МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та адміністрування
(назва освітньої програми)
Вакало Дмитра Геннадійовича
(ініціали та прізвище)

Керівник: Антонова Л.В., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент Ажажа М.А., професор управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Вакало Дмитра Геннадійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Використання проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад*
керівник роботи Антонова Л.В., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Антонова Л.В., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.10.24	
Розділ 2	Антонова Л.В., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат проєктного менеджменту	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад	30.10.24	
5	Дослідити напрями удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад	02.12.24	

Студент _____ Д.Г. Вакало
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Л.В.Антонова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Вакало Д.Г. Використання проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Антонова Л.В. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. Розглянуто особливості напрямів удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

Ключові слова: ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ, РОЗВИТОК ГРОМАД, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, КООРДИНАЦІЯ РЕСУРСІВ

ABSTRACT

Vakalo D. Project Management for the Development of Territorial Communities.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor Antonova L. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of project management for the development of territorial communities are considered. The features of directions for improving project management in the context of territorial community development are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of approaches to enhancing project management for the development of territorial communities.

Keywords: PROJECT MANAGEMENT, TERRITORIAL COMMUNITIES, COMMUNITY DEVELOPMENT, PROJECT ADMINISTRATION, RESOURCE COORDINATION

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Методологія дослідження проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

1.2. Теоретичні засади проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

1.3. Понятійно-категоріальний апарат проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

2.1. Нормативно-правове забезпечення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

2.2. Зарубіжний досвід розвитку проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Сьогодні розвиток територіальних громад є одним із пріоритетних завдань державної політики в Україні, особливо в умовах децентралізації та посилення ролі органів місцевого самоврядування. Успішний розвиток громад вимагає ефективного управління ресурсами, реалізації соціально-економічних ініціатив та впровадження інноваційних рішень. У цьому контексті використання проєктного менеджменту стає важливим інструментом для забезпечення цілеспрямованого та структурованого підходу до планування, реалізації та моніторингу проєктів.

Проєктний менеджмент дозволяє максимально ефективно використовувати фінансові, матеріальні та людські ресурси, залучати інвестиції, координувати діяльність різних зацікавлених сторін та досягати довгострокових результатів у розвитку територіальних громад. Крім того, завдяки методологіям проєктного менеджменту, громади можуть вирішувати локальні проблеми, підвищувати якість життя населення та формувати конкурентоспроможну економіку.

Однак, на практиці існує низка проблем, таких як недостатній рівень підготовки управлінських кадрів, обмежений доступ до фінансування, недостатня участь громади у процесах планування та реалізації проєктів. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до використання проєктного менеджменту в умовах сучасних викликів та реформ.

Актуальність дослідження полягає в тому, що воно сприяє визначенню оптимальних шляхів інтеграції методів проєктного менеджменту в управління територіальними громадами, аналізу їх ефективності та розробці рекомендацій для подолання існуючих бар'єрів.

Широкомасштабне вторгнення росії стало одним із найбільших викликів, з якими зіткнулася Україна з моменту відновлення незалежності, загострившись та посиливши питання забезпечення стабільності регіонів та

місцевої влади. Реформи децентралізації, які ще не повністю завершені, показали позитивні результати, зокрема підвищення довіри до місцевої автономії. У контексті криз, спричинених широкомасштабними вторгненнями, особливого значення набувають питання управління на рівні органів місцевого самоврядування. Зміна методів управління відповідно до вимог воєнного часу, фундаментальні зміни в процесах підтримки обороноздатності громади, безпрецедентні процеси міграції громадян, переміщення торгово-промислових підприємств, що призводять до необхідності розвитку нові методи та принципово нові підходи до місцевого самоврядування у складних воєнних ситуаціях наукова експертиза їх діяльності та методів управління. Зважаючи на вищевикладене, ми вважаємо, що проєктний менеджмент заслуговує на особливу увагу, оскільки досвід показує свою ефективність, дозволяючи швидко реагувати на ті чи інші події і саме на них зосереджуватися при вирішенні проблем.

Дослідженню напрямків державної інформаційної політики України присвячено праці багатьох українських дослідників, таких як Л.Антонова, І.Арістова, Г.Борщ, В.Воронкова, І.Волков, О.Гіда, О. Голобуцький, Г. Головко, В. Дзюндзюк, Н.Заниздра, С. Зуєв, Ю.Іванченко, Н. Корніловська, Г.Красноступ, О. Крюков, З Кузнецова, Ю.Максименко, Л.Мамчур, Ю. Машкаров, О. Марченко, Д. Мельник, В. Медвідь, Н.Медведєва, О.Мостовенко, В. Молоканова, О.Олійник, О. Орлов, М.Пахнін, В.Негодченко, Ю.Нестеряк, Н.Новицька, Р.Носик, М. Савісько, В.Савченко, В.Стєклов, В.Степанов, О.Соснін, О.Орлов, В. Рач, І. Рудої, Л.Терещенко, О.Токар, В. Тронь, О. Шевчук, О Шишка, І.Чикаренко, А.Черемнова, О. Чорна, С. Чукут та інші.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

Об’єктом дослідження є процес формування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ потенційних

можливостей проектного менеджменту як основного засобу реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад в умовах обмежених фіскальних та фінансових ресурсів.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити сутність та принципи проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад;

– розглянути методологічні підходи до проєктного менеджменту в контексті розвитку громад;

– проаналізувати практичні аспекти застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад;

– провести аналіз поточного стану проєктного менеджменту в територіальних громадах;

– провести дослідження ефективності інструментів проєктного менеджменту;

– навести вивчення механізмів фінансування проєктного менеджменту територіальних громад та їх впливу на успішність проєктів;

– надати пропозиції щодо удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи і прийоми, як: монографічний – для детального вивчення теоретико-методичних засад проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад; аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для постановки проблеми дослідження, вивчення і деталізації об’єкта дослідження; статистичного та техніко-економічного аналізу – для узагальнення факторів і показників проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад; експертних оцінок й аналізу ієрархій – для оцінки стратегічних досліджень проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад; системного аналізу – для вивчення організаційно-методичних засад моніторингу потенціалу

проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад; графічний – для наочного та схематичного зображення теоретичних і практичних результатів дослідження; факторного аналізу – для оцінки ефективності управління проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, державного управління, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, постанови, рішення уряду з найважливіших питань регулювання проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад, дані офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалюються на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації», 22-23 листопада 2023 року; Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки», 16-18.10.2024 року.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та принципи проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

Важливість даного дослідження полягає в тому, що впровадження програмно-проектного підходу в механізми державного управління розвитком територій дозволяє поставити під сумнів важливість проектів і програм розвитку з точки зору їх застосування як об’єктів.

У контексті застосування програмно-проектного підходу вирішальну роль відіграють новітні технологій в управлінні соціально-економічним розвитком територій, засновані на управлінні програмами та проєктами для досягнення кращих результатів, що ґрунтується на принципі партнерства між владою, бізнесом і суспільством. Однією з особливостей застосування інструментів проєктного менеджменту є гнучкість у реалізації завдань, спрямованих на створення умов та сприяння розвитку територіальних громад [25].

Для ліквідації наслідків військової агресії в Україні підвищується важливість запроваджених державних програм і проєктів в управлінні місцевим розвитком, особливо з точки зору громадських засад підготовки до відновлення та сприяння розвитку, відповідно, органами місцевого самоврядування для реалізації проєктного менеджменту.

Коли науковці вивчають застосування проектного менеджменту в діяльності місцевого самоврядування, вони зосереджуються на ряді факторів, які визначають використання та ефективність проектного менеджменту в цій сфері. Серед цих факторів ми виділяємо організаційно-

правові, соціальні фактори та фактори середовища. До організаційних факторів, що зумовлюють необхідність використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, належать формування громадських організацій, комунальних підприємств як відповідальних агентів та взаємодія з донорськими організаціями у реалізації програм розвитку громад. З точки зору правових факторів, реалізація проектів місцевого розвитку має відповідати національному законодавству та спиратися на закони та нормативні акти в таких сферах, як державні закупівлі, охорона навколишнього середовища та державна допомога. Фактор гласності є результатом тривалого стану недовіри суспільства до влади. Щоб змінити цю ситуацію на краще та спонукати суспільство до дій, необхідно змусити людей повірити, що вони не лише цільова аудиторія та споживачі, але й творці планів, майбутні мислителі, діячі та виконавці.

Управління проектами, застосовуючи свої методи через громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні та релігійні організації, громадські організації народу, непублічні засоби масової інформації та інші некомерційні компанії та установи, відповідно до законодавства, здатне працювати в інституціях громадянського суспільства для створення обізнаності про спільну діяльність з владою та сприяння зміцненню громадянської активності та відповідальності.

Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування ставить додаткові пріоритети, особливо у розвитку навколишнього середовища, що має значний вплив на якість та добробут членів громади та сприяє сталому розвитку. Розвиток громади, що поєднує екологічний, економічний та соціальний виміри територіального розвитку [10; 11, с. 7–9].

Проєкт – це тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Ключовими характеристиками проєкту є: вимірність у часі (визначеність початку та

кінця), унікальність результату (відмінність продукту чи послуги від існуючих); обмеженість ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних та часових) [5].

На думку Глубоченко К. О., проєктний менеджмент у галузі місцевого самоврядування містить у собі наступні складові: процес систематизації та інтеграції наявних та необхідних для виконання муніципального проекту знань, навичок, методів, засобів та технологій проектного менеджменту для реалізації проекту з метою найбільш оптимального використання фінансових, часових, людських та інших ресурсів територіальної громади для досягнення поставленої мети; проектну команду (групу) людей, що здійснюють управління муніципальним проектом, тобто забезпечують процеси управління ресурсами територіальної громади та інформацією, формують відповідну систему комунікацій та прийняття нагальних управлінських рішень [3].

Г. Мінаєва зазначає, що головна мета проектної діяльності органів місцевого самоврядування – отримати додаткові ресурси для вирішення окремих місцевих проблем з державного бюджету та інших фондів. При цьому, плідною стає співпраця з фондами підтримки місцевих ініціатив [42].

Отже, проєктний менеджмент (управління проєктами) – це сукупність методів, процесів, інструментів та практик, які забезпечують ефективне планування, організацію, виконання, моніторинг і завершення проєктів для досягнення визначених цілей у задані строки та в межах обмежених ресурсів [9].

Проєктний менеджмент як окрема сфера управління формувався поступово, розвиваючись у відповідь на потреби суспільства, бізнесу та державного управління. Його історичний розвиток можна поділити на кілька етапів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція проєктного менеджменту та його застосування в управлінні розвитком територій

	Етапи	Основні характеристики	Приклади
1	2	3	4
1.	Ранні етапи проєктного менеджменту (до середини XX століття)	• відсутність формалізованих підходів; • управління проєктами здійснювалось інтуїтивно на основі досвіду; • основний фокус був на технічних аспектах та особистих якостях керівників.	Проєкти в будівництві, інженерії та державних ініціативах: • будівництво пірамід у Стародавньому Єгипті, Великої китайської стіни; • інфраструктурні проєкти епохи Ренесансу (собори, фортифікації).
2.	Формування сучасного проєктного менеджменту (середина XX століття)	Зі стрімким розвитком технологій і промисловості після Другої світової війни виникла потреба в стандартизації управління проєктами. Значення для розвитку територій: • реалізація великих інфраструктурних проєктів (наприклад, будівництво дамб, мостів, доріг); • використання ресурсів стало ефективнішим через стандартизацію.	1. Розробка формалізованих методів: метод критичного шляху (CPM, 1950-ті роки); техніка оцінки та аналізу програми (PERT); використання діаграм Ганта для планування та моніторингу завдань. 2. Організація перших професійних спільнот: заснування PMI (Project Management Institute) у 1969 році; впровадження стандартів. 3. Формування перших підходів до структурування процесів і ролей у проєктах.
3.	Інституціоналізація проєктного менеджменту (кінець XX століття)	У цей період проєктний менеджмент став окремою галуззю науки і практики. Застосування для розвитку територій: • початок використання системного підходу в міському плануванні та управлінні територіями; • підвищення прозорості та звітності в реалізації державних програм; • залучення громади через партисипативні підходи в проєктах	1.Розробка основних стандартів і методологій: ○ PMBOK Guide: вперше опублікований у 1987 році; ○ PRINCE (пізніше PRINCE2): створений у Великій Британії для державного сектору; ○ виникнення гнучких методологій, таких як Agile, у відповідь на потребу швидко адаптувати проєкти до змін. 2.Поширення програмного забезпечення для управління проєктами (MS Project, Primavera).

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
4.	Цифрова революція та інновації (XXI століття)	Сучасний проєктний менеджмент розвивається в умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції. Використання для розвитку територій: • запровадження «розумного управління» (Smart Cities): автоматизація комунальних послуг, транспортної логістики, енергетичних систем; • залучення міжнародних грантів та інвестицій через конкурентоспроможні проекти; • підвищення ролі громад у формуванні ініціатив	Основні тренди: 1.Автоматизація процесів: використання спеціалізованих IT-рішень, таких як Jira, Asana, Trello, для планування, моніторингу та співпраці. 2.Гнучкі методології: Agile, Scrum, Kanban стали стандартом для інноваційних галузей. 3.Фокус на сталий розвиток: проєкти орієнтовані на екологічні, соціальні та економічні аспекти (сталі проєкти). 4.Інтеграція штучного інтелекту: аналіз даних, прогнозування ризиків, автоматичне складання графіків.
5.	Сучасний етап: інклюзивність та адаптація до змін	Сьогодні управління проєктами орієнтується на адаптацію до нестабільних умов (економічні кризи, війни, зміна клімату). Застосування для територій: • реалізація інфраструктурних проєктів, орієнтованих на сталий розвиток; • використання грантових програм для фінансування локальних ініціатив; підвищення ефективності управління територіями через цифрові технології.	Новітні підходи: • партисипативне управління проєктами: активна участь громади у плануванні та реалізації; • впровадження інноваційних підходів, таких як Design Thinking для креативного вирішення проблем; • використання ESG (екологічного, соціального, управлінського) підходу в проєктах.

