населеними пунктами, що віддалені;
- розвиток нових продуктів та способів виробництва;
- розвиток освіти і практичних навиків;
- розвиток туризму й спорту» [54].

До відбору проєктів, які планують впроваджувати на території Збараської територіальної громади, органами місцевого самоврядування залучаються громадяни. На рис. 2.1 зображено алгоритм реалізації проєктного підходу у Збараській територіальній громаді.

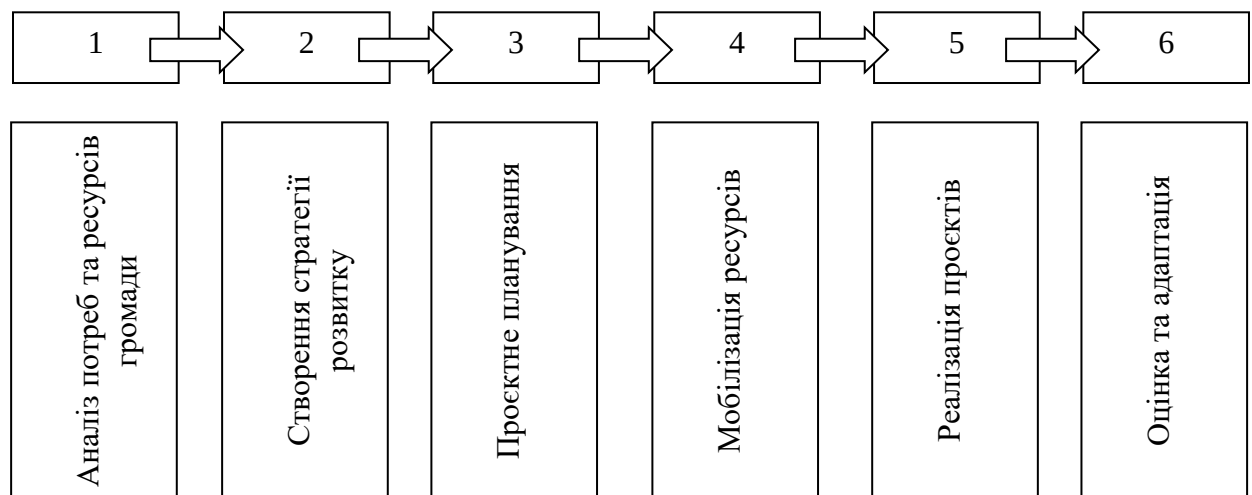


Рис. 2.1. Алгоритм реалізації проєктного підходу у Збараській територіальній громаді

Джерело: за матеріалами [54]

Відтак, на практиці реалізація проєктного підходу у Збараській територіальній громаді включає ряд кроків, зокрема:

1. Аналіз потреб та ресурсів громади. Цей етап є важливим фундаментом для розробки стратегії розвитку та визначення конкретних проєктів. Врахування потреб та ресурсів дозволяє створювати проєкти, спрямовані на вирішення актуальних територіальних проблем, та відповідати очікуванням членів громади. Залучення громадськості на цьому етапі є ключовим для визначення реальних потреб та формування підтримки для подальших ініціатив. Основними заходами на даному етапі є:

- збір інформації: початковий етап включає збір різноманітної інформації про громаду, що включає статистичні дані, соціальні анкети, зустрічі з представниками громади, експертні висновки та інші джерела;
- визначення сильних та слабких сторін у розвитку громади;
- визначення пріоритетів та проблем: результати аналізу допомагають визначити пріоритети для розвитку громади та ідентифікувати ключові проблеми, які потребують уваги.

2. Створення стратегії розвитку територіальної громади. На основі отриманих даних розробляється стратегія розвитку громади, яка включає конкретні проєкти, спрямовані на розв'язання ідентифікованих проблем та досягнення поставлених цілей, зокрема. через:

- аналіз інформації: зібрана на попередньому етапі інформація використовується для глибокого аналізу і визначення основних векторів розвитку, що включає в себе вивчення тенденцій, визначення ключових сфер та галузей, що потребують уваги;
- визначення місії та цілей: за участю представників громади та експертів формулюється місія громади та стратегічні цілі на середньостроковий та довгостроковий періоди;
- залучення жителів громади: широке залучення членів громади на цьому етапі гарантує, що стратегія розвитку відповідає реальним потребам та відображає бажання мешканців;
- розробка стратегії: базуючись на визначених цілях, розробляються конкретні стратегії розвитку, що охоплює розробку нових інфраструктурних

об'єктів, програм розвитку освіти та культури, ініціатив для підтримки малого бізнесу тощо.

3. Проєктне планування. Кожен конкретний проєкт детально планується, що включає в себе визначення мети проєкту, завдань, ресурсів, графіку виконання та систему моніторингу й оцінки. Так:

- кожен проєкт має чітко сформульовану мету, яка відповідає стратегічним цілям громади. Мета є конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною та має часові рамки (критерії SMART);
- формулювання завдань допомагає в досягненні мети проєкту та є конкретним, реалістичним, вимірюваним, враховує ресурси та обмеження;
- визначення ресурсів для виконання проєкту (фінансові, людські, матеріальні та інші), плану їх розподілу забезпечує ефективне використання доступних можливостей;
- розробка графіку виконання. План проєкту містить часовий графік, який визначає послідовність та тривалість робіт, що дозволяє уникати затримок;
- залучення учасників: проєктне планування, як правило, здійснюється за участю всіх стейкхолдерів, включаючи представників громади, органів влади, підприємств та інших зацікавлених сторін, що забезпечує широку підтримку та врахування різних поглядів.

4. Мобілізація ресурсів здійснюється за рахунок місцевого бюджету, залучення грантів, співпраці з бізнесом чи іншими джерелами, зокрема:

- фінансування з місцевого бюджету є одним із головних джерел фінансування, що передбачає виділення коштів на підтримку конкретних проєктів задля розвитку громади і вирішення її проблем;
- гранти є ефективним джерелом фінансування для реалізації конкретних проєктів; громада звертається до різних донорів, таких як державні установи, міжнародні організації, благодійні фонди тощо;
- залучення підприємств та бізнес-структур до реалізації проєктів відбувається через корпоративну соціальну відповідальність, спонсорство,

партнерства чи інші форми співпраці; бізнес надає фінансову, технічну чи іншу підтримку для реалізації ініціатив;

– інші джерела ресурсів: мобілізація ресурсів також передбачає використання інших доступних джерел, таких як благодійні внески, пожертви, субсидії, кредити чи інші форми фінансування.

5. Реалізація проєктів. На цьому етапі розпочинається безпосереднє виконання проєктних завдань. Всі учасники реалізації проєкту розпочинають виконання своїх обов'язків згідно з графіком та затвердженим планом. Моніторинг процесу та вирішення можливих проблем є ключовим аспектом успішної реалізації проєкту. Реалізація проєктів опирається на системний підхід, управлінську гнучкість і здатність адаптуватися до змін у ході виконання завдань. Важливою є також взаємодія з усіма сторонами та забезпечення комунікації для ефективної роботи проєктної команди й досягнення нею успішних результатів.

6. Оцінка та адаптація. Після завершення проєктів проводиться оцінка їх ефективності та впливу на громаду, а тому, за потреби, можуть бути внесені корективи у стратегію. Зокрема:

– оцінка результатів: по завершенню кожного проєкту проводиться комплексна оцінка досягнутих результатів, аналізуються відповідність витрат та термінів, якість виконання завдань, а також ступінь досягнення поставлених цілей та завдань;

– оцінка впливу: однією з ключових складових оцінки є визначення впливу проєкту на громаду, що може включати соціальний, економічний, екологічний вплив, а також зміни в якості життя мешканців; для кількісної та якісної оцінки впливу використовуються спеціальні показники, опитування та інші методи;

– звітність та комунікація: результати оцінки, зазвичай, представлені у звіті, доступному для громади та інших зацікавлених сторін; ефективна комунікація в цьому етапі є ключовою, оскільки вона дозволяє донести

інформацію, залучити громадян до обговорення та отримати зворотній зв'язок щодо реалізації проєкту;

– корективи та адаптація: оцінка результатів проєкту може виявити недоліки чи неочікувані обставини, які слід врахувати; на цій основі розробляються рекомендації та вносяться корективи, які можуть стосуватися подальших стратегій розвитку громади чи конкретних аспектів планування та виконання проєктів;

– внесення змін в стратегію: якщо результати оцінки вказують на необхідність змін у стратегії розвитку, то проводяться консультації з учасниками громади та зацікавленими сторонами. Узгоджені зміни вносяться в стратегію та плани на майбутнє, щоб адаптувати їх до нових умов та досягти кращих результатів.

Наведений цикл проєктного управління є ітеративним та дозволяє громаді адаптувати свій розвиток відповідно до змін у соціальному, економічному та екологічному середовищі. Успішна реалізація проєктного підходу дозволяє громаді ефективно керувати своїм розвитком.

Управління проєктами в Збаразькій територіальній громаді передбачає використання різноманітних інструментів для ефективної реалізації проєктів. Основними з них є:

1. Керівний план. Документ, який визначає основні етапи, завдання, ресурси та стратегії виконання проєкту, і є орієнтиром для всіх його учасників.

2. Діаграма Ганта. Графічний інструмент, який відображає часовий графік виконання різних завдань у проєкті, що допомагає візуалізувати та керувати часовими рамками проєкту.

3. Матриця відповідальності (RACI). Визначає, хто відповідає, хто приймає рішення, хто консультується і хто інформується на кожному етапі проєкту, що допомагає забезпечити чітку відповідальність та комунікацію.

4. Методика SMART-цілей. Побудова матриці конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових цілей для проєкту, що допомагає уточнити очікування та мету проєкту.

5. SWOT-аналіз. Вивчення сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, що можуть впливати на успішність проєкту.

6. Системи звітності. Механізми для регулярного моніторингу та звітування про прогрес проєкту, що може включати регулярні наради, фінансові звіти, презентації тощо.

Використання цих інструментів допомагає підвищити ефективність та успішність управління проєктами в територіальній громаді. Водночас, є обмеження, що скорочують перелік методів, які за таких умов можна застосовувати. До таких обмежень відносяться:

- 1) мала кількість фахівців, які здатні здійснювати роботи з проєктного менеджменту;
- 2) відсутній чи недостатній досвід таких фахівців;
- 3) своєрідні вимоги інвесторів стосовно формату проєктної документації в секторі проєктного менеджменту;
- 4) наявність підвищених вимог стосовно втілення усіх вимог і досягнення цілей проєкту.

Збаразька міська територіальна громада може втілювати проєкти як коштом державного, так і місцевого бюджетів. Проєкти повинні відповідати пріоритетам, що окреслені в прогнозних та програмних документах соціально-економічного розвитку Збаразької територіальної громади.

Список проєктів Збаразької міської територіальної громади, котрі подають до Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, повинні відповідати плану соціально-економічного розвитку територіальної громади. Це пов'язано з тим, що «інвестиційні проєкти, що подаються на фінансування за кошти державного фонду регіонального розвитку, мають відповідати пріоритетам, які визначені у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів» [36]. Крім того, «для отримання

субвенції на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку територій можуть подавати проекти за процедурою, визначеною постановою КМУ від 6 лютого 2012 р. № 106. Також проект має бути розроблений згідно з планом соціально-економічного розвитку територіальної громади» [36]. Варто розділяти проекти, котрі здатні бути самоокупними, та соціальні проекти. Переліки інвестиційних проектів потрібно створювати згідно з напрацьованими оперативними цілями Стратегії із зауваженням їх приблизної вартості й джерел фінансування, місцеві програми зі змінами оприлюднювати на вебсайті громади.

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України працює над покращенням підходів щодо розробки, оцінки та відбору соціальних проектів і проектів регіонального розвитку, котрі втілюються коштом Державного фонду регіонального розвитку (див. додаток Б).

Так, згідно з останніми змінами, встановлено загальну кошторисну вартість: більше 5 мільйонів гривень – для проектів з будівництва; більше 1 мільйона гривень – для всіх інших проектів.

Проекти, які подають ОМС на фінансування з ДФРР, мають відповідати одній із таких умов:

- 1) «Відповідність пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів і планам заходів з їх реалізації;
- 2) Впровадження соціально-інвестиційних програм і проектів як проектів співробітництва об'єднаних територіальних громад;
- 3) Підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад» [36].

Крім того, варто зауважити, що під час відбору проектів не більше як 10% коштів Державного фонду регіонального розвитку планується на енергозбереження в закладах освіти й охорони здоров'я та розвиток об'єктів спортивної інфраструктури.

Збаразька міська територіальна громада може застосовувати ще одну процедуру діагностування пріоритетів громадськості, дослідження настроїв і

потреб, а саме – бюджет участі. Як відомо, «бюджет участі є механізмом фінансової децентралізації, який дозволяє залучити додаткові кошти із бюджету для розвитку громади. В основу партиципаторного бюджетування покладено прагнення налагодити довіру між владою та населенням через спільний розвиток проєктів регіонального та соціального значення» [1].

Етапи реалізації проєктів за допомогою партиципаторного бюджетування наведено на рис. В (див. додаток В).

Бюджет участі – вагомий крок до демократії й збільшення активності громадськості, тому що дає змогу жителям напрацьовувати свої проєкти й здійснювати контроль частини державного бюджету.

Ще одне фінансове джерело для втілення проєктів – гранти. Зокрема, існують гранти: грошові або ж у вигляді інших засобів, які передають громадяни і юридичні особи (зокрема й іноземці), міжнародні організації з метою здійснення певних наукових досліджень, напрацювання законопроєктів, підготовки працівників і для інших цілей відповідно до умов, що визначені грантодавцем. Гранти надають безоплатно та на безповоротній основі. Через гранти забезпечується потрібна підтримка проєктів соціальної дії, котрі не прибуткові, проте вважаються достатньо значущими в розвитку суспільства чи громади.

Інформація щодо грантових конкурсів оприлюднюється на офіційних сайтах донорських організацій. Збаразькою міською територіальною громадою було сформовано свою базу даних грантодавців та вона періодично перевіряє їхні сайти. На рис. 2.2 наведено етапи реалізації проєктів за допомогою гранту.

Партиципаторний бюджет має низку важливих переваг, які сприяють розвитку демократичного врядування та ефективному розподілу фінансових ресурсів.

По-перше, він забезпечує широке залучення громадян до процесу ухвалення рішень щодо розподілу бюджетних коштів, що сприяє

формуванню активного громадянського суспільства та підвищенню відповідальності населення за майбутнє своєї громади.



Рис. 2.2. Етапи реалізації проєктів за допомогою гранту

Джерело: за матеріалами [31]

По-друге, цей механізм сприяє зростанню рівня довіри мешканців до органів влади, оскільки громадяни безпосередньо бачать результати своїх ініціатив і можуть оцінити прозорість прийнятих рішень.

По-третє, партиципаторний бюджет допомагає мінімізувати соціальні конфлікти, оскільки фінансові ресурси розподіляються відповідно до реальних потреб громади, враховуючи думку більшості.

Крім того, цей інструмент забезпечує ефективне управління бюджетом, оскільки рішення про розподіл коштів ухвалюються на основі реальних запитів населення, що знижує ризики нецільового використання ресурсів. Також завдяки партиципаторному бюджету громади отримують можливість оперативно вирішувати найбільш актуальні проблеми, що турбують мешканців конкретного міста, регіону або країни, що, своєю чергою, сприяє соціально-економічному розвитку та підвищенню якості життя населення.

Гранти є важливим та цінним джерелом фінансування для реалізації проєктів, особливо в сфері громадського розвитку та соціальної сфери. Переваги грантів наступні:

1. Гранти зазвичай надаються на безповоротній основі, що означає, що отримувач не зобов'язаний повертати отримані кошти, що дозволяє зосередитися на виконанні проєкту, не обтяженим погашенням боргів.
2. Гранти стимулюють та підтримують інноваційні та суспільно значущі ініціативи, дозволяють втілювати ідеї та реалізовувати проєкти, які можуть не мати масового комерційного інтересу, але є важливими для громади.
3. Гранти дозволяють самостійно визначати пріоритети та розвивати проєкти, які відповідають конкретним потребам та особливостям громади.
4. Гранти сприяють участі громадян в процесах прийняття рішень та виконанні проєктів, що сприяє розвитку громадянського суспільства та підтримці демократичних цінностей.

Загалом, гранти виступають ефективним інструментом для реалізації ініціатив та забезпечення сталого розвитку Збаразької територіальної громади.

Слід акцентувати на важливому факті співпраці з бізнесом на рівні територіальної громади, яка має численні переваги для успішної реалізації проєктів. Основні переваги включають:

1. Бізнес надає фінансову підтримку на рівні територіальної громади шляхом інвестицій, спонсорських внесків чи участі в грантових програмах.
2. Бізнес-структури можуть надавати технічну підтримку, ділитися своєю експертизою та досвідом у вирішенні конкретних завдань, що допомагає підвищити якість та ефективність проєктів.
3. Залучення бізнесу сприяє доступу до ресурсів та інфраструктури, які вже наявні у сфері бізнесу, що може включати використання приміщень, обладнання, транспорту тощо.

4. Проєкти, які включають участь бізнесу, створюють робочі місця в громаді, що сприяє її розвитку та зменшенню у ній безробіття.

5. Співпраця з бізнесом в територіальній громаді сприяє розвитку партнерства та взаєморозуміння між громадою та підприємствами, що має додатковий позитивний ефект на розвиток бізнес-середовища.

6. Участь бізнесу в реалізації проєктів через корпоративну соціальну відповідальність дозволяє підприємствам виконувати свою соціальну місію та брати активну участь у сталому розвитку громади, що підвищує їхню репутацію.

7. Співпраця з бізнесом відкриває можливості для громади взаємодіяти з іншими ринками та мережами, що сприяє загальному розвитку та інноваціям.

Як бачимо, співпраця з бізнесом на рівні Збараської міської територіальної громади може стати ключовим фактором для успішної та сталої реалізації проєктів.

Таким чином, практико орієнтований підхід до управління проєктами в Збараській міській територіальній громаді розкривається через:

- науково-практичне партнерство (розробка Стратегії здійснювалася спільно з науковцями ЗУНУ, що забезпечило глибокий аналіз соціально-економічного потенціалу громади та впровадження сучасних методів стратегічного планування);

- цифровізацію процесів (використання цифрових інструментів, таких як Google-Форми для проведення соціологічних опитувань дозволило ефективно залучити мешканців до формування стратегічних пріоритетів громади);

- інклюзивне залучення стейкхолдерів (ідентифікація шести цільових груп стейкхолдерів (бізнес, домогосподарства, громадські організації, органи місцевого самоврядування, депутатський корпус, заклади охорони здоров'я та освіти) забезпечило комплексний підхід до розробки та реалізації проєктів, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін);

- інституційне зміцнення (створення структурного підрозділу міській раді сприяє управлінню проєктами на системній основі та підвищує ефективність реалізації стратегічних ініціатив).

Практико-орієнтований підхід відображено в Стратегії розвитку Збараської територіальної громади на 2025–2030 роки і він поєднує системність, прозорість і підзвітність; наукову обґрунтованість; орієнтацію на результат; гнучкість і адаптивність; цифрові інструменти та активну участь громади, що є актуальним для місцевого самоврядування в Україні.

Загалом, комплексний та інтегрований підхід до управління проєктами в Збараській територіальній громаді дає їй змогу ефективно реалізовувати проєкти та досягати цілей соціально-економічного і екологічного розвитку.

2.3. Оцінка розвитку громади в контексті імплементації проєктного підходу до управління його забезпеченням

Збараську територіальну громаду було створено в грудні 2020 року, коли до міської ради приєдналися 21 сільська рада та 2 ОТГ. До складу громади входить 1 місто (Збараж) і 53 села. «Територія Збараської міської ради розташована у центральній частині Тернопільщини і є нерозривною, її межі визначаються по зовнішніх межах юрисдикції рад, що приєдналися. З січня 2021 року територія Збараської громади, згідно з адміністративно-територіальним устроєм України, входить до складу Тернопільського району Тернопільської області. Адміністративний центр громади знаходиться в м. Збараж, який розташований на відстані 17 км від м. Тернополя. Транспортне сполучення забезпечується автомобільними дорогами загального користування державного та місцевого значення» [54].

Зазначимо, що «територія Збараської громади складає 599,6 км². Територія громади межує на півночі з Кременецьким районом Тернопільської області, на сході з Лановецькою громадою та Підволочиською громадою Тернопільської області, на півдні та заході – з Тернопільською міською громадою та Байковецькою громадою

Тернопільської області. Загальна кількість населення Збараської громади становить 39341 осіб, у тому числі м. Збараж 13587 осіб» [54].

До складу ради входять такі населені пункти: «м. Збараж, с. Базаринці, с. Болязуби, с. Верняки, с. Витківці, с. Вищі Луб'янки, с. Глинчуки, с. Гніздичне, с. Гори-Стрийовецькі, с. Грицівці, с. Діброва, с. Доброводи, с. Добромірка, с. Залужжя, с. Зарубинці, с. Заруддя, с. Зарудечко, с. Іванчани, с. Івашківці, с. Капустинський Ліс, с. Капустинці, с. Карначівка, с. Киданці, с. Кобилля, с. Колодне, с. Красносільці, с. Кретівці, с. Ліски, с. Максимівка, с. Мала Березовиця, с. Малий Глибочок, с. Мусорівці, с. Нижчі Луб'янки, с. Новий Роговець, с. Новики, с. Олишківці, с. Оприлівці, с. Решнівка, с. Розношинці, с. Синява, с. Синягівка, с. Старий Збараж, с. Стрийівка, с. Тарасівка, с. Травневе, с. Хоми, с. Чагарі-Збараські, с. Чернихівці, с. Чеснівський Раковець, с. Чорний Ліс, с. Чумалі, с. Шили, с. Шили, с. Шимківці» [54].

При цьому, «мінімальна відстань населених пунктів до адміністративного центру складає 0,3 км, максимальна – 26 км. Зона доступності до потенційного адміністративного центру визначається на відстані не більш як 20 кілометрів дорогами з твердим покриттям» [54].

Однак у зв'язку з тим, що деякі села досить віддалені від центру, Збараська громада має населені пункти, зона доступності яких до адміністративного центру складає понад 20 км: Карначівка (24,6 км), Чеснівський Раковець (26 км), Гніздичне (22 км).

Досліджуючи і аналізуючи соціально-економічний потенціал території, зазначимо, що в межах Збараської громади функціонують 596 юридичних осіб, з яких 15 є суб'єктами середнього підприємництва, 116 – малими підприємствами. Із промислових підприємств діють ТзОВ «Радехівський цукор», Зарубинецький спиртозавод.

Найбільшу питому вагу займають підприємства агропромислової сфери. «Площа земель сільськогосподарського призначення складає 72758,4 га. На території громади наявні корисні копалини: вапняки, глини, крейда, кварцеві

піски, торф, буре вугілля, є джерела сульфатних, гідрокарбонатних та хлоридних мінеральних вод» [54].

Щоб відновити торф'яну галузь, здійснюється підготовка інвестиційної пропозиції підприємствам, які переробляють торф у селі Колодному.

Також сьогодні активно розширюють клієнтську базу та популяризують розведення равликів у селі Іванчани.

Переважаючою структурною складовою сільськогосподарської галузі є рослинництво. В аграрному секторі громади спеціалізуються на тому, що вирощують зернові й технічні культури, зокрема цукрові буряки, кормові культури, картоплю, овочі, плоди і ягоди. Сільськогосподарськими підприємствами наводяться площі для посіву сільськогосподарських культур, також ведеться робота над збільшенням поголів'я тварин.

За бюджетні кошти громади в межах її території діють: «48 закладів охорони здоров'я, а саме: 35 фельдшерсько-акушерських пунктів, 12 амбулаторій загальної практики сімейної медицини, 1 – лікарня; 53 закладів освіти, а саме: 12 загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступенів, 15 загальноосвітніх навчальних закладів I-II ступенів, 5 загальноосвітніх навчальних закладів I ступенів, 19 дошкільних навчальних закладів, 2 заклади позашкільної освіти; 43 заклади культури: 9 бібліотек, 42 будинки культури та клуби, 1 школа мистецтв, 1 історичний музей; 1 дитячо-юнацька спортивна школа» [54].

У табл. 2.3 проведемо аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку промислово-економічного потенціалу Збаразької територіальної громади, які дозволяють запропонувати множину доцільних проектних ініціатив.

Таблиця 2.3

SWOT- аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку промислово-економічного потенціалу Збараської територіальної громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	ДОЦІЛЬНІ ПРОЕКТНІ ІНІЦІАТИВИ
1	2	3
1. Наявність на території громади малих та середніх підприємств.	1. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів	1. Проєкти з технічної модернізації малого й середнього бізнесу (МСБ) Мета: подолання слабкості, пов'язаної з високими витратами на оновлення виробництва. Ідея: запровадити муніципальні або державно-приватні проєкти з надання грантів/субсидій для технічного переоснащення МСП, зокрема в агро- та будівельному секторі.
2. Природні ресурси для розвитку будівництва (пісок, глина, крейда та ін.)	2. Значне зростання витрат підприємств у зв'язку з необхідністю здійснення модернізації та технічного переоснащення, впровадження енергозберігаючих технологій	2. Створення індустріального парку або бізнес-інкубатора Мета: використати вільні земельні ділянки та залучити інвесторів. Ідея: реалізувати проєкт зі створення індустріального парку для малого бізнесу, з фокусом на переробку місцевої сировини та екопродуктів.
3. Вільні земельні ділянки та об'єкти для інвестицій	3. Відсутність ефективних податкових та фінансових стимулів для підприємців початківців	3. Розробка містобудівної документації Мета: усунути інфраструктурні бар'єри для розвитку. Ідея: проєкт з виготовлення генеральних планів населених пунктів, що відкриє шлях до будівництва, інвестицій та покращення інфраструктури.
4. Зручне географічне розташування	4. Низька конкурентоспроможність місцевого виробника	4. Підтримка аграрних проєктів кооперативного типу Мета: посилити розвиток одноосібних фермерств і кооперативів. Ідея: розробка програми мікропроєктів, де кожен кооператив/фермер може отримати фінансування на обладнання, переробку чи збут еко-продукції.
5. Співпраця з Центром підтримки підприємництва	5. Відсутність довіри працівників до місцевих працедавців (бажають краще поїхати за кордон, ніж працювати вдома за подібну винагороду)	5. Розвиток агротуризму Мета: реалізувати можливість зростання попиту на екопродукти й туризм. Ідея: проєкти зі створення агросадіб, екомаршрутів, сезонних ярмарків. Це створить додаткові робочі місця і допоможе утримати молодь у громаді.
6. Наявність сільськогосподарського кооперативу учасників АТО	6. Низька якість доріг, яка ускладнює переміщення територією громади і створює бар'єри для її економічного розвитку	6. Ремонт і розбудова дорожньої інфраструктури Мета: подолати проблему логістичних бар'єрів. Ідея: подати проєкти на державне чи обласне співфінансування для покращення доріг і під'їздів до виробничих кластерів.
	7. Відсутність містобудівної документації (генеральних планів) у населених пунктах громади	7. Освітні та кадрові проєкти Мета: вирішити проблему нестачі кадрів і трудової міграції. Ідея: організація курсів/центрів перекваліфікації, залучення молоді через дуальну освіту та стажування на місцевих підприємствах.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ	
1. Розвиток малого та середнього бізнесу (особливо підприємств з переробки сільськогосподарської продукції)	1. Еміграція, насамперед молоді та кваліфікованих спеціалістів	
2. Розвиток одноособових фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів	2. Витіснення з ринку дрібних сільгоспвиробників великими агрохолдингами	
3. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію сільського господарства, розвиток агротуризму	3. Еміграція, насамперед молоді та кваліфікованих спеціалістів	

Джерело: сформовано автором звикористанням джерела [54]

Інформація табл. 2.3 показує, що ключовими загрозами розвитку промислово-економічного потенціалу Збаразької територіальної громади є:

- подвійна еміграція (молодь + фахівці) (загроза соціоекономічній структурі громади);
- конкуренція з боку агрохолдингів (формує ризик для дрібного товаровиробника).

Стратегічними пріоритетами у розвитку Збаразької територіальної громади є:

- формування “людського капіталу громади” (освіта, стажування, кар’єрні треки);
- цифровізація інфраструктурного планування (геоінформаційні системи, електронні генеральні плани);
- партнерство з міжнародними програмами для фінансування МСП (DOBRE, U-LEAD);
- просування локальних брендів екопродукції (важливий іміджевий інструмент залучення інвесторів).

У табл. 2.4 проведемо аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку соціального потенціалу Збаразької територіальної громади, які дозволяють запропонувати множину доцільних проектних ініціатив.

Як бачимо з табл. 2.4, Збаразька територіальна громада має значний соціальний потенціал, визначений наявністю територіального центру соціального обслуговування населення та співпрацею з українським фондом соціальних ініціатив. Ці фактори сприяють наданню соціальних послуг та підтримки уразливих верств населення. Однак слабкі сторони, такі як відсутність соціального паспорта громади та соціальна ізольованість молоді у складних життєвих обставинах, можуть обмежувати повноцінну соціалізацію та трудову діяльність.

Таблиця 2.4

SWOT- аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку соціального потенціалу Збараської громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	ДОЦІЛЬНІ ПРОЕКТНІ ІНІЦІАТИВИ
1	2	3
1. Наявність територіального центру соціального обслуговування населення (надання соціальних послуг);	1. Відсутність соціального паспорта громади	1. Аналітичні та інформаційні проекти Проблема: Відсутність соціального паспорта громади. Ініціатива: Створення "Соціального паспорта громади" – цифрового інструменту для обліку соціальних груп, потреб, проблем. Впровадження ГІС-моніторингу вразливих груп та доступності соціальних послуг.
2. Співпраця з українським фондом соціальних ініціатив	2. Соціальна ізоляваність молодих людей, що перебувають у важкій життєвій ситуації, відсутність можливостей для повноцінної соціалізації та залучення до трудової діяльності	2. Підтримка молоді та її залучення Проблема: Ізоляція молоді, низька соціальна активність Ініціативи: Проект "Соціальна адаптація молоді": тренінги, наставництво, профорієнтація.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ	Створення Молодіжного простору з коворкінгом, освітніми заходами, культурними ініціативами. Проект "Школа молодіжного лідерства" – формування навичок участі у громадському житті.
1. Створення умов для забезпечення підтримки найуразливіших верств населення, удосконалення системи надання соціальних послуг, підвищення їх ефективності, посилення адресності	1. Низький рівень соціальної активності недостатнє залучення молоді до суспільно-політичної та соціально-економічної діяльності	3. Розвиток адресної соціальної допомоги Можливість: Підвищення адресності та ефективності соціальних послуг. Ініціативи: Центр індивідуального соціального супроводу – кейс-менеджмент для потребуючих сімей.
2. Розширення переліку соціальних послуг, що надаються територіальним центром соціального обслуговування населення (надання соціальних послуг)	2. Недостатній рівень соціальної допомоги у зв'язку з новими соціальними викликами та відповідно додатковими категоріями отримувачів соціальних послуг	Проект "Мобільна соціальна служба" – виїзди фахівців до маломобільних осіб.
3. Координація дій щодо соціального партнерства, яка спрямована на поліпшення становища соціально-вразливих груп населення	3. Низький рівень патріотизму, духовності та моралі, знижений інтерес молоді до літератури, мистецтва, культурної спадщини	4. Інтеграція людей з інвалідністю Можливість: Соціальна інтеграція, підвищення якості послуг. Ініціативи: Інклюзивний простір громади: адаптовані громадські будівлі, навчальні заклади, транспорт.
4. Покращення становища інвалідів, ветеранів війни, громадян похилого віку, підвищення їх соціальної захищеності та надання додаткових соціальних гарантій за кошти бюджету громади		Проекти професійної адаптації та працевлаштування людей з інвалідністю.
5. Сприяння інтеграції осіб з обмеженими можливостями у суспільство, посилення адресності надання соціальної допомоги для тих категорій населення, які потребують першочергової підтримки пенсіонерів, інвалідів дитинства, праці та війни, сімей із дітьми, впровадження заходів із соціальної та професійної адаптації учасників АТО		5. Соціальна підтримка ветеранів, осіб похилого віку Можливість: Підвищення рівня гарантій для вразливих груп. Ініціативи: Проект "Гідна старість": побутова допомога, дозвілля, психологічна підтримка. Клуби спілкування для ветеранів і людей поважного віку.
		6. Партнерські соціальні ініціативи Сильна сторона: Співпраця з українським фондом соціальних ініціатив. Ініціативи: Фандрайзинг-платформа для підтримки локальних соціальних проектів. Конкурси малих соціальних ініціатив для громадських організацій.

Джерело: сформовано автором звикористанням джерела [54]

Для реалізації можливостей, Збаразькій територіальній громаді важливо акцентувати увагу на удосконаленні системи надання соціальних послуг, включаючи розширення переліку послуг та координацію соціального партнерства.

Також важливо вирішити загрози, такі як низький рівень соціальної активності та недостатній рівень соціальної допомоги, спрямовуючи зусилля на залучення молоді до суспільно-політичної та соціально-економічної діяльності та підвищення патріотизму й інтересу до культурної спадщини.

У табл. 2.5 проведемо аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку просторово-екологічного потенціалу Збаразької територіальної громади. Саме вони уможливають формування системи доцільних проектних ініціатив.

З табл. 2.5 видно, що Збаразька громада володіє значним просторово-екологічним потенціалом, що базується на наявності природних ресурсів, об'єктів історичного та патріотичного туризму, а також розбудованій системі водопостачання. Ці сильні сторони можуть служити фундаментом для розвитку туризму та збереження природно-культурної спадщини громади.

Проте, існують слабкі сторони, такі як катастрофічний стан доріг, відсутність готельної мережі та системи збору твердих побутових відходів у частині населених пунктів громади, що може ускладнити комунікацію та вплинути на зручність туристів. Можливості розвитку включають екологічний велотуризм, ремонт водопровідних мереж та розширення системи збору твердих побутових відходів.

Проте, існують загрози, такі як бідність населення та повільне відновлення доріг, які можуть обмежити екологічний розвиток та туристичний потенціал громади. Для максимізації можливостей та зменшення загроз, важливо акцентувати увагу на покращенні інфраструктури та залученні інвестицій у туризм та екологію.

Таблиця 2.5

SWOT- аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку просторово-екологічного потенціалу Збаразької громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	ДОЦІЛЬНІ ПРОЕКТНІ ІНІЦІАТИВИ
1	2	3
1. Наявність природних ресурсів (ліси, озера), гарних краєвидів, історичних та культурних пам'яток, які можуть бути базою для розвитку туризму	1. Катастрофічний стан доріг, що ускладнює комунікацію між центром громади та деякими селами. Дороги, які ведуть до туристично привабливих об'єктів, поганої якості	1. Розвиток екологічного та історичного туризму Сильні сторони: природні ресурси, історичні пам'ятки Можливість: розвиток велотуризму Проекти: Створення еко-маршрутів і веломаршрутів з туристичною інфраструктурою (зупинки, інформаційні стенди, прокат). Інтерактивна карта пам'яток та мобільний гід для туристів. Мінігранти на облаштування садіб зеленого туризму (кемпінги, гостьові будинки).
2. Наявність об'єктів історичного та патріотичного туризму	2. Нерозвинена готельна мережа, відсутність кемпінгів	2. Покращення транспортної інфраструктури Слабкість: катастрофічний стан доріг Загроза: повільне їх відновлення
3. Відсутність забруднюючих підприємств	3. Пасивність населення у питаннях поводження із твердими побутовими відходами	Проекти: Капітальний ремонт доріг до туристичних об'єктів – в рамках державних або обласних програм. Пілотний проєкт з екомаркування туристичних маршрутів із пріоритетом ремонту ключових ділянок.
4. Розбудована та функціонуюча система водопостачання	4. Зношеність водопровідних мереж	3. Екологічна модернізація поводження з відходами Слабкість: стихійні сміттєзвалища, пасивність населення Проекти: Розвиток мережі сортувальних контейнерів та пунктів прийому вторсировини Освітньо-інформаційна кампанія “Чиста громада – наш вибір” Проект “Сільські хаби екосвідомості” – локальні ініціативи школярів і громадськості з прибирання, сортування та екопросвіти
	5. Відсутність системи збору твердих побутових відходів у частині населених пунктів громади	4. Водна інфраструктура та енергоефективність Слабкість: зношеність мереж Можливість: ремонт за кошти бюджетів Проекти: Капітальний ремонт систем водопостачання із залученням державного співфінансування Встановлення сучасних енергоощадних насосних станцій
	6. Відсутність містобудівної документації (генеральних планів) у населених пунктах громади	5. Містобудівне планування Слабкість: відсутність генпланів у населених пунктах ТГ Проекти: Створення генеральних планів для всіх населених пунктів Цифрова геопортальна система просторового розвитку громади (GIS)
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ	
1. Розвиток екологічного велотуризму	1. Бідність населення	
2. Ремонт водопровідних мереж за кошти державного та місцевого бюджетів	2. Повільне відновлення доріг	
3. Розширення мережі збору твердих побутових відходів частині населених пунктів, які ще не охоплені послугою	3. Стихійні сміттєзвалища	

Джерело: сформовано автором з використанням джерела [54]

У табл. 2.6 проведемо аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу Збаразької територіальної громади. Опираючись на результати проведеного аналізу, пропонуємо проектні ініціативи для зміцнення цього потенціалу.

Таблиця 2.6

SWOT- аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу Збаразької громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	ДОЦІЛЬНІ ПРОЕКТНІ ІНІЦІАТИВИ
1	2	3
1. Досвід у пошуку та залученні зовнішніх джерел фінансування	1. Відсутність статуту громади, який би ясно визначив компетенції окремих інституцій, котрі здійснюють управління в громаді, і взаємовідносини між ними	1. Збільшення дохідної частини бюджету громади Можливість: підвищення власних доходів Слабкість: підприємства не зареєстровані в громаді Проекти: Ініціатива “Залишай податки вдома” – мотивація перереєстрації бізнесу через інформаційні кампанії, податкові пільги, пріоритет у замовленнях громади Кадастрово-аналітична платформа для моніторингу платників податків і земельної ренти 2. Програми залучення зовнішніх інвестицій Сильні сторони: досвід у грантах, міжнародна співпраця Проекти: Фінансова стратегія громади з описом пріоритетних інвестпроектів Каталог інвестоб’єктів (земельні ділянки, приміщення, партнерські проекти) Муніципальний інвестиційний форум у партнерстві з польськими гмінами 3. Інституційне посилення управління Слабкість: відсутність статуту громади Проект: Розробка Статуту громади з участю жителів – через серію стратегічних сесій і консультацій Навчання для посадовців щодо фінансової автономії громад (бюджетний менеджмент, управління активами) 4. Інфраструктурні проекти Слабкість: відсутність коштів на ремонт Проекти: Підготовка проектно-кошторисної документації для доріг і об’єктів соціальної сфери, готових для подачі на ДФРР, Державну субвенцію тощо Партнерські інфраструктурні проекти з польськими громадами (спільні транскордонні ініціативи) 5. Антикризові резерви та стійкість Загроза: нестабільність у країні Проекти: Фонд локальної стабільності та швидкого реагування – із залученням бізнесу, донорів, громади Цифрова платформа для прозорого управління бюджетом і публічної звітності
2. Активний і злагоджений колектив апарату управління громади із сильним відчуттям команди	2. Підприємства, які здійснюють господарську діяльність в межах громади, не зареєстровані на її території (не платять податки у міський бюджет)	
3. Вдала міжнародна співпраця з двома органами місцевого самоврядування Польщі	3. Відсутність бюджетних коштів на проведення найбільш термінових ремонтних робіт місцевої інфраструктури доріг	
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ	
1. Можливість збільшення власних доходів громади	1. Недостатність фінансових ресурсів для забезпечення послуг охорони здоров’я, культури, соціального захисту (державні субвенції не покривають потреби повністю)	
	2. Політична та економічна нестабільність у державі	

Джерело: сформовано автором звикористанням джерела [54]

За інформацією таблиці 2.6 можемо зробити висновок про те, що Збараська громада володіє значним фінансово-інвестиційним потенціалом, що визначається досвідом у пошуку та залученні зовнішніх джерел фінансування та активним колективом апарату управління громади. Ці сильні сторони сприяють розвитку ініціатив та здатності до ефективного фінансового управління.

Проте, слабкі сторони, такі як відсутність статуту громади та nereєстрація підприємств, які здійснюють господарську діяльність в громаді, можуть створювати труднощі у визначенні компетенцій та забезпеченні фінансової стабільності.

Можливості розвитку включають можливість збільшення власних доходів громади, але загрози, такі як недостатність фінансових ресурсів та політична економічна нестабільність в державі, можуть ускладнити надання основних соціальних послуг та реалізацію розвиткових ініціатив.

Для успішного розвитку Збараської територіальної громади важливо вирішити внутрішні організаційні питання та відшукати ефективні механізми залучення фінансових ресурсів, враховуючи при цьому фінансові та економічні виклики національного рівня.

Вважаємо, що досліджувана територіальна громада може розвиватися за такими трьома сценаріями:

- 1) реалістичним – розвиток громади відбуватиметься за планом, якщо зовнішні чинники залишатимуться стабільними;
- 2) оптимістичним – розвиток громади йтиме прискореними темпами, якщо будуть реалізовані всі заходи, передбачені реформою децентралізації влади, і триватиме політична стабільність;
- 3) песимістичним – темпи розвитку громади дуже знизяться, оскільки в державі загостриться економічна й політична нестабільність.

Щоб Збараська територіальна громада економічно та соціально зростала, слід всі зусилля зосередити на тому, аби ефективно використати переваги, якими володіє громада, – розвивати сільське господарство,

туристичну сферу тощо та знизити вплив негативних факторів – ремонтувати дороги, формувати сприятливий інвестиційний клімат, підвищувати рівень свідомості населення. На можливості та ризики, що є зовнішніми чинниками, з позиції мікроекономічного рівня впливати майже неможливо. Однак роль цих чинників у розвитку громади дуже значна, відтак важливим є вчасне відслідковування їхніх змін та внесення необхідних коригувань до Програми розвитку громади з тим, щоб мінімізувати відповідні наслідки.

Актуальність розвитку Збаразької територіальної громади в контексті імплементації проєктного підходу до управління її забезпеченням визначається ключовими факторами, які враховують актуальні виклики та потреби сучасного суспільства. Ці фактори включають:

1. Розв'язання конкретних проблем, оскільки проєктний підхід дозволяє громаді зосередитися на конкретних завданнях та проблемах, забезпечуючи ефективне використання ресурсів для вирішення термінових потреб.

2. Гнучкість та адаптивність, оскільки проєктний підхід дозволяє громаді бути гнучкою та адаптивною до змін у соціальному, економічному та екологічному середовищі, враховуючи нові виклики та можливості.

3. Ефективне використання ресурсів, адже проєктний підхід допомагає громаді раціонально використовувати обмежені фінансові, людські та матеріальні ресурси для досягнення максимальних результатів.

4. Залучення громадськості та стейкхолдерів, що пов'язано з тим, що проєкти сприяють активній участі громадськості та співпраці з різними зацікавленими сторонами, що забезпечує більший легітимність та підтримку ініціатив.

5. Спрямованість на результат, оскільки проєктний підхід орієнтований на досягнення конкретних результатів та вимірюваних показників, що дозволяє об'єктивно оцінювати вплив та ефективність реалізованих заходів.

6. Стимулювання інновацій, так як проєкти часто включають в себе інноваційні підходи, що сприяє впровадженню нових технологій та методів у розвиток громади.

7. Планування на довгострокову перспективу, що пов'язано з тим, що розгляд проєктів в рамках стратегічного планування на довгострокову перспективу допомагає громаді визначати свої цілі та спрямованість на майбутнє.

8. Забезпечення сталого розвитку, оскільки проєктний підхід сприяє такому розвитку, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, та сприяє забезпеченню балансу між поточними та майбутніми потребами громади.

Впровадження проєктного підходу в управління розвитком Збаразької територіальної громади є актуальним і ефективним інструментом для досягнення її цілей та забезпечення сталого й гармонійного розвитку. За останні роки реалізовано 16 грантових проєктів на суму понад 18 млн. грн. Розглянемо серед них найбільш значущі.

Проєкт № 1. «Польська допомога для розвитку 2017». Як відомо, «у 2017 році в рамках польської допомоги розвитку було продовжено співпрацю з українською владою для впровадження ключових реформ (місцеве самоврядування, освіта, боротьба з корупцією та державні фінанси). Ще одним важливим елементом співпраці з Україною стала розбудова національної та регіональної систем антикризового управління. Крім того, було проведено заходи, спрямовані на зміцнення місцевого приватного сектору та розвиток підприємництва. Також підтримку отримали внутрішньо переміщені особи та найбільш вразливі верстви населення, які приймають переселенців» [201]. У 2017 році в Україні реалізовано 63 проєкти, з них 17 проєктів, відібраних на конкурсних процедурах МЗС, та 26 проєктів уряду та місцевого самоврядування. Польські установи співфінансували 11 проєктів, а Фонд Солідарності PL підготував ще 9. Крім того, надано стипендіальну

допомогу та здійснено ряд виплат на розвиток та гуманітарну допомогу Україні. У рамках даної ініціативи у Збаразькій територіальній громаді:

1. Встановлено сонячні колектори на приміщенні військового коледжу у м. Збаражі на суму 1,8 млн. грн.

2. Підготовлено План Дій Сталого Енергетичного розвитку (ПДСЕР) м. Збаража та подано на затвердження в Європейську комісію. Вартість проєкту – 1,8 млн. грн. Фінансування – 100% міністерство Закордонних Справ Республіки Польща.

Проєкт № 2. Програма «Енергоефективність у громадах II». Як відомо, «Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH працює в Україні з 1993 року, зокрема, над реформою державного управління, сталим економічним розвитком, енергоефективністю та захистом клімату» [170]. Дане товариство за завданням Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) та Асоціацією «Енергоефективні міста України» реалізує на території нашої країни різноманітні проєкти. У контексті даної ініціативи у Збаразькій територіальній громаді відбувалась реалізація програми у 2017-2020 рр. Збаразька міська рада взяла участь у конкурсному відборі в межах проєкту з підтримки енергоефективних послуг для громадських будівель. Завдяки цьому було проведено енергоаудит для 10 об'єктів, з яких 8 — це будівлі комунальної власності. Окрім того, для трьох із них була розроблена проєктно-кошторисна документація на суму 469,0 тис. грн. Механізм реалізації проєкту передбачав співфінансування до 70%, а загальна вартість проєкту становила 497,0 тис. грн.

Проєкт № 3. Програма «U-LEAD з Європою» в частині створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Як відомо, «Програма U-LEAD з Європою є однією з найбільших програм міжнародної технічної допомоги для України з підтримки децентралізації, фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею, Швецією. Програмою надається інституційна

допомога, включаючи інтеграцію послуг у ЦНАП, проводяться тренінгові заходи для персоналу, матеріальна допомога для облаштування робочих місць меблями та технікою, програмний комплекс автоматизації для ЦНАП *Вулик* тощо. У завданнях Програми, відповідно до Угоди між Урядом України та Європейським Союзом, передбачено підготовку пропозицій щодо державної політики у сфері децентралізації та адміністративних послуг, надання відповідної консультаційної підтримки Уряду України щодо реформування політики і законодавства» [106]. У контексті реалізації даної програми Збаразька територіальна громада придбала оргтехніку, меблі та здійснила внутрішній ремонт приміщення протягом 2019-2021 рр. Проєкт фінансувався Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією. Як результат, було створено ЦНАП Збаразької міської ради. Вартість проєкту – 1280,0 тис. грн.

Проєкт № 4. Проєкти регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу. У рамках цієї ініціативи в місті Збараж реалізовано перший етап проєкту, спрямованого на покращення якості життя мешканців і привабливості території для гостей. Зокрема, було створено простір для комфортного відпочинку шляхом капітального ремонту прибережної зони озера, що є важливою складовою розвитку міської інфраструктури. Загальна вартість проєкту становила 11 571,33 тис. грн.

Проєкт № 5. Субвенція (на конкурсній основі) відповідно до постанови КМУ від 24.03.2021 року №249 «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг» [97]. Субвенція надається за такими напрямками:

- 1) «нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт будівель та приміщень для розміщення центрів надання адміністративних послуг, включаючи їх територіальні підрозділи і віддалені робочі місця

адміністраторів, у тому числі завершення розпочатих у попередніх бюджетних періодах робіт з будівництва;

2) облаштування будівель та приміщень, де розміщений центр, а також забезпечення центрів (включаючи їх територіальні підрозділи і віддалені робочі місця адміністраторів) обладнанням, зокрема обладнанням для видачі паспортних документів, посвідчення водія та реєстрації транспортних засобів, технічними та програмними засобами, електронними системами документообігу та інформаційної взаємодії» [97].

У межах даної ініціативи відбулося фінансове забезпечення децентралізації, реальних, зручних та доступних умов для отримання максимуму необхідних послуг, в тому числі соціальних, громадянами і суб'єктами господарювання при особистому (фізичному) і електронному зверненні, що полегшують життя мешканцям громади, шляхом створення Центру надання адміністративних послуг нового формату «Центр надання адміністративних послуг – Центр Дії» Збаразької міської ради. Вартість проєкту – 4 133,670 тис. грн.

Проєкт № 6. Грант TF0A8367. У жовтні 2021 року Уряду України було надано Грант TF0A8367 Японським фондом соціальних інвестицій. З нагоди початку проєкту «Надання соціальних послуг в громаді» 18 квітня 2019 року «у Тернополі було проведено стартовий інформаційний захід, у якому взяли участь 17 пілотних громад області. Проєкт зорієнтований на підтримку об'єднаних територіальних громад на шляху посилення їх спроможності у забезпеченні мешканців якісними соціальними послугами. На заході, зокрема, було зазначено про те, що уряд Японії надав Україні грант у розмірі 2850,0. тис. дол. США через Міжнародний банк реконструкції та розвитку для здійснення проєктної діяльності у напрямку поліпшення охоплення соціальними послугами вразливих груп населення (літніх людей, людей з інвалідністю, сімей, що знаходяться у складних життєвих обставинах). Завданням проєкту також є покращення доступу мешканців до соціальної та комунальної інфраструктури громад. Відповідно до Угоди про грант

відповідальним за впровадження проєкту від Уряду України є Український фонд соціальних інвестицій» [130]. У рамках реалізації програми «Надання соціальних послуг в громаді» у Збаразькій територіальній громаді для соціальних робітників було закуплено:

- електроскутери (5 шт на суму 129000,00 грн.);
- велосипеди (7 шт. на суму 49623,00 грн.).

Проєкт № 7. Фонд ООН в галузі народонаселення UNFPA, який в Україні працює для: «створення умов, у яких кожна молода людина може реалізувати свій потенціал, вести здоровий спосіб життя, знати свої репродуктивні права та вести активне громадське життя; проведення кампаній з питань сексуального та репродуктивного здоров'я для покращення доступу до послуг охорони здоров'я та догляду та підвищення їх якості, особливо для молоді; боротьби з гендерними стереотипами в суспільстві (через засоби масової інформації, обов'язкове навчання державних службовців щодо гендерного мейнстрімінгу, удосконалення національної гендерної політики та антидискримінаційна експертиза шкільних підручників); надання інформації та послуг постраждалим від гендерного насильства шляхом створення кризових центрів, підтримки роботи мобільних груп психосоціальної та підтримки, надання експертної підтримки та підвищення загальної обізнаності суспільства» [200]. У межах даної ініціативи упродовж 2022 року у Збаразькій територіальній громаді:

- проведено ремонт кризової кімнати для людей, що постраждали від домашнього насильства (вартість ремонту 859000,00 грн.);
- облаштування робочого місця для консультативної служби вартістю 201000,00 грн.

Проєкт № 8. ГО ТМЖК «Відродження нації». Основними напрямками роботи Громадської організації ТМЖК «Відродження нації» є: «протидія торгівлі людьми та нерегульованій міграції; посилення інституційної спроможності організації; протидія гендерно обумовленому насильству; протидія домашньому насильству; допомога ВПО; активізація жіночого руху;

розширення економічних можливостей вразливого населення; сприяння розвитку феміністичного руху у Тернопільській області; сприяння гідному та безперешкодному доступу соціально незахищених верств населення, зокрема постраждалих від торгівлі людьми, експлуатації, гендерно обумовленого насильства до захисту та допомоги; сприяння вдосконаленню національної та регіональної політики в сфері протидії торгівлі людьми та нерегульованої міграції відповідно до міжнародних зобов'язань України; сприяння вдосконаленню національної, регіональної та місцевої політики в сфері протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі відповідно до міжнародних зобов'язань України; посилення інституційної спроможності організації; участь в охороні навколишнього природного середовища; сприяння забезпеченню гендерної рівності у всіх сферах суспільного життя» [30]. У 2022 році у Збаразькій територіальній громаді ця громадська організація здійснила спільний проєкт щодо облаштування доступності для осіб з інвалідністю (ремонт сходів, облаштування парковки, накриття пандусу в адміністративному приміщенні міської ради ЦНАП) вартістю 361000,00 грн.

Проєкт № 9. БО Благодійни Фонд «Стабілізуєш Суппорт Сервісез». З 2015 року Благодійна організація Благодійний фонд «Стабілізуєш Суппорт Сервісез» «координує гуманітарну допомогу, захищає права внутрішньо переміщених осіб та ветеранів в усіх областях України (окрім тимчасово окупованих територій). З початку повномасштабного вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року, благодійний фонд зосередив свою роботу на проєктах гуманітарної допомоги у тих містах, які найбільше постраждали від війни. Разом із місцевими волонтерами та координаторами, сили направлені на те, щоб зменшити вплив гуманітарної катастрофи на життя людей» [12]. У 2023 році у Збаразькій територіальній громаді реалізовано проєкт спільно з Благодійним Фондом «Стабілізуєш Суппорт Сервісез» в рамках якого було:

- закуплено техніку на 4 робочі місця (ноутбук, принтер, роутер, канцтовари) на загальну суму 273935,52 грн.