Таким чином, еволюція проєктного менеджменту від інтуїтивного підходу до сучасних стандартизованих та цифрових методів дозволяє значно підвищити ефективність реалізації проєктів. У контексті розвитку територій проєктний менеджмент є важливим інструментом для вирішення соціально-економічних проблем, сталого розвитку та залучення громади до формування локальних ініціатив.

Основними аспектами проєктного менеджменту є процесний підхід (робота з проєктом структурована у вигляді процесів, що охоплюють весь життєвий цикл проєкту: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення); орієнтація на результат (кінцева мета визначає всі дії та рішення в процесі управління проектом); багаторівнева координація (включає взаємодію між різними учасниками проєкту, управління зацікавленими сторонами) [4]. Принципи є базовими підходами, на яких ґрунтується управління проектами (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Принципи проєктного менеджменту

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Управління проєктом повинно бути спрямоване на досягнення конкретної мети. Усі дії мають узгоджуватись із бажаними результатами
Орієнтація на зацікавлені сторони	Необхідно враховувати потреби й очікування всіх учасників проєкту: клієнтів, виконавців, інвесторів, місцевих громад тощо
Планування	Ефективне управління передбачає детальний план, що враховує всі аспекти виконання проєкту, від завдань до розподілу ресурсів
Обґрунтованість	Рішення в проєкті мають базуватись на аналізі, ризик-менеджменті, оцінці можливостей та ресурсів
Ефективність ресурсів	Забезпечення оптимального використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів
Прозорість і підзвітність	Усі процеси проєктного менеджменту мають бути прозорими для зацікавлених сторін, а керівники проєкту – відповідальними за виконання завдань
Ітеративність та адаптивність	Управління проєктами повинно передбачати можливість адаптації планів до змін умов, середовища або вимог
Контроль і моніторинг	Регулярний контроль за виконанням проєкту дозволяє оцінювати прогрес, виявляти відхилення та своєчасно вживати коригуючих заходів
Управління ризиками	Ідентифікація, аналіз та управління ризиками з метою мінімізації їхнього впливу на проєкт
Інноваційність	Проєктний менеджмент підтримує впровадження нових ідей, технологій та підходів, що сприяють досягненню кращих результатів

Теоретичні основи проєктного менеджменту базуються на загальних принципах управління, спеціальних підходах, міжнародних стандартах та методологіях, які забезпечують ефективну організацію роботи над проєктами, знижують ризики та підвищують якість кінцевих результатів. До найпоширеніших методологій належать:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge): стандарт розроблений Інститутом управління проєктами (PMI), що описує процеси управління проєктами у десяти областях знань (управління інтеграцією, обсягом, часом, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами). Стандарт підходить для будь-яких проєктів незалежно від галузі, орієнтований на структуроване управління та контроль.

PMBOK описує процеси управління проєктами у п'яти групах:

–ініціація (визначення проєкту, формулювання його цілей, ідентифікація зацікавлених сторін);

–планування (створення детального плану з урахуванням ресурсів, ризиків, строків та вартості);

–виконання (реалізація запланованих заходів);

–моніторинг і контроль (перевірка прогресу проєкту, коригування планів);

–завершення (формальне завершення проєкту та оцінка його результатів).

- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments): методологія, орієнтована на структуроване управління проєктами з чіткими ролями, відповідальністю та формалізацію процесів. Добре підходить для державних і великих корпоративних проєктів.

Основні принципи PRINCE2:

1. Організаційна структура (чітке розподілення ролей і відповідальності між учасниками проєкту).

2. Управління за етапами (проєкт поділяється на контрольовані фази).

3. Гнучкість (методологію можна адаптувати до конкретних проєктів).

4. Орієнтація на бізнес-кейс (кожен проєкт повинен бути економічно обґрунтованим і мати чіткі вигоди).

5. Фокус на якість (розробка продукту має відповідати визначеним критеріям якості).

6. Уроки з минулих проєктів (використання досвіду для покращення поточних і майбутніх проєктів).

• Agile (гнучка методологія) – це філософія управління проєктами, яка наголошує на швидкій адаптивності до змін, гнучкості та співпраці між членами команди. : підхід, що наголошує на гнучкості, адаптивності до змін та співпраці.

Основні принципи Agile:

1. Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти.

2. Робочий продукт важливіший за всеосяжну документацію.

3. Співпраця з клієнтами важливіша за контрактні переговори.

4. Готовність до змін важливіша за слідування плану.

Практики Agile підходять для динамічних, інноваційних проєктів із високим рівнем невизначеності та фокусом на задоволенні клієнта через постійну доставку цінності:

– Scrum: спринти (короткі часові періоди), регулярні зустрічі, роль Product Owner і Scrum Master;

– Kanban: візуалізація процесів через дошку завдань, обмеження роботи в процесі (WIP);

– Extreme Programming (XP): акцент на частих релізах, автоматизації тестування та тісній співпраці команди.

• Lean – підхід, спрямований на усунення втрат, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення максимальної цінності для клієнта.

Проєктний менеджмент допомагає:

– реалізовувати складні й амбітні ініціативи;

– забезпечувати дотримання строків і бюджету проєктів;

– підвищувати якість кінцевих продуктів чи послуг;

– ефективно управляти ризиками та змінами;

– координувати дії учасників і зацікавлених сторін.

Проєктний менеджмент є універсальним інструментом, що застосовується у всіх галузях – від бізнесу до державного управління та розвитку територіальних громад.

Таблиця 1.3 – Порівняння стандартів та методологій

Характеристика	PMBOK	PRINCE2	Agile
Орієнтація	структуровані процеси	контроль і бізнес-кейс	гнучкість і адаптація
Галузь застосування	будь-які проєкти	великі проєкти	іт, інноваційні проєкти
Гнучкість	обмежена	можлива	висока
Фокус	процеси	контроль	команда та клієнт

Таким чином, принципи та стандарти управління проєктами дозволяють адаптувати процеси управління до конкретних умов та забезпечувати їх ефективність. PMBOK підходить для класичних проєктів із чіткими цілями, PRINCE2 забезпечує суворий контроль, а Agile дає змогу працювати в умовах швидких змін. Вибір стандарту залежить від типу проєкту, галузі та потреб зацікавлених сторін.

1.2. Методологічні підходи до проєктного менеджменту в контексті розвитку громад

Методологічна база проєктного менеджменту в контексті розвитку громад ґрунтується на застосуванні широкого спектру методів і інструментів для ефективного планування, реалізації та оцінки проєктів

(SWOT-аналіз, SMART-цілі, логіко-структурний підхід), що допомагають аналізувати контекст, визначати чіткі цілі та забезпечувати структурування процесів. Інтеграція проєктного менеджменту в стратегічне планування територіальних громад є ключовим елементом ефективного управління розвитком місцевих територій. Такий підхід дозволяє поєднувати довгострокові стратегії з конкретними проєктними ініціативами, спрямованими на вирішення соціально-економічних та інфраструктурних завдань.

Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей громади, шляхів їх досягнення та розподілу ресурсів для реалізації цих цілей:

1. Аналіз ситуації: оцінка сильних і слабких сторін громади, визначення загроз і можливостей (SWOT-аналіз).

2. Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей: визначення пріоритетів розвитку (SMART-цілі).

3. Розробка стратегій та ініціатив: окреслення шляхів реалізації поставлених цілей.

4. Впровадження планів дій: розробка конкретних проєктів.

5. Моніторинг та оцінка виконання: забезпечення зворотного зв’язку для коригування планів.

Нижче розглянемо основні методологічні підходи та їх застосування.

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, що використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на успіх проєкту. SWOT-аналіз у проєктному менеджменті використовується на етапі ініціації проєкту для оцінки його доцільності, допомагає врахувати всі аспекти, які можуть вплинути на проєкт, та знайти способи мінімізації ризиків (табл. 1.4) [31].

Таблиця 1.4 – SWOT-аналіз у проєктному менеджменті для розвитку територій

S (Strengths) – сильні сторони: природні ресурси, туристичний потенціал	W (Weaknesses) – слабкі сторони: відсутність інфраструктури, дефіцит фінансування
O (Opportunities) – можливості: міжнародні гранти, залучення інвесторів	T (Threats) – загрози: екологічні проблеми, політична нестабільність

SWOT-аналіз допомагає виявити внутрішні, зовнішні чинники впливу та дає змогу стратегічно оцінити сильні сторони проєкту.

SMART – це метод формулювання цілей, який забезпечує їх чіткість і досяжність. Використовується на етапі планування для визначення чітких, реалістичних цілей проєкту, забезпечує прозорість у визначенні завдань та відповідальності.

SMART розшифровується як:

- S (Specific) – конкретна;
- M (Measurable) – вимірювана;
- A (Achievable) – досяжна;
- R (Relevant) – релевантна (відповідна);
- T (Time-bound) – обмежена в часі.

SMART-цілі у проєктному менеджменті забезпечують ясність і конкретність у формулюванні завдань та полегшують моніторинг та оцінку досягнень [27].

Таблиця 1.5 – SMART-цілі для розвитку територій

S: побудувати велосипедну доріжку довжиною 5 км.
M: завершити проєкт із бюджетом до 2 млн грн.
A: залучити наявні ресурси та партнерів.
R: сприяти екологічній мобільності населення.
T: завершити до грудня 2024 року.

Логіко-структурний підхід (Logical Framework Approach, LFA) – це метод планування та оцінки проєктів, який забезпечує їх логічну та прозору

структуру. Використовується для забезпечення системного підходу до планування, моніторингу та оцінки, забезпечує ясність і структурованість для всіх учасників проєкту.

Логіко-структурний підхід заснований на використанні логіко-структурної матриці (LogFrame), що складається з таких елементів [8]:

- загальна мета (Overall Goal): довгостроковий вплив проєкту;
- ціль проєкту (Project Purpose): безпосередня мета, яку планується досягти;
- результати (Outputs): конкретні продукти або послуги, які створюються в межах проєкту;
- діяльність (Activities): перелік завдань для досягнення результатів;
- індикатори: критерії для оцінки досягнень на кожному рівні;
- джерела перевірки: документи або дані, які підтверджують досягнення цілей.

Таблиця 1.6 – Приклад використання логіко-структурного підходу для розвитку територій

Проєкт	Покращення водопостачання у сільській громаді
Мета	Поліпшення якості життя населення
Ціль	Забезпечення постійного доступу до питної води для 90% населення громади
Результати	Встановлено 3 артезіанські свердловини; створено локальну мережу водопостачання
Діяльність	Проведення тендеру, закупівля обладнання, будівництво свердловин, навчання місцевих працівників
Індикатори	Кількість підключених домогосподарств, рівень задоволеності населення
Джерела перевірки	звіти про реалізацію, опитування мешканців

Логіко-структурний підхід у проєктному менеджменті забезпечує логічність та структурованість проєкту, полегшує комунікацію між учасниками проєкту та сприяє чіткому визначенню відповідальності за виконання завдань.

Системний підхід до проєктного менеджменту є основою ефективного управління проєктами в різних сферах, зокрема для розвитку територіальних громад. Це методологія, що базується на розумінні проєкту як частини великої, взаємопов'язаної системи, і акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до управління всіма аспектами проєкту. Для територіальних громад системний підхід до проєктного менеджменту дозволяє інтегрувати різні ресурси, учасників та етапи розвитку в єдину стратегію, що забезпечує сталість та успішність ініціатив. Системний підхід полягає в розгляді проєкту як складної системи, що включає в себе кілька елементів, які взаємодіють між собою. Це означає, що будь-яка зміна в одній частині системи (наприклад, зміни в ресурсах чи політичній ситуації) може впливати на інші частини, тому важливо управляти проєктами з урахуванням таких взаємозв'язків [31].

Для ефективного впровадження системного підходу в управлінні проєктами територіальних громад необхідно дотримуватися кількох ключових принципів:

- цілісність (проєкт не може бути успішним, якщо не враховувати всі фактори, які на нього можуть вплинути, включаючи економічні, соціальні та політичні аспекти);
- міждисциплінарність (успішне управління проєктами вимагає знань у різних областях: економіки, соціології, екології, управлінні тощо);
- динамічність (ситуація на місцевому рівні постійно змінюється, тому важливо мати гнучкість у прийнятті рішень та здатність адаптувати стратегії до нових умов).

Для територіальних громад системний підхід можна представити як інтеграцію кількох ключових компонентів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Ключові компоненти системного підходу до управління проєктами

Компонент	Характеристика	Переваги
Цілі та стратегії розвитку	Місцеві громади повинні чітко визначити свої стратегічні цілі, що можуть включати економічний розвиток, поліпшення соціальних послуг, розвиток інфраструктури та покращення екологічної ситуації. Проєкти мають бути спрямовані на досягнення цих цілей і повинні бути частиною загальної стратегії розвитку території	Системний підхід дозволяє враховувати всі важливі елементи та фактори, що впливають на реалізацію проєктів, що допомагає уникнути недоліків і знижує ризики
Учасники та стейкхолдери	До основних учасників системи входять місцеві органи влади, громадські організації, приватні підприємства, жителі громади, а також державні структури. Важливо забезпечити ефективну взаємодію між усіма сторонами, у тому числі через механізми партисипації та залучення громадськості до процесу прийняття рішень	Системний підхід допомагає налагодити ефективну комунікацію між органами місцевого самоврядування, громадянами та іншими стейкхолдерами
Ресурси та управління ними	Ефективне використання ресурсів є одним з головних елементів системного підходу, що включає фінансові ресурси, людські (команди та експерти), матеріальні (інфраструктура, обладнання), інтелектуальні ресурси (знання, досвід)	Інтеграція різних компонентів управлінської системи дозволяє використовувати ресурси максимально ефективно
Процеси та технології	Процеси в управлінні проєктами повинні бути чітко визначеними і оптимізованими для досягнення максимального ефекту. Застосування сучасних інформаційних технологій, таких як CRM-системи, системи моніторингу і оцінки, а також хмарні платформи, може значно покращити ефективність управління проєктами в територіальних громадах	
Моніторинг та оцінка	Системний підхід передбачає постійний моніторинг реалізації проєкту, виявлення відхилень і коригування стратегії в процесі виконання. Важливо застосовувати критерії ефективності та інструменти оцінки, такі як SWOT-аналіз або інші методи для аналізу ризиків і результативності	Завдяки постійному моніторингу та оцінці результатів проєкту можна оперативно виявляти проблеми та коригувати стратегію для досягнення кращих результатів

В табл. 1.8 представлено інтеграцію проєктного менеджменту в стратегічне планування територіальних громад.

Таблиця 1.8 – Інтеграція проєктного менеджменту: процеси та підходи

Процеси	Підходи
Етап 1. Формування стратегічних цілей на основі проєктного підходу	– аналіз потреб громади із залученням громадськості; – формулювання цілей у відповідності до методології SMART;
Етап 2. Розробка портфеля проєктів	– у кожному стратегічному напрямі визначаються конкретні проекти; – проєкти класифікуються за пріоритетами, строками реалізації, бюджетами; – використовується логіко-структурний підхід (LogFrame) для структурування проєктів;
Етап 3. Реалізація проєктів	– створення команд проєктів, визначення їх ролей і відповідальності; – впровадження інструментів моніторингу та контролю, наприклад, використання спеціалізованого програмного забезпечення (MS Project, Trello) ;
Етап 4. Оцінка ефективності реалізації стратегій через проєкти	– визначення ключових показників ефективності (KPI) ; – проведення регулярних оглядів результатів, внесення змін до стратегій за необхідності.

Перевагами від інтеграції проєктного менеджменту в стратегічне планування територіальних громад є [33]:

–для громади: прозорість у реалізації ініціатив; покращення якості життя через реалізацію ефективних проєктів; підвищення довіри до органів місцевого самоврядування.

–для органів місцевого самоврядування: оптимальне використання ресурсів; збільшення ефективності стратегічного управління; залучення зовнішніх інвесторів і донорів через чіткі проєктні пропозиції.

Загрозами інтеграції проєктного менеджменту в стратегічне планування територіальних громад можуть бути: відсутність кваліфікованих спеціалістів із проєктного менеджменту в громадах; недостатність фінансування для реалізації складних проєктів; низька участь громадськості в плануванні

Ефективність проєктів для розвитку територіальних громад

визначається ступенем досягнення поставлених цілей, оптимальним використанням ресурсів і створенням позитивного впливу на громаду. Вона оцінюється за кількісними та якісними показниками, які можна об'єднати у кілька ключових груп критеріїв (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Критерії ефективності проєктів для розвитку громад

Критерій	Характеристика	Показники
1	2	3
Соціальні критерії	Оцінюють вплив проєкту на життя та добробут громади	•рівень задоволення населення: кількість громадян, які отримали вигоду від реалізації проєкту; •доступність послуг: покращення доступу до медичних, освітніх, культурних чи інших соціальних послуг; •залучення громади: кількість мешканців, які брали участь у розробці, реалізації чи користуються результатами проєкту; •соціальна згуртованість: вплив проєкту на підвищення рівня довіри між громадянами та органами місцевого самоврядування;
Економічні критерії	Визначають, наскільки ефективно використано ресурси і які економічні вигоди створено	•рентабельність: співвідношення витрат на проєкт до отриманих економічних вигод; •залучення інвестицій: обсяг залучених додаткових фінансів (грантів, кредитів, приватних інвестицій) ; •створення робочих місць: кількість робочих місць, створених у результаті реалізації проєкту; •підвищення доходів громади: збільшення місцевих бюджетних надходжень через податки чи економічну активність;
Екологічні критерії	Оцінюють вплив проєкту на довкілля	•зниження рівня забруднення: покращення якості води, повітря, ґрунту тощо; •раціональне використання природних ресурсів: збереження або підвищення ефективності використання земель, водних та енергетичних ресурсів; •відновлення екосистем: заходи з озеленення, відновлення біорізноманіття тощо; розвиток екологічно безпечних технологій: впровадження інновацій, що сприяють сталому розвитку;
Інфраструктурні критерії	Вимірюють покращення інфраструктури громади	•покращення транспортної доступності: будівництво чи реконструкція доріг, мостів; •розширення інженерних мереж: забезпечення доступу до водопостачання, енергетичних ресурсів, каналізації тощо; •якість громадських об'єктів: будівництво шкіл, лікарень, культурних центрів; •тривалість експлуатації об'єктів: довговічність інфраструктури, створеної в межах проєкту;

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
Організаційно-управлінські критерії	Відображають якість управління проєктом	•дотримання строків реалізації: завершення проєкту в заплановані терміни; •відповідність бюджету: використання ресурсів у межах затвердженого фінансування; •ефективність командної роботи: рівень взаємодії між учасниками проєкту; •якість комунікацій: наскільки ефективно проєкт взаємодіє з громадськістю та зацікавленими сторонами;
Культурні критерії	Визначають вплив проєкту на збереження та розвиток місцевої ідентичності	•підтримка культурної спадщини: заходи з відновлення пам'яток, культурних об'єктів; •залучення до культурного життя: збільшення кількості культурних подій, учасників чи відвідувачів; •збереження традицій: сприяння розвитку місцевих ремесел, звичаїв та обрядів;
Інноваційні критерії	Характеризують рівень новаторства у вирішенні завдань	•інноваційність рішень: впровадження нових технологій, підходів чи методів; •трансфер технологій: використання передового досвіду інших громад чи країн; •адаптивність: здатність проєкту до швидкої адаптації у разі змін умов;
Рівень сталості проєкту	Оцінює довгостроковий вплив результатів	•стійкість результатів: тривалість ефекту від реалізації проєкту; •самодостатність: можливість функціонування результатів без подальших значних фінансових вливань; •мультиплікативний ефект: створення умов для розвитку суміжних сфер або нових проєктів;
Політичні критерії	Визначають вплив проєкту на співпрацю громади з іншими організаціями чи рівнями влади	•рівень підтримки населення: громадська згода та схвалення проєкту; •сприяння міжсекторальному партнерству: залучення бізнесу, неурядових організацій, державних структур; •підтримка реформ: відповідність проєкту національним чи регіональним пріоритетам розвитку

Оцінка ефективності проєктів для розвитку громад має бути комплексною, враховуючи всі вищезазначені критерії. Кожен проєкт повинен бути орієнтований на досягнення як короткострокових, так і довгострокових результатів, що забезпечать сталий розвиток громади. Застосування цих критеріїв сприяє прозорості, підвищує довіру громадян до місцевої влади та стимулює залучення зовнішніх ресурсів для подальшого розвитку.

Таким чином, системний підхід до проєктного менеджменту є необхідним для ефективного розвитку територіальних громад України. Він дозволяє інтегрувати різні компоненти управління, забезпечуючи їх узгодженість і взаємодію, що є важливим для досягнення сталого розвитку громади. Впровадження таких інструментів, як SWOT-аналіз, SMART-цілі та логіко-структурний підхід, дозволяє не лише ефективно управляти ресурсами, але й забезпечити участь громадян у процесах розвитку, підвищуючи соціальну відповідальність та стійкість проєктів.

Інтеграція проєктного менеджменту в стратегічне планування територіальних громад дозволяє об’єднати довгострокові стратегічні бачення з реальними діями. Використання методів і інструментів проєктного менеджменту забезпечує структурованість, прозорість і результативність у реалізації ініціатив, спрямованих на сталий розвиток територій.

1.3. Практичні аспекти застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

Проєктний менеджмент є важливим інструментом для забезпечення ефективного та сталого розвитку територіальних громад. Практичне застосування проєктного менеджменту дозволяє громадам системно підходити до вирішення проблем, управління ресурсами та забезпечення розвитку через реалізацію конкретних ініціатив. Однак успішне впровадження проєктного менеджменту потребує застосування конкретних інструментів, методів та процесів, що відповідають потребам громади та враховують її специфіку.

Вчені Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. стверджують, що «методи проєктного управління можуть бути ефективними і під час

реалізації державних програм, оскільки дозволяють раціонально розподіляти матеріальні та людські ресурси, і, що особливо актуально в умовах викликів війни – ресурс часу. Інформаційні системи управління проєктами можуть бути основою для розробки та впровадження автоматизованих інформаційних систем управління державними програмами, проєктами, контрактами» [44, с. 48].

Процес управління проєктами на місцевому рівні можна розглядати як послідовність етапів, кожен з яких має свої завдання та відповідальність:

1. Ідентифікація проблем та потреб громади.

На початковому етапі визначається основні проблеми та потреби територіальної громади, що можуть бути вирішені за допомогою проєктів, що може включати такі напрямки, як розвиток інфраструктури, покращення соціальних послуг, збереження екології, культурні аспекти, розвиток освіти та охорони здоров'я.

Аналіз зацікавлених сторін (stakeholders) є важливим інструментом у процесі визначення потреб громади. Він допомагає ідентифікувати групи, які впливають на реалізацію проєктів, або ті, на кого ці проєкти безпосередньо впливають. Цей підхід дозволяє ефективно враховувати інтереси та очікування всіх сторін і забезпечує збалансоване управління проєктами.

Зацікавлені сторони – це особи, групи або організації, які: мають інтерес у проєкті або залучені до нього та можуть впливати на проєкт або зазнавати впливу його результатів.

Типи зацікавлених сторін:

–внутрішні: місцева влада, виконавці проєкту, мешканці громади;

–зовнішні: інвестори, грантодавці, сусідні громади, державні органи, бізнес, неурядові організації (НУО).

Таблиця 1.10 – Алгоритм аналізу зацікавлених сторін

Етап	Дія
1. Ідентифікація зацікавлених сторін	1. Визначення всіх груп, які: • можуть бути прямо або опосередковано пов'язані з проєктом; • є потенційними бенефіціарами (користувачами); • мають ресурси або вплив, що можуть сприяти реалізації проєкту. 2. Картування зацікавлених сторін сторін (Stakeholder Mapping) - графічне відображення всіх груп стейкхолдерів із зазначенням їх ролі та впливу.
2. Сегментація зацікавлених сторін	Оцініть кожну групу за такими параметрами: • вплив (влада): наскільки вони впливають на проєкт; • інтерес (зацікавленість): рівень важливості проєкту для них.
3. Збір інформації	Визначте потреби та очікування зацікавлених сторін: • анкети та опитування: збори даних для виявлення проблем і потреб; • інтерв'ю: бесіди з представниками кожної групи; • фокус-групи: обговорення проблем і пріоритетів
4. Визначення потреб громади	На основі зібраної інформації: 1. Узагальніть основні потреби кожної групи. 2. Визначте пріоритети для громади загалом. 3. Розподіліть потреби за напрямами: соціальні, економічні, екологічні, інфраструктурні тощо.
5. Розробка стратегії взаємодії	Для кожної групи зацікавлених сторін визначте: • інструменти комунікації (анкети, онлайн-платформи, SurveyMonkey, громадські слухання зустрічі, звіти, соціальні мережі); • механізми залучення (робочі групи, громадські слухання); • методи вирішення можливих конфліктів інтересів; • відсутність мотивації серед окремих груп брати участь у процесі можливість конфлікту інтересів між групами

Таким чином, аналіз зацікавлених сторін – це ключовий етап планування проєктів розвитку громад, що забезпечує урахування різноманітних інтересів; підвищення ефективності комунікацій; успішну реалізацію проєктів із залученням максимальної підтримки громади. Цей підхід сприяє створенню проєктів, які відповідають реальним потребам громади та мають довготривалий позитивний вплив.

2. Формулювання цілей та стратегії

Наступним етапом є визначення чітких та реалістичних цілей проєкту, що відповідають потребам громади (застосовуються SMART-методологія для визначення конкретних та вимірних цілей та логіко-структурний підхід

для планування етапів реалізації).

3. Планування проєкту.

На цьому етапі розробляється детальний план проєкту, що включає часові рамки, ресурси, бюджети, ролі та відповідальність учасників. Потрібно враховувати доступні ресурси та потенційні ризики (застосовуються діаграма Ганта для планування часу та ресурсів та інструменти ризик-менеджменту для визначення і пом'якшення ризиків).

4. Залучення ресурсів та фінансування.