- розроблено «Соціальний паспорт громади» та проведено соціологічне дослідження щодо доступності й якості надання соціальних та адміністративних послуг у Збаразькій територіальній громаді Тернопільської області.

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що Збаразька територіальна громада має значний потенціал для розвитку, охоплюючи різноманітні сфери, такі як промисловість, соціальна сфера, просторово-екологічний розвиток та фінансово-інвестиційна сфера. Наявність природних ресурсів, історичних об'єктів, сприятливе географічне розташування та наявність суспільно активних громадян є сильними сторонами громади. Проте, існують виклики, що актуалізують потребу у подальшій інфраструктурній та економічній модернізації. Основними проблемами соціально-економічного й екологічного розвитку Збаразької територіальної громади на сьогоднішній день є:

- відсутня містобудівна документація (генеральні плани) в населених пунктах громади;
- неефективність організаційної структури управління громадою;
- недостатність компетенцій та навичок посадових осіб органу місцевого самоврядування в сфері управління проєктами;
- неефективне використання інформаційного забезпечення в управлінні проєктами територіальної громади;
- нераціональне користування земельними ресурсами, які мають сільськогосподарське призначення;
- нестача фінансів, у зв'язку з чим що неможливо розпочати впроваджувати вагомні інвестиційні проєкти;
- зношені основні фонди підприємств;
- безробіття й тіньова зайнятість населення;

- спад купівельної спроможності громадян, обумовлений низькими реальними доходами;
- негативна транспортно-експлуатаційна ситуація на автомобільних дорогах, мостах та проблемна дорожня інфраструктура;
- зношені об'єкти систем, які займаються водопостачанням та водовідведенням;
- недостатнє забезпечення сіл освітленням, водою;
- незадовільне здійснення пасажирських перевезень, дуже зношені транспортні засоби, якими перевозять пасажирів, та недостатньо перевізників, якими надаються послуги в цій галузі;
- неповне матеріально-технічне забезпечення медичних, освітніх, культурних закладів, які працюють у селі;
- забруднені береги рік, ставків через побутові відходи та неочищені стічні води, незадовільним є стан зберігання та переробки відходів.

Більш активна інтеграція проєктного підходу у діяльності Збараської територіальної громади стане важливим інструментом для максимізації її потенціалу. Проєктний підхід дозволить систематично планувати, виконувати та оцінювати різні ініціативи, спрямовані на поліпшення якості життя громадян та розвиток інфраструктури. Крім того, застосування проєктного підходу допоможе вирішити проблеми щодо удосконалення інфраструктури доріг, розвитку малого та середнього бізнесу, поліпшення соціальних послуг й збільшення фінансово-економічного потенціалу громади. Важливою складовою успіху є взаємодія між громадою, органами самоврядування, бізнес-структурами, громадськими організаціями для спільної реалізації проєктів, які відповідають потребам та пріоритетам громади. Врахування усіх аспектів громадського життя та створення умов для активної участі громадян у прийнятті рішень є ключовими для сталого та успішного розвитку Збараської територіальної громади.

Метою подальшого соціально-економічного розвитку Збараської територіальної громади є вирішення спільних для жителів усіх сіл, що

сформували громаду, проблемних питань та впровадження заходів, які сприятимуть економічному зростанню, підвищенню конкурентоздатності, інвестиційної привабливості, якості життя в громаді завдяки ефективному використанню ресурсів та реалізації спільних проєктів. Потреба розвивати Збаразьку територіальну громаду обумовлює пріоритетне завдання, яке має виконати громада, забезпечити такий її розвиток, щоб людям було комфортно жити і працювати, всебічно й гармонійно розвиватися, отримувати якісні адміністративні послуги.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що комплексний механізм управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу охоплює такі складові: інституційне, в тому числі, нормативно-правове, організаційне, фінансово-економічне, кадрове та інформаційне забезпечення, а також моніторингову діяльність. В умовах реалізації євроінтеграційного курсу України системи управління територіями зазнають суттєвих трансформацій, що знаходить відображення в оновлених стратегіях регіонального і місцевого розвитку.

2. Збройна агресія проти України значно ускладнила соціально-економічну ситуацію в регіонах, обмеживши можливості щодо розширення їхнього потенціалу. У цьому контексті подальше вдосконалення законодавчих, організаційних, фінансово-економічних, кадрових та інформаційно-комунікаційних механізмів управління має стати основою для впровадження принципів належного врядування і прискорення реформ на місцях. Регіональний вимір євроінтеграційних процесів вимагає забезпечення фінансової стійкості територіальних громад, формування прозорих і дієвих політичних інститутів, розширення інвестиційної привабливості, активної участі в міжнародних і європейських програмах, цільового та ефективного використання фінансових ресурсів у пріоритетних напрямках розвитку, підвищення цифрової грамотності населення та впровадження електронних сервісів.

3. Встановлено, що практичне впровадження проєктного підходу в управлінні розвитком Збараської територіальної громади базується на комплексному й системному підході до розв'язання проблем територіального розвитку. Проєктне управління у Збараській громаді передбачає: проведення глибокого аналізу суспільних потреб та ресурсного потенціалу; широке залучення громадськості, що сприяє формуванню інклюзивної моделі управління; ретельне проєктне планування та ефективну мобілізацію фінансових ресурсів (місцевого бюджету, грантів, інвестицій); системну реалізацію проєктних ініціатив з подальшим моніторингом і оцінкою їх ефективності; активну комунікацію та звітність щодо реалізації проєктів, що підвищує довіру громадян і забезпечує прозорість управління. Такий підхід дозволяє громаді ефективно реалізовувати соціально-економічні проєкти, спрямовані на покращення добробуту населення та розвиток території.

4. Оцінка розвитку Збараської територіальної громади в контексті імплементації проєктного підходу свідчить про наявність значного потенціалу, що охоплює такі сфери, як промисловість, соціальна інфраструктура, просторово-екологічний розвиток і фінансово-інвестиційна діяльність. До ключових конкурентних переваг громади належать наявність природно-ресурсного потенціалу, історико-культурної спадщини, вигідне географічне розташування та високий рівень суспільної активності мешканців.

5. Проблемами, що стримують соціально-економічний розвиток територіальної громади, є: відсутність містобудівної документації (генеральних планів) у населених пунктах громади; недосконалість організаційної структури управління громадою; недостатній рівень компетентності посадових осіб у сфері управління проєктами; низька ефективність використання інформаційного забезпечення в управлінні проєктною діяльністю; нераціональне використання земельних ресурсів сільськогосподарського призначення; обмежені фінансові ресурси, що унеможливають реалізацію важливих інвестиційних проєктів; зношеність

основних виробничих фондів підприємств. У цьому контексті активна інтеграція проєктного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування має стати одним із ключових інструментів розкриття і посилення потенціалу Збаразької територіальної громади. Проєктне управління забезпечить системне планування, ефективну реалізацію та об'єктивну оцінку результатів реалізації ініціатив, що сприятиме підвищенню якості життя населення.

Матеріали розділу розкрито у [86; 89; 91]

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Застосування проєктного підходу для удосконалення структури управління громадою

Розвиток більшості територіальних громад України суттєво стримується наявними викликами, що виникають у процесі забезпечення ОМС належного рівня фінансових, людських і матеріальних ресурсів, необхідних для стабільного функціонування місцевих економік. Значна частина зазначених проблем була зумовлена або загострилася у зв'язку з початком повномасштабної військової агресії російської федерації проти України у 2022 році. Військові дії на південних і східних територіях держави, а також масовані ракетні удари по всій країні призвели до масштабних руйнувань об'єктів інфраструктури, що спричинило суттєве скорочення підприємницької активності та погіршення інвестиційного клімату. Як наслідок, було значно послаблено фінансову спроможність практично всіх територіальних громад. У зазначених умовах особливої актуальності набуває питання розроблення нових інструментів активізації економічного потенціалу громад в умовах воєнного стану, а також визначення пріоритетних напрямів трансформації системи управління ними з урахуванням завдань повоєнної модернізації національної економіки.

Погоджуємося з науковцями, що «труднощі, які виникають у впровадженні проєктних методологій в роботі органів місцевого самоврядування пов'язані перш за все зі застарілою системою управління та небажанням змінювати систему самими виконавчими органами. Також впровадження проєктного підходу залежить від політичного бажання головного лідера (міського голови). Напрямів застосування проєктного підходу надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери життя» [46].

Для забезпечення досягнення стратегічних цілей державної політики, впровадження окремих проєктів має здійснюватися не ізольовано, а в межах узгоджених програм і портфелів проєктів. Кожен окремий проєкт не повинен розглядатися автономно, оскільки його ефективність значною мірою залежить від взаємозв'язку та синергії з іншими проєктними ініціативами. На основі зазначених проєктів формуються програми розвитку – комплексні утворення, що об'єднують взаємопов'язані за цілями, ресурсами й результатами проєкти, які в сукупності забезпечують досягнення системних змін.

Разом із тим, інтеграція проєктного підходу в управлінську практику органів місцевого самоврядування у процесі реалізації стратегій розвитку територіальних громад супроводжується низкою викликів. Зокрема, складність такої імплементації обумовлюється впливом одразу кількох чинників, серед яких: обмеженість кадрового потенціалу, відсутність достатнього рівня проєктної культури, дефіцит фінансових і технічних ресурсів, а також низька інституційна спроможність на локальному рівні.

Перш за все, це «наявна бюрократична система. Посадові особи місцевого самоврядування звикли десятиліттями працювати традиційно. Вони не зацікавлені в змінах і намагаються зберегти статус-кво, іноді навіть саботуючи окремі проєкти, якщо відчують недостатню наполегливість найвищого керівництва громади, як власників проєкту. На посадових осіб, що погоджуються працювати в проєктних підходах йде значне робоче навантаження, яке з кожним додатковим проєктом може тільки збільшуватися. Система мотивації на ранніх стадіях впровадження проєктного підходу не побудована таким чином щоб преміальними заохотити посадову особу до роботи в проєктах. І навіть в умовах використання проєктного підходу продовжує працювати традиційно. Можливо, саме через це наявний певний скептицизм серед працівників/ниць органів місцевого самоврядування, щодо зміни формату їх діяльності (перехід від традиційних методик, до проєктних). Наступний чинник – методологіями передбачається внесення деталізацій. Тобто, потрібно більш

детально описувати, що маємо на вході, що буде виконуватися і, що в результаті ми отримаємо. Так, кожен етап має містити критерії за якими буде оцінюватися виконана робота. Далі це збільшення самого етапу планування. Останнім чинником виступає організаційна зрілість» [46]. У статті Д.Г.Безуглого та Ю.П.Шарова окреслено 4 рівні зрілості органів місцевого самоврядування. Так, «першим є початковий. На цьому етапі ОМС не розуміються у сфері управління проєктами, вони є мало обізнаними. Для них не є зрозумілим, як ці знання можна використати у своїй роботі. Другий рівень – базовий. ОМС використовують певні знання, проте є розуміння, що цього недостатньо. Рівень компетентності залишається невисоким. Зазначається також й те, що це найважчий рівень. Адже працівники мають самі зрозуміти, що наявних знань мало і потрібно братися за навчання, освоювати нові навички та ін. Третій рівень – зрілість. Тут ОМС свідомо володіють термінологією та методологією управління проєктами, існує командна робота. Також, використовуються різного роду схеми, наявні регламентації роботи та інструкції. Зазначено, що на цьому етапі теж існують труднощі, адже ті зміни, що приносять постійні покращення стають все менш помітними. Четвертим, останнім, рівнем є – розвиток і вдосконалення. Всі процеси є регламентованими та формалізованими. В команді є сертифіковані проєктні менеджери, існує проєктний офіс (віртуальний/реальний). Відбувається наближення до проєктно-орієнтованої діяльності» [9].

З урахуванням природи вищезазначених проблем та об'єктивних викликів, що постають перед більшістю територіальних громад України, особливої ваги в сучасних соціально-економічних умовах набуває питання усунення деструктивних чинників, які негативно впливають на ефективність управління та унеможливлюють процес модернізації громад. До таких чинників належать:

- інституційні рудименти у сфері місцевого самоврядування, що знижують потенціал впливу ОМС на економічний розвиток громад. Це пов'язано з низкою формальних і неформальних обмежень, зокрема:

нестабільністю законодавства, фінансовою залежністю від державних трансфертів, обмеженим доступом до інструментів адміністрування місцевих податків і зборів. Наслідком цього є зміщення фокусу управлінської діяльності в бік бюрократичних процедур, зорієнтованих, переважно, на підтримання адміністративної взаємодії з органами державної влади. Натомість управлінська ефективність, пов'язана з інвестиційною привабливістю, громадською комунікацією, розвитком інститутів громадянського суспільства, маркетингом і брендингом території, – суттєво знижується;

- інституціоналізована інертність мислення представників місцевої влади, що сформувалася під впливом радянського і пострадянського досвіду управління. Значна частина керівного складу територіальних громад, включаючи сільських та міських голів, їх заступників, депутатів місцевих рад і працівників апарату, продовжують діяти в межах застарілих адміністративних стереотипів, сприймаючи місцеве самоврядування, переважно, як механізм бюрократичного адміністрування або як інструмент досягнення особистих (політичних, кар'єрних, матеріальних) цілей. Така ситуація знижує управлінську результативність і орієнтацію на розвиток;

- низький рівень соціального капіталу, що є наслідком обмеженої довіри з боку мешканців громад та представників місцевого бізнесу до органів влади. Це призводить до низької залученості суб'єктів місцевого середовища до процесів ухвалення управлінських рішень, відсутності ефективного діалогу та стратегічного партнерства, що, своєю чергою, унеможливорює консолідовану реалізацію стратегічних ініціатив;

- хронічний дефіцит кваліфікованого персоналу, масовий відтік професійних кадрів, молоді, підприємців та управлінців у великі міста і центри економічного зростання спричинив кадровий занепад у більшості громад, зокрема, в сільських. Це ускладнює адаптацію сучасних управлінських технологій, перешкоджає впровадженню інноваційних рішень та знижує адаптивність управлінських структур до нових викликів;

- недостатній рівень культури міжмуніципального співробітництва та міжсекторального партнерства, що має як інституційні, так і ментальні передумови. Домінування «персоналістської» моделі місцевої влади, що тяжіє до проявів вождизму, перешкоджає формуванню ефективних горизонтальних зв'язків між громадами, а також реалізації партисипативних форм управління. Особливо яскраво ці прояви фіксувалися на етапі початку реалізації адміністративно-територіальної реформи, коли об'єднання громад часто зустрічало опір з боку керівників територіальних одиниць, що втрачали автономію.

Зазначені деструктивні чинники та управлінські проблеми справляють негативний вплив не лише на сучасну якість управління територіальними громадами, але й мають потенціал проєкції у післявоєнний період соціально-економічного розвитку. Зокрема, інституційні рудименти, що зберігаються у структурі місцевого самоврядування, створюють передумови для відтворення стереотипів бюрократичної моделі управління, що суттєво ускладнює впровадження інноваційних управлінських практик. Інертність мислення представників керівного складу громад у поєднанні з дефіцитом кваліфікованих кадрів значною мірою обмежує управлінську результативність, знижуючи здатність громад до адаптації новітніх інструментів розвитку.

Водночас, низький рівень соціального капіталу у громадах часто стає підґрунтям для формування опортуністичних моделей поведінки з боку мешканців, що може провокувати зростання конфліктності та суперечностей між окремими соціальними групами. Така ситуація ускладнює формування єдиної візії розвитку та консолідацію зусиль у реалізації стратегічних цілей. Крім того, недосконалий стан міжмуніципального співробітництва й міжсекторального партнерства унеможливорює формування синергетичних ефектів розвитку на субрегіональному рівні, що уповільнює темпи відновлення та модернізації місцевих економік.

З огляду на це, дедалі більшу увагу слід приділяти реалізації проєктного підходу до управління територіальними громадами в Україні. З одного боку, це дасть змогу значно збільшити перелік джерел фінансування громад через зростання грантових та інвестиційних надходжень. Усталені методи управління громадами доповняться практиками проєктного менеджменту. З іншого боку, це допоможе подолати такі проблеми розвитку громад (включаючи нівелювання факторів їхнього розповсюдження) як інституційні рудименти, управлінські стереотипи, прогалини у культурі співробітництва й інертність мислення керівників.

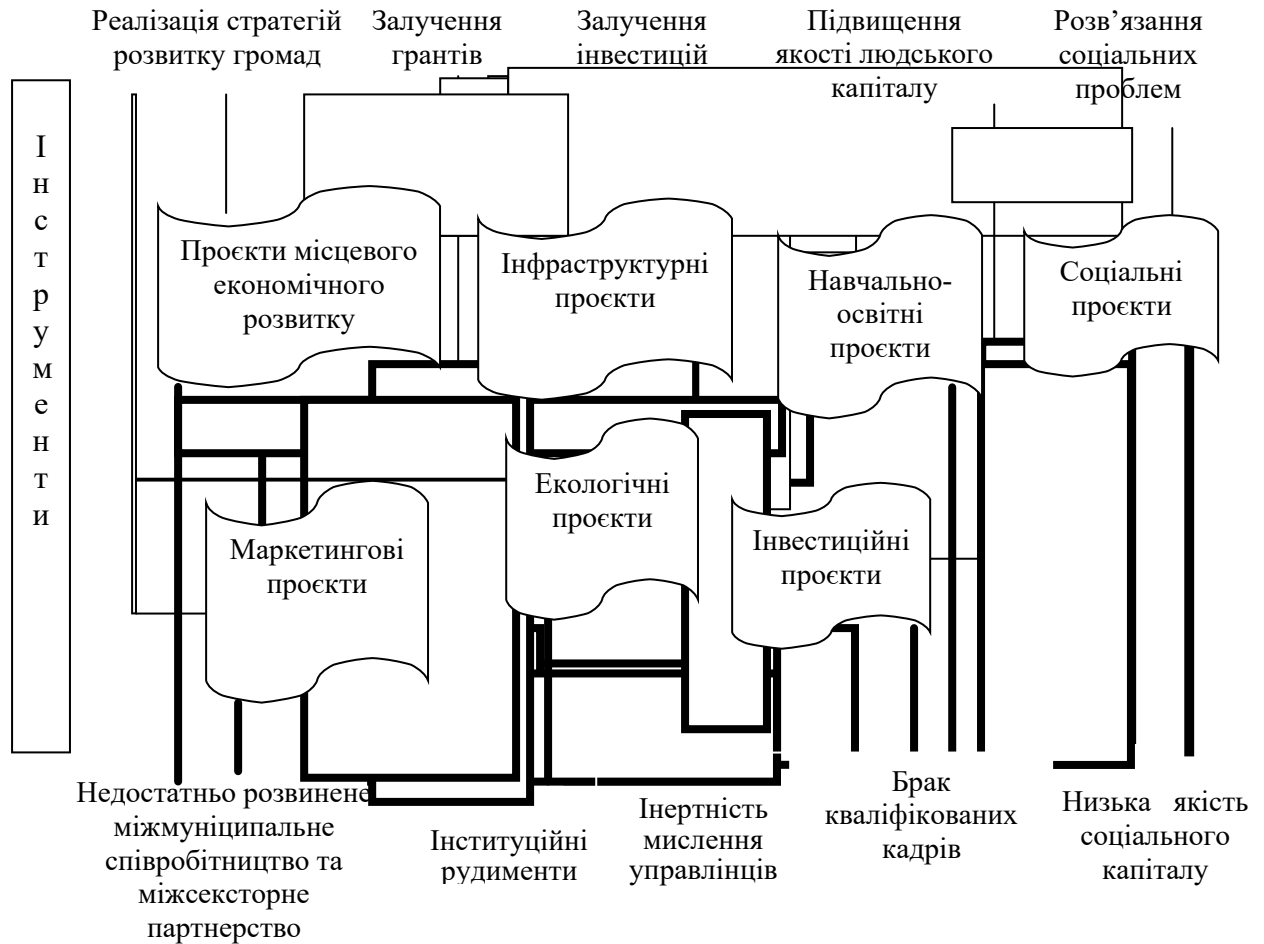
Загалом, як і будь-який управлінський інструмент, проєктний менеджмент спрямований на підвищення ефективності використання обмежених ресурсів громад, зокрема, природних, людських, матеріальних і фінансових. Це, своєю чергою, дозволяє скоротити ресурсозатратність місцевої економіки, водночас, збільшуючи віддачу від наявних ресурсів, підвищуючи продуктивність праці та покращуючи якість життя мешканців території.

З огляду на це, головні сфери використання проєктного менеджменту в українських громадах систематизуємо наступним чином (рис. 3.1).

У контексті практичного застосування інструментарію проєктного менеджменту в системі публічного управління територіальними громадами України виокремимо такі ключові напрями:

- формування обґрунтованих планів заходів щодо реалізації стратегій розвитку територіальних громад, забезпечених відповідними природними, фінансовими та людськими ресурсами, що гарантує цілісність і послідовність імплементації стратегічних завдань;
- залучення зовнішніх джерел фінансування, насамперед, грантових коштів, у тому числі в межах програм міжнародної технічної допомоги, з метою реалізації інфраструктурних, інноваційних та розвиткових проєктів, актуальних для конкретних потреб громад;

Сфери застосування проєктного менеджменту



Управлінські проблеми, які вирішуються

Рис. 3.1. Управлінські проблеми, які вирішуються з використанням проєктного менеджменту

Джерело: за матеріалами [15]

- підвищення рівня людського та соціального капіталу, що включає розвиток підприємницького потенціалу, вирішення актуальних екологічних питань, впровадження практик демократичного врядування, удосконалення механізмів публічного управління, цифровізацію адміністративних процесів тощо;

- поліпшення інвестиційного клімату та активізація інвестиційних процесів, зокрема шляхом залучення іноземного капіталу та створення умов

для релокації бізнесу з постраждалих від бойових дій регіонів та тимчасово окупованих територій;

- вирішення актуальних соціальних проблем мешканців громад, зокрема шляхом розвитку соціального підприємництва, створення нових робочих місць, а також забезпечення ефективної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне середовище громади.

Кожна із визначених сфер проєктного менеджменту є важливою. І не тільки з точки зору зміни принципів і підходів щодо управління громадами задля усунення існуючих управлінських стереотипів та рудиментів пострадянського періоду. Вони, крім того, охоплюють велику кількість завдань, орієнтованих на значне нарощування фінансової та економічної здатності громад у сучасних умовах.

Насамперед це має відношення до втілення проєктів місцевого економічного розвитку й інвестиційних проєктів, навчально-освітніх та соціальних проєктів та, крім того, проєктів, орієнтованих на модернізацію діючих і зведення нових об'єктів інфраструктури у громадах. До того ж все більш актуальними стають маркетингові й екологічні проєкти.

Найзначущіші проєкти для переважного числа українських громад – це проєкти освітнього та соціально-економічного розвитку, особливо, під час повоєнного етапу. Так, варто особливу увагу зосередити на тих із них, що втілюються відповідно до програм міжнародної технічної допомоги із залученням кваліфікованих спеціалістів із держав, які є членами Європейського Союзу, й провідних експертів України.

Подібні проєкти спрямовані, в основному, довгостроковий результат та гарантують покращення якості як людського, так і соціального капіталу громад. В той же час вони мають позитивний вплив на різноманітні аспекти їх розвитку: від зростання якості управління – до зменшення ступеню конфліктності й напруги між різними групами інтересів та зростанням результативності міжсекторного партнерства.

Друга за значущістю група проєктів – це інфраструктурні проєкти. Вони перебувають у нерозривному зв'язку між собою, тому що

передбачають спільний сутнісний і цільовий напрям. Зокрема, створення передумов для розвитку економіки громади в довгостроковому майбутньому. Інфраструктурні проєкти гарантують модернізацію і формування нових об'єктів транспортної, інженерної, інформаційної, маркетингової й інших типів інфраструктури, що дозволяють місцевому бізнесу зростати досить стабільно і продуктивно.

Крім того, ще одна група проєктів, на котрій слід акцентувати увагу, зважаючи на актуальність тих викликів, що наразі постали перед Україною, – інвестиційні проєкти. На жаль, сьогодні переважна більшість громад не зосереджує на них належну увагу. Однак, в контексті євроінтеграції нашої країни саме такі проєкти відіграватимуть першочергову роль у розвитку економіки. Уже сьогодні це спонукає громади займатися активним пошуком шляхів вирішення проблем напрацювання якісних й актуальних інвестиційних пропозицій, що дадуть змогу залучати у місцеву економіку належний рівень інвестиційних ресурсів. Так, фахівці зауважують, що одержаний статус кандидата на членство в Європейському Союзі й реалізація спричинених цим соціально-економічних реформ дасть змогу Україні одержувати все більше інвестиційних ресурсів, передусім на фазі повоєнної відбудови держави. Це, крім того, буде стимулом до посилення ряду перетворень, що започатковані в попередні періоди, включаючи здійснення реальної децентралізації влади з паралельним збільшенням реальної фінансової спроможності громад.

На рис. 3.2 представлено пропоновану модель удосконалення процесу організації управління розвитком Збараської міської територіальної громади із застосуванням проєктного підходу. Ця модель відображає багатокомпонентний підхід до підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів, що забезпечує цілісну координацію діяльності громади, оптимізацію використання ресурсів, а також залучення мешканців до процесу прийняття рішень.

МОДЕЛЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗБАРАЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ		
Мета: підвищення ефективності та прозорості процесу організації управління територіальною громадою через оптимізацію процесів, зниження адміністративних витрат, покращення міжвідомчої координації, залучення мешканців до прийняття рішень та сприяння соціально-економічному розвитку громади.		
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗБАРАЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ		
1. Розробка і впровадження проєктного офісу. Проєктний офіс забезпечує централізоване управління всіма проєктами громади, надає інструменти і ресурси для їх ефективної реалізації та підтримує стандарти управління проєктами.	Цілі: Підвищення прозорості управління, стандартизація процесів, координація ресурсів.	Кроки впровадження: Створення проєктного офісу, призначення команди, розробка стандартів і процесів, навчання персоналу.
2. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту. Інструменти проєктного менеджменту (такі як Trello, Asana, Microsoft Project) дозволяють ефективно планувати, розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань та звітувати про результати	Цілі: Автоматизація управлінських процесів, зниження кількості рутинних завдань, зменшення ризиків.	Кроки впровадження: Вибір інструментів, адаптація їх під потреби громади, навчання персоналу та інтеграція з іншими системами.
3. Розвиток міжвідомчої координації. Запровадження проєктних підходів сприяє кращій взаємодії між різними відділами громади, що дозволяє ефективно реалізовувати спільні проєкти та уникати дублювання зусиль.	Цілі: Підвищення узгодженості дій, покращення комунікації, оптимізація використання ресурсів.	Кроки впровадження: Встановлення єдиних стандартів комунікації та координації, проведення регулярних міжвідомчих нарад, впровадження інтегрованих інформаційних систем.
4. Розробка стратегічних проєктів для соціально-економічного розвитку. Створення стратегічних проєктів, спрямованих на поліпшення інфраструктури, розвитку місцевого бізнесу, підвищення якості життя громади.	Цілі: Залучення інвестицій, стимулювання економічного розвитку, створення нових робочих місць.	Кроки впровадження: Оцінка потреб громади, розробка стратегічних проєктів, залучення партнерів та інвесторів, управління проєктами згідно з проєктними методологіями.
5. Моніторинг та оцінка проєктів. Створення системи моніторингу і оцінки для відстеження прогресу та результативності проєктів на всіх етапах їх реалізації.	Цілі: Забезпечення прозорості, підвищення підзвітності, своєчасне виявлення і виправлення відхилень.	Кроки впровадження: Визначення ключових показників ефективності (KPI), впровадження систем моніторингу, регулярне звітування про досягнуті результати та проблеми.
6. Залучення громади до процесу управління проєктами. Впровадження інструментів зворотного зв'язку та громадських обговорень для залучення мешканців до участі у визначенні пріоритетів та оцінці проєктів.	Цілі: Підвищення громадянської активності, врахування потреб громади, покращення прозорості	Кроки впровадження: Створення онлайн-платформ для зворотного зв'язку, проведення громадських обговорень, інтеграція результатів обговорень у планування проєктів.
7. Оптимізація кадрових ресурсів через навчання і розвиток компетенцій. Проєктні підходи вимагають наявності кваліфікованих кадрів, здатних керувати проєктами, тому навчання і розвиток компетенцій стають необхідними.	Цілі: Підвищення кваліфікації працівників, формування проєктних команд, здатних досягати стратегічних цілей.	Кроки впровадження: Оцінка компетенцій персоналу, розробка навчальних програм, проведення тренінгів з управління проєктами.
Результат: ефективний, прозорий та підзвітний процес організації управління територіальною громадою з оптимізованими процесами, зменшеними витратами, покращеною координацією між відділами та активним залученням громадян, що сприяє сталому розвитку і підвищенню якості життя населення.		

Рис. 3.2. Модель удосконалення процесу організації управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу (на прикладі Збаразької територіальної громади)

Джерело: власна розробка автора

Пропонована модель включає такі напрями організаційно-функціонального й інструментального характеру:

- розробку і впровадження проєктного офісу (він забезпечує централізоване управління всіма проєктами громади, ресурсно й інструментально супроводжує ці проєкти);
- інтеграцію інструментів проєктного менеджменту ((Trello, Asana, Microsoft Project), які дозволяють ефективно планувати і розподіляти ресурси, здійснювати контроль за виконанням завдань та звітувати про результати);
- розвиток міжвідомчої координації (сприяє кращій взаємодії між учасниками реалізації проєктів у громаді, дозволяє уникати дублювання функцій);
- розробку стратегічних проєктів для соціально-економічного розвитку територіальної громади (щодо: покращення інфраструктури, розвитку місцевого бізнесу, підвищення якості життя місцевих жителів тощо);
- моніторинг та оцінку проєктів (уможливлюють відстеження стану й здійснення реальної оцінки результативності проєктів на всіх етапах їх реалізації);
- залучення громадськості до процесу управління проєктами (активне використання комунікаційних інструментів сприятиме долученню стейкхолдерів до визначення пріоритетів проєктної діяльності, її оцінки тощо);
- зміцнення кадрового ресурсу органу місцевого самоврядування через навчання і розвиток компетенцій працівників (реалізація проєктних підходів вимагає висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати проєкти відповідно до сучасних управлінських стандартів, інтегрувати інноваційні рішення задля підвищення результативності проєктного менеджменту на місцевому рівні).

Реалізація пропонованої моделі вдосконалення процесу організації управління розвитком Збарзької міської територіальної громади із

застосуванням проєктного підходу дозволить інституційно, організаційно-функціонально, інструментально посилити процес управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу.

Пропоновані напрями удосконалення процесу організації управління розвитком Збараської міської територіальної громади на засадах проєктного підходу допоможуть цій та іншим територіальним громадам перейти на більш системний підхід у реалізації проєктів, підвищити ефективність управління та залучати громадськість до процесу прийняття рішень, що сприятиме сталому розвитку та покращенню якості життя місцевого населення.

У попередньому підрозділі за результатами SWOT-аналізу було визначено низку слабких сторін у розвитку Збараської територіальної громади. Серед них: дефіцит кваліфікованих кадрів; значне збільшення витрат підприємств через модернізацію та впровадження енергоощадних технологій; нестача дієвих податкових і фінансових стимулів для нових підприємств; слабка конкурентоспроможність місцевої продукції; незадовільний стан доріг та інфраструктури; соціальна ізоляція молоді; недостатній розвиток готельного сектору та відсутність кемпінгів; низька екологічна свідомість населення щодо поводження з твердими побутовими відходами; зношеність водопровідних систем; відсутність бюджетного фінансування для оновлення інфраструктури тощо. Завдяки пропонованій моделі вдосконалення процесу організації управління розвитком Збараської міської територіальної громади слабкі сторони у розвитку громади можуть бути подолані (табл. 3.1).

Застосування інструментарію проєктного менеджменту в управлінні територіальними громадами, зокрема у Збараській громаді, сприятиме поетапному розв'язанню актуальних проблем, мобілізації нових ресурсів і забезпеченню сталого розвитку. Причому, громади, які оперативно інтегрують сучасні підходи проєктного управління у свою практику, можуть претендувати на пріоритетний доступ до фінансових, матеріально-технічних і людських ресурсів.

Таблиця 3.1

Шляхи нейтралізації слабких сторін у розвитку Збараської громади на засадах проєктного підходу

Назва проблеми	Пропозиції з усунення проблеми на засадах проєктного підходу	Інструменти реалізації
1	2	3
Недостатня кількість кваліфікованих кадрів	1. Розробка проєкту з підготовки кадрів. Створити проєкт для проведення тренінгів, семінарів та навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників у громаді, що включає співпрацю з місцевими навчальними закладами та програмами перепідготовки, а також залучення онлайн-ресурсів. 2. Інтернальні програми. Розробити систему стажувань для молоді та зацікавлених мешканців громади у співпраці з підприємствами, що сприятиме залученню кваліфікованих спеціалістів на місцевому рівні.	Гранти на навчання; партнерства з навчальними закладами; використання платформи Zoom та Google Classroom для онлайн-навчання; співпраця з підприємствами; вебінари та професійні конференції.
Значне зростання витрат підприємств у зв'язку з модернізацією та впровадженням енергозберігаючих технологій	1. Створення програми енергозбереження. Започаткувати проєкт для допомоги місцевим підприємствам у впровадженні енергозберігаючих технологій, що може включати консультування, надання субсидій або пільгових кредитів, спрямованих на фінансування модернізації обладнання. 2. Партнерство з бізнес-асоціаціями. Налагодити зв'язок із компаніями, що спеціалізуються на енергозберігаючих технологіях, для надання підприємствам громади доступу до технологій та експертизи.	Пільгові кредити; співпраця з бізнес-асоціаціями; використання ERP-систем для оптимізації ресурсів; створення місцевих енергетичних програм.
Відсутність ефективних податкових та фінансових стимулів для підприємців-початківців	1. Розробка системи податкових стимулів. Запропонувати місцевим підприємцям тимчасові податкові пільги або знижки, зокрема, звільнення від податків на перші кілька років діяльності. 2. Проєкт підтримки стартапів. Ініціювати проєкт створення фонду підтримки малих підприємців та стартапів, що включає надання грантів, консалтингу та доступу до мережі наставників.	Місцеві податкові знижки; створення інкубаторів та акселераторів; залучення інвесторів; платформи для консалтингу та наставництва, такі як Startup Grind або Young Entrepreneurs Council.
Низька конкурентоспроможність місцевого виробника	1. Розробка бренду громади. Створити проєкт із розвитку бренду Збараської громади, що допоможе популяризувати місцеву продукцію та зробити її впізнаваною не тільки на місцевому, але й на обласному рівні. 2. Залучення грантових коштів. Створити програми навчання для підприємців щодо підвищення конкурентоспроможності, зокрема, допомогу у написанні грантових заявок на впровадження інновацій та технологічних рішень.	Гранти для підприємців; участь у виставках та форумах; онлайн-маркетинг та реклама через соціальні мережі; використання платформ для залучення інвестицій, таких як Kickstarter або GoFundMe.
Низька якість доріг та інфраструктури	1. Програма інфраструктурного розвитку. Розробити проєкт капітального ремонту доріг із залученням державного і міжнародного фінансування. 2. Пріоритетний ремонт доріг до туристичних об'єктів. Створити проєкт, що фокусується на покращенні доріг, що ведуть до туристичних локацій громади, для підвищення привабливості території.	Залучення міжнародних донорів та інвесторів; використання сучасних технологій, таких як геоінформаційні системи (GIS) для планування; партнерства з компаніями, що займаються ремонтом доріг.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Соціальна ізоляція молоді	Програма соціальної інтеграції молоді. Розробити проєкт, що передбачає заходи для соціальної адаптації молодих людей, включаючи тренінги, клуби за інтересами, програми зайнятості та професійного навчання.	Використання соціальних мереж для залучення молоді; створення місцевих центрів зайнятості; участь молоді в заходах громади; платформи для пошуку роботи, такі як LinkedIn.
Нерозвинена готельна мережа та відсутність кемпінгів	Ініціювання проєкту з розвитку туристичної інфраструктури. Запропонувати залучити інвесторів для будівництва готелів і кемпінгів, а також створити умови для розвитку зеленого туризму через надання пільг і спеціальних програм підтримки.	Співпраця з інвесторами та туристичними агентствами; використання платформ для залучення інвестицій, таких як Seedrs або Crowdcube; створення інформаційних буклетів й туристичних сайтів.
Пасивність населення у поводженні з твердими побутовими відходами	Еко-проєкт з утилізації сміття. Запровадити інформаційну кампанію та проєкти з навчання громадян ефективному поводженню з відходами, впровадити сортувальні станції та розробити систему збору відходів.	Інформаційні кампанії у соціальних мережах; створення сортувальних станцій; партнерство з еко-організаціями; мобільні додатки для сортування відходів, такі як Green Bin.
Зношеність водопровідних мереж	Програма модернізації водопровідних систем. Запропонувати комплексний проєкт із заміни зношених водопровідних мереж, що включатиме аналіз наявних мереж і розробку плану для їх модернізації з урахуванням фінансових можливостей громади.	Використання дронів та робіт для інспектування мереж; залучення державного фінансування; співпраця з компаніями, що спеціалізуються на водопостачанні.
Відсутність бюджетних коштів на ремонт інфраструктури	Фінансування з різних джерел. Розробити проєкт залучення інвестицій, грантів та участі громади у національних та міжнародних програмах розвитку, спрямованих на ремонт інфраструктури.	Залучення грантів від міжнародних організацій; використання краудфандингових платформ, таких як GoFundMe; співпраця з благодійними фондами; пошук партнерів серед великих інфраструктурних компаній.

Джерело: власна розробка автора

Ефективне управління проєктами підвищить здатність громад залучати зовнішнє фінансування, зокрема кошти міжнародних донорських організацій, включаючи структури Європейського Союзу. Це, у свою чергу, сприятиме не лише реалізації стратегій розвитку, але й відновленню інфраструктури, впровадженню сучасних програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, активізації підприємництва, а також посиленню ролі інститутів громадянського суспільства у процесі стратегічного планування.

Проєктний підхід є дієвим механізмом залучення іноземних інвестицій, обсяг яких, ймовірно, суттєво зростатиме після завершення воєнних дій. У

зв'язку з цим, громади вже сьогодні мають формувати якісні пакети інвестиційних пропозицій, зорієнтовані на модернізацію місцевої економіки. Враховуючи суперечності чинної бюджетно-податкової системи, саме інвестиційна активність у межах проєктів розвитку може слугувати вагомим джерелом фінансування місцевого самоврядування.

Важливим напрямом адаптації проєктного управління до потреб післявоєнного розвитку є стимулювання міжмуніципального співробітництва та державно-приватного партнерства. Реалізація спільних проєктів, спрямованих на подолання регіональних проблем, сприятиме інтеграції ресурсів, покращенню якості життя населення та підвищенню соціально-економічного потенціалу громад.

Особливої уваги заслуговують проєктні ініціативи, орієнтовані на вирішення екологічних питань (утилізація та переробка твердих побутових відходів, впровадження природоохоронних заходів), розвиток інфраструктури (будівництво логістичних центрів, сучасних підприємств, спортивних комплексів), а також формування туристичних кластерів (маркування маршрутів, організація фестивалів, форумів, ярмарок, культурно-етнографічних заходів).

Необхідною умовою успішного впровадження проєктного підходу є цифрова трансформація управлінських процесів у громаді, що забезпечує прозорість рішень, доступність даних для громадян і залучення громадськості до процесів прийняття рішень. У цьому контексті цифровізація та відкритість інформаційних ресурсів повинні розглядатися як інструменти поглиблення демократичного врядування та підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей.

Для забезпечення ефективності впровадження проєктного менеджменту в управління Збаразькою територіальною громадою важливо, щоб в основу такого менеджменту була покладена наступна множина принципів:

1. Цілеспрямованість. Кожен проєкт повинен мати чітко визначену мету, що відповідає стратегічним пріоритетам розвитку громади. Цей принцип передбачає зосередження зусиль та ресурсів на досягненні конкретних цілей, які сприяють соціальному, економічному та екологічному розвитку громади. Цілеспрямованість дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і часу, а також забезпечує максимальне залучення мешканців громади до проєкту, що сприяє підвищенню довіри та підтримки.

2. Фінансова обґрунтованість. Розробка та реалізація проєктів повинні базуватися на чіткому фінансовому плануванні та врахуванні економічної доцільності. Це означає, що кожен проєкт має бути підтриманий достатніми фінансовими ресурсами, а його бюджет – прозорим і обґрунтованим. Фінансова обґрунтованість включає також врахування потенційних ризиків, що можуть вплинути на фінансування, та розробку заходів щодо їх мінімізації. Прозоре управління фінансами в проєктах є критично важливим для забезпечення довіри як з боку громади, так і з боку потенційних інвесторів.

3. Кадрова відповідність. Для успішної реалізації проєктів необхідно залучати фахівців із відповідною кваліфікацією та досвідом. Це передбачає, що кожен проєкт має бути забезпечений професіоналами, які володіють необхідними навичками та компетенціями для ефективного виконання поставлених завдань. Кадрова відповідність також охоплює аспект професійного розвитку: необхідно забезпечити можливість навчання і підвищення кваліфікації для персоналу, який бере участь у проєктному менеджменті. Успішне управління кадровими ресурсами дозволяє не лише підвищити якість реалізації проєктів, але й стимулює професійний розвиток місцевих кадрів, що є важливим для сталого розвитку громади.

Зазначені принципи дозволяють побудувати міцну основу для впровадження проєктного менеджменту в управлінську діяльність територіальних громад України, в тому числі, Збаразької громади, сприяючи їхньому сталому та цілеспрямованому розвитку.

Слід наголосити на значущості надання проєкту цільового спрямування чи націленості на розв'язання певної проблеми (або кількох проблем, що взаємопов'язані). До того ж, «ціль проєкту має відповідати низці важливих критеріїв. Найчастіше експерти пропонують використовувати так звані критерії SMART: Specific (конкретність або чіткість), Measurable (вимірність), Achievable (досяжність), Relevant (актуальність, відповідність суті справи), Time bound (обмеженість у часі)» [53].

Критерії SMART – це методика постановки цілей, яка допомагає зробити їх більш чіткими, вимірюваними та досяжними. Розглянемо кожен з критеріїв SMART детальніше [53]:

1. Specific (Конкретність або чіткість). Цей критерій передбачає, що мета повинна бути однозначною і зрозумілою. Вона має відповідати на питання: що саме необхідно досягти, чому це важливо, хто залучений до її реалізації, де це буде відбуватися і який результат очікується. Конкретність мети дозволяє уникнути двозначностей і робить її більш орієнтованою на результат. Наприклад, замість загального формулювання «покращити інфраструктуру громади», більш конкретна мета могла б звучати: «відремонтувати 5 км доріг до кінця року».

2. Measurable (Вимірність). Мета має бути такою, щоб її можна було виміряти за допомогою кількісних або якісних показників. Це дозволяє відстежувати прогрес і визначати, наскільки близько ми знаходимося до поставленої мети. Вимірність відповідає на питання: скільки? як довго? які конкретні показники будуть свідчити про успіх? Наприклад, якщо мета полягає у підвищенні рівня цифрової грамотності громади, то вимірюваним результатом може бути кількість осіб, які пройшли навчання, або відсоток громадян, які покращили свої навички.

3. Achievable (Досяжність). Цей критерій вимагає, щоб мета була реальною досяжною з урахуванням наявних ресурсів, можливостей та обмежень. Цілі повинні бути амбітними, але реалістичними. Недосяжні або занадто складні цілі можуть демотивувати, тоді як надто прості – не

принесуть відчутного результату. Для того, щоб ціль була досяжною, важливо враховувати поточні ресурси громади, кваліфікацію її фахівців та наявність фінансових і технологічних можливостей.

4. Relevant (Актуальність або відповідність). Мета повинна відповідати загальним пріоритетам і завданням територіальної громади. Вона має бути значущою для досягнення більш глобальних цілей. Актуальна мета враховує поточні проблеми і потреби громади, зосереджуючи увагу на найбільш важливих для неї аспектах. Наприклад, замість віддалених проєктів, актуальними можуть стати рішення, які безпосередньо покращують якість життя громади – поліпшення доступу до води, послуг охорони здоров'я чи інфраструктури.

5. Time-bound (Обмеженість у часі). Цей критерій вказує на необхідність встановлення чітких термінів для досягнення мети, що дозволяє визначити, скільки часу є для виконання завдань, і мотивує до ефективної роботи в задані строки. Цей критерій відповідає на питання: коли саме буде досягнута мета? Який часовий проміжок встановлений для виконання завдань? Наприклад, «до кінця кварталу провести тренінги для 100 осіб» є чітким і часово обмеженим завданням.

Використання критеріїв SMART дозволить не лише чітко формулювати цілі проєктів, але й полегшить процес управління ними, сприятиме кращій організації роботи, контролю та оцінці ефективності проєктної діяльності.

Важливим принципом проєктного менеджменту є фінансова визначеність. Будь-який проєкт повинен ґрунтуватися на існуючому, а не віртуальному фінансовому ресурсі, а джерела фінансування проєкту мають визначатися наперед. В той же час, фінансове підґрунтя проєкту необхідно окреслювати конкретно. В певних ситуаціях навіть доречно передбачити змогу взаємного дублювання джерел фінансування, у тому випадку, якщо виникнуть ризики безперервного надходження фінансів із одного джерела, тимчасовий брак коштів можна перекрити надходженнями з іншого.

Принципом проєктного менеджменту, актуальність котрого для українських громад на сучасному етапі складно переоцінити, – це принцип якісного кадрового забезпечення. Цілі й завдання кожного проєкту та процедури його втілення, повинні узгоджуватися з існуючими кадровими ресурсами громади, насамперед, тими, котрі будуть задіяні у реалізації цього проєкту. У контексті цього важливим є питання нарощення кадрового потенціалу через здійснення навчально-освітніх заходів чи залучення спеціалістів за механізмом аутсорсингу.

Інтеграція проєктного підходу в управлінську практику ОМС вимагає зміщення акцентів із короткострокових результатів поточної діяльності на досягнення довгострокових стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує підвищення якості планування, контролю та оцінювання управлінських процесів, сприяє зростанню прозорості, підзвітності та ефективності реалізації заходів щодо місцевого розвитку.

У разі прийняття рішення щодо впровадження проєктного менеджменту на локальному рівні доцільним є застосування апробованих методологій, які зарекомендували себе у світовій управлінській практиці як ефективні інструменти реалізації публічних програм і проєктів. Серед них особливу увагу заслуговують такі системні підходи, як методологія управління проєктами PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) та методологія управління програмами MSP (Managing Successful Programmes).

З огляду на зазначене, доцільним є проведення аналізу зазначених методологій для оцінки можливостей їхньої адаптації до специфіки управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

«PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – це британський стандарт управління проєктами, який широко застосовується як у приватному, так і в державному секторі. PRINCE2 є процесно-орієнтованою методологією, яка забезпечує структурований підхід до управління проєктами різного масштабу. Вона орієнтована на процес, що включає ключові вхідні дані, результати, завдання та дії» [46]. Методологія містить 8

основних стадій, які дають змогу відстежувати проєктний процес та ефективно управляти ресурсами. Розглянемо детальніше ці стадії [46]:

1. Дозвіл на проєкт (Starting up a Project). На цій стадії визначається доцільність проєкту, оцінюється його цінність для організації та аналізуються ресурси, які знадобляться для його реалізації. Важливим елементом цієї фази є збір необхідних даних для підготовки подальших етапів і ухвалення рішення про те, чи варто продовжувати проєкт.

2. Початок проєкту (Initiating a Project). Тут формується проєктна документація, зокрема бізнес-кейс, план управління, а також встановлюються ключові параметри проєкту: цілі, обсяг, часові рамки та бюджет. Ця стадія також передбачає визначення ролі і обов'язків членів команди, щоб усі сторони мали чітке розуміння своїх завдань.

3. Ініціація проєкту (Directing a Project). На цьому етапі затверджуються головні напрями проєкту. Вищі керівники або комітет ухвалюють основні рішення, контролюючи хід роботи і надаючи дозвіл на перехід до наступних стадій. Цей етап дає змогу забезпечити, що проєкт відповідає стратегічним цілям організації.

4. Контролювання стадій (Controlling a Stage). Ця стадія передбачає моніторинг та контроль за кожною фазою проєкту. Керівники здійснюють регулярний огляд завдань, відстежують прогрес, ідентифікують проблеми та коригують план, якщо це необхідно. На основі звітів про прогрес ухвалюються рішення про можливість продовження проєкту.

5. Управління постачанням продукту (Managing Product Delivery). Цей етап охоплює організацію та управління процесом створення продукту або послуги. У PRINCE2 кожна поставка є чітко визначеною, що дозволяє забезпечити узгодженість вимог замовника з результатами роботи команди. На цьому етапі також відбувається координація між командою, яка безпосередньо виконує завдання, та керівниками проєкту.

6. Управління межами стадій (Managing a Stage Boundary). Кожен проєкт у PRINCE2 поділяється на стадії, і по завершенні кожної з них

здійснюється оцінка результатів та ухвалюється рішення про перехід до наступної стадії. Це дозволяє оцінити виконані завдання та скоригувати план на основі нових даних, що підвищує ефективність та гнучкість проєкту.

7. Завершення проєкту (Closing a Project). Ця стадія передбачає формальне закриття проєкту, оцінку його результатів та підготовку підсумкового звіту. Всі документи та ресурси передаються замовнику, здійснюється аналіз досягнутих результатів порівняно з початковими цілями. Цей етап дозволяє також зробити висновки для майбутніх проєктів, а також зібрати уроки, які можна використати у наступних ініціативах.

8. Планування (Planning). У PRINCE2 планування є постійним процесом, який супроводжує кожен етап проєкту. Чітке планування забезпечує вчасне виконання завдань, контроль витрат і отримання необхідних ресурсів. Цей етап дозволяє створити та підтримувати детальний план, який враховує всі можливі ризики і ресурси, що є основою для успішного управління проєктом.

Методологія PRINCE2 характеризується структурованим підходом, що забезпечує послідовний та прозорий процес управління. Ключовим моментом є те, що PRINCE2 зосереджується виключно на проєктному процесі без детального опису управління командою. Це дозволяє гнучко інтегрувати його в будь-яку організацію (ОМС є системною організацією) та адаптувати для реалізації проєктів різної складності та масштабу.

Методика MSP (Managing Successful Programmes) або «Управління успішними програмами» є комплексним підходом до управління програмами, що спрямований на досягнення значних змін і трансформацій в організації. «MSP містить три ключові концепції, які представлені у вигляді кіл: потоки трансформації (внутрішнє коло), області управління (середнє коло) та принципи (зовнішнє коло)» [46]. Кожен з цих аспектів має своє значення і функції. Детальніше розглянемо середнє коло – області управління, яке складається з наступних елементів [46]:

1. Бачення. Воно є описом майбутнього стану, який організація прагне досягти після успішної реалізації програми. Воно дає всім учасникам уявлення про цілі, яких вони спільно прагнуть досягти, і слугує орієнтиром на всіх етапах. Бачення також допомагає створити єдине розуміння мети програми, що сприяє кращій координації та мотивації команд.

2. Лідерство та залучення зацікавлених сторін. Успішне управління програмами потребує активного лідерства, яке забезпечує цілісність процесу і підтримує залучення зацікавлених сторін. MSP акцентує увагу на необхідності чіткого визначення ролей і обов'язків усіх учасників. Це включає активну взаємодію з ключовими зацікавленими сторонами, такими як спонсори, партнери, клієнти та внутрішні команди. Це сприяє узгодженню інтересів і зниженню ризику конфліктів.

3. Управління вигодами. Основне завдання управління вигодами – визначити, оцінити та відстежувати вигоди, які програма має принести. Це включає створення чіткого плану для досягнення вигод, а також інструментів для вимірювання результатів. Управління вигодами також дозволяє вчасно коригувати програму, щоб забезпечити досягнення максимальних вигод для організації.

4. Розробка та впровадження цільової операційної моделі. Операційна модель є основою майбутнього стану організації після впровадження програми. Вона описує, як будуть функціонувати процеси, структури та технології у нових умовах. Розробка цільової операційної моделі дає уявлення про майбутній стан вже на ранніх етапах, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та забезпечити відповідність досягнутого результату стратегічним цілям.

5. Планування та контроль. Планування і контроль є критичними для успішної реалізації програми. MSP рекомендує створити детальний план, який охоплює всі аспекти програми, включаючи ресурси, часові рамки та бюджет. Контроль передбачає регулярний моніторинг прогресу та коригування планів при виникненні відхилень. Це допомагає забезпечити

відповідність виконаних завдань очікуванням і уникнути перевищення бюджету.

6. Економічне обґрунтування. Економічне обґрунтування програми допомагає переконатися, що вона є бажаною, досяжною та життєздатною з точки зору ресурсів та економічної доцільності. Воно містить аналіз витрат, вигод і ризиків, пов'язаних із програмою, та допомагає вчасно ідентифікувати можливі проблеми, які можуть вплинути на фінансову ефективність. Це забезпечує раціональність ухвалення рішень та підтримує їх прозорість для всіх зацікавлених сторін.

7. Управління ризиками та проблемами. Ризики та проблеми неминучі у процесі реалізації будь-якої програми. Управління ризиками включає процеси ідентифікації, оцінки та реагування на ризики, щоб мінімізувати їх вплив на результати програми. MSP також передбачає механізми для управління проблемами, які виникають у процесі реалізації, шляхом розробки заходів реагування і проведення регулярного моніторингу.