На цьому етапі потрібно забезпечити необхідні ресурси для реалізації проєкту, що може включати фінансування через місцеві бюджети, грантові програми, публічно-приватне партнерство та інші джерела.

Фінансове забезпечення є основою для реалізації будь-якого проєкту. Залучення коштів передбачає різноманітні джерела фінансування;

- місцеві бюджети: кошти, виділені на проєкти з розвитку громади;
- гранти та донорські програми: міжнародні організації (ЄС, USAID, U-LEAD, GIZ) та державні гранти;
- приватні інвестиції: залучення бізнесу до співфінансування;
- фандрайзинг, краудфандинг: збирання коштів через соціальні мережі та платформи (GoFundMe, Kickstarter);
- публічні презентації для зацікавлених сторін;
- публічно-приватне партнерство (PPP): спільна реалізація проєктів місцевою владою та приватним сектором.

Залучення ресурсів є ключовим етапом у реалізації проєктів для розвитку територіальних громад. Від ефективності використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів залежить успіх проєкту.

Успішна реалізація проєкту неможлива без залучення компетентних фахівців і активної участі громади:

- команда проєкту: менеджери, спеціалісти з фінансів, експерти галузі;
- добровольці, волонтери: мешканці громади, які залучаються до конкретних завдань;

- партнери: організації, підприємства, навчальні заклади.

До матеріальних ресурсів належать інфраструктура, обладнання, матеріали та техніка, які використовуються під час реалізації проєкту:

- інвентаризація існуючих ресурсів громади;
- донорська допомога (обладнання, матеріали);
- внески партнерів (наприклад, надання техніки чи офісних приміщень).

5. Виконання проєкту – етап, на якому відбувається безпосереднє впровадження ініціативи, включаючи управління командами, контроль за виконанням робіт і використанням ресурсів (застосовуються інструменти CRM-системи для управління комунікацією, IT-рішення та хмарні платформи для спрощення процесів управління, Trello, Asana, MS Project, регулярні звіти та зустрічі команди, механізми контролю та аудиту).

Етап, під час якого проєктна команда виконує всі заплановані завдання, дотримуючись затвердженого плану:

–організація виконавчої команди та розподіл обов’язків;

–контроль за використанням ресурсів;

–моніторинг прогресу реалізації (відповідність термінам, бюджету, якості).

6. Моніторинг та оцінка ефективності.

Моніторинг прогресу проєкту дозволяє оцінити, чи відповідає реалізація планам і цілям. Потрібно оцінити виконання ключових показників ефективності (KPI), провести анкетування бенефіціарів, візуалізувати результати (інфографіка, презентації) та коригувати план у разі необхідності (застосовуються моніторинг через хмарні платформи для збору даних у реальному часі; SWOT-аналіз та показники ефективності для оцінки результатів).

7. Підтримка сталості результатів

Після завершення проєкту важливо забезпечити сталість отриманих результатів: запровадити механізми підтримки (навчання, партнерства);

провести моніторинг довгострокового впливу; інтегрувати результати у стратегію розвитку громади.

Місцеві органи влади відіграють ключову роль у впровадженні проєктного менеджменту. Вони забезпечують політичну підтримку, ресурси та організаційну структуру для реалізації проєктів. Залучення до проєктного управління різних рівнів влади (місцевого, регіонального, державного) дозволяє створити єдину систему для вирішення проблем громади.

Успішне управління проєктами потребує залучення громадян і громадських організацій до обговорення та прийняття рішень, що дає можливість врахувати реальні потреби населення, підвищити рівень довіри та забезпечити стійкість проєктів.

Проєкти на місцевому рівні часто зіштовхуються з непередбачуваними факторами, такими як політичні зміни, економічні коливання чи природні катастрофи. Тому важливо застосовувати адаптивні стратегії, які дозволяють коригувати дії проєкту в залежності від обставин.

Одним із успішних прикладів є реалізація проєктів з енергозбереження в територіальних громадах, таких як утеплення будівель соціального призначення, впровадження альтернативних джерел енергії. Проєкти реалізовуються за рахунок як державного фінансування, так і за допомогою грантів та програм Європейського Союзу.

Іншим прикладом є розвиток інфраструктури в сільських та малих містах через реалізацію інфраструктурних проєктів, таких як будівництво та реконструкція доріг, водопостачання, освітлення, а також відновлення об'єктів культурної спадщини.

Таким чином, проєктний менеджмент є потужним інструментом для розвитку територіальних громад в Україні. Практичне застосування цієї методології дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати стратегічні ініціативи, залучати громаду до процесу прийняття рішень та забезпечувати сталість результатів. Однак успішна реалізація проєктів залежить від ефективного управління, врахування

ризиків і адаптивності до змін.

Висновки до першого розділу

Таким чином, методи SWOT-аналізу, SMART-цілей та логіко-структурного підходу є невід'ємною частиною сучасного проєктного менеджменту. Їх використання дозволяє забезпечити чітке планування, врахувати всі ризики та можливості, а також досягати конкретних результатів у рамках розвитку територій. Вони особливо корисні для підвищення ефективності управління ресурсами, прозорості процесів і залучення зацікавлених сторін. Інтеграція проєктного менеджменту дозволяє перевести стратегічні цілі на рівень конкретних і чітко структурованих дій.

Залучення ресурсів, формування сильної команди та лідерство є фундаментальними аспектами успішного впровадження проєктів на місцевому рівні. Використання проєктного менеджменту дозволяє ефективно організувати ці процеси, сприяючи досягненню позитивних змін у соціально-економічному розвитку громад.

Алгоритм впровадження проєктів на місцевому рівні – це послідовний процес, який охоплює всі аспекти, від формування ідеї до досягнення стійких результатів. Використання сучасних методологій і інструментів проєктного менеджменту дозволяє реалізовувати проєкти ефективно, сприяючи розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Аналіз поточного стану проєктного менеджменту в територіальних громадах

Процеси децентралізації в Україні створили нові можливості для територіальних громад, зокрема в сфері планування та реалізації проєктів. Проєктний менеджмент стає невід'ємною частиною управління ресурсами, що дозволяє підвищити ефективність використання коштів, залучення громадян та розвитку інфраструктури.

Але в умовах війни сучасні територіальні громади стикаються з численними викликами, такими як: значна частина населення була змушена покинути свої домівки, що призвело до зміни навантаження на критичну інфраструктуру та соціальні послуги; обмежені фінансові ресурси; демографічні проблеми; низький рівень залучення населення та потреба у розбудові інфраструктури. У цих умовах проєктний менеджмент стає важливим інструментом для реалізації стратегій розвитку громад. Його впровадження дозволяє досягати цілей більш ефективно завдяки чітко визначеним етапам, методам оцінки та контролю.

Водночас війна стала каталізатором для впровадження інноваційних практик управління. Місцеві громади адаптуються до нових реалій, застосовуючи гнучкі методи управління, такі як Agile та Lean, що дозволяють швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати обмежені ресурси.

Однак, незважаючи на ці позитивні зміни, існують і серйозні

проблеми. Зокрема, відсутність достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів у сфері проєктного менеджменту, обмежене фінансування та складнощі з доступом до інформації ускладнюють процеси планування та реалізації проєктів.

Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати системний підхід до управління проєктами, що включає:

- підвищення кваліфікації місцевих кадрів через навчальні програми та тренінги з проєктного менеджменту;
- залучення громадян до процесу управління проєктами через інструменти партисипації, що сприяють підвищенню прозорості та ефективності;
- впровадження цифрових рішень для автоматизації управлінських процесів, що дозволяють зменшити витрати часу та ресурсів;
- формування моделей публічно-приватного партнерства для розширення ресурсної бази територіальних громад;
- застосування сучасних підходів до формування проєктів, таких як Design Thinking, що орієнтовані на потреби громади.

Таким чином, хоча війна створює додаткові труднощі для проєктного менеджменту в територіальних громадах України, вона також стимулює впровадження нових підходів та інструментів, що сприяють підвищенню ефективності управління та розвитку громад.

Проєктний менеджмент є ключовим інструментом для розвитку територіальних громад в Україні. Він сприяє ефективному використанню ресурсів, залученню інвестицій та підвищенню якості життя мешканців.

Основою для впровадження проєктного менеджменту є законодавчі акти, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування та розвиток територіальних громад.

Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає «систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та

посадових осіб місцевого самоврядування», повноваження органів місцевого самоврядування щодо планування та реалізації проєктів розвитку. Стаття 16 Закону визначає організаційно-правову, матеріальну і фінансову основи місцевого самоврядування [15].

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає «основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України» [17].

Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР) на 2021 - 2027 роки територіально орієнтована, враховує виклики сьогодення та завдання євроінтеграції, спирається на реальні потреби регіонів та громад [22].

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», який визначає засади для формувань програм економічного і соціального розвитку, досі включає тільки області, райони та міста в системі розробки прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку. Окремі сільські та селищні ради подекуди посилаються на цей закон для відмови у розробці програм економічного і соціального розвитку на своїх територіях.

З Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: «...розвиток місцевого самоврядування фактично здійснювався лише на рівні територіальних громад міст обласного значення, оскільки переважна більшість територіальних громад через їх надмірну подрібненість та надзвичайно слабку матеріально-фінансову базу виявилися неспроможними виконувати всі повноваження органів місцевого самоврядування».

Закон України «Про державні цільові програми» визначає «засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм»,

регулює розробку, затвердження та виконання державних цільових програм, які є важливим інструментом стратегічного управління. «Метою розроблення державних цільових програм є сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямах розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем» [25].

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» визначає «правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності, задоволення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади. Рівень розвитку науки і техніки є визначальним чинником прогресу суспільства, підвищення добробуту громадян, їх духовного та інтелектуального зростання. Цим зумовлена необхідність пріоритетної державної підтримки розвитку науки як джерела економічного зростання і невід’ємної складової національної культури та освіти, створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності, забезпечення використання досягнень вітчизняної та світової науки і техніки для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб» [16].

Крім того, грантова діяльність може регулюватися підзаконними актами, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативно-правовими документами, що деталізують порядок надання грантів у конкретних сферах. Крім того, Міністерство розвитку громад та територій України розробило методичні рекомендації щодо стратегічного планування розвитку територіальних громад, що допомагають громадам ефективно планувати свій розвиток

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз даних щодо впровадження проєктного менеджменту в громадах різного типу (міських, сільських, селищних)

Тип громади	Характеристики	Особливості впровадження	Переваги	Недоліки
Міські громади	– висока концентрація людських, фінансових та матеріальних ресурсів; – більший доступ до сучасних технологій та цифрових інструментів; – розвинена інфраструктура	– активне використання IT-рішень, таких як CRM-системи для управління проектами; – широке залучення громадян через цифрові платформи (e-democracy); – здебільшого реалізуються великомасштабні інфраструктурні та соціальні проєкти	– більший кадровий потенціал; – співпраця з міжнародними донорами	– високий рівень бюрократії, що може затримувати реалізацію проєктів
Сільські громади	– обмежений доступ до фінансових ресурсів; – менший кадровий потенціал і недостатній рівень підготовки фахівців у сфері проєктного менеджменту; – проблеми із транспортною та соціальною інфраструктурою	– основний акцент робиться на аграрні, екологічні та соціальні проєкти; – обмежене використання цифрових інструментів через низький рівень цифровізації; – висока залежність від державних та грантових програм	– спільнота часто має сильний рівень локальної згуртованості; – можливість розвитку туризму та екологічних проєктів	– нестача професійних кадрів і експертів; – повільна адаптація до сучасних підходів у проєктному менеджменті
Селищні громади	– середній рівень ресурсного забезпечення; – потенційна інтеграція сільських і міських особливостей; – динамічні умови розвитку	– реалізуються проєкти на рівні локальної інфраструктури, соціальних послуг та благоустрою; – можливості залучення ресурсів залежать від географічного розташування (близькість до міст); – часткове використання цифрових технологій	– гнучкість у формуванні партнерств із приватним сектором; – здатність швидше адаптуватися до нових підходів, ніж у великих містах	– складність у залученні інвестицій через недостатню промоцію потенціалу громади

Проєктний менеджмент є важливим інструментом розвитку територіальних громад. Однак його впровадження та ефективність залежать від типу громади (міська, сільська чи селищна) через відмінності в ресурсах, потребах і організаційних можливостях (табл. 2.1):

–міські громади мають перевагу в ресурсах, але потребують спрощення бюрократичних процедур;

–сільські громади потребують більше державної та грантової підтримки для підвищення рівня цифровізації та підготовки кадрів;

–селищні громади є гнучкими у впровадженні проєктного менеджменту, але потребують ефективнішого просування своїх ініціатив для залучення інвестицій.

Таблиця 2.2 – Організаційна структура управління проєктами в територіальних громадах

Критерії порівняння	Великі міські громади	Середні селищні громади	Малі сільські громади
1	2	3	4
Організаційна структура управління	Мають складну багаторівневу структуру управління. У більшості випадків створюються окремі відділи з управління проєктами, які діють згідно зі стандартами PMBOK або PRINCE2. Є чіткий розподіл обов'язків між командами	Використовують менш формалізовані підходи. Управління проєктами часто покладається на кількох універсальних фахівців	Проєктним управлінням займаються керівники громади або окремі посадовці без чіткої спеціалізації
Доступ до ресурсів (фінансових, людських, матеріальних)	Мають більший доступ до фінансових ресурсів (податки, інвестиції, гранти). Можуть залучати кваліфікований персонал і спеціалізоване програмне забезпечення	Обмежений бюджет і залежність від зовнішніх джерел фінансування. Часто залучають локальний бізнес або гранти для підтримки проєктів	Відчувають значний дефіцит ресурсів. Основними джерелами фінансування є державні субвенції та благодійні програми

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Типи реалізованих проєктів	Реалізують масштабні проєкти інфраструктурного, економічного та соціального характеру (будівництво доріг, модернізація транспорту, залучення інвестицій)	Фокусуються на розвиткових проєктах середнього масштабу, наприклад, створення освітніх, культурних центрів чи локальної інфраструктури	Реалізують невеликі проєкти, орієнтовані на базові потреби населення (освітлення вулиць, ремонт доріг, забезпечення водопостачання)
Використання інструментів і методологій управління	Використовують сучасні методології (PMBOK, Agile), цифрові платформи (MS Project, Trello, Asana) та логіко-структурний підхід.	Застосовують базові інструменти, такі як SWOT-аналіз, SMART-цілі. Інноваційні технології впроваджуються вибірково.	Спираються на спрощені методи планування, такі як табличні процесори (Excel), та інтуїтивний підхід до управління.
Рівень залучення зацікавлених сторін	Активно залучають громадські організації, приватний сектор, населення. Використовують цифрові платформи для комунікації з громадою	Залучення обмежене до певних категорій населення та партнерів. Переважають традиційні форми взаємодії, такі як збори	Низький рівень залучення через обмежені можливості комунікації та низьку активність населення

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз кретиріїв

Критерій	Великі громади	Середні громади	Малі громади
Організаційна структура	Формалізована, багаторівнева	Частково формалізована	Неформалізована
Доступ до ресурсів	Високий	Середній	Низький
Типи проєктів	Масштабні, інфраструктурні	Розвиткові середнього масштабу	Невеликі, базові
Використання методологій	Сучасні стандарти, цифрові інструменти	Базові інструменти	Прості, інтуїтивні методи
Залучення зацікавлених сторін	Високе	Середнє	Низьке

Управління проєктами в територіальних громадах є важливим інструментом для забезпечення їх сталого розвитку. Однак громади різного масштабу – великі міські, середні селищні та малі сільські – застосовують різні підходи до проєктного управління через відмінності у ресурсах, організаційних структурах та потребах населення.

Таким чином, підходи до управління проєктами суттєво різняться залежно від масштабу громади. Великі громади мають ресурси та можливості для впровадження сучасних методологій, тоді як середні та малі громади обмежені у фінансах і кадрах. Для підвищення ефективності проєктного управління в громадах усіх рівнів доцільно сприяти розвитку кадрового потенціалу, впровадженню цифрових технологій та залученню зацікавлених сторін до процесу реалізації проєктів.

Впровадження проєктного менеджменту в громадах потребує створення відповідної організаційної структури. Зазвичай це передбачає формування відділів або управлінь, відповідальних за управління проєктами, а також призначення проєктних менеджерів, які мають відповідну кваліфікацію та досвід.

Важливим аспектом є залучення громади до процесу управління проєктами через інструменти партисипації, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності проєктів, а також забезпечує врахування реальних потреб мешканців.

Також необхідно впроваджувати цифрові рішення для автоматизації управлінських процесів, що дозволяють зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити ефективність управління проєктами.

Враховуючи виклики, пов'язані з війною, важливо адаптувати організаційні структури та процеси до нових реалій, забезпечуючи гнучкість та швидку реакцію на зміни. Це включає впровадження гнучких методів управління, таких як Agile та Lean, що дозволяють швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати обмежені ресурси

Таким чином, нормативно-правова база та організаційні аспекти

проєктного менеджменту в територіальних громадах України є важливими складовими для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя мешканців.

Проєктний менеджмент в Україні активно використовується у таких напрямах:

- розвиток інфраструктури (будівництво та реконструкція доріг, водопостачання, енергозбереження);
- освіта і культура (створення центрів дозвілля, модернізація освітніх закладів);
- екологія (утилізація відходів, захист водних ресурсів, очищення водойм, впровадження енергоефективних технологій);
- підтримка малого бізнесу та розвиток туризму.

Оцінка рівня впровадження проєктного менеджменту в територіальних громадах України показує, що громади знаходяться на початкових етапах інтеграції сучасних методологій та інструментів. Основними бар'єрами залишаються кадрові, фінансові та бюрократичні обмеження.

Проєктний менеджмент є важливим інструментом управління в сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами в соціально-економічному та політичному середовищі. Успіх впровадження та розвитку проєктного менеджменту залежить від багатьох зовнішніх факторів, які формують можливості та виклики для його реалізації.

1. Соціально-економічні чинники

1.1 Економічна стабільність:

- високий рівень економічного розвитку сприяє активному впровадженню проєктного менеджменту через доступ до фінансових ресурсів, інновацій та технологій;
- економічні кризи знижують інвестиції в проєкти, особливо ті, що мають довгостроковий характер.

1.2 Рівень освіти та кваліфікації:

- розвинена система освіти забезпечує підготовку кваліфікованих менеджерів проєктів, які володіють сучасними методологіями (PMBOK, PRINCE2, Agile);
- низький рівень кваліфікації працівників гальмує ефективну реалізацію проєктів, особливо в менш розвинених регіонах.

1.3 Рівень цифровізації:

- суспільства з високим рівнем цифровізації активно інтегрують сучасні інструменти для управління проєктами (MS Project, Trello, Jira);
- недостатня інфраструктура ускладнює застосування технологічних рішень у проєктному менеджменті.

1.4 Соціальна згуртованість:

- у громадах із високим рівнем довіри та співпраці проєкти реалізуються швидше завдяки підтримці населення;
- соціальна напруга або конфлікти можуть гальмувати проєкти через брак консенсусу між зацікавленими сторонами.

2. Політичні чинники

2.1 Політична стабільність:

- стабільне політичне середовище створює сприятливі умови для впровадження проєктного менеджменту, особливо в довгострокових проектах;
- політична нестабільність або часті зміни урядів призводять до затримок у реалізації проєктів через зміну пріоритетів.

2.2 Регуляторна база:

- наявність прозорого законодавства сприяє ефективному управлінню проєктами, забезпечуючи чіткі правила щодо фінансування, закупівель і звітності;
- надмірна бюрократія та складні процедури узгодження уповільнюють реалізацію проєктів.

2.3 Політична воля та підтримка:

- уряди, які підтримують інновації та розвиток проєктного

менеджменту, створюють сприятливі умови для реалізації масштабних ініціатив;

- Ввідсутність політичної підтримки може стати значним бар'єром для розвитку проєктного підходу, особливо на місцевому рівні.

2.4 Децентралізація:

- політика децентралізації сприяє активному розвитку проєктного менеджменту на місцевому рівні, забезпечуючи громади ресурсами та автономією;
- водночас недостатня координація між центральною та місцевою владою може викликати труднощі у впровадженні комплексних проєктів.

3. Взаємозалежність соціально-економічних та політичних чинників:

- соціально-економічна стабільність неможлива без політичної стабільності, яка визначає спрямування розвитку суспільства та пріоритети державної політики;
- ефективний проєктний менеджмент залежить від підтримки як економічної бази (фінансування, кваліфікація), так і політичного середовища (регуляторна підтримка, воля до змін).

4. Шляхи мінімізації негативного впливу:

- розвиток регуляторної бази: вдосконалення законодавства для підтримки проєктного менеджменту.
- інвестування в освіту: підготовка кваліфікованих кадрів для управління проектами;
- забезпечення фінансової стабільності: створення фондів для підтримки проєктів у кризові періоди;
- впровадження цифрових технологій: автоматизація управління проєктами для підвищення ефективності;
- сприяння соціальному діалогу: залучення зацікавлених сторін до планування та реалізації проєктів.

Таким чином, соціально-економічні та політичні чинники мають значний вплив на розвиток проєктного менеджменту. Високий рівень

стабільності, прозорості та підтримки з боку держави сприяє ефективній реалізації проєктів. Для забезпечення сталого розвитку проєктного підходу важливо враховувати ці чинники на всіх етапах управління.

Успішна реалізація проєктів можлива за умов покращення компетенцій співробітників, залучення громадян до процесу управління, а також активного використання цифрових технологій. Перспективним напрямом є інтеграція проєктного менеджменту у стратегічне планування громад, що дозволить ефективніше досягати поставлених цілей та покращувати якість життя населення.

2.2. Дослідження ефективності інструментів проєктного менеджменту

Сучасний розвиток технологій суттєво впливає на управління проєктами на місцевому рівні. У громадах різного масштабу все активніше використовуються інноваційні методи та інструменти проєктного менеджменту, зокрема IT-рішення, CRM-системи та хмарні платформи. Вони дозволяють підвищити ефективність управління, забезпечити кращу координацію та прозорість в реалізації проєктів. У цьому контексті важливо проаналізувати, як ці інструменти використовуються в громадах та які їхні переваги та обмеження.

1. IT-рішення у проєктному менеджменті громад

IT-рішення у проєктному менеджменті включають в себе програмне забезпечення для управління проектами, які дозволяють автоматизувати різні процеси: планування, координацію, контроль за виконанням завдань, а також управління ресурсами.

Приклади IT-рішень у громадах:

- Microsoft Project – використовуєтьсяя для планування та управління проектами, створення графіків виконання завдань, управління ресурсами;

- Trello, Asana – інструменти для організації задач, створення командних робочих просторів, делегування завдань і відстеження прогресу;
- Basecamp: для обміну документами та забезпечення централізованої комунікації між учасниками проєкту.

Переваги використання ІТ-рішень:

– автоматизація та оптимізація управлінських процесів;

– полегшення спільної роботи між різними підрозділами та учасниками проєкту;

– зниження ймовірності помилок при плануванні і виконанні завдань.

Обмеження та проблеми:

– висока вартість ліцензій на певні програмні продукти;

– потреба у навчанні працівників для ефективного використання цих інструментів;

– інколи відсутність достатньої інфраструктури для використання складних ІТ-рішень.

2. CRM-системи в управлінні проєктами громади

CRM (Customer Relationship Management) – це система управління взаєминами з клієнтами, яка дозволяє зберігати, обробляти та аналізувати інформацію про жителів громади та інші зацікавлені сторони.

Приклади використання CRM-систем в громадах:

- Salesforce – часто використовується для управління взаєминами з громадянами, вирішенням їх запитів та питаннями, а також для організації комунікації;
- Bitrix24 – дозволяє автоматизувати процеси взаємодії з громадянами, вести базу даних контактів, відслідковувати виконання завдань і проектів.

Переваги CRM-систем:

- поліпшення комунікації з жителями громади;
- персоналізація підходів до обслуговування громадян;
- збір та аналіз даних для подальшого прийняття рішень у проєктах.

Обмеження та проблеми:

- потреба у значних фінансових вкладеннях на впровадження та налаштування CRM-систем;
- ризики щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки;
- необхідність постійного оновлення системи для підтримки актуальності даних.

3. Хмарні платформи для управління проектами

Хмарні платформи для управління проєктами дозволяють зберігати та обробляти дані на віддалених серверах, що знижує потребу в локальних інфраструктурах та забезпечує зручний доступ до інформації з будь-якої точки світу.

Приклади хмарних платформ:

- Google Workspace – хмарна платформа для створення документів, таблиць, презентацій і їх колективного редагування, що дозволяє команді працювати разом в реальному часі;
- Slack – платформа для комунікації в командах, обміну файлами та організації роботи за допомогою інтеграцій з іншими інструментами;
- Monday.com – хмарне програмне забезпечення для планування та керування проектами, автоматизації робочих процесів і аналізу результатів.

Переваги хмарних платформ:

- легкий доступ до даних з будь-якої точки світу, що важливо для віддалених чи децентралізованих команд;
- спрощене зберігання та обробка великих обсягів даних;
- можливість співпраці в реальному часі та ефективного управління проектами з мінімальними витратами на інфраструктуру.

Обмеження та проблеми:

- залежність від інтернет-з’єднання, що може бути проблемою в деяких віддалених громадах;
- збільшена вартість підписки для великих команд чи організацій;
- проблеми з безпекою даних та ризик витоку інформації.

Таблиця 2.4 – Порівняння інструментів та їх вплив на ефективність управління проєктами в громадах

Інструмент	Переваги	Обмеження
IT-рішення (MS Project, Trello, Asana)	автоматизація процесів, оптимізація роботи, зручність в управлінні проектами	висока вартість, необхідність навчання, технічна підтримка
CRM-системи (Salesforce, Bitrix24)	поліпшення комунікації з громадянами, аналітика, персоналізація обслуговування	вартість впровадження, захист персональних даних
Хмарні платформи (Google Workspace, Monday.com)	доступність даних з будь-якого місця, реальний час співпраці, зниження витрат на інфраструктуру	залежність від інтернету, питання безпеки даних

Таким чином, сучасні інструменти проєктного менеджменту, такі як IT-рішення, CRM-системи та хмарні платформи, мають значний потенціал для покращення управління проєктами в громадах. Вони дозволяють підвищити ефективність координації, зменшити витрати на інфраструктуру та забезпечити прозорість у взаємодії з громадянами. Однак для їх успішного впровадження важливо враховувати фінансові витрати, необхідність навчання персоналу та забезпечення інформаційної безпеки.

Оцінка ефективності інструментів для планування, реалізації та моніторингу проєктів є важливим етапом у управлінні проєктами, що дозволяє оцінити, наскільки успішно інструменти виконують свої функції, досягнуто поставлених цілей і чи використовуються ресурси ефективно. Така оцінка включає кілька етапів і методів, що допомагають виявити сильні та слабкі сторони обраних інструментів, а також можливості для покращення процесів.