8. Управління та забезпечення якості. Якість є важливим аспектом для досягнення очікуваних результатів програми. Управління якістю передбачає визначення стандартів та критеріїв, яким мають відповідати результати. Це включає регулярні перевірки та оцінку, що забезпечує відповідність усіх компонентів програми стандартам якості та її узгодженість із загальною стратегією організації.

9. Організація програми. MSP акцентує увагу на необхідності побудови ефективної організаційної структури для управління програмою. Це включає визначення ролей, обов'язків і ланцюгів командування. Організація програми допомагає створити ясну структуру, яка забезпечує координацію і відповідальність на всіх рівнях управління, що сприяє реалізації програми вчасно та згідно з запланованими показниками.

Кожен з цих елементів в MSP є важливим для цілісного підходу до управління програмами, забезпечуючи комплексну трансформацію організації, орієнтовану на стратегічні зміни та досягнення тривалих вигод.

Перевага цієї методики у тому, що крім характеристики головних складових (які містяться в ній), подаються приклади того, як це може здійснюватися під час практики. Коли організація діятиме згідно з методикою вона здатна утворити сильну структуру, оперативно зреагувати на ризики (оскільки вони прописуватимуться наперед), оминати «пастки», котрі могли в іншій ситуації опинитися поза увагою тощо.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що застосування проєктного підходу до удосконалення структури управління територіальною громадою є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи місцевих органів самоврядування та сталого розвитку громади. У процесі впровадження проєктного управління особливий акцент слід зробити на розробці стратегічних проєктів, які будуть спрямовані на вирішення актуальних проблем громади, таких як модернізація інфраструктури, покращення соціальних послуг та підтримка місцевих підприємств. Завдяки проєктному підходу громада зможе залучати додаткові фінансові ресурси, впроваджувати інноваційні рішення та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Для розвитку Збаразької громади на засадах проєктного підходу слід зосередити увагу на таких напрямках як енергозбереження, розвиток туристичної інфраструктури, модернізація водопровідних систем та підтримка місцевих ініціатив. Залучення громади до процесу прийняття рішень та активна співпраця з підприємствами дозволить Збаразькій громаді стати прикладом успішного застосування проєктного підходу у процесі розвитку, що сприятиме підвищенню рівня життя мешканців та створенню сприятливих умов для розвитку підприємництва.

3.2. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами

Сучасні умови соціально-економічного розвитку в Україні вимагають від органів місцевого самоврядування активізації їхньої ролі в управлінні проєктами, що сприяють розвитку територіальних громад. Реформи, що тривають в країні, передбачають перехід до проєктного підходу в управлінні, який передбачає ефективне планування, реалізацію та моніторинг проєктів, що мають на меті покращення якості життя населення, підвищення конкурентоспроможності територій та забезпечення сталого розвитку.

Успішне впровадження проєктного управління в діяльність органів місцевого самоврядування потребує наявності компетентностей у посадових осіб, які займаються цими питаннями. Компетентності в даному контексті охоплюють не лише професійні знання, а й навички, які дозволяють ефективно взаємодіяти з різними учасниками проєктів, оцінювати їхні потреби, управляти ресурсами та ризиками, а також здійснювати моніторинг і оцінку результатів.

Таким чином, розвиток компетентностей посадових осіб ОМС в управлінні проєктами є ключовим фактором для досягнення успіху в реалізації соціально-економічних ініціатив. Розглянемо основні аспекти формування та вдосконалення професійних компетентностей посадових осіб, а також значення проєктного управління для забезпечення ефективного функціонування місцевих органів влади в умовах сучасних викликів.

Створення компетентної парадигми у системі публічного управління, в тому числі місцевого самоврядування, вкрай актуальне. Адже, «в Україні, починаючи з 1996 року розпочалась реформа місцевого самоврядування, яка доволі успішно пройшла вже кілька етапів і на кожному з них потребувала відповідних нових знань і вмінь фахівців, здатних реалізувати сучасні завдання, поставлені державою і територіальною громадою» [32]. Такими новими знаннями, які вважаються одним із базових елементів професійної компетентності посадових осіб місцевої влади, стали знання про:

«децентралізацію владних повноважень; європейську інтеграцію; міжнародні стандарти якості; сучасні теорії і принципи публічного управління які мають системно оновлюватися шляхом створення системи управління знаннями у закладах вищої і післядипломної освіти у процесі підготовки фахівців (бакалаврів і магістрів) зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»» [32]. Здійснимо розгляд кожної складової необхідних знань посадових осіб місцевого самоврядування, що вимагають системного покращення та управління цим процесом.

Досліджуючи децентралізацію влади як принцип, відповідно до котрого «державою передаються значні повноваження щодо здійснення влади на регіональному та/або місцевому рівнях відповідним органам публічної влади» [80], вважаємо, що значущим є не тільки його утвердження на конституційному рівні, а й на законодавчому щодо конкретного встановлення механізмів втілення.

Децентралізація виступає каталізатором розвитку професійних компетентностей посадових осіб, стимулюючи запровадження систем безперервного навчання, перепідготовки кадрів, впровадження новітніх управлінських практик та моделей сервісного публічного управління. Відтак, ефективність децентралізованого управління безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки місцевих управлінців, здатних приймати обґрунтовані рішення в умовах зростаючої автономії та відповідальності.

Тому, необхідним є розвиток концептуальних принципів покращення професійної компетентності посадових осіб місцевої влади, у контексті чого зробимо такі узагальнення.

По-перше, стосовно потреби опанування посадовими особами нових принципів управління, що постають в результаті оволодіння теорії агентських відносин, до яких відносяться:

– «аутсорсинг, який передбачає формування прозорих та підзвітних відносин у системі клієнт – виконавець та передачу організацією на основі

відповідної угоди, певних видів чи функцій діяльності іншій організації, діючій у потрібній сфері» [72];

– «краудсорсинг – передбачає залучення до рішення тих чи інших проблем широкого кола осіб з метою використання їх творчих здібностей, знань та досвіду за типом субпідрядної роботи на добровільних началах із застосуванням інфокомунікативних технологій» [137];

– «діджиталізація (цифровізація), під якою розуміють насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційної взаємодії між ними» та створення «конкурентоздатного інформаційно насиченого середовища» [101];

– «повне управління якістю – TQM (Total Quality Management) та повне лідерство задля якості – TQL (Total Quality Leader-ship)» [45] – «передбачають підвищення якості виконання публічних послуг шляхом застосування міжнародних стандартів якості ISO серії 9000» [77].

По-друге, стосовно потреби опанування посадовими особами статистичних та математичних методів управління, орієнтованих на оптимізацію витрат у сфері господарювання, а також закріплення за публічними інституціями чітко визначених функцій, виконання яких впливає з засвоєння принципів теорії трансакційних витрат, сприяє підвищенню ефективності публічного управління.

По-третє, стосовно потреби опанування посадовцями технологій оцінки приватних інтересів громадян під час ухвалення рішень, здійснення корпоратизації й приватизації державних підприємств, визначення межі між політичними й управлінськими функціями, які постають у результаті опанування теорії суспільних відносин.

Ми переконані, що використання посадовцями базису нового публічного менеджменту в роботі, є запорукою успіху здійснення реформи децентралізації влади. Як зазначено в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», «проведення структурних реформ дасть змогу досягти стійкого економічного ефекту за

умови гармонізації пріоритетів і етапів зазначених реформ із реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади» [99], та, крім того, буде сприяти в ліквідації низки проблем, які пов'язані із цим.

Також слід зазначити, що у Європейській хартії місцевого самоврядування під місцевим самоврядуванням розуміють «як право і спроможність його органів у межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення» (ст.3) [47]. Їхня сфера компетенцій зафіксована в статті 4, що теж вимагає покращення професійної компетентності посадовцями, в тому числі, в частині оновлення вмінь і навичок у секторі: здійснення вивчення інтересів місцевих жителів; використання методів та технологій результативної реалізації публічних справ у рамках компетенції; зважання на місцеві умови під час здійснення повноважень, наданих центральними або регіональними органами влади для органів місцевого самоврядування; здійснення консультацій під час планування та ухвалення рішень.

Не менш вагому роль відіграє знання основ «Міжнародних стандартів якості ISO серії 9000 і ISO серії 10000» [77], що теж вимагають покращення професійної компетентності посадовців.

Значущим є розуміння того, що «вони містять лише опис елементів щодо системи якості (настанови, поради тощо), а не порядок їх запровадження конкретною організацією і тому не потребують створення однакових систем якості, оскільки у різних організацій свої потреби, цілі, процеси, методи праці. Проте, вони встановлюють і підтримують систему якості, яка спрямована на передбачення різноманітних ситуацій, з якими може зіткнутися організація» [32]. Як зауважують українські вчені, для переважного числа іноземних держав зазначені стандарти вважаються пройденим етапом, після котрого встановлені значно вищі рівні, що мають назву: етап повного управління якістю – TQM (Total Quality Management) та етап повного лідерства задля якості – TQL (Total Quality Leadership).

Вагомим для покращення професійної компетентності посадовців вважається знання ними «Міжнародних стандартів ISO серії 9000 і 10000 та виокремлення пріоритетних завдань. Вони стосуються, зокрема, обов'язкового оволодіння стандартами 9000-1:1994; 9004-4:1993; 10011-1:1990; 10011-2:1991; 10011-3:1991; 9000-2:1993; 9004-1:1994; 9004-2:1994 та часткового оволодіння стандартами 9004-3:1993; 10012-1:1992; 9000-3:1993; 9000-4:1993; 9001:1994; 9002:1994; 9003:1994» [32], які необхідні лише для співробітників, які співпрацюють з організаціями-постачальниками послуг та продукції.

Ми переконані, що знання головних понять і настанов, встановлених в Міжнародних стандартах ISO серії 9000 та 10000, освоєння принципів, керівних вказівок і методології покращення якості, здатність працювати з організаціями-постачальниками якісних послуг і продукції – нові виклики для посадовців органів місцевого самоврядування, які вимагають від них безперервного вдосконалення їхньої професійної компетентності.

Новітні знання для посадовців пов'язані з діджиталізацією діяльності. В Україні ці знання є головними (стратегічними) завданнями та є значущим засобом «забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» [104]. Отже, покращення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування вимагає формування належної системи, котра є багатокомпонентною, тобто такою, яка містить взаємозалежні й взаємоузгоджені теоретичну, нормативно-правову та змістово-технологічні компоненти.

Вчені, розглядаючи проблеми введення проєктного менеджменту у функціонування територіальних громад, наголошують на ряді факторів, які формують потребу застосування й результативність проєктного менеджменту в зазначеному аспекті. Так, «серед таких чинників виокремлюють організаційний і правовий, публічний та екологічний. Організаційний чинник, що визначає необхідність використання проєктного менеджменту в

діяльності ОМС, передбачає утворення громадських організацій, комунальних підприємств як агентів відповідальності та взаємодії з донорськими організаціями в процесі реалізації проєктів розвитку громади. Щодо правового чинника, то проєкти місцевого розвитку повинні відповідати національному законодавству в частині свого впровадження та опиратися на такі сфери правового регулювання: державні закупівлі, охорону навколишнього середовища, допомогу з боку держави та ін. Чинник публічності обумовлений станом перманентної недовіри суспільства до влади. Щоб змінити ситуацію на краще, стимулювати громаду до дій, необхідно переконати людей у тому, що вони не лише цільова аудиторія, споживачі, а й розробники планів, ідеологи свого майбутнього, реалізатори та контролери проєкту» [199]. Інструменти проєктного менеджменту, впроваджені через діяльність громадських організацій, професійних і творчих спілок, об'єднань роботодавців, благодійних та релігійних організацій, органів самоорганізації населення, незалежних засобів масової інформації та інших неприбуткових формувань, що функціонують згідно з чинним законодавством, сприяють формуванню у громадян почуття співучасті у спільній з владою діяльності. Це, у свою чергу, стимулює розвиток громадянської активності та відповідальності.

В умовах нових викликів розвитку постає потреба в активному впровадженні проєктного управління в практику органів місцевого самоврядування з особливим акцентом на аспект сталості, що безпосередньо впливає на якість життя мешканців громади та забезпечує збалансований розвиток територій шляхом поєднання екологічних, економічних і соціальних чинників.

Сталий розвиток територіальних громад є не лише вектором довготривалого економічного зростання або охорони довкілля, а, передусім, системним процесом змін, що охоплює всі сфери життя громади. Його досягнення вимагає не лише ресурсів, а й організаційної здатності, яку забезпечують посадові особи органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах службовці ОМС повинні діяти не просто як адміністратори, а як менеджери змін і ініціатори розвитку, що потребує специфічних управлінських навичок. Зокрема, мова йде про володіння інструментами проєктного менеджменту — від аналізу потреб громади до реалізації конкретних ініціатив, спрямованих на підвищення якості життя, екологічну рівновагу та економічну стійкість території.

Сталий розвиток громад дедалі частіше реалізується саме через проєкти, тобто короткострокові або середньострокові ініціативи, які мають чітко визначену мету, строки виконання та очікувані результати. Тому посадовим особам ОМС потрібно не лише розуміти базові принципи стратегічного планування, а й уміти:

- формулювати цілі проєкту відповідно до пріоритетів сталого розвитку;
- оцінювати потреби громади за допомогою аналітичних інструментів;
- залучати ресурси (фінансові, людські, інформаційні);
- координувати роботу різних учасників;
- оцінювати ефективність впроваджених проєктних ініціатив.

У цьому контексті формування проєктних компетентностей набуває особливого значення. Йдеться не лише про вивчення теорії, а й про важливість створення умов для практичного навчання, обміну досвідом, стажувань, участі у тренінгах. Успішні громади України вже демонструють, що там, де посадовці володіють сучасними управлінськими інструментами, там активніше залучаються інвестиції, ефективніше використовуються ресурси, і, як наслідок — реалізуються складніші й результативніші проєкти.

Крім того, в умовах воєнних викликів і необхідності післявоєнного відновлення України роль професійних навичок лише зростає. Адже перед громадами стоїть завдання не просто "вижити", а створити умови для довгострокового розвитку, з урахуванням екологічних, соціальних і безпекових аспектів. І, власне, в цьому контексті — без компетентних управлінців — не обійтись.

Базис проєктної діяльності утворюють ініціативи зацікавлених сторін, ресурси й людський капітал. Крім того, «поєднання усіх компонентів обов'язково має бути оцінено щодо можливих наслідків та ризиків для громади, навколишнього середовища. Так, Козаченко Т.П. однією з ознак проєктної діяльності органів публічної влади називає оцінку ризиків» [63].

Як відомо, «проєктна діяльність реалізується на різних рівнях. Для України характерними є рівень держави, адміністративно-територіальної одиниці, окремої громади. Як правило, найбільш фінансово потужними є ті, що реалізуються на державному рівні» [164]. Однак найбільше відповідальними й соціально спрямованими вважаються ті проєкти, які втілюються на рівні міст. До того ж подібна практика характерна також світовим лідерам. Погоджуємося з Р. Хреновою-Шимкіною, що «головним чинником ефективної проєктної діяльності є знаннява компонента, що залежить від людського капіталу» [140]. Те, в якій мірі освічені, компетентні учасники проєктної діяльності, формує ефективність проєкту: вона може стати вищою, а ризики в процесі втілення є мінімізованими. Насамперед, значення людського капіталу розуміють у державах, у яких цифрова економіка є найрозвиненішою.

Відповідно до останніх досліджень Делойт, «71% респондентів у державному секторі вважають, що лідери повинні розуміти нові технології, щоб бути ефективними» [169]. Через це керівникам і лідерам проєктів, які втілюватимуться разом державою і громадськістю, повинні бути властиві такі якості: уміння здійснювати управління працівниками, зокрема й дистанційно, із застосуванням новітніх ІТ-технологій, знання й уміння використовувати відповідні засоби мотивації й зростання залучення учасників проєкту, вміння комунікувати й формувати бренд органів публічної влади.

Якісні комунікації між усіма учасниками проєкту визначають їх транспарентність, безперервність, вчасність, повноту й правдивість. В цьому контексті важливу роль відіграє чітке розмежування комунікації органів

державної влади із громадами, соціумом як інструменту забезпечення інформацією, обміну поглядами та способом ймовірного впливу на ухвалення рішень людьми. Йдеться про випадки, коли певні дії органів влади суспільство може сприйняти негативним чином. На цьому зауважують Фредріксон М та Паласс Дж. Розглядаючи умови співробітництва органів влади й засобів масової інформації, вони здійснили аналіз різних факторів, що мають вплив на результативність комунікацій. Так, дослідники обгрутовують що «ЗМІ відіграють важливу роль, коли інформація поширюється по всьому суспільству, і що хороші стосунки зі ЗМІ можуть допомогти та підтримати амбіції організацій щодо інформування та управління ними» [172]. Крім того, у своїх емпіричних дослідженнях нами зроблено висновок про те, що надання повних, вичерпних і правдивих даних допомагає збільшити довіру до проєктної діяльності органів публічної влади і громадськість буде підтримувати подібні ініціативи.

Щоб усунути недовіру важливо усвідомити: комунікації визначають не лише спілкування, а й надання інформації щодо намірів, підсумків аналізу, моніторингу і, крім того, роздуми й рекомендації стосовно поліпшення змісту проєкту, інструментів його втілення. Відтак, в усій різноманітності аспектів комунікації вагому роль відіграє моніторинг процесу. Тому що принципами демократичного управління на місцевому рівні вважаються: відсутність корупції, залучення громадськості до механізмів ухвалення рішень, зважання на етичні норми, відкритість і прозорість, верховенство права, компетентність та інноваційність, соціальна єдність та, крім того, підзвітність, через що моніторинг дає змогу зробити комунікації й взаємодію органів публічної влади з громадою й бізнес-сектором значно транспарентнішими, відкритішими й результативнішими. Ми теж підтримуємо висновки Г. Кресналійської про те, що «моніторинг проєктів, котрі реалізують органи публічної влади, має бути спрямовано на підтримку процесу прийняття управлінських рішень» [179], оскільки оперативні відомості стосовно визначення досягнення цілей проєкту й результативності

заходів, які використовуються, дадуть можливість своєчасно робити корегування та поліпшити результат.

Відповідно до результатів проєкти можуть бути економічними, соціальними й організаційними. За цим критерієм здійснюється оцінка відповідності й ступеня досягнення цілей: економічних, соціальних, а також організаційних. Так, «у разі реалізації проєкту зі проведення навчання щодо розвитку підприємницьких здібностей, отримуємо економічні зиски через покращення ситуації у сфері самозайнятості та зайнятості населення. У цьому випадку саме економічні зиски більш відчутні, їх можливо оцінити. Проте такий проєкт несе соціальні результати, але вони не настільки впливають на зміну рівня виконання поставлених завдань щодо, наприклад, зниження безробіття. Так само, реалізуючи проєкт з обладнання спортивних майданчиків, у результаті очікується надати можливості (зробити доступним для усіх) і посилити відповідальність кожного за власне здоров'я та членів своєї родини. Очевидним є те, що соціальні завдання – досягнення цілей сталого розвитку у сфері охорони здоров'я є оцінюваним та вагомим. Разом з тим, можемо мати й економічні зиски через зменшення витрат від тимчасової непрацездатності населення (через хвороби, котрі виникають через неправильний спосіб життя). Прикладом організаційного проєкту є досягнення соціально-економічних цілей шляхом реформування організаційних структур, зміни підходів до вирішення проблем членів громади. Так, реалізувавши проєкт зі запровадження електронних кабінетів споживачів послуг комунального господарства, очікується знизити навантаження на працівників цієї сфери, зробити їхню роботу більш ефективною (зокрема, довідки можуть друкуватися онлайн, інформація про сплату рахунків буде доступною у будь-який час, для населення стане можливим сплачувати за послуги без черг, тощо) й таким чином сприяти посиленню рівня довіри до таких установ. Тож даний проєкт, змінюючи організацію процесу надання послуг, дозволяє отримати організаційний ефект, що проявлятиметься як у економічних (зокрема, економія часу,

зниження трудовитрат) так і соціальних (лояльність клієнтів) позитивних зрушеннях» [140].

Відтак, для ефективної реалізації різних видів проєктів пропонуємо комплекс наступних заходів для розвитку компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування в управлінні цими проєктами:

1. Організація спеціалізованих навчальних програм: розробка та проведення тренінгів, семінарів та курсів для посадових осіб, спрямованих на вивчення основ управління проєктами, сучасних методів планування, контролю, ризик-менеджменту та оцінки ефективності; співпраця з вищими навчальними закладами, що пропонують програми з управління проєктами, а також запрошення експертів для проведення майстер-класів і лекцій.

2. Впровадження наставництва та коучингу: формування команд із досвідчених керівників, які могли б виконувати роль менторів для молодих фахівців, сприяючи передачі знань та навичок у процесі роботи над реальними проєктами; індивідуальні коучингові програми, які допоможуть посадовим особам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, ставити чіткі цілі для розвитку та досягнення високих результатів у проєктній діяльності.

3. Розвиток практичних навичок через роботу в командах: створення міждисциплінарних команд для роботи над комплексними проєктами, що потребують спільного підходу, координації та взаємодії між різними відділами органу місцевого самоврядування; використання проєктного підходу до реалізації соціально-економічних ініціатив у межах територіальної громади із залученням посадових осіб до активної участі на всіх етапах проєкту.

4. Використання сучасних інформаційних технологій та інструментів: впровадження систем управління проєктами, таких як Microsoft Project, Asana, Trello або аналогічних, що полегшують моніторинг, планування, розподіл ресурсів і комунікацію в проєктах; підготовка посадових осіб до використання інструментів для аналізу даних та звітності, що забезпечить прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

5. Обмін досвідом і кращими практиками: участь у конференціях, форумах та зустрічах з представниками інших органів місцевого самоврядування, де можна обмінюватися досвідом реалізації проєктів та обговорювати успішні кейси; створення мережі професійної підтримки та обміну знаннями, яка включає спільні заходи та платформи для обговорення практичних питань управління проєктами.

6. Розвиток комунікаційних та лідерських навичок: навчання ефективному спілкуванню з громадою та іншими зацікавленими сторонами, а також вирішенню конфліктів, що виникають у процесі реалізації проєктів; тренінги з розвитку лідерських якостей, які допоможуть посадовим особам очолювати проєкти, мотивувати команду та забезпечувати успішне досягнення поставлених цілей.

7. Використання системи оцінки ефективності: впровадження інструментів для оцінки результатів роботи над проєктами, що дозволить об'єктивно аналізувати успіхи і труднощі, а також визначати потреби у розвитку певних компетентностей; застосування системи зворотного зв'язку з учасниками проєкту та іншими зацікавленими сторонами для постійного вдосконалення процесів та підходів до управління проєктами.

8. Мотивація та стимулювання до саморозвитку: запровадження стимулюючих програм, таких як премії та заохочення, для посадових осіб, які досягають високих результатів в управлінні проєктами; заохочення до підвищення кваліфікації через участь у сертифікаційних програмах, таких як PMP (Project Management Professional) або аналогічних сертифікатах у сфері проєктного менеджменту.

Застосування такої системи заходів дозволить забезпечити: стратегічне узгодження проєктів з довгостроковими цілями і пріоритетами громади, сталість проєктів, інклюзивність і залучення громади до управління проєктами тощо. Перелічені підходи сприятимуть підвищенню рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування,

допоможуть розвинути їхні управлінські навички та сприятимуть успішному впровадженню проєктів для соціально-економічного розвитку громад.

Для ефективного впровадження проєктного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування необхідно зосередитися на таких ключових компетентностях посадових осіб:

1. Стратегічне мислення. Уміння бачити довгострокову перспективу, встановлювати цілі та формувати чіткий план дій, що включає здатність розуміти, як проєкти можуть сприяти досягненню загальних стратегічних цілей громади.

2. Планування та організаційні навички. Компетенція в ефективному плануванні ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення цілей проєкту. Важливо також мати навички організації роботи команди та забезпечення своєчасного виконання всіх етапів проєкту.

3. Управління ресурсами. Здатність ефективно розподіляти та використовувати ресурси, а також контролювати їхнє використання у процесі виконання проєктів, що включає навички бюджетування, оцінки та управління матеріальними й людськими ресурсами.

4. Фінансовий менеджмент. Знання у сфері фінансового планування, контролю витрат і складання бюджетів. Посадовці повинні мати навички аналізу фінансових показників та забезпечувати ефективне використання фінансів, залучених для реалізації проєктів.

5. Управління ризиками. Уміння ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що можуть виникнути у процесі реалізації проєктів, що включає розробку планів управління ризиками та здатність швидко реагувати на непередбачувані ситуації.

6. Комунікаційні навички. Важливо мати навички ефективного спілкування як усередині команди, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами, що включає вміння чітко передавати інформацію, проводити переговори та слухати інших, щоб враховувати їхні потреби та побажання.

7. Лідерство та мотивація команди. Здатність мотивувати команду,

керувати її роботою та забезпечувати сприятливу атмосферу для досягнення цілей. Лідерські компетенції дозволяють створити згуртовану команду, здатну ефективно реалізовувати проєкти.

8. Аналітичне мислення та прийняття рішень. Уміння аналізувати дані, виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що включає також навички роботи з інформацією та її аналізу для розробки ефективних проєктних рішень.

9. Компетентність у використанні інформаційних технологій. Компетентність у використанні програмних продуктів для управління проєктами (наприклад, Microsoft Project, Trello, Asana), а також у користуванні інструментами для обробки та аналізу даних, що допоможе покращити планування, моніторинг та оцінку проєктів.

10. Навички моніторингу та оцінки проєктів. Уміння проводити моніторинг прогресу проєктів, здійснювати оцінку результатів та досягнення поставлених цілей, що включає також навички складання звітів і проведення оцінки ефективності на кожному етапі реалізації проєкту.

11. Юридична грамотність. Знання основних нормативно-правових актів, що регулюють проєктну діяльність у сфері місцевого самоврядування. Посадові особи повинні розуміти правові аспекти контрактів, тендерів та державних закупівель.

Представлений перелік ключових компетентностей та інструментів для їх освоєння дозволять: забезпечити якість планування, обґрунтування проєктів й ефективність їх реалізації в процесі управління розвитком територіальної громади; мінімізувати існуючі й потенційні ризики; підвищити довіру громадян; досягти сталості проєктів в контексті їх інтеграції в загальну систему управління розвитком території.

Зазначені компетентності є фундаментальними для ефективного впровадження проєктного підходу в місцевих органах влади, забезпечуючи якісну реалізацію проєктів, які відповідають потребам громади та сприяють розвитку територій.

У табл. 3.2 розглянемо інструменти для освоєння компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами.