Таблиця 2.4 – Структуризація оцінки ефективності інструментів для планування, реалізації та моніторингу проєктів

Етапи	Методи	Критерії
1. Оцінка ефективності інструментів планування проєктів	1.1 Визначення критеріїв планування	– чіткість та реалістичність плану можливостям і ресурсам організації; – точність термінів виконання завдань і завершення проєкту; – розподіл ресурсів: фінансові, людські, матеріальні; – гнучкість та адаптивність плану у разі зміни умов
	1.2 Методи оцінки	– порівняння реального виконання плану з початковими прогнозами для виявлення відхилень у строках, ресурсах або якості; – опитування членів команди для з’ясування, наскільки інструмент був зрозумілим і корисним для планування; – порівняння досягнутих результатів із запланованими цілями, щоб визначити точність прогнозів
2. Оцінка ефективності інструментів реалізації проєктів	2.1 Ключові аспекти оцінки реалізації	– забезпечення виконання завдань у межах бюджету; – часова ефективність (виконання завдань в межах запланованих термінів); – якість виконання: оцінка результатів роботи щодо вимог і стандартів якості; – комунікація та координація: наскільки ефективно здійснюється комунікація між усіма учасниками проєкту.
	2.2 Методи оцінки	– аналіз KPI (ключових показників ефективності): визначення, наскільки успішно виконуються завдання за конкретними показниками; – моніторинг виконання задач: регулярний перегляд прогресу реалізації завдань для виявлення можливих затримок або проблем; – зворотний зв'язок від учасників: збори відгуків від членів команди щодо процесів реалізації і використаних інструментів.
3. Оцінка ефективності інструментів моніторингу проєктів	3.1 Ключові аспекти моніторингу для забезпечення контролю над виконанням проєкту та швидкого реагування на зміни	– точність та актуальність даних для прийняття рішень; – оперативність зворотного зв'язку для коригування дій; – підтримка управлінських рішень щодо коригування напрямків проєкту в разі відхилень від плану
	3.2 Методи оцінки	– відгуків про інтерфейс інструментів: наскільки інтуїтивно зрозумілим та доступним є інтерфейс для команди, щоб ефективно отримувати та обробляти інформацію.

Таблиця 2.5 – Порівняння інструментів планування, реалізації та моніторингу

Інструмент	Планування	Реалізація	Моніторинг
Microsoft Project	Точне планування завдань і ресурсів	Контроль за термінами і бюджетами	Візуалізація прогресу, управління ризиками
Trello	Візуальне управління завданнями	Співпраця в реальному часі	Обмежений моніторинг без інтерфейсу для глибокого аналізу
Asana	Створення завдань з пріоритетами	Легке делегування завдань	Регулярні оновлення статусу завдань
Monday.com	Гнучке планування проектів	Управління процесами у реальному часі	Ключові показники та аналітика прогресу

Таким чином, оцінка ефективності інструментів планування, реалізації та моніторингу проєктів є невід'ємною частиною управлінського процесу, що дозволяє забезпечити успішну реалізацію проєкту, зберігаючи час та ресурси. Для досягнення найкращих результатів важливо проводити регулярну оцінку інструментів і методів, а також здійснювати коригування на основі отриманих даних. Комбінація ефективних інструментів для кожного етапу проєкту дозволяє зберегти контроль над усіма аспектами реалізації та забезпечити досягнення поставлених цілей.

2.3. Вивчення механізмів фінансування проєктного менеджменту територіальних громад та їх впливу на успішність проєктів

Вивчення механізмів фінансування та їх впливу на успішність проєктів є ключовим аспектом у процесі управління проектами, оскільки фінансові ресурси є основним елементом, який забезпечує реалізацію задумів і досягнення результатів. Для успішного впровадження проєкту необхідно мати чітке розуміння того, як правильно організувати

фінансування, які механізми використовувати та яким чином фінансування впливає на кінцевий результат проєкту.

Механізм фінансування відновлення на місцевому рівні базується на стратегічних планувальних документах, що забезпечують координацію між національними, регіональними та місцевими цілями. Основою є оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021–2027 років, яка реалізується через регіональні стратегії, плани розвитку громад і відповідні заходи, що сприяє досягненню національних стратегічних цілей і забезпечує згуртованість на всіх рівнях.

В Україні діє низка державних програм, спрямованих на підтримку та розвиток територіальних громад:

1. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР): є інструментом фінансування програм, які відповідають цілям стратегічного планування державної регіональної політики ключовим; інструментом фінансування проєктів регіонального розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіонів та покращення якості життя населення. Заявниками програм можуть бути місцеві ради (сільські, селищні, міські) та обласні ради. Процес подання заявок автоматизовано через екосистему DREAM.

Концепція реформування ДФРР 3.0. передбачає два ключових джерела фінансування:

– Загальний фонд державного бюджету: 1.5% від загального обсягу доходів держбюджету (призупинено під час воєнного стану і на рік після його закінчення або скасування).

– Спеціальний фонд державного бюджету: джерела фінансування від Європейського Союз, « отримані на безоплатній та безповоротній основі в обсязі, який визначається acquis Європейського Союзу, що виділяються Україні на потреби органів місцевого самоврядування у відновленні, відбудові та модернізації»; допомога урядів інших країн, міжнародних організацій і донорів.

Три кошики реформованого ДФРР:

1. Бюджет участі (10% обсягу ДФРР, до 2 млрд грн): призначений для локальних проєктів, які обираються громадянами шляхом голосування через додаток «Дія» для підвищення прозорості, підзвітності та залучення громадян до відновлювальних процесів.

2. Кошти ЄС: прямі субвенції громадам і регіонам, які найбільше постраждали; використовуються виключно для відновлення, модернізації та відбудови органів місцевого самоврядування; 20% безповоротної фінансової підтримки Українського Фонду ЄС спрямовується на ці цілі (відповідно до статей 16(4) та 17 Регламенту ЄС «Про створення Українського Фонду»).

3. Частина загального обсягу ДФРР (спеціальний чи загальний фонд держбюджету) спрямовується на:

3.1. Надання державних гарантій уповноваженим банкам за кредитами органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств для впровадження розвиткових проектів, які визначені в стратегії розвитку громади. Надання гарантій за кредитами дозволить банкам розширити перелік потенційних для кредитування ОМС та комунальних підприємств.

3.2. Здешевлення кредитів шляхом погашення відсотків за кредитом в повному або частковому обсязі (за прикладом програми 5-7-9) для проєктів, які визначені в стратегії розвитку громади, з метою зменшення витрат місцевого бюджету на обслуговування запозичення.

3.3. Надання грантів для підготовки проєктної документації на проєкти, які визначені в стратегії розвитку громади, з метою стимулювання органів місцевого самоврядування користуватись кредитним механізмом.

Регіональні програми фінансуються відповідно до місцевих і регіональних стратегій, забезпечуючи зв’язок між пріоритетами держави та потребами територій.

Таким чином, реформована система фінансування ДФРР допомагає інтегрувати стратегічне планування з фінансовими інструментами; забезпечує прозорість та підзвітність через залучення громадськості;

пришвидшити адаптаціюдо вимог міжнародних партнерів, таких як ЄС, для отримання додаткових джерел фінансування; сприяє посиленню ефективності управління проєктами, особливо в умовах воєнного та поствоєнного відновлення.

2. Програма «U-LEAD з Європою» спрямована на підтримку децентралізації та зміцнення спроможності місцевого самоврядування. Програма надає технічну допомогу, навчання та консультації для громад з метою покращення якості надання послуг та управління ресурсами.

3. Український культурний фонд (УКФ) [https://ucf.in.ua/p/about]– державний інвестор розвитку культури та креативних індустрій України. Підтримує індивідуальні, національні та міжнародні культурно-мистецькі проєкти. Виділяє гранти на розвиток культурних і креативних індустрій, підтримку мистецьких ініціатив. «Візія УКФ 2024-2027: культура та креативність для перемоги та відновлення, ціннісного об’єднання українців та цілісного розвитку спільнот. Місія УКФ 2024-2027: сприяти відновленню сучасної екосистеми культури та креативності в Україні, яка підсилює творців сенсів, уможливлює кроссекторальні партнерства на основі спільних цінностей».

4. Європейський Союз (ЄС): Horizon Europe, Erasmus+: підтримка інноваційних проєктів, що мають вплив на економіку та суспільство; проєкти з обміну досвідом, освіти, культурного обміну.

5. Програми USAID орієнтовані на підтримку економічного розвитку, демократії, енергетичної безпеки та децентралізації, розвиток малого бізнесу, інфраструктурні ініціативи, цифровізацію. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) реалізує в Україні кілька програм, спрямованих на підтримку та розвиток територіальних громад:

5.1. Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) посилює місцеве самоврядування та створює сприятливі умови для розвитку територіальних громад. Надає технічну допомогу громадам у стратегічному плануванні, управлінні фінансами,

залученні громадян та покращенні надання послуг. Програма співпрацює з 60 громадами в 10 областях України, зокрема в Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській, Тернопільській, Чернівецькій, Чернігівській та Запорізькій.

5.2. Проєкт «ГОВЕРЛА» підтримує децентралізацію та зміцнює спроможності органів місцевого самоврядування. Розробляє комплексні плани просторового розвитку громад, створює картографічні основи та підвищує ефективність надання послуг. Проєкт сприяє підвищенню підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадянами.

5.3. Програма «РАДА: наступне покоління» сприяє впровадженню реформ у Верховній Раді України для перетворення її на сучасну, дієву інституцію, яка забезпечує підзвітність і демократичний розвиток країни. Підтримує законодавчі ініціативи, спрямовані на розвиток територіальних громад, та покращення взаємодії між парламентом і місцевими органами влади.

6. Програма розвитку ООН (UNDP) фінансує проєкти сталого розвитку, боротьби з бідністю, гендерної рівності.

7. Глобальний екологічний фонд (GEF) надає гранти на проєкти збереження довкілля, боротьби зі змінами клімату, управління природними ресурсами.

8. Методичні рекомендації для стратегічного планування.

Міністерство розвитку громад та територій України розробило методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад, що допомагає громадам ефективно планувати свій розвиток та інтегруватися в європейський простір.

9. Ініціатива Міністерства розвитку громад та територій України «Команда підтримки громад» (Communities Support Team) [https://mtu.gov.ua/news/34995.html], об'єднує зусилля різних програм та проєктів, залучених до відбудови на місцевому рівні. Це платформа для

співпраці всіх, хто інвестує у розвиток спроможностей громад, забезпечуючи координацію донорів та підтримку територіальних громад.

10. «Програма комплексного відновлення територій територіальної громади (її частини) розробляється за рішенням виконавчого органу сільської, селищної, міської ради, яке оприлюднюється на веб-сайті та на офіційній сторінці у соціальних мережах (за наявності) сільської, селищної, міської ради, через місцеві засоби масової інформації (крім інформації, яка відповідно до закону належить до інформації з обмеженим доступом), а також надсилається до облдержадміністрації» («Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них») [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF]. Розроблено методику, яка допомагає громадам створювати програми комплексного відновлення територій, що надає чіткий алгоритм дій для підготовки та реалізації таких програм, включаючи аналіз даних, залучення стейкхолдерів та пошук фінансування..

11. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, спрямована на забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами. Вона передбачає становлення агенцій регіонального розвитку та інші заходи для підтримки місцевого самоврядування.

Таким чином, фінансування є ключовим елементом успішного впровадження проєктного менеджменту у територіальних громадах. Вибір оптимального механізму фінансування визначає можливості реалізації проєктів, їх масштаб і довготривалий вплив на громаду.

Таблиця 2.6 – Основні механізми фінансування територіальних громад

Механізм	Джерела	Переваги	Недоліки
Бюджетне фінансування	Державний бюджет: – фінансування національних програм розвитку (наприклад, інфраструктурні проєкти); – субвенції для розвитку громад; Місцеві бюджети: – виділення коштів для реалізації локальних ініціатив; – формування резервних фондів для нагальних потреб.	– гарантоване фінансування за умови затвердження бюджету; – контроль з боку державних органів.	– залежність від політичної ситуації; – обмеженість коштів, особливо для сільських громад
Грантове фінансування	– надання коштів від міжнародних організацій, донорів або благодійних фондів; – основні донори в Україні: U-LEAD, USAID, ПРООН, МФВ	– підвищення спроможності громад через участь у міжнародних ініціативах; – залучення додаткових ресурсів для інноваційних проєктів.	– висока конкуренція; – складність у підготовці грантових заявок; – жорсткі вимоги до звітності.
Кредитування	– залучення кредитів від банків або міжнародних фінансових установ (наприклад, ЄБРР, Світовий банк) - використовується для масштабних інфраструктурних проєктів.	– можливість отримання великого обсягу фінансування	– залежність від кредитоспроможності громади; – високий рівень фінансових ризиків
Публічно-приватне партнерство (PPP)	– механізм співпраці місцевих органів влади з приватним сектором; – реалізація проєктів у сферах житлово-комунального господарства, енергетики, транспорту.	– ефективне використання ресурсів; – передача частини ризиків приватному партнеру	– складність у координації між сторонами; – довготривалі переговори та правова невизначеність
Залучення благодійної допомоги та краудфандингу	– фінансування від громадських організацій, благодійних фондів або через краудфандингові платформи; – використовується для соціальних, культурних та екологічних проєктів	– прозорість; – мобілізація громадських ресурсів	– нестабільність джерел фінансування; – обмеження за обсягом залучених коштів

Таблиця 2.7 – Порівняльна таблиця механізмів фінансування проєктного менеджменту територіальних громад

Критерій	Бюджетне фінансування	Грантове фінансування	Кредитування	Публічно-приватне партнерство (PPP)	Краудфандинг та благодійна допомога
Джерело фінансування	Державний або місцевий бюджет	Міжнародні організації, донори	Банки, міжнародні фінансові установи	Приватні інвестори, бізнес	Громадяни, благодійні організації
Призначення	Інфраструктурні, соціальні, культурні проєкти	Інноваційні, екологічні, соціальні проєкти	Масштабні інфраструктурні та бізнес-проєкти	Інфраструктурні, енергетичні, ЖКГ	Невеликі соціальні, культурні або екологічні проєкти
Обсяг фінансування	Середній або високий	Від середнього до високого	Високий	Від середнього до високого	Низький
Складність залучення	Низька (за наявності затвердженого бюджету)	Висока (потрібна якісна заявка, конкуренція)	Середня (залежить від кредитоспроможності громади)	Висока (юридичне оформлення, перемовини)	Низька (за умови активної участі громади)
Переваги	Гарантоване фінансування, контроль з боку держави	Підтримка інновацій, доступ до міжнародного досвіду	Швидке залучення великого обсягу коштів	Розподіл ризиків між партнерами, ефективне використання ресурсів	Мобілізація громади, прозорість
Недоліки	Обмеженість ресурсів, залежність від політичної ситуації	Висока конкуренція, складність звітності	Високий ризик боргових зобов’язань	Тривалі переговори, правова невизначеність	Нестабільність, обмеженість обсягу фінансування
Приклади застосування	Субвенції на інфраструктурні проєкти	U-LEAD, USAID, програми ЄС	Кредити від ЄБРР, Світового банку	Співпраця громад з приватними компаніями в енергетиці	Благодійні збори для створення парків або культурних центрів
Прозорість	Висока (за дотримання нормативів)	Висока (жорстка звітність)	Середня (залежить від умов кредиту)	Висока (юридично оформлені угоди)	Висока (за підтримки цифрових платформ)
Сталість	Середня (залежить від бюджету наступних років)	Низька (обмеження термінів грантів)	Низька (боргова залежність)	Висока (довгострокові партнерства)	Низька (залежить від активності громадян)

Механізми фінансування територіальних громад безпосередньо впливають на ефективність реалізації проєктів. Успіх залежить від прозорості, стабільності джерел фінансування та здатності громад адаптуватися до сучасних вимог управління. Різноманітність доступних механізмів створює умови для сталого розвитку громад через впровадження інноваційних рішень:

– бюджетне фінансування підходить для реалізації проєктів із чітко визначеними державними або місцевими пріоритетами;

– грантове фінансування – це безповоротна фінансова допомога, надана організаціям чи громадам для реалізації певних проєктів, тому забезпечує можливість впровадження інноваційних рішень, але потребує високої експертності в підготовці заявок;

– кредитування є доцільним для великих інфраструктурних проєктів, хоча створює боргове навантаження на громаду;

– публічно-приватне партнерство сприяє ефективному використанню ресурсів, але потребує розвиненого правового регулювання;

– краудфандинг і благодійна допомога ефективні для невеликих локальних ініціатив, але обмежені в обсязі фінансування.

Методологія цього вивчення охоплює кілька етапів, серед яких визначення механізмів фінансування, аналіз їхніх характеристик і впливу на успішність проєктів, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації фінансування.

Залучення грантових програм та інших інструментів фінансування відкриває значні можливості для розвитку територіальних громад, забезпечують додаткові ресурси для впровадження стратегічних ініціатив.

2.4. Напрями удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

У сучасних умовах зростання викликів і загроз, спричинених повномасштабним вторгненням, впровадження проектного управління в системі місцевого самоврядування України набуває особливого значення. Воно передбачає не лише адаптацію успішних практик з бізнес-сфери та публічного сектору, а й активне використання проектного підходу як інструменту для вирішення стратегічних завдань місцевого розвитку.

Особливо актуальним стає питання підготовленості управлінців до ефективного та професійного застосування наявних методологічних і технологічних інструментів проектного та програмного управління. Важливою є також їхня спроможність залучати міжнародну технічну допомогу для реалізації державних ініціатив і програм розвитку.

Напрями удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад є важливою складовою забезпечення ефективності управління проєктами, що сприяють соціально-економічному розвитку на місцевому рівні. Удосконалення методів і підходів у сфері проєктного менеджменту дозволяє підвищити результативність проєктів, забезпечити сталий розвиток і покращити якість життя мешканців територіальних громад. Удосконалення проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад є багатогранним і стратегічним процесом, що включає впровадження нових технологій, інструментів управління, а також активну участь громади, створення ефективних фінансових механізмів та підвищення кваліфікації кадрів.

Розробка стратегій підвищення кваліфікації працівників місцевих органів влади у сфері 60роектного менеджменту є важливим кроком для забезпечення ефективного управління 60роектног на місцевому рівні. Враховуючи швидкий розвиток технологій та змінювані вимоги до

управлінців, існує потреба у нових методах навчання та розвитку компетенцій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Сучасні підходи та методи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування з проєктного менеджменту

Підходи	Методи	Характеристика
1	2	3
1. Інтерактивні онлайн-курси та платформи для навчання	MOOC (Massive Open Online Courses):	платформи на кшталт Coursera, edX, LinkedIn Learning, де доступні курси з управління проєктами, які сертифіковані міжнародними організаціями (PMI, PRINCE2)
	Спеціалізовані платформи для органів місцевого самоврядування	створення спеціальних онлайн-курсів, які відповідають специфіці управління проєктами на місцевому рівні.
2. Гейміфікація навчання	Симуляції реальних проєктних ситуацій	створення віртуальних сценаріїв управлінських ситуацій, що дозволяють працівникам місцевих органів влади взаємодіяти в реальному часі з різними ситуаціями в межах проєкту
	Конкурси та змагання	залучення працівників до змагань по розробці проєктних рішень для вирішення місцевих проблем з подальшим обговоренням і аналізом результатів
3. Індивідуальні та групові тренінги з практичними завданнями	Практичні тренінги на основі реальних кейсів	використання прикладів із реальної практики проєктного менеджменту в громадах для аналізу і вирішення проблем
	Групові тренінги і майстер-класи	проведення тренінгів, де співробітники працюють в командах для вирішення завдань, що сприяє розвитку командної роботи та комунікаційних навичок
4. Менторинг і коучинг	Менторинг	більш досвідчені колеги або зовнішні фахівці можуть допомогти новим працівникам освоїти методи проєктного менеджменту та отримати практичні поради щодо управління проєктами в конкретних умовах
	Коучинг	фахівці можуть працювати з працівниками місцевих органів влади над їх професійними та особистими компетенціями, щоб сприяти кращому освоєнню нових інструментів та методів управління
5. Академічне партнерство та співпраця з університетами	Спільні програми з університетами та коледжами	організація курсів і навчальних програм, що спеціалізуються на проєктному менеджменті для працівників органів місцевого самоврядування
	Стажування і обмін досвідом	можливість для співробітників місцевих органів влади проходити стажування в університетах або у відомих організаціях, що працюють в сфері проєктного менеджменту

Продовження табл. 2.8

1	2	3
6. Використання мобільних додатків та мобільних платформ для навчання	Мобільні додатки для самоосвіти	створення спеціалізованих мобільних додатків для навчання проєктному менеджменту з доступом до курсу, тренінгів, тестів, відео та ресурсів для самостійного навчання
	Платформи для розвитку soft skills	використання додатків для розвитку комунікаційних навичок, управління часом та іншими важливими "м'якими" навичками, які є критичними для успішного управління проєктами
7. Впровадження методології Agile для місцевих органів влади	Курси з методології Agile	навчання принципам Agile, Scrum, Kanban для більш гнучкого та ефективного управління проєктами на місцевому рівні
	Міні-цикли розвитку (sprints)	реалізація проєктів через короткі цикли, що дозволяє швидше оцінювати результати та коригувати стратегії
8. Впровадження системи сертифікації для місцевих управлінців	Сертифікація за міжнародними стандартами	надання працівникам місцевих органів влади можливості здобувати сертифікати, що підтверджують їх кваліфікацію в управлінні проєктами (PMI, PRINCE2)
	Внутрішні сертифікаційні програми	розробка сертифікаційних програм для місцевих органів влади, що відповідають національним і місцевим вимогам
9. Впровадження системи постійного професійного розвитку	Постійне вдосконалення навичок	організація регулярних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, вебінарів та семінарів для підтримки актуальності знань
	Оцінка та корекція прогресу	введення системи оцінки прогресу працівників, щоб визначити їхні потреби в подальшому навчанні та розвитку

Таким чином, розробка стратегій підвищення кваліфікації працівників місцевих органів влади у сфері проєктного менеджменту вимагає інтеграції сучасних методів навчання, інноваційних технологій, адаптації міжнародних практик до місцевих умов і врахування специфіки управлінських процесів на місцевому рівні. Впровадження нових підходів у підвищення кваліфікації допоможе покращити ефективність управління проєктами та сприяти розвитку територіальних громад.

Управління розвитком територіальних громад в Україні має важливу роль у створенні ефективної інфраструктури, покращенні якості життя мешканців та сталому соціально-економічному розвитку. Для досягнення цих цілей, українським органам місцевого самоврядування варто

запроваджувати новітні підходи до формування та реалізації проєктів, такі як Agile, Lean та Design Thinking, які успішно застосовуються у зарубіжних країнах для досягнення високої ефективності та інноваційності в управлінні проєктами.

1. У зарубіжних країнах Agile (гнучкий підхід) активно використовується в муніципальних проєктах для покращення управління проектами, що вимагають адаптації до змінюваних умов, швидкого виконання і оперативного коригування. Місцеві органи влади можуть постійно тестувати ініціативи та залучати громаду для отримання зворотного зв’язку на різних етапах. У Agile-підході особлива увага приділяється залученню громадян, місцевих підприємств і партнерів до постійного обговорення та коригування проектів.

У Великобританії, в межах управлінських ініціатив для розвитку місцевих громад, активно застосовували принципи Agile для швидкого реагування на зміну потреб громади під час реалізації програм з енергозбереження та урбаністичних змін. Місцеві органи влади організовували серії коротких проєктів, що дозволяли на кожному етапі вносити зміни відповідно до вимог мешканців.

2. Lean (розумне використання ресурсів) фокусується на мінімізації витрат і максимально ефективному використанні ресурсів, що дає змогу оптимізувати процеси, знижуючи витрати і час на реалізацію проєктів, при цьому зберігаючи високу якість результату. У країнах з високим рівнем ефективності управління, таких як Японія та Німеччина, Lean активно застосовують для досягнення економії ресурсів та зниження адміністративних бар'єрів у процесі реалізації проєктів.

У Швеції для розвитку інфраструктури міських територій застосовували Lean-підхід для поліпшення процесів будівництва та забезпечення ефективного управління проектами. Зокрема, у проєктах з реконструкції громадських просторів було знижено витрати на етапах проектування та будівництва завдяки виявленню та усуненню зайвих

операцій.

3. Design Thinking (дизайн-мислення) є методологією, яка фокусується на розв'язанні проблем через інноваційний підхід, що враховує потреби кінцевих користувачів; активно застосовується у міських проєктах, де необхідно враховувати думку місцевих мешканців, бізнесу та інших зацікавлених сторін. Design Thinking орієнтований на пошук рішень, що найкраще відповідають реальним потребам громади: залучення різних зацікавлених сторін для створення інноваційних рішень щодо розвитку території, інфраструктури чи соціальних послуг; розробка прототипів рішень, які потім тестуються з громадою для з’ясування ефективності та доцільності втілення.

У Нідерландах, зокрема в містах, таких як Амстердам, застосовували метод Design Thinking для створення планів розвитку міських територій. Завдяки такому підходу вдалося створити ефективні проєкти з відновлення громадських просторів, що враховують не лише економічні, а й соціальні, культурні та екологічні аспекти.

Таким чином, запровадження новітніх підходів до формування проєктів, таких як Agile, Lean та Design Thinking, дозволить українським територіальним громадам покращити ефективність управління проєктами, забезпечити інноваційність та адаптивність, а також залучити громаду до процесу прийняття рішень. Використання цих підходів, що довели свою ефективність у зарубіжних країнах, дозволить зробити місцеві проєкти більш стійкими, ефективними та орієнтованими на реальні потреби громади.

4. Залучення громади до процесу управління проєктами через інструменти партисипації.

Партисипація (від лат. *participatio* – участь) означає активну участь громадян у процесах прийняття рішень і управлінських практиках, що мають безпосередній вплив на їхнє життя. У контексті територіальних громад України залучення місцевих мешканців до управління проєктами

через інструменти партисипації є важливим аспектом демократичного управління і забезпечення сталого розвитку територій. Активна участь громади дозволяє не тільки підвищити ефективність реалізації проєктів, але й забезпечити їхню відповідність реальним потребам населення.