Таблиця 3.2

**Інструменти для освоєння компетентностей посадових осіб органу
місцевого самоврядування в управлінні проєктами**

Компетентність	Вплив на використання проєктного підходу	Інструменти для освоєння компетентності
1	2	3
Стратегічне мислення	Забезпечує довгострокове бачення, дозволяє узгоджувати проєкти з цілями розвитку громади	Тренінги з планування, курси зі стратегічного менеджменту
Планування та організаційні навички	Сприяє чіткому визначенню цілей проєкту, розподілу завдань і ресурсів	Microsoft Project, курси з тайм-менеджменту, Asana
Управління ресурсами	Ефективне використання ресурсів для досягнення цілей проєкту	Курси з управління ресурсами, бюджетування, Excel, ERP-системи
Фінансовий менеджмент	Забезпечує грамотне планування бюджету та контроль витрат	Курси з фінансового менеджменту, SAP, QuickBooks, програми для бюджетування
Управління ризиками	Знижує ризик невдачі проєкту через прогнозування та мінімізацію потенційних проблем	Тренінги з управління ризиками, RiskWatch, спеціалізовані програми для оцінки ризиків
Комунікаційні навички	Підтримує ефективну взаємодію між членами команди та з зацікавленими сторонами	Тренінги з комунікації, переговорів, Slack, Zoom
Лідерство та мотивація команди	Підвищує продуктивність команди, сприяє ефективній реалізації проєкту	Курси з лідерства, тренінги з командної роботи, книги про мотивацію
Аналітичне мислення та прийняття рішень	Підвищує обґрунтованість рішень, дозволяє вчасно виявляти та усувати проблеми	Excel, Power BI, тренінги з аналітики, курси з аналізу даних
Знання та використання інформаційних технологій	Спрощує планування та моніторинг проєктів за допомогою сучасних інструментів	Microsoft Project, Trello, курси з цифрової грамотності
Навички моніторингу та оцінки проєктів	Дозволяє оцінювати прогрес проєктів, вчасно вносити корективи	Курси з моніторингу проєктів, інструменти звітності (Tableau, Power BI)
Юридична грамотність	Забезпечує відповідність проєкту правовим нормам і регуляціям	Курси з правознавства, вивчення нормативних документів

Джерело: власна розробка автора

Аналізуючи перелік компетентностей, можна виділити кілька ключових аспектів, які допоможуть краще зрозуміти, які навички потрібні для ефективного впровадження проєктного підходу в діяльність місцевих органів влади та якими інструментами можна їх розвивати. Компетенції зі стратегічного мислення та управління ресурсами формують основу для впровадження проєктного підходу. Вони дозволяють встановлювати довгострокові цілі та чітко планувати проєкти, спрямовані на досягнення цих цілей. Інструменти, такі як Microsoft Project і курси з управління ресурсами, забезпечують працівників необхідними навичками для ефективного планування ресурсів. Це важливо для управління обмеженими бюджетами, людськими та матеріальними ресурсами.

Оскільки проєктний підхід передбачає чітке бюджетування та контроль витрат, то фінансовий менеджмент є однією з основних компетентностей для розвитку. Правильне управління фінансами запобігає перевитратам і дозволяє ефективно використовувати кошти на реалізацію проєктів. Управління ризиками відіграє важливу роль у попередженні проблем і забезпеченні стійкості проєктів. Використання спеціалізованих програм для оцінки ризиків та відповідних тренінгів дозволить швидше реагувати на кризові ситуації. Лідерські та комунікаційні навички є критично важливими для успішної реалізації проєктів, оскільки вони допомагають об'єднати команду та забезпечити продуктивну роботу над проєктом. Тренінги з комунікації та лідерства, а також використання інструментів для комунікації (наприклад, Slack, Zoom) сприяють ефективній взаємодії між членами команди та зацікавленими сторонами. Це дозволяє краще узгоджувати дії, обговорювати проблеми й досягати спільних рішень.

Використання сучасних інформаційних технологій (наприклад, Trello, Asana) забезпечує зручність в управлінні проєктами, дозволяє краще контролювати всі етапи реалізації проєкту та швидко отримувати доступ до необхідних даних. Аналітичне мислення та навички прийняття рішень

підтримуються інструментами, такими як Power BI та Excel. Це дозволяє глибше аналізувати дані, розуміти тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Юридична грамотність має велике значення, оскільки проєкти повинні відповідати законодавчим вимогам, особливо у сфері державних закупівель і контрактів. Вивчення нормативних документів та проходження спеціалізованих курсів дозволить посадовим особам місцевого самоврядування краще орієнтуватися в правових аспектах проєктної діяльності.

На наш погляд, даний перелік утворює комплексний підхід до розвитку компетентностей, де кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні успішної реалізації проєктів. Фокус на плануванні, управлінні ресурсами, комунікації та використанні сучасних технологій дозволяє створити ефективне середовище для досягнення стратегічних цілей громади. Також значну роль відіграє культурна компетентність і знання нормативно-правової бази, що сприяє узгодженню проєктів з потребами громадян і вимогами законодавства. Таким чином, впровадження проєктного підходу можливе за умов розвитку зазначених компетентностей, які разом забезпечать комплексну реалізацію проєктів та ефективне управління ними на рівні місцевого самоврядування.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що впровадження проєктного підходу в діяльність ОМС є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності та результативності управлінських процесів. Проєктний підхід дозволяє більш гнучко й цілеспрямовано підходити до вирішення нагальних завдань територіальної громади, забезпечуючи якісне планування, контроль та оцінку результатів.

Основою успішного впровадження такого підходу є розвиток комплексу ключових компетентностей у посадових осіб, зокрема стратегічного мислення, навичок планування та управління ресурсами, фінансового менеджменту, управління ризиками, комунікаційних навичок,

лідерства та аналітичного мислення. Разом із цим, необхідно освоювати сучасні інформаційні технології та враховувати юридичні аспекти проєктної діяльності. Також важливою складовою є культурна компетентність, що сприяє кращому розумінню потреб громади та забезпечує ефективну взаємодію з нею.

Комплексний підхід до розвитку цих компетентностей створює умови для ефективної реалізації проєктів, спрямованих на сталий розвиток громади, підвищення якості життя громадян і зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування. Отже, розвиток компетентностей посадових осіб є ключовим елементом у впровадженні проєктного підходу, що допоможе місцевим органам влади ефективніше відповідати на виклики сучасності та сприяти сталому розвитку територіальних громад.

3.3. Удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад

У сучасних умовах розвитку суспільства та стрімкої глобалізації інформаційних процесів, територіальні громади стикаються з численними викликами, пов'язаними з ефективним управлінням проєктами та координацією ресурсів. Важливим аспектом забезпечення високої ефективності управління є впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищити прозорість та оперативність ухвалення рішень. Застосування новітніх ІТ-інструментів у проєктному менеджменті сприяє підвищенню якості виконання проєктів, зниженню витрат, а також дозволяє максимально враховувати потреби та інтереси громади.

Інформаційні технології стають важливим засобом підтримки стратегічного управління та розвитку територіальних громад. Вони дозволяють здійснювати аналіз даних, моніторинг виконання завдань, автоматизацію рутинних процесів та покращують комунікацію між різними компонентами структури управління громадою. В умовах децентралізації це

набуває особливого значення, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між місцевими органами влади та громадою. Тому, удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад стає важливим кроком на шляху до сталого розвитку, посилення конкурентоспроможності регіонів та покращення якості життя населення.

Погоджуємося з М. Максимовою, що «реалії сьогодення потребують застосування та впровадження в практичну діяльність більш гнучких підходів, які б сприяли нарощуванню темпів розвитку принципів нового публічного менеджменту, використовуючи нові підходи. Одним з таких підходів є можливість імплементації Agile-методології в публічному управлінні» [73]. Так, «Agile (agile software development, від англ. agile — швидкий, спритний) – це набір принципів та підходів, що спрямовують ресурси організації на швидке виробництво товарів, необхідних клієнтам» [154]. Тобто, Agile є не скільки окремою методологією, як збірною назвою різних методик і підходів до управління, через котрі команда: зосереджується на запитах і цілях клієнтів; робить простішою оргструктуру й процеси; здійснює діяльність шляхом коротких циклів; по-максимуму оперативно формує важливий і потрібний для клієнта результат, аби одержати зворотний зв'язок; активно застосовує зворотний зв'язок; бере на себе повноваження й відповідальність та показує значний рівень самоорганізації; обирає основою гуманістичний підхід. Його філософію формують чотири головні цінності Agile: «люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану» [159]. В той же час доповнюється уточненням, що під час розуміння й використання Agile однією з найбільш поширених помилок є заперечувати процеси й інструменти, документи, умови договору, слідування плану. Agile не ставить все це під заборону, проте визначає пріоритети, встановлює рівень значущості, врегульовує фокус уваги.

Agile методи використовуються вже протягом не одного року, посилюючи результативність і прозорість реалізації проєктів. Як відомо, «в США основні вигоди застосування Agile для управління проєктами в державному секторі зазначені в федеральному довіднику TechFAR, та включає наступне: 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» [158]. Це зміна робочої моделі: цикл «планування – здійснення – звітування виконання плану» зазнає змін стрімким і динамічним циклом, що передбачає експерименти і навчання.

Формування глобальних проєктів державного рівня нашоюхується на велику кількість труднощів. Так, «впровадження цифрових технологій в систему державного управління потребує значних бюджетних витрат, які складно прорахувати наперед. При цьому існують великі ризики масштабного впровадження цифрових технологій. Щоб уникнути ризиків, як в сфері кібербезпеки так і в сфері захисту персональних даних найбільш прийнятним є інкрементальний підхід по впровадженню цифрових інновацій» [154]. Гнучкі проєкти втілюються в ітеративно-інкрементальному аспекті. Це значить, що реалізація проєкту здійснюється ітераціями, а саме короткими етапами, що тривають від 1 до 4 тижнів. В кінці кожної ітерації (зазвичай, вона має назву «спринт») відбувається досягнення кінцевого результату – формується версія продукту, набір функцій тощо. Готовий результат (інкремент) варто презентувати зацікавленим сторонам, вірогідно, кінцевим користувачам для одержання зворотного зв'язку й ухвалення рішення щодо випуску чи окреслення шляхів поліпшення/доопрацювання.

Найбільш вагомими інструментами чи фреймворками Agile є Scrum та Kanban. Scrum – це «фреймворк, який допомагає вирішувати задачі, що змінюються в процесі роботи, щоб продуктивно та творчо створювати для клієнтів продукти з максимально можливою цінністю. Scrum компактний і

простий для розуміння, але не легкий для опанування, так як використовуються незвичні (порівняно з класичними підходами) ролі, компетенції та процеси роботи, значно змінюється структура управління, тому потребує навчання та звикання членів команд» [154].

Kanban передбачає «обговорення продуктивності в режимі реального часу і повну прозорість виконавців процесів. Етапи роботи візуально представлені на Kanban-дошці, що дозволяє членам команди бачити стан кожного завдання в будь-який момент часу. Kanban забезпечує прозорість, розуміння та залученість членів команди, регулярну комунікацію та зворотний зв'язок. Цей підхід добре працює та приживається в організації незалежно від корпоративної культури, його можна використовувати не тільки в проєктних командах, а й для візуалізації процесу роботи з однорідними процесними завданнями. Цей підхід може бути використаний для наочної демонстрації змін та швидких перемог» [154]. В той же час, класичний проєктний підхід дає можливість формувати в організації тимчасову паралельну організаційну структуру, що має власні цілі, завдання, порядок розподілу повноважень та ухвалення рішень, власну корпоративну культуру.

Як правило, саме «проєкти цифровізації є досить великими і відрізняються складною структурою підпроєктів, потоків та блоків робіт. Для структурування та забезпечення керованості такого проєкту зазвичай застосовуються класичні методи проєктного управління. При цьому для окремих потоків або блоків робіт, можливо, більше підійдуть гнучкі підходи з їх швидкістю та ітеративністю (наприклад, у рамках великої програми цифровізації створюються користувацькі програми, портали, мобільні застосунки). Тому найбільш ефективно буде використовувати гібридний підхід, який буде включати в себе загальне структурування та управління із застосуванням класичних методів проєктного управління, а реалізація окремих блоків робіт – із застосуванням гнучких підходів» [154]. Щоб розробляти продукти для кінцевих клієнтів, дозволено застосовувати Agile-

підходи у великих командах, чисельність котрих – більше 50 осіб, є ScaledAgile Framework (SAFe) – гнучкий фреймворк.

Використання гнучких підходів здатне вимагати від організації суттєвої трансформації системи організації, починаючи із міжособистісної взаємодії, і завершуючи бюджетом й фінансовим забезпеченням. Через це, щоб досягти якнайбільшого ефекту, здійснюють доповнення методів гнучкого підходу новими технологіям менеджменту, зокрема, бережливим виробництвом, що корелює із концепцією ощадливого уряду.

Lean production (від англ. – бережливе виробництво) є підходом до менеджменту та управління якістю, який гарантує довготривалу конкурентоспроможність без значних фінансових вкладень. Основна складова lean-методології – це розуміння процедури формування важливості для споживачів.

Формування інноваційного продукту не може відбуватися без використання комбінації різноманітних методологій, а також інструментарію. Зокрема, якщо Agile дає відповідь на запитання, як треба працювати, аби оперативно й якісно розробити продукт, потрібний клієнту, то Lean-методологія допомагає дати відповідь на питання, який саме продукт необхідний споживачу. Бачення кінцевого продукту потрібне під час напрацювання послуг і сервісів в публічній сфері. Гнучкий підхід формує цілі на майбутнє, проте допускає змогу здійснення їх кореляції в міру потреби після одержання зворотного зв'язку від користувачів.

Застосування Agile та Scrum-методів під час введення цифрових проєктів у сфері управління територіальними громадами дасть змогу досягти таких результатів: збільшити оперативність здійснення проєктів, зменшити терміни напрацювання і реалізації цифрових проєктів; гарантувати розробку затребуваних продуктів і сервісів із потрібним функціоналом; гарантувати безперервний контроль механізму здійснення проєкту; гнучким чином керувати бюджетом і здійснювати перерозподіл фінансових ресурсів;

забезпечувати змогу внесення коригування й здійснювати уточнення вимог під час втілення проєкту.

Динамічний розвиток цифрових технологій істотно вплинув на різні сторони суспільного розвитку, в тому числі, на територіальні громади. Насамперед, «геоінформаційні технології (ГІТ) стали важливим інструментом в управлінні та плануванні територіальних громад, оскільки мають значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості та покращення процесів прийняття рішень. В умовах оцифрування інтеграція ГІТ в управління територіальними громадами може трансформувати традиційні підходи, забезпечуючи доступ до даних у режимі реального часу, просторового аналізу та інтерактивного картографування. Така інтеграція сприяє кращому розподілу ресурсів, поліпшенню планування інфраструктури та вдосконаленню механізмів реагування на надзвичайні ситуації, що в кінцевому підсумку сприяє сталому розвитку та стійкості громад» [42].

Геоінформаційні технології (ГІТ) є «потужним інструментом у сфері цифровізації, які відіграють ключову роль в управлінні, аналізі та візуалізації просторових даних. За своїм змістом ГІТ охоплюють різноманітний набір методів та інструментів, які дозволяють збирати, зберігати, обробляти, аналізувати та представляти геопросторову інформацію. Сюди входять дані, отримані з таких джерел, як супутники, аерофотозйомка, GPS-пристрої та засоби наземного спостереження, серед іншого» [44]. На тлі цифровізації територіальні громади все більш часто обирають геоінформаційні технології, щоб впорядковувати процеси, поліпшувати механізми ухвалення рішень й покращувати загальну результативність. Оцифрування територіальних громад визначає трансформацію аналогової інформації й процесів у цифрові формати, завдяки чому спрощується доступ до інформації, її зберігання й управління нею. Геоінформаційні технології стають базисом цього перетворення, надаючи потрібні інструменти й забезпечуючи методи задля застосування потенціалу просторових даних.

Одна з головних переваг застосування ГІТ в цифровій сфері є «їхня здатність сприяти прийняттю обґрунтованих рішень за допомогою просторового аналізу. Завдяки інтеграції геопросторових даних з іншими відповідними наборами даних, люди, які приймають рішення, отримують важливу інформацію про просторові закономірності, взаємозв'язки і тенденції. Це дає змогу здійснювати ефективніше планування, розподіляти ресурси та формулювати політику, що, в кінцевому підсумку, призводить до досягнення стійких та ефективних результатів» [93].

Перспективи ГІТ в аспекті цифровізації – широкі й різнопланові. Так, «одним з найперспективніших напрямків є розвиток розумних міст. Розумні міста використовують цифрові технології для оптимізації міської інфраструктури та послуг, і ГІС відіграють центральну роль у цьому процесі. Інтегруючи просторові дані з пристроями Інтернету речей (IoT), муніципалітети можуть контролювати та управляти ресурсами в режимі реального часу – від транспортних потоків і громадського транспорту до споживання енергії та утилізації відходів. Наприклад, сучасні ГІС-системи можуть допомогти оптимізувати маршрути для сміттєзбиральних машин, зменшуючи споживання пального та викиди, а дані з датчиків можуть інформувати динамічні системи світлофорів, щоб зменшити затори на дорогах» [44].

Інформаційні технології передбачають функцію здійснення управління мультипроєктами, тобто «управління відразу декількома проєктами, що виконуються паралельно і незалежно один від одного, але можуть використовувати загальні ресурси. Завдання інформаційних технологій у мультипроєктному управлінні зводиться до опису складу та характеристики робіт, прибутків та витрат проєктів, ресурсів, складання розкладу робіт із виділенням термінів (обмеження в часі), виявлення критичних операцій та резервів часу, розрахунку загального бюджету проєктів, а також потреб в матеріалах та ресурсах, планове завантаження ресурсів проєктів, розрахунок та аналіз ризиків від впровадження проєктів, розрахунок успішності робіт, ведення обліку та контролю за виконанням кожного етапу проєктів,

складання звітності за проєктами. Також мультипроєктне управління має додаткові функції, а саме ведення архіву та документообігу, аналітичні функції сітьового мультипроєктного планування, контрольно-ревізійні функції» [6].

Інформаційні системи в управлінні проєктами використовують для реалізації такого переліку завдань:

- «розробки розкладу виконання робіт проєкту;
- визначення критичного шляху і резервів часу виконання робіт проєкту;
- визначення потреби проєкту у фінансуванні та ресурсах;
- визначення рівня завантаженості ресурсів;
- аналіз ризиків;
- ведення проєкту;
- аналіз відхилень виконання робіт від запланованого і прогнозування основних параметрів» [61].

До головних якісних переваг застосування систем управління проєктами відносяться:

- «підвищення контролю над проєктами;
- класифікація проєктів у міру значущості, поставленим цілям, очікуваному результату і це дає змогу стратегічно важливим проєктам надавати пріоритет в ресурсах та фінансуванні;
- оптимізація розкладу проєкту дозволяє найефективніше розподілити ресурси. При цьому враховується доступність ресурсів, пріоритетність проєктів, графіки постачання ресурсів, обмеження у фінансуванні;
- передача отриманого досвіду. Досвід отриманий в процесі реалізації проєктів може використовуватися для уникнення помилок в майбутніх проєктах та зменшення часу для планування проєктів;
- чітке планування робіт» [105].

Інформаційні технології у сфері проєктного управління дозволяють автоматизувати окремі або декілька складових процесу управління, зокрема, розробку календарного плану, управління ресурсами, витратами, ризиками, якістю тощо. Програмні системи автоматизації проєктного менеджменту включають у свою структуру такі ключові компоненти:

- «засоби для календарно-сітьового планування,
- засоби розв’язання окремих задач (серед них слід виділити допроєктний аналіз, розробку бізнес-планів, аналіз ризиків, управління строками, управління витратами),
- засоби для організації комунікацій між виконавцями проєкту» [174].

Наразі напрацьовано багато систем, через котрі можна здійснити функції календарного планування та контролю проєктів. З-поміж них – «Microsoft Project, Open Plan Professional, Spider Project, Sure Trek Project Manager, Primavera Project Planner (P3), Time Line, CA Super Project, Project Scheduler, Turbo Project, Artemis Views» [4].

Здійснимо більш детальний аналіз деяких інформаційних систем управління проєктами (див. додаток Д).

Як бачимо, пакети програмного забезпечення управління проєктами наразі дають змогу автоматизувати всі головні операції, зокрема:

- «розробку розкладу виконання проєкту без урахування і з урахуванням обмеженості ресурсів;
- визначення критичного шляху і резервів часу виконання робіт за проєктом;
- визначення потреби проєкту у фінансуванні, матеріалах і обладнанні;
- оцінку ризиків і планування проєкту з їх урахуванням;
- аналіз виконання проєкту;
- визначення відхилень виконання робіт від запланованого і прогнозування основних параметрів проєкту» [105].

Крім того, удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад, на наш погляд, передбачає ще декілька ключових напрямів:

1. Розвиток електронного документообігу. Впровадження електронного документообігу дозволяє значно скоротити час на обробку інформації та знизити адміністративні витрати, а також забезпечити прозорість у прийнятті рішень.

2. Використання аналітичних платформ. Аналітичні інструменти допомагають здійснювати глибокий аналіз даних, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі доказової бази.

3. Автоматизацію управлінських процесів. Впровадження спеціалізованих програмних рішень для управління проєктами дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як планування ресурсів, контроль за виконанням завдань і звітність, що значно підвищує ефективність роботи.

4. Впровадження систем моніторингу та оцінки. Такі системи допомагають відстежувати прогрес у реалізації проєктів у режимі реального часу, оцінювати результати та оперативно реагувати на можливі відхилення.

5. Інтеграцію інформаційних систем. Важливо забезпечити єдину інформаційну систему, яка дозволяє всім підрозділам взаємодіяти в межах однієї платформи, що полегшує обмін інформацією та спрощує комунікацію.

6. Використання інструментів для зворотного зв'язку з громадянами. Впровадження платформ для зворотного зв'язку та громадських обговорень, таких як онлайн-опитування та форумів, дозволяє залучити громаду до процесу прийняття рішень і підвищити прозорість управління.

Загалом, удосконалення інформаційних технологій у цьому контексті створює передумови для більш ефективного, прозорого та інтегрованого управління територіальними громадами, що сприяє їх соціально-економічному розвитку та підвищенню якості життя населення.

Розглянемо ключові напрями впровадження інформаційних інструментів у проєктну діяльність Збараської територіальної громади (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями впровадження інформаційних інструментів у проєктну діяльність Збараської територіальної громади

Назва	Характеристика	Приклади інформаційних інструментів	Шляхи впровадження у діяльність територіальних громад
1	2	3	4
Розвиток електронного документообігу	Скорочує час на обробку інформації, знижує адміністративні витрати та підвищує прозорість рішень	M.E.Doc, DEALS, eFLOW, Microsoft SharePoint	Встановлення програмного забезпечення, навчання персоналу, інтеграція з іншими системами для обміну документами
Використання аналітичних платформ	Забезпечує аналіз даних, прогнозування тенденцій, прийняття обґрунтованих рішень	Power BI, Tableau, Google Data Studio, QlikView	Інтеграція з джерелами даних (реєстри, статистика), навчання персоналу, створення звітів та аналітичних дашбордів
Автоматизація управлінських процесів	Автоматизує рутинні завдання (планування, контроль, звітність), що підвищує ефективність	MS Project, Asana, Trello, Monday.com	Впровадження програмного забезпечення для проєктного менеджменту, навчання персоналу, оптимізація процесів відповідно до інструментів
Впровадження систем моніторингу та оцінки	Дозволяє відстежувати прогрес проєктів у реальному часі, оцінювати результати та реагувати на відхилення	Zoho Projects, Wrike, Smartsheet	Налаштування інструментів для моніторингу, визначення ключових показників ефективності, регулярний аналіз даних і звітність
Інтеграція інформаційних систем	Забезпечує єдину платформу для взаємодії підрозділів, полегшує обмін інформацією	ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle ERP), API-інтеграції між сервісами	Інтеграція існуючих систем через API, стандартизація даних, розробка єдиної інформаційної інфраструктури
Використання інструментів для зворотного зв'язку з громадянами	Залучає громаду до прийняття рішень, підвищує прозорість управління	SurveyMonkey, Google Forms, Facebook, спеціалізовані платформи для громадських обговорень	Впровадження платформ для опитувань, проведення онлайн-обговорень, створення каналів зворотного зв'язку, таких як форуми чи соцмережі

Джерело: власна розробка автора

Ключові напрями удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами Збаразької територіальної громади розкривають важливі аспекти та потенційні вигоди від їх впровадження. Розглянемо детальніше кожен із напрямків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Переваги та виклики впровадження інформаційних інструментів у проєктну діяльність Збаразької територіальної громади

Назва	Аналіз актуальності впровадження	Переваги	Виклики
1	2	3	4
Розвиток електронного документообігу	Електронний документообіг є основою для ефективного управління інформацією, зокрема в територіальних громадах, де обсяг документів значний, а зберігання та обробка інформації потребують впорядкованості. Впровадження електронних систем документообігу дозволяє зменшити використання паперових носіїв, що сприяє екологічності та знижує адміністративні витрати.	Прозорість процесів, легкість доступу до документів, можливість відстеження змін у документах.	Потрібно забезпечити безпеку та конфіденційність даних, що може вимагати додаткових заходів кібербезпеки.
Використання аналітичних платформ	Використання аналітичних платформ є важливим для обґрунтованого прийняття рішень. Завдяки таким платформам територіальні громади можуть глибше розуміти поточні тенденції, оцінювати соціально-економічні показники, а також прогнозувати розвиток регіонів.	Інформаційно обґрунтовані рішення, можливість прогнозування і вчасного реагування на ризики.	Вимагає інвестицій у навчання працівників та інтеграцію із системами, що містять необхідні дані.
Автоматизація управлінських процесів	Автоматизація процесів значно підвищує ефективність роботи, оскільки дозволяє зменшити ручну працю та рутину. Цей напрямок також покращує організацію і розподіл ресурсів у межах громади, дозволяючи персоналу зосередитись на більш стратегічних завданнях.	Зниження кількості помилок, економія часу, підвищення продуктивності.	Вартість впровадження автоматизації, можливість виникнення складнощів з адаптацією персоналу.

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Впровадження систем моніторингу та оцінки	Системи моніторингу та оцінки є критичними для відстеження успішності проєктів та вчасного коригування дій. У громадських проєктах ці системи дозволяють оперативно реагувати на відхилення від плану, що підвищує прозорість діяльності.	Реальний час для відстеження проєктів, можливість корекції завдань, обґрунтована звітність.	Складнощі з визначенням КРІ та збором даних, що може потребувати розробки додаткових інструментів.
Інтеграція інформаційних систем	Інтеграція систем допомагає об'єднати інформаційні потоки, що сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів громади. Це важливо для ефективної комунікації та обміну інформацією, особливо у великих громадах з багатьма підрозділами.	Централізовані й доступ до даних, посилення співпраці між підрозділами, зниження дублювання інформації.	Високі витрати на інтеграцію різних систем, потреба в стандартизації даних.
Використання інструментів для зворотного зв'язку з громадянами	Інструменти для зворотного зв'язку є критично важливими для залучення громади до процесу прийняття рішень, що підвищує рівень довіри та підзвітності місцевої влади. Вони сприяють прозорості та стимулюють громадянську активність.	Прозорість, можливість врахування громадської думки, підвищення рівня залучення громади.	Можливість виникнення проблем з конфіденційністю, складність у модерації відкритих платформ.

Джерело: власна розробка автора

Загалом, удосконалення інформаційних технологій у територіальних громадах є ключовим чинником для підвищення ефективності управління та якості надання послуг громадянам. Впровадження таких рішень потребує інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу, але створює значний потенціал для зростання і розвитку громад. Це дозволяє не тільки підвищити конкурентоспроможність регіонів, але й сприяє їх сталому розвитку, поліпшенню якості життя населення та залученню громадян до управління своїми громадами.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад, зокрема, Збаразької, є невід'ємною складовою

успішного розвитку регіону в умовах сучасних викликів. Впровадження новітніх технологічних рішень дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість і підзвітність місцевої влади, а також активізувати участь громади у прийнятті рішень. Зокрема, розвиток електронного документообігу, автоматизація управлінських процесів, інтеграція аналітичних платформ і систем моніторингу дають змогу не лише знизити адміністративні витрати, а й забезпечити більш швидке та точне прийняття рішень на основі даних. Використання інструментів для зворотного зв'язку з громадянами та активна комунікація сприяють формуванню довіри між місцевою владою та населенням, що є ключовим фактором для розвитку демократичних практик на місцях.

Таким чином, Збаразька громада має можливість не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити сталий розвиток, покращуючи якість життя своїх мешканців. Перспективи удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами вимагають системного підходу, інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання кадрів, що, в свою чергу, сприятиме соціально-економічному зростанню та розвитку громади в цілому.

Висновки до розділу 3

1. Аргументовано і доведено доцільність використання проєктного підходу як інструменту підвищення ефективності управління територіальними громадами. У контексті розвитку Збаразької територіальної громади обґрунтовано доцільність концентрації зусиль на таких ключових напрямках, як підвищення енергоефективності, розвиток туристичної інфраструктури, модернізація систем водопостачання та підтримка місцевих ініціатив. Залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень і налагодження партнерської взаємодії з підприємницькими структурами розглядаються як важливі передумови формування успішної моделі проєктного управління, що сприятиме покращенню добробуту

населення та створенню сприятливих умов для розвитку підприємництва.

2. Запропонована модель вдосконалення процесу управління розвитком Збараської міської територіальної громади із застосуванням проєктного підходу, включаючи такі напрями організаційно-функціонального й інструментального характеру як: розробка і впровадження проєктного офісу; інтеграція інструментів проєктного менеджменту; розвиток міжвідомчої координації; розробка стратегічних проєктів для соціально-економічного розвитку територіальної громади; моніторинг та оцінка проєктів; залучення громадськості до процесу управління проєктами; зміцнення кадрового ресурсу органу місцевого самоврядування через навчання і розвиток компетенцій працівників дозволить інституційно, організаційно-функціонально, інструментально посилити процес управління розвитком територіальної громади.

3. Обґрунтовано напрями підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування в галузі проєктного управління і заходи, які для цього необхідно використовувати, зокрема: організацію спеціалізованих освітніх програм, впровадження наставництва та коучингових технологій, розвиток практичних навичок роботи в команді, застосування сучасних інформаційних технологій та інструментів управління, обмін досвідом і кращими практиками, розвиток комунікативних та лідерських якостей, впровадження систем оцінки ефективності діяльності персоналу, а також стимулювання до професійного саморозвитку. Формування і розвиток зазначених компетентностей сприятиме підвищенню управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та забезпечить ефективну реалізацію проєктів, спрямованих на соціально-економічний і екологічний розвиток громад.

4. Розроблено рекомендації щодо удосконалення використання інформаційних технологій в управлінні проєктною діяльністю територіальних громад. Зокрема, визначено доцільність розвитку електронного документообігу, впровадження аналітичних платформ,

автоматизації управлінських процесів, застосування систем моніторингу та оцінки ефективності проєктів, інтеграції інформаційних систем і використання інструментів для забезпечення зворотного зв'язку з громадянами. Реалізація зазначених заходів передбачає інвестування в розвиток технологічної інфраструктури та підвищення цифрових компетентностей персоналу, що в довгостроковій перспективі сприятиме зростанню конкурентоспроможності громад, підвищенню якості життя населення та забезпеченню активної участі громадян у процесах управління територіями. Зокрема, для Збараської громади впровадження таких заходів дозволить не лише покращити ефективність управління ресурсами, але й забезпечити сталий розвиток.

Матеріали розділу розкрито у [78; 87; 88]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язано важливе наукове завдання, яке полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні доцільності використання проєктного підходу для формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів, що конкретизовано у низці наукових положень, відповідно до чого сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. Вивчено поняття та сутність проєктного підходу, як інноваційного методу управління в органах місцевого самоврядування. Проаналізувавши усі трактування сутності поняття «проєкт» та виокрепивши три підходи, на нашу думку, існує двійне значення даного поняття. Так, з однієї сторони, під терміном «проєкт» слід розуміти вид діяльності або комплекс процесів, спрямованих на реалізацію певних дій з метою досягнення чітко визначеної мети. Проте, з іншої сторони, проєкт є своєрідним комплексом завдань, організаційно-технічної документації, де детально проаналізована та аргументована певна система дій стосовно досягнення завчасно визначеної мети. Встановлено, що застосування проєктного підходу у сфері публічного управління виступає доволі ефективним засобом покращення головних економічних індикаторів не лише державного, але й регіонального розвитку. Водночас, проєкти, які реалізуються публічними органами влади, володіють важливим значенням у процесі розвитку національної економічної системи і виступають досить ефективним управлінським інструментом. Тобто, реалізація проєктів активізує цільову орієнтацію системи публічного управління; забезпечує абсолютне та постійне розв'язання різних проблем в сфері економіки, екології, соціального забезпечення тощо; досягнення визначеної мети суспільного розвитку в країні.

2. Охарактеризовано концепцію організації розвитку управління проєктами в територіальних громадах. З'ясовано, що впровадження системного підходу до управління проєктами в територіальних громадах є ключовим фактором для забезпечення їх сталого соціально-економічного

розвитку, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, залучати додаткові інвестиції та підвищувати якість життя мешканців. Основними складовими цього підходу є створення спеціалізованих проєктних офісів, розробка адаптованих стандартів управління проєктами, підвищення кваліфікації персоналу, активне залучення громадськості та використання сучасних інформаційних технологій. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню спроможності громад у впровадженні стратегічних ініціатив та забезпеченні стійкого розвитку регіону.

3. Досліджено зарубіжну практику реалізації проєктних підходів в управлінні розвитком муніципалітетів в діяльності публічних органів влади Великої Британії, США, Канади, Німеччини, Греції, Сінгапурі, Латвії та Китаї. В результаті проведеного дослідження встановлено, що на сьогоднішній день можна спостерігати створення багатоступеневого публічного управління, що складається із міжвідомчих взаємозв'язків у внутрішньому середовищі управлінської системи і взаємозв'язків із бізнес-середовищем. В процесі розв'язання громадських проблем неурядових суб'єктів важливу роль відіграє об'єднання усіх ресурсів і їх ефективне використання з метою досягнення високого рівня результативності у будь-яких сферах життєдіяльності суспільства. Відтак, на нашу думку, на сьогоднішній день застосування методології проєктного управління в діяльності публічних органів влади можна вважати найголовнішою складовою процесу забезпечення конкурентних переваг держави, оскільки даний підхід дає можливість забезпечити високий рівень ефективності прийняття управлінських рішень при ресурсному обмеженні, невизначеність та ризики, а також посилити вимоги до якості прийняття управлінських рішень.

4. Розкрито механізми застосування проєктних підходів в стратегії розвитку територіальної громади. Виявлено, що комплексний механізм управління територіальною громадою на основі проєктного підходу включає наступні складові: нормативно-правове, організаційне, фінансово-

економічне, кадрове, інформаційне забезпечення. Під впливом євроінтеграційних зобов'язань Україна зазнала суттєвих змін у системі публічного управління, що знайшло відображення у нових регіональних та місцевих стратегіях розвитку. Війна суттєво вплинула на соціально-економічну динаміку регіонів, зменшивши їх потенціал і ускладнивши процеси зростання протягом останнього року. Подальші трансформації у законодавчому, організаційному, фінансово-економічному, кадровому та інформаційному компонентах системи публічного управління мають на меті втілення принципів належного врядування та прискорення реформ державного сектору. Для успішної реалізації євроінтеграції на рівні регіонів необхідно забезпечити фінансову спроможність територіальних громад, сформувати ефективні та прозорі політичні інститути для залучення інвестицій, активізувати участь у міжнародних і європейських програмах, раціонально використовувати ресурси за ключовими напрямками розвитку, підвищувати цифрову компетентність населення та впроваджувати електронні сервіси.

5. Здійснено аналіз практичного застосування і характерні особливості управління проєктами в територіальній громаді. Дослідження показало, що управління проєктами в Збаразькій територіальній громаді базується на комплексному та системному підході до розвитку території. Особливості цього процесу проявляються в детальному аналізі потреб і можливостей громади, активному залученні громадян до прийняття рішень та поетапному впровадженні проєктів із врахуванням місцевих умов. Управлінська стратегія передбачає ґрунтовне дослідження громадських потреб і доступних ресурсів, активну взаємодію з жителями, що робить процес інклюзивним, ретельне планування, ефективну мобілізацію фінансів, зокрема коштів місцевого бюджету, грантових програм і партнерських ініціатив із бізнесом. Реалізація проєктів відбувається системно, з постійним моніторингом, оцінкою впливу та можливістю коригування планів. Відкрита комунікація та регулярна звітність сприяють формуванню довіри й забезпечують прозорість

управлінських процесів. Такий інтегрований підхід дає змогу Збаразькій територіальній громаді ефективно впроваджувати ініціативи та досягати стратегічних соціально-економічних цілей.

6. Оцінено розвиток громади в контексті імплементації проєктного підходу до управління його забезпеченням. Аналіз розвитку громади в контексті впровадження проєктного підходу до управління показав, що Збаразька територіальна громада має значний потенціал для зростання в різних напрямках, зокрема у промисловій, соціальній, просторово-екологічній та фінансово-інвестиційній сферах. Серед її ключових переваг – наявність природних ресурсів, історичних пам'яток, вигідне географічне розташування та активна громадянська позиція мешканців. Водночас громада стикається з низкою викликів, які потребують подальшої модернізації інфраструктури та економіки. Основними проблемами залишаються відсутність містобудівної документації для населених пунктів, недосконалість управлінської структури, недостатня компетентність посадових осіб місцевого самоврядування у сфері проєктного менеджменту, неефективне використання інформаційних технологій в управлінні проєктами, нераціональне використання земель сільськогосподарського призначення, обмеженість фінансування, що ускладнює запуск важливих інвестиційних ініціатив, а також значне зношення основних фондів підприємств. Посилена інтеграція проєктного підходу у діяльність громади є ключовим інструментом для реалізації її потенціалу.

7. Обґрунтовано застосування проєктних підходів до удосконалення структури управління громадою. Зроблено висновок, що у процесі запровадження проєктного управління важливо приділити особливу увагу розробці стратегічних ініціатив, спрямованих на вирішення актуальних проблем громади, таких як оновлення інфраструктури, покращення соціальних послуг та підтримка місцевого бізнесу. Завдяки застосуванню проєктного підходу громада отримує можливість залучати додаткові фінансові ресурси, впроваджувати інноваційні рішення та ефективніше

розпоряджатися наявними ресурсами. Для розвитку Збараської громади на основі проєктного підходу варто зосередитися на таких ключових напрямках, як енергозбереження, розвиток туристичної інфраструктури, модернізація водопровідних систем та підтримка місцевих ініціатив. Активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень, а також співпраця з підприємницьким сектором дозволять громаді стати взірцем успішного використання проєктного управління для розвитку. Це сприятиме покращенню якості життя мешканців та створенню сприятливих умов для розширення підприємницької діяльності.

8. Запропоновано напрями розвитку компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами. З'ясовано, що основою успішного впровадження такого підходу є розвиток комплексу ключових компетентностей у посадових осіб, зокрема стратегічного мислення, навичок планування та управління ресурсами, фінансового менеджменту, управління ризиками, комунікаційних навичок, лідерства та аналітичного мислення. Разом із цим, необхідно освоювати сучасні інформаційні технології та враховувати юридичні аспекти проєктної діяльності. Також важливою складовою є культурна компетентність, що сприяє кращому розумінню потреб громади та забезпечує ефективну взаємодію з нею. Комплексний підхід до розвитку цих компетентностей створює умови для ефективної реалізації проєктів, спрямованих на сталий розвиток громади, підвищення якості життя громадян і зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування. Отже, розвиток компетентностей посадових осіб (що включає організація спеціалізованих навчальних програм; впровадження наставництва та коучингу; розвиток практичних навичок через роботу в командах; використання сучасних інформаційних технологій та інструментів; обмін досвідом і кращими практиками; розвиток комунікаційних та лідерських навичок; використання системи оцінки ефективності; мотивація та стимулювання до саморозвитку) є ключовим елементом у впровадженні проєктного підходу, що допоможе місцевим

органам влади ефективніше відповідати на виклики сучасності та сприяти сталому розвитку територіальних громад.

9. Доведено, що удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад, зокрема на прикладі Збаразької громади, є невід'ємною складовою успішного розвитку регіону в умовах сучасних викликів. Впровадження новітніх технологічних рішень дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість і підзвітність місцевої влади, а також активізувати участь громади у прийнятті рішень. Зокрема, розвиток електронного документообігу, автоматизація управлінських процесів, інтеграція аналітичних платформ і систем моніторингу дають змогу не лише знизити адміністративні витрати, а й забезпечити більш швидке та точне прийняття рішень на основі даних. Використання інструментів для зворотного зв'язку з громадянами та активна комунікація сприяють формуванню довіри між місцевою владою та населенням, що є ключовим фактором для розвитку демократичних практик на місцях. Таким чином, Збаразька громада має можливість не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити сталий розвиток, покращуючи якість життя своїх мешканців. Перспективи удосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами вимагають системного підходу, інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання кадрів, що, в свою чергу, сприятиме соціально-економічному зростанню та розвитку громади в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз соціальних голосувань. Платформа. URL: <https://www.voting.in.ua/participatory-budget>.
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Науковий журнал "Modeling the development of the economic systems"*, 2023, Вип. 2, С. 28–33.
3. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проектний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 135-140.
4. Балан А.А., Філіпова С.В. Інтегрування моніторингу і оцінки інвестиційного проекту з енергозбереження в систему контролю діяльності підприємства на засадах контролінгу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 4 (14). С. 180-185.
5. Бачинська О. М. Роль людського потенціалу у розвитку територіальної громади. *Інклюзія і суспільство*. 2024. Вип. 1. С. 5-11.
6. Башинська І. О. Використання сучасних інформаційних технологій управління проектами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 16-22.
7. Безуглий Д. Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 64-70.
8. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). С. 155-160.
9. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/637/619>.

10. Білоус Я. Ю., Галгаш Р.А. Діагностика розвитку територіальних громад України: основні етапи і особливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 1. С. 58-64.
11. Блага Н.В. Управління проєктами. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
12. Благодійний фонд «Стабілізуєш Суппорт Сервісез». URL: <https://sss-ua.org>.
13. Боковикова Ю.В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1/2015. С. 1-10.
14. Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М., Дехтяренко Ю.Ф., Ігнатенко О.С., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф., Юзефович В.В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг. Київ, 2017. 107 с.
15. Борщевський В. Проектний менеджмент для територіальних громад: основні пріоритети в контексті перспектив повоєнної модернізації. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/proiektnyi-menedzhment-dlia-terytorialnykh-hromad-osnovni-priorytety-v-konteksti-perspektyv-povoiennoi-modernizatsii>.
16. Бліщук К. М. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 104-107.
17. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедєв І.Ю., Щуровська А.Ю. Управління проєктами. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
18. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Покровницька О.О. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проєктами. *Управління проєктами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля*. 2004. № 1 (9). С. 5-16.
19. Васильєв А., Прокоф'єв С. Організація проектного управління в органах публічної влади. *Управлінські науки*. 2016. № 4. С. 44-52
20. Васильєва Н.В., Гринчук Н.М., Дерун Т.М., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади. Київ, 2017. 119 с.

21. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34-37.
22. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.
23. Вишневська В.М, Руда І.В. Зарубіжний досвід використання інструментів управління проектами в публічній сфері. URL: <https://www.mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2015.pdf#page=21>.
24. Власенко Т. А., Василенко Ю.В. Проектний підхід до розробки стратегії розвитку малого міста. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_27.
25. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності*. 2017. Вип. 20. С. 48-53.
26. Газарян С.В. Теоретичне обґрунтування шляхів упровадження передового зарубіжного досвіду щодо управління проектами регіонального розвитку. *Управління проектами регіонального розвитку : матеріали науково-практичної конференції (м. Феодосія, 8–12 липня 2013 р.)*. Х. : ХарРІ НАДУ, 2013. С. 25-30.
27. Галгаш Р. А., Білоус Я.Ю. Оцінювання розвитку територіальних громад як основа для ухвалення управлінських рішень органами публічної влади. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6. С. 88-95.
28. Герич А. В. Міністерство розвитку громад і територій України як провідний орган публічного управління у сфері адміністративно-правового регулювання проектів економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Правові новели*. 2020. № 11. С. 368-374.
29. Гой В. В., Халіков С.А., В'яткін Р.С., Бурвіков І.Ю. Просторові чинники геопросторового розвитку територіальних громад. *Технічні науки та технології*. 2024. № 2. С. 284-289.

30. Громадська організація ТМЖК «Відродження нації». URL: <https://revival-of-nation.com.ua/about-us/#direction>.
31. ГУРТ. Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/42964>.
32. Даниленко Л. І. Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичний аспект. *Інвестиції : практика та досвід : наук.-практ. журн.* 2023. № 5. берез. С. 113–119.
33. Данченко О., Лепський В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 46-54
34. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
35. Дергач А. В. Державне-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій для відновлення та розвитку об'єктів інфраструктури територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_4_15.
36. Державний фонд регіонального розвитку. Офіційний сайт. URL: <https://new.dfrr.minregion.gov.ua>.
37. Джус М. Спроможні громади – надійний тил. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/spromozhni-hromadi-nadijnij-til.html>.
38. Довгань Л. Є., Мохонько Г.А. Інноваційний підхід до підвищення ефективності роботи проектної команди. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 4-9.
39. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами. К.: КПП ім.Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
40. Драган І. В., Драган І.О. Проектний підхід до державного регулювання міжнародного співробітництва в будівельній галузі на інноваційній основі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 193-197.

41. Дука А. П., Старченко Г.В. Проектно-орієнтований підхід в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_4.
42. Дульська І. В. Можливості діджиталізації територіальних громад і смарт-спеціалізації їх розвитку в умовах реформи децентралізації в Україні. *Економіка України*. 2021. №4. с. 76.
43. Дунська А. Р. Управління розвитком міжнародної діяльності: проектний підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 112-117.
44. Дурова Н. В., Кондратюк Д. Ю., Першко Л. О. Геоінформаційні технології територіальних громад в умовах діджиталізації. *Академічні візії*, 2024. Вип. 32.
45. Елітознавство / за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2013. 268 с.
46. 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.
47. Європейська Хартія місцевого самоврядування. Територіальна організація влади в Україні: статус і повноваження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування /за заг. ред. А. П. Зайця. К.: Видавн. дім «Ін Юре». 2002. С. 225–231.
48. Євченко В., Тереняк Л. Децентралізація як фактор розвитку територіальних громад в Україні: досвід країн ЄС. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 23. С. 52-71.
49. Єгорченков О.В., Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами. Планування. Київ : КНУ ім. Т.Шевченка, 2017. 117 с.
50. Жовнірчик Я., Тигров О. Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та посилення спроможності територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 23. С. 266-288.

51. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 24-45.
52. Запорожець Т. В. Цифрове врядування як базовий механізм реалізації концепту інтелектуального управління: проектні підходи у Швеції. Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2019. № 4. С. 104-108.
53. Застосування методики SMART для досягнення цілей. URL: <https://bit.ly/4ejAwIv>.
54. Збаразька міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua/page/235>.
55. Зінченко О. А. Проектний підхід до створення іміджу території. *European journal of management issues*. 2017. Vol. 25, № 3-4. С. 176-183.
56. Зотов О.В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171>.
57. Іванова Т.В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82-85.
58. Каліман Ю. О., Ралко О.С. Наукові підходи до формування та управління проектною командою. *Молодий вчений*. 2018. № 5(2). С. 704-708.
59. Капітоненко О. В. Публічно-управлінські аспекти розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_20.
60. Квасній Л. Г., Квасній З.В., Даниленко Ю.В., Гацков О.А., Строгуш Ю.Б. Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні. *Публічне управління і політика*. 2025. № 1. С. 47-57.
61. Кобиляцький Л.С. Управління проектами. К.: МАУП. 2002. С. 200.
62. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

63. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проєктного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони*. №2(62), 2018. Ст.50-55.
64. Коляда Т. А. Фінансове забезпечення сталого розвитку територіальних громад України як чинник реальної децентралізації повоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 385-393.
65. Корецька Н.І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень. *Управління проєктами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля*, 2010. № 4 (36). С. 156-162.
66. Котова Л. В. Розвиток та забезпечення соціальної сфери на рівні об'єднаних територіальних громад. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 146-159.
67. Кравцова Т.В., Кіреєва О.Б. Проектний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4008/8375-1?inline=1>.
68. Красилук В. Ф. Можливі сценарії розвитку територіальних громад в післявоєнний період. *Політичне життя*. 2024. № 4. С. 49-54.
69. Красний А. Електронний уряд Сінгапуру. 2014 р. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/public-sector/e-government/Electronic%20government%20of%20Singapore.pdf>.
70. Кривокульська, Н., Гунько, С., Брич, В., & Богач, Ю. (2024). Регулювання сталого розвитку територіальних громад на засадах стратегічного і проєктного підходів в контексті вимог Європейського Союзу. *Економічний дискурс*, (3-4), 84–95. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-8>
71. Лада О.В. Проектний менеджмент у публічному управлінні: досвід США та перспективи для України. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 107-114.
72. Луциків І.В. та ін. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 12. С. 124-128.

73. Максимова М. В. Імплементація принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2076>.
74. Марущак І. О. Моделі проекту територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій з урахуванням ціннісного підходу. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 34. С. 51-57.
75. Медведєва О.М. Обґрунтування інтерактивного підходу до розвитку організацій на основі методології управління проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 3. С. 55-63.
76. Микитюк П.П. Управління проектами. Тернопіль, 2014. 270 с.
77. Міжнародні стандарти системи якості ISO 9000 і ISO 10000. URL: <https://buklib.net/books/36019>.
78. Мізюк Б. М. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID–19. Б. М. Мізюк, М. М. Шкільняк, Г. В. Джегур, Р. С. Полікровський. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_13
79. Непомнящий О.М. Проектне управління як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2018. № 1. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15391671993694.pdf>.
80. Нестерович В. Ф. Децентралізація як конституційний принцип здійснення публічної влади на регіональному та місцевому рівнях. URL: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2019/12/3-19-ua/10.pdf>.
81. Олійник Р.Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2(35), т. 2. С. 147-151
82. Опанасюк Ю. А., Деміхов О.І., Таранюк Л.М., Дегтярьов В.А. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в

сучасних умовах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_8.

83. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.11>. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22961/1/Intel%d0%a5%d0%a5%d0%86_23_3.pdf

84. Павліха Н., Шульга С. Міжнародна грантова діяльність у контексті реформи децентралізації в Україні. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії* 2022. № 3 (14). С. 310-319. URL: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/288/269>

85. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082

86. Полікровський Р. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 137-146. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskyi-137-146.pdf. /

87. Полікровський Р.С. Роль проєктного офісу в ефективному управлінні територіальною громадою в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (285). 2025. С. 264-272

88. Полікровський Р. (2025). Цифрові платформи як каталізатор ефективного проєктного управління в територіальних громадах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 645-651. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96>

89. Полікровський Р. Імплементація системи управління якістю в діяльність органу місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021

р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 279-281.

90. Полікровський, Р. Зарубіжна практика реалізації проектних підходів в управлінні розвитком муніципалітетів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 160-162.

91. Полікровський, Роман. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року). С. 155-157.

92. Полікровський Р. Зміст і значення імплементації проектного підходу в управління розвитком територіальної громади як складної організації. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*» (м. Збараж, 15 травня 2025 року).

93. Присяжнюк О. Ф., Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Проектно-інформаційно-комунікаційні технології соціально-економічного управління бізнесом та громадами. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). с. 12.

94. Приходько Є. Ю. Проектний підхід до вирішення проблем управління відходами в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 12(2). С. 477-482.

95. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

96. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

97. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок,

Умови від 24.03.2021 № 249. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249-2021-%D0%BF#Text>.

98. Про Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: Положення Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2022 р. № 1400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1400-2022-%D0%BF#Text>.

99. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%-D1%80>.

100. Про партиципацію. Атлас партиципаторного бюджету та український досвід. URL: <https://pauci.org/ua/news/332>.

101. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.

102. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 09.12.2022 № 1155-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-%D1%80#Text>.

103. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України; Склад колегіального органу, Положення від 16.09.2015 № 714. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2015-%D0%BF#Text>.

104. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

105. Програмне забезпечення управління підприємством. URL: http://ua.kursoviks.com.ua/metodychni_vkazivky/article_post/877-tema-12-programne-zabezpechennya-protsesu-upravlinnya-proyektami-z-kursu-upravlinnya-spetsialnimi-proyektami-nudpsu.

106. Пропозиції Програми «U-LEAD з Європою» щодо державної політики із загальних питань створення та діяльності центрів надання адміністративних

- послуг. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/U-LEAD-polisi-zapyska_zagalni-pytannya-TSNAP_-20.11.2019.pdf.
107. Ракоцило О.М. Організація проєктного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4 (40). С. 82-86.
108. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.
109. Режко Д. С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_103
110. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 178-183
111. Розвиток та єдність, орієнтовані на людину: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-napolityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/materiali-vseukrayinskoyi-naradi-z-aktualnih-pitan-formuvannyata-realiztsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki-19-20-grudnya2019-roku-m-lviv/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku2021-2027-rr-rozvitok-ta-yednist-oriyentovani-na-lyudinu>.
112. Руда І. В. Місце й роль проєктного підходу в механізмі реалізації концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Держава та регіони*. Серія : Державне управління. 2016. № 2. С. 152-158.
113. Рудинець М. В., Федорчук-Меороз В.І. Інноваційний проєктний підхід до зацікавленості населення у захисті від надзвичайних ситуацій. *Вісті Донецького гірничого інституту*. 2022. № 1. С. 124-131.
114. Руснак А. В. Принципи побудови ефективної політики залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_6.

115. Руснак А. В. Чинники впливу на залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 7-13.
116. Сахарнацька Л. І., Ландовський Я.Е. Удосконалення нормативного забезпечення розвитку потенціалу територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_6_11.
117. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6. С. 352-364.
118. Сергієнко Т.І. Рациональне прийняття рішень при здійсненні процесів управління проектами. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Одеса, 19-20 жовтня 2023 р. С. 148-151.
119. Сивак Т. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3 (79). С. 53-57.
120. Сидоренко Н.С. Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 1-5
121. Скитьова Г.С. Управління проектами. Конспект лекцій для магістрів програми "Менеджмент проектів і консалтинг". КНЕУ. 2016. URL: http://fef.kneu.edu.ua/ua/depts7/k_finansiv/metod_kf/upprkt/
122. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
123. Старченко Г. В. Проектний підхід та його вплив на інноваційний розвиток національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2019. № 5. С. 90-99.

124. Струтинська І. В. Трансформація регіонального управління на основі аналізу та інтеграції даних з метою застосування проектного підходу. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. С. 22-30.
125. Тарасюк Г.М. Управління проектами. К.: Каравела, 2009. 320 с.
126. Терещенко Т.В., Коломієць В.М. Розвиток проектного підходу в державному управлінні. URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/c6b3f555-3d36-4bf5-8174-65823b36e7d4/content>
127. Тихончук Л. Х., Клімова А.В., Цецик Я.П. Роль територіальних громад у розвитку спорту в умовах війни та повоєнного відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 135-142.
128. Торгалю Т. Механізм формування і реалізації проектів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Public Administration and Local Government*. 2016. №1(28). С. 101-109.
129. Трілінберг В. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.
130. У тернопільській області офіційно стартував проект «надання соціальних послуг в громаді». УФСІ. URL: <https://usif.ua/news/153>.
131. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 6-13.
132. Федорчак О.В. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами і проектами. URL: <http://ifs.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>
133. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Держ. упр.: теорія та практика*. 2006. № 1. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>
134. Филипенко О.М., Колеснік Т.С. Управління проектами. Харків : ХДУХТ, 2016. 99 с.

135. Харченко Т.О., Самойленко Т.Г. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. Випуск 1 (79). С. 21-25.
136. Хлівняк І.В. Генезис проектного менеджменту. URL: http://www.e-bwn.com/wp-content/uploads/2018/12/2018_09_03.pdf#page=179.
137. Хомяк А. Ю. та ін. Краудсорсинг як практична форма публічної політики. Гілея. 2014. Вип. 83. С. 381-83.
138. Хохуляк О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2. С. 124-136.
139. Хохуляк О. Функціонально-організаційна модель управління сталим розвитком територіальної громади. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4. С. 233-244.
140. Хренова-Шимкіна Р. М. Проектна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2020. Т. 2. С. 48-57.
141. Цапик Т. Управління розвитком територіальної громади: проблема вибору методологічного підходу. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 60-72.
142. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Київ: Софія-А, 2012. 80 с.
143. Чикаренко І.А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 9. Державне управління та місцеве самоврядування: тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. Харків: Магістр, 2004. С. 24-26.
144. Чорна О.Ю., Христенко Л.М. Питання розроблення проектів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2 (19). С. 164-170.
145. Шапа Н. М., Вечеров В.Т. Огляд наукових методів і підходів проектного управління та оцінки вартості проекту. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 142-146.

146. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти. Київ : УАДУ, 2001. 302 с
147. Швіндіна Г. О., Шеремет М.Д., Євтушенко В.В., Антоненко А.Г., Нерета Г.Г. Бюджет участі як інструмент залучення територіальної громади до прийняття рішень в сфері публічного управління: проектний підхід в дії. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 4. С. 241-248.
148. Шевченко О.В. Організація віртуального офісу проекту як самостійної інфраструктури. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 4 (51). С. 371-375.
149. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf>.
150. Шулик Ю.В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2022. № 24(52). С. 68-75.
151. Щербак В.О. Управління проектами в системі багаторівневого врядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. № 2. С. 135-139.
152. Щур Р. І., Плєць І.І., Урбанович М.М. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 187-207.
153. Юшков П. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 187-191.
154. Ющенко, Н. (2022). Agile-методологія в публічному управлінні. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 1-6. http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf.

155. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
156. Якушев Д. В. Проектно-орієнтований підхід в управлінні екологічним розвитком території. *Право та державне управління*. 2017. № 2. С. 121-125.
157. A Guide to the project management body of knowledge the standard p project management ANSI/PMI 99-001-2017. Sixth Edition. Project Management Institute. 2017. URL: https://www.academia.edu/39204743/Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge_PMBOK_Guide_6th_Edition.
158. Agile Government Handbook. URL: <http://www.agilegovleaders.org/handbook>.
159. Agile–маніфест розробки програмного забезпечення URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>.
160. Baranskaya A. Project Management in Public administration of transitional countries. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan027527.pdf>.
161. Bondzi-Simpson P.E., Agomor K.S. Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. T. 22. No. 1. P. 1-15.
162. Brunet M. Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel projectgoverning. *International journal of project management*. 2019. Vol. 37, iss. 2. P. 283-297.
163. BS ISO 21500:2012 Guidance on project management. The British Standards Institution 2012. Published by BSI Standards Limited 2012. P. 36.
164. Carter P. Time tactics: Project managing policy implementation in a network. *Time & Society*. 2019. № 28(2). P. 721-742.
165. Chalatsis T., Fitsilis P. Adoption of Project Management Practices in Public Organizations. *iBusiness*. 2014. №6. P. 131-142.
166. Cooke-Davies T.J, Crawford L., Lechler Th. Project management systems. Moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project*

- Management Journal. 2009. № 40(1). URL: https://www.researchgate.net/publication/27827186_Project_management_systems_Moving_project_management_from_an_operational_to_a_strategic_discipline.
167. Cooke-Davies T.J. Towards Improved Project Management Practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research. PhD Thesis. Leeds Metropolitan University, Leeds. URL: <http://www.bookpump.com/dps/pdf-b/1121288b.pdf>.
168. Darling E.D, Whitty S.D. The Project Management Office: it's just not what it used to be. International Journal of Managing Projects in Business. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2015-083/full/html>.
169. Deloitte Human Capital (HC) Trends (2019). Government & Public Services (GPS) Industry Breakout. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-2019-government-perspectives-humancapital-trends-report.pdf>.
170. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html>.
171. Flyvbjerg B. What you should know about megaprojects and why: An overview. Project Management Journal. 2014. Vol. 45 (2). P. 6-19.
172. Fredriksson, M., Pallas, J. Public Sector Communication. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/327879211_Public_Sector_Communication
173. GDP per capita, current prices. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/UKR>.
174. Investment projects at industrial enterprises: accounting and implementation control / O.S. Balan, O.V. Berber. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 126-134.

175. IPA Annual Report on Major Projects 2017-2018. 2018. 28 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/721978/IPA_Annual_Report_2018__2_.pdf.
176. IPMA, Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management 4th Version, Nijkerk: International Project Management Association, 2015.
177. Gavkalova, N., Hryshyna, V., & Kumar, J. P. (2021). Organizational support of implementation of communicative projects in the activity of public administration bodies. *Public Administration and Law Review*, (4), 44–51. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-4-44>
178. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. USA. 2003. P. 230-267.
179. Kresnaliyska, G. (2015) Monitoring of Public Policies A Modern Tool of Good Governance. *American International Journal of Contemporary Research*, 5, 5, 43-47. URL: http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_5_No_5_October_2015/6.pdf.
180. Kwak Y.H., Anbari F.T. Project Management in Government: An Introduction to Earned Value Management (EVM). IBM Center for the Business of Government. 2010. 43 p.
181. Local Government Project Management Guide. URL: <https://ftp.txdot.gov/pub/txdot/lgp/procedures/guide.pdf>.
182. Local Government Projects Policy Manual. URL: http://onlinemanuals.txdot.gov/txdotmanuals/lgp/manual_notice.htm.
183. Local Government Projects. URL: <https://www.txdot.gov/government/programs/local-governmentprojects.html>.
184. Managing successful projects with PRINCE2™. London: Office of Government Commerce, 2009, 62 p.
185. Martin P., Tate K. The Getting Started in Project Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 271 p.

186. Mirzaei M., Mabin V.J. Agile Project Management and Public Policy Development Projects: A case study from New Zealand. NZJABR. 2017. № 15. URL: https://www.researchgate.net/publication/321145063_Agile_Project_Management_and_Public_Policy_Development_Projects_A_case_study_from_New_Zealand
187. Ohara Sh. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation, I. URL: https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf.
188. Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing Program Management To Empower State and Local Governments. VA: RG Perspective. 2013. URL: <https://www.robbsingioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf>.
189. Praxisleitfaden Projekt management für die öffentliche Verwaltung. URL: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/praxisleitfadenprojektmanagement.pdf;jsessionid=B033EAA2733027BE3BF83D9986ACC4FA.1_cid373?__blob=publicationFile&v=4
190. Project Development Assistance (PDA (n.d.)). URL: <https://ec.europa.eu/easme/en/projectdevelopment-assistance-pda>
191. Project Management Handbook. URL: <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/tiit/ggp-pmh-pg1-eng.html>.
192. Project management in China. URL: <http://www.pmexpert.ru/presscenter/news/detail.php?ID=1434>.
193. Project Management Institute. Офіційний сайт. URL: <https://www.pmi.org>.
194. Project Management Office (PMO). URL: <https://www.projectmanager.com/pmo>.
195. Pūlmanis E. Public sector project management efficiency problems, case of Latvia. Regional Formation and Development Studies. 2014. № 3 (11). URL: https://www.researchgate.net/publication/271416985_PUBLIC_SECTOR_PROJECT_MANAGEMENT_EFFICIENCY_PROBLEMS_AND_SOLUTIONS_CASE_OF_EU_MEMBER_STATE_LATVIA.

196. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2005). ISO-2005. 30 p.
197. The New York State Project Management Guidebook, Release 2. URL: <https://its.ny.gov/nys-projectmanagement-guidebook-release-2>
198. Tofil J. Project Management in Public Administration : дис. Zakład Prawa Gospodarczego i Polityki Gospodarczej, 2022. 220 с.
199. Turner R., Ledwith A., Kelly J. Project Management in Small to Medium Sized Enterprises: Tailoring the Practices to the Size of Company. Management Decision. 2012. Vol. 50. Issue 5. P. 942-957.
200. United Nations Population Fund. UNFPA. URL: <https://ukraine.unfpa.org/en/node/9302>.
201. Współpraca 2017. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. URL: <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/ukraina--dwustronna-pomoc-rozwojowa-2017>.
202. Žurga Gordana. Project managment in public administration. TPM – total project management maturity model. The case of Slovenian public administration. Transylvanian Review of Administrative Sciences. 2018. № 53. P. 144-159.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А

**Порівняльна характеристика підходів до формування та реалізації
окремих елементів державної регіональної політики в рамках реалізації
Державної стратегії регіонального розвитку**

Елементи політики	Підходи до формування та реалізації державної регіональної політики	
	2014-2020 роки	2021-2027 роки
Об'єкти політики	надання допомоги слаборозвиненим регіонам через фінансову підтримку декларування депресивних територій як об'єктів політики, які де-факто не отримували допомоги	визначення типу територій, що потребують застосування особливих механізмів та інструментів державної підтримки розбудова конкурентоспроможного регіону та функціональної території шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання потенціалу ключових активів регіону/території як умови надання фінансової підтримки з державного бюджету
Підхід до планування	домінування галузевого підходу, який не враховує специфіку різних типів територій держави	визначення територій, що потребують державної підтримки, планування їх розвитку на засадах інтегрованого підходу (поєднання галузевого та територіального підходу)
Типи проектів	спрямування субсидій і державної допомоги переважно на створення об'єктів капітального будівництва (державне інвестування виключно в об'єкти державної або комунальної власності)	спрямування державних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді так званих «твердих» та «м'яких» розвиткових проектів на основі якісної діагностики потенціалу та проблем територій, що потребують державної підтримки
Суб'єкти формування та реалізації політики	розроблення та реалізація політики здійснювалася виключно через центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські держадміністрації	розроблення та реалізація політики здійснюється на усіх рівнях урядування (центральний, регіональний, місцевий) із залученням неурядових організацій
Фінансування	відсутність цільового фінансування Стратегії та програм регіонального розвитку, програми секторальної бюджетної підтримки у рамках виконання планів заходів з реалізації Стратегії	цільове спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку на виконання програм регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих завдань Стратегії

Продовження табл. А

Просторове планування	недотримання вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів	обов'язкове врахування вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів
Міжвідомча координація	міжвідомча координація відсутня внаслідок неефективної роботи Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку	забезпечення Кабінетом Міністрів України належного рівня координації, зокрема через Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку
Інституційна спроможність	інституційна спроможність базового рівня урядування перебуває на початковому етапі	забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку
	становлення агенцій регіонального розвитку як суб'єктів регіональної політики	становлення агенцій регіонального розвитку як реальних суб'єктів регіональної політики

Джерело: за матеріалами [96]

Додаток Б

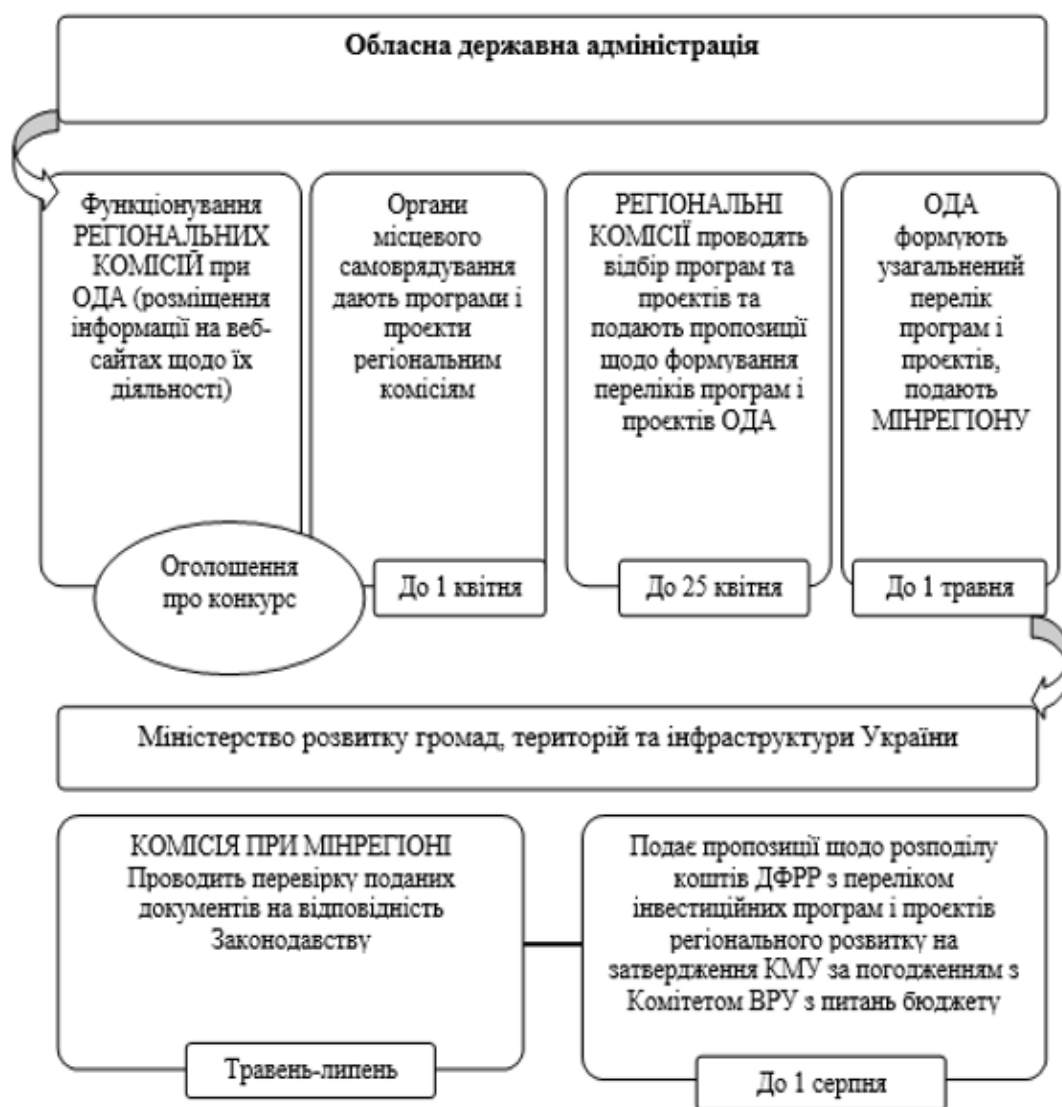


Рис. Б. Етапи подання проектів, що фінансуються за рахунок коштів
Державного фонду регіонального розвитку

Джерело: за матеріалами [36]

Додаток В



Рис. В. Етапи реалізації проєктів за допомогою партиципаторного бюджетування

Джерело: наведено за матеріалами [100]

Додаток Д

Таблиця Д

Інформаційні системи управління проектами

ІСУП	Пакет MS Project	SureTrak Project Manager	Primavera Project Planner (P3)	Primavera Project Planner for the Enterprise (P3e)
Переваги	– легкий інтерфейс; – може бути інтегрований з іншими програмними продуктами Microsoft; – підтримка обміну інформацією із Microsoft Outlook; – передача робочій команді даних про завдання, і в зворотному напрямі робоча команда може інформувати керівника про всі зміни в робочому календарі	– для використання на нижніх рівнях управління; – інтерфейс системи стандартний, віконний; – доступний набір інструментів (до 20 рівнів); – реалізовано 9 типів робіт, усі залежності між роботами, 10 типів обмежень; – пропонується метод Monte Carlo (оцінює ймовірність невиконання проекту в задані строки); – групування і впорядкування робіт за різними ознаками на різних рівнях деталізації проекту	– професійний пакет управління проектами; – призначена для аналізу ризиків проекту через визначення ймовірності часу і вартості робіт і проекту в цілому	– для роботи із складними багаторівневими ієрархічними проектами; – аналіз витрат; – аналіз ризиків; – ресурсне планування
Недоліки	– цей пакет надає мінімальний набір засобів для планування й управління ресурсами; – пакет не перекладений, тому для ефективного використання цих засобів потрібне знання англійської мови, зокрема термінології управління проектами	– обмеження за кількістю календарів; – дозволяє описати лише 30 додаткових календарів	– обмеження за кількістю календарів; – дозволяє описати лише 30 додаткових календарів	– обмеження за кількістю календарів; – дозволяє описати лише 30 додаткових календарів. – обмеження графіків за рахунок кількості ресурсів

Джерело: за матеріалами [4]



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

вул. М.Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52-07-88, факс: 52-31-92

E-mail: oda@te.gov.ua Web: <https://www.oda.te.gov.ua> Код згідно з ЄДРПОУ 00022622

від 23.04.2025 № 01-4264/09 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Полікровського Романа Степановича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073
Менеджмент на тему «Імплементация проєктного підходу в управлінні
розвитком територіальної громади»**

Наукові дослідження, проведені здобувачем наукового ступеня доктора філософії Полікровським Романом Степановичем, спрямовані на підвищення результативності управління розвитком територіальної громади на засадах імплементції проєктного підходу, що дозволить забезпечити системність і цільову зорієнтованість реалізації низки інвестиційних, інфраструктурних, соціальних та розвиткових проєктів.

Практичне значення мають авторські напрацювання щодо удосконалення комплексного механізму застосування проєктних підходів в розробленні стратегії та сучасного інструментарію ефективної реалізації цільових проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів територіального розвитку. Зокрема, в рамках корегування стратегічних імперативів розвитку Тернопільської області до 2027 року до уваги взяті пропозиції щодо: системного використання сучасних інструментів проєктного менеджменту, що сприятиме ефективному плануванню і розподілу ресурсів, а також дозволить контролювати виконання завдань та звітувати про результати роботи; покращення міжвідомчої координації і взаємодії між різними громадами та суб'єктами, що сприятиме синергії при реалізації спільних стратегічних проєктів та унеможливить розпорошення зусиль, передусім щодо вирішення існуючих екологічних проблем, впровадження цифрових технологій, розвитку соціального підприємництва, вирішення соціальних і безпекових проблем, інтегрування внутрішньо переміщених осіб в економічну та соціальну сфери; впровадження системи моніторингу і оцінки для відстеження прогресу та результативності проєктів на всіх етапах їх реалізації.

Начальник військової адміністрації



В'ячеслав НЕГОДА



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА РАДА

вул. М. Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел. (0352) 43-11-16, тел./факс 52-21-05
E-mail: rada.trc@tor.gov.ua Web: tor.gov.ua Код ЄДРПОУ 24630220

14.04.2025 № 09-333 на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження здобувача наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 - Менеджмент
Полікровського Романа Степановича
на тему «Імплементація проєктного підходу в управлінні розвитком
територіальної громади»**

Практична цінність отриманих результатів проведеного дисертаційного дослідження за темою «Імплементація проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади», полягає у наданні авторських пропозицій щодо необхідності вироблення та запровадження проєктної моделі управління, що ґрунтується на засадах багатокomпонентного підходу до підвищення ефективності і прозорості управлінських процесів, та забезпечує цілісну координацію діяльності громади, оптимізацію використання ресурсів, а також залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Такий підхід є особливо важливим при розробленні та впровадженні стратегій розвитку як кожної окремої громади, так і Тернопільської області загалом. Реалізація низки важливих стратегічних проєктів у межах розроблених стратегій забезпечить перехід від декларативного планування до практичної реалізації цілей, з урахуванням специфіки регіону, кожної громади та взаємоузгоджених пріоритетів. Окрім того, імплементація проєктного підходу в систему управління дозволить фокусуватися на досягненні конкретних, вимірюваних результатів, що відповідають інтересам кожної громади та регіону в цілому.

Авторські напрацювання Полікровського Романа Степановича будуть використані в роботі виконавчих органів Тернопільської обласної ради при підготовці та розгляді проєктів рішень в питаннях стратегічного розвитку регіону.

Голова обласної ради

Богдан БУТКОВСЬКИЙ





ШУМСЬКА МІСЬКА РАДА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул.Українська, буд.59, м.Шумськ Кременецького району Тернопільської області, 47101,
тел. (3558) 2 11 83, e-mail: shumska.gromada@gmail.com, web: <https://shumska-gromada.gov.ua>,
код ЄДРПОУ 04396259

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження здобувача наукового ступеня
доктора філософії Полікровського Романа Степановича на тему
«Імплементація проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної
громади»**

Розроблені здобувачем наукового ступеня доктора філософії Полікровським Романом практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком територіальної громади на засадах впровадження проєктного підходу прийняті до використання в функціональній діяльності Шумської міської ради та її структурних підрозділах. Зокрема, при формуванні Програми соціально-економічного розвитку Шумської громади на 2025 рік та коригуванні стратегічних орієнтирів сталого розвитку на 2025 рік проєктний підхід був використаний для обґрунтування цільових векторів розвитку громади та вироблення механізмів реалізації плану тактичних і стратегічних заходів щодо їх досягнення. Авторські пропозиції щодо використання інструментарію проєктного менеджменту були зrealізовані для реалізації внутрішніх адміністративних процесів, передусім шляхом цифровізації процедур надання адміністративних і соціальних послуг на основі SMART-цілей; розвитку електронного документообороту; впровадження системи управління завданням; створення платформи для зборів від жителів громади і формування бази даних ідей проєктів місцевого розвитку, організації конкурсу для місцевих ініціатив з подальшою підтримкою найкращих заявок, моніторингу та оцінювання результатів впровадження проєктів та грантових програм.

Голова
Шумської міської ради

Вадим БОЯРСЬКИЙ



СЕД АСКОД
Шумська міська рада
№ 03-06/963 від 25.04.2025
Підписувач БОЯРСЬКИЙ ВАДИМ АНДРІЙОВИЧ
Сертифікат 5E984D526F82F38F04000000709C9901A74FAC05
Дійсний з 29.11.2024 11:44:26 по 29.11.2025 23:59:59

03-06/963 25.04.2025



*№6-2/25
від 10 квітня 2025 року*

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження здобувача
наукового ступеня доктора філософії
Полікровського Романа Степановича
на тему «Імплементация проєктного підходу в управлінні розвитком
територіальної громади»**

Наукові дослідження, проведені здобувачем наукового ступеня доктора філософії Полікровським Романом Степановичем на тему «Імплементация проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади», відповідають задекларованому вектору модернізації системи управління розвитком територіальної громади в рамках реформування органів місцевого самоврядування та процесів децентралізації. Особливого значення дана проблематика набуває в умовах сучасних викликів, що постали перед країною внаслідок воєнної агресії, економічної нестабільності та необхідності повоєнного відновлення інфраструктури й підвищення якості життя громадян. Відновлення потребує чіткого планування, координування дій, оцінювання ризиків, раціонального розподілу і використання ресурсів, гнучких управлінських рішень, що забезпечується механізмами застосування проєктного підходу.

В контексті вирішення поставлених завдань та реагування на трансформаційні зміни практичне значення має розроблена здобувачем авторська модель удосконалення структури управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу. Її ключовими елементами є: розробка і впровадження проєктного офісу; інтеграція інструментів проєктного менеджменту; розвиток міжвідомчої координації; розробка стратегічних проєктів для соціально-економічного розвитку; моніторинг та оцінка проєктів; залучення громади до процесу управління проєктами; оптимізація кадрових ресурсів через навчання і розвиток компетенцій. Дана модель рекомендована до використання як важливого інструменту забезпечення системності в реалізації цільових проєктів в рамках впровадження стратегій розвитку територіальних громад та залучення інвестицій і донорських коштів. Це важливо з огляду на те, що міжнародні партнери надають перевагу фінансуванню саме чітко структурованих проєктів з прописаними цілями, відповідальністю, результатами та обґрунтованими бюджетами.

Виконавчий директор
ВАОМС «Асоціація міст України»,
кандидат наук з державного управління



Олександр СЛОБОЖАН



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ДОВІДКА

**про впровадження в навчальний процес результатів наукового дослідження аспіранта кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету
Полікровського Романа Степановича
на тему: «Імплементация проектного підходу в управління розвитком територіальної громади»**

Основні положення та результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Полікровського Романа Степановича, поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент упроваджені у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення робочих програм та навчально-методичного забезпечення з дисциплін «Управління проектами», «Управління державною і комунальною власністю» та «Муніципальний менеджмент».

Матеріали досліджень застосовуються під час проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної та заочної форм навчання, а також при написанні курсових та кваліфікаційних робіт за спеціальністю 073-Менеджмент.

Проректор з науково-педагогічної роботи,
канд.ekon.наук, доцент

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Декан факультету економіки та управління,
канд.ekon.наук, доцент

Андрій КОЦУР

Завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
д-р екон.наук, професор

Михайло ШКІЛЬНЯК