Таблиця 2.9 – Основні інструменти партисипації проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

Інструмент	Визначення	Приклад застосування
Громадські слухання	це публічні заходи, на яких мешканці громади мають можливість висловити свої думки, зауваження та пропозиції щодо проєктів, що плануються чи реалізуються на місцевому рівні. В результаті таких слухань громада може внести зміни до проєкту, що враховують її потреби	проводяться громадські слухання щодо планування міського простору, реконструкцій вулиць, будівництва нових об'єктів інфраструктури.
Консультації з громадськістю	це процес, у якому місцеві органи влади активно консультуються з громадянами та іншими зацікавленими сторонами на всіх етапах реалізації проектів. Такий підхід дозволяє отримати конкретні дані щодо того, які питання найбільше хвилюють мешканців	Онлайн-опитування щодо пріоритетів розвитку громади, таких як реконструкція доріг, будівництво дитячих майданчиків чи розвиток туристичної інфраструктури.
Партисипативне бюджетування	інструмент партисипації, який дозволяє мешканцям безпосередньо впливати на розподіл частини місцевого бюджету. Громада отримує можливість запропонувати і проголосувати за проєкти, які вони хочуть реалізувати.	У Львові, Івано-Франківську, Луцьку, Київ, реалізовано програми партисипативного бюджетування, де мешканці можуть подавати ідеї для фінансування зі бюджету, а потім голосувати за найбільш важливі ініціативи
Громадські ради та комітети	Громадські ради є консультативними органами при місцевих органах влади, що складаються з представників громади. Вони беруть участь у розробці стратегічних планів розвитку, оцінці ефективності проєктів та контролю за їх реалізацією	У багатьох обласних центрах України є громадські ради, які активно залучаються до процесу розробки місцевих стратегій та проєктів, таких як розвиток інфраструктури або охорона навколишнього середовища
Фокус-групи та консультаційні майданчики	це невеликі групи людей, які збираються для обговорення конкретних аспектів майбутніх проєктів. Ці майданчики дозволяють здійснити глибше вивчення проблем громади та врахувати її потреби на етапі планування	Для оцінки потреб у сфері освітніх чи культурних проєктів створюються фокус-групи з батьків, учителів, соціальних працівників та інших зацікавлених осіб

Інструменти партисипації можна визначити як різноманітні методи, за допомогою яких громадяни можуть брати участь у процесах прийняття рішень на місцевому рівні, що дозволяє залучати жителів територіальних громад до активної участі у плануванні, реалізації та моніторингу проєктів.

Перевагами залучення громади через партисипативні інструменти до проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад є:

- підвищення ефективності проєктів (завдяки активному залученню громади, проєкти стають більш орієнтованими на реальні потреби місцевих жителів, що збільшує ймовірність їх успішної реалізації);
- покращення прозорості та довіри до влади (залучення громадян до прийняття рішень сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування, оскільки мешканці відчувають свою участь у процесі);
- інклюзивність та соціальна згуртованість (врахування думки різних соціальних груп, у тому числі найбільш уразливих, сприяє більшому соціальному згуртуванню та зниженню конфліктів у громадах).

Загрозами залученні громади до проєктного менеджменту є:

- низький рівень поінформованості (не всі мешканці територіальних громад мають достатньо інформації щодо проєктів та процесів, що відбуваються на місцевому рівні);
- пасивність громадян (низький рівень участі громадян у процесах управління через брак мотивації або зневіра у можливість змінити ситуацію);
- організаційні труднощі (відсутність належної інфраструктури для проведення консультацій, слухань та інших заходів може стати перепоною для активного залучення громади).

Таким чином, залучення громади до процесу управління проєктами через інструменти партисипації є важливим інструментом розвитку демократії на місцевому рівні та підвищення ефективності реалізації проєктів. Для цього необхідно створити відповідну інфраструктуру, підтримати активність громадян і забезпечити прозорість та відкритість в

управлінських процесах. Реалізація таких інструментів у громадах України може значно покращити якість життя мешканців і сприяти сталому розвитку територій.

5. Впровадження цифрових рішень для автоматизації управлінських процесів щодо розвитку територіальних громад

В умовах сучасних глобалізаційних процесів та розвитку технологій, цифровізація стає важливим напрямом реформування управлінських процесів в Україні.

Наприклад, Міністерство розвитку громад та територій України [https://mtu.gov.ua/news/35579.html], вважає, що «одним з ключових принципів відновлення регіонів та громад мають бути управлінські рішення в основі яких, якісні верифіковані дані. Команда Міністерства системно працює над впровадженням цифрових рішень та вдосконалення процесів збору інформації. Тому з минулого року вже розпочато роботу над впровадженням цифрового інструменту реалізації державної політики регіонального розвитку – Геоінформаційна система регіонального розвитку (ГІС), в основу якої закладено європейський досвід збору показників соціально-економічного розвитку. Оновлені індикатори системи гармонізовані з показниками систем європейських країн, і це дозволить Україні отримати доступ до найкращих політик і програм фінансування ЄС. ГІС система стане основою для місцевої статистики, над якою наразі працює Міністерство відновлення спільно з Держстатом та Мінцифрою та міжнародними партнерами. Подібного інструменту в держави ще не було» .

Впровадження цифрових рішень для автоматизації управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності державного управління, зниженню бюрократії та корупції, а також забезпеченню прозорості і підвищенню доступності послуг для громадян. Автоматизація процесів може бути важливим інструментом не лише на рівні державних органів, а й на рівні місцевих органів влади, що сприяє розвитку територіальних громад і покращенню якості життя мешканців.

Таблиця 2.10 – Основні цифрові рішення для автоматизації управлінських процесів проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

Інструмент	Призначення	Приклад застосування
Електронний документообіг	дозволяє автоматизувати процеси створення, обробки та зберігання документів, знижуючи час і витрати на їх обробку, а також підвищує рівень прозорості та зменшуючи ризики людських помилок	платформи для електронного документообігу, такі як «Е-кабінет» або система «Дія» дозволяють автоматизувати процеси подачі заявок на адміністративні послуги, звернення громадян, обробку бюджетних документів та інше.
Інформаційні системи для управління ресурсами	цифрові рішення для автоматизації управління ресурсами, такими як фінанси, людські ресурси, технічні засоби та інші, дозволяють підвищити ефективність планування та використання цих ресурсів. Для цього можуть використовуватися системи для автоматичного розподілу бюджету, моніторингу витрат, управління кадрами	впровадження автоматизованих систем бухгалтерії та фінансового обліку на місцевому рівні дозволяє оптимізувати фінансові потоки та сприяє покращенню бюджетного планування та контролю
Платформи для надання адміністративних послуг	електронні платформи, які дозволяють подати заявки, отримати консультації, зареєструвати підприємства, сплатити податки або отримати необхідні документи без необхідності звертатися до державних органів особисто	портал «Дія» дозволяє громадянам отримати більше 70 послуг онлайн, включаючи реєстрацію бізнесу, подачу заявок на отримання допомоги, а також доступ до державних реєстрів
Системи для управління проектами	програмне забезпечення для планування, контролю та моніторингу реалізації проєктів, дозволяють підвищити ефективність реалізації інфраструктурних та соціальних ініціатив на місцевому рівні	Впровадження систем для управління проектами, таких як Microsoft Project, Trello, Asana, а також спеціалізованих українських рішень, допомагає місцевим органам влади відслідковувати виконання проектів у реальному часі, координувати ресурси та визначати пріоритети
Інструменти для моніторингу та аналізу даних	допомагають органам місцевого самоврядування приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних, шо може включати моніторинг економічної ситуації, соціальних процесів, стану інфраструктури та інших факторів	Використання платформ для аналізу та візуалізації даних на основі відкритих даних, таких як «Open Data» портали або системи для аналізу фінансових витрат та соціальних процесів, дозволяє зібрати важливу інформацію для прийняття рішень на місцевому рівні

Перспективами розвитку цифровізації управлінських процесів в Україні проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад є:

- інвестування в розвиток цифрової інфраструктури, включаючи широкосмуговий доступ до інтернету в усіх регіонах, забезпечить більш рівний доступ до цифрових послуг;
- підвищення рівня цифрової грамотності серед державних службовців та громадян сприятиме більш ефективному використанню цифрових рішень.
- розвиток національних стандартів кібербезпеки та їх впровадження на місцевому рівні дозволить знизити ризики кіберзагроз та забезпечити захист персональних даних громадян.

Таким чином, впровадження цифрових рішень для автоматизації управлінських процесів є необхідним етапом для підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування в Україні. Цифровізація дозволяє зменшити бюрократію, покращити якість адміністративних послуг, забезпечити доступність і прозорість процесів. Водночас для успішної реалізації цифрових рішень необхідно вирішити низку викликів, зокрема у сфері інфраструктури, кібербезпеки та цифрової грамотності населення.

6. Формування моделей публічно-приватного партнерства для розширення ресурсної бази громад бази територіальних громад України

Публічно-приватне партнерство (ППР) є важливим інструментом для залучення приватних інвестицій та ресурсів в реалізацію інфраструктурних і соціальних проєктів на місцевому рівні. В Україні, де проблема забезпечення належного фінансування для розвитку територіальних громад залишається однією з найбільш гострих, використання моделей ППР може стати ефективним механізмом для розширення ресурсної бази місцевих органів влади. Оскільки багато територіальних громад мають обмежені фінансові можливості, залучення приватного капіталу через партнерство з державними чи місцевими органами влади дозволяє вирішити численні проблеми в сфері розвитку інфраструктури, соціальних послуг та

економічної стабільності.

Публічно-приватне партнерство є співпрацею між державними органами та приватними компаніями для реалізації проєктів, що мають соціальну та економічну значущість. В рамках такого партнерства приватний сектор бере на себе частину ризиків та інвестицій, а державні органи забезпечують необхідні умови для здійснення проєктів, наприклад, через податкові пільги, інфраструктурну підтримку чи гарантії. Основною перевагою ППР є те, що воно дозволяє скоротити витрати бюджету на реалізацію великих проектів і залучити приватний капітал для покриття частини витрат.

Таблиця 2.11 – Моделі публічно-приватного партнерства для розвитку територіальних громад

Модель	Визначення	Приклад застосування
Модель надання послуг (Service Contracts)	це модель, в рамках якої приватний партнер бере на себе надання послуг (наприклад, в сфері ЖКГ, транспорту, освіти) за умови, що вони будуть доступні для населення на визначених умовах. Приватний партнер може інвестувати у створення нової інфраструктури або модернізацію існуючої	Впровадження системи обігріву та водопостачання в громадах, де приватні компанії здійснюють інвестиції в модернізацію, а державні органи забезпечують регулювання тарифів
Концесійна модель	за цієї моделі приватний партнер отримує право на експлуатацію і управління інфраструктурою (дороги, мости, школи тощо) на певний термін, протягом якого він може отримувати прибуток від її експлуатації (наприклад, через оплату за використання)	Концесія на експлуатацію мостів або шляхопроводів в містах, де приватна компанія фінансує будівництво, а потім отримує дохід від користування
Модель спільного інвестування (Joint Ventures)	підхід передбачає створення спільного підприємства між державними органами і приватними інвесторами. Спільне підприємство реалізує інфраструктурні проєкти або надає послуги, отримуючи дохід, який ділиться між партнерами	Спільне підприємство, яке займається будівництвом або модернізацією житлової інфраструктури з використанням приватних інвестицій
Моделі фінансування через облігації	В рамках цього підходу місцева влада випускає облігації для фінансування проекту, а потім приватні компанії або громадяни можуть придбати ці облігації, забезпечуючи необхідний капітал	Місцеві органи влади можуть випустити муніципальні облігації для фінансування будівництва або оновлення інфраструктури

Для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні на рівні територіальних громад необхідно зосередитися на наступних напрямках:

- вдосконалення нормативно-правової бази для підтримки ППР щодо механізмів захисту інтересів усіх сторін;
- створення сприятливих умов для залучення приватних інвестицій через спеціалізовані фінансові інструменти, такі як муніципальні облігації, гранти або інвестиційні фонди;
- підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування, здатні ефективно управляти проектами ППР.

Таким чином, публічно-приватне партнерство може стати ефективним інструментом для розширення ресурсної бази територіальних громад в Україні. За допомогою таких моделей, як консесії, спільні підприємства або фінансування через облігації, можна залучити приватні інвестиції для реалізації важливих соціальних та інфраструктурних проєктів. Однак для успішної реалізації ППР необхідно створити відповідну нормативно-правову базу, забезпечити навчання кадрів і розвивати механізми фінансування.

Оцінка механізмів фінансування проєктів є важливим етапом, що дозволяє не тільки зрозуміти, які інструменти найбільш ефективні в конкретному контексті, а й сприяти підвищенню успішності реалізації проєктів через оптимізацію фінансових процесів. Використання різних механізмів фінансування, таких як кредити, гранти або інвестиції, вимагає глибокого розуміння їхніх особливостей і впливу на кінцевий результат. Правильний вибір механізму фінансування може стати ключовим чинником для досягнення цілей проєкту, тому важливо проводити систематичний аналіз і адаптацію фінансових стратегій залежно від типу проєкту та його умов.

Висновки до другого розділу

Аналіз поточного стану проєктного менеджменту в територіальних громадах свідчить про поступове впровадження сучасних методів управління. Основними викликами залишаються кадровий дефіцит, обмежені фінанси та низька залученість громадян. Успішні практики демонструють, що за умов належної організації проєктний менеджмент може стати потужним інструментом для соціально-економічного розвитку громад.

Розвиток проєктного менеджменту вимагає цілеспрямованих зусиль, зокрема у напрямку навчання, забезпечення фінансування та впровадження сучасних технологій. Це дозволить територіальним громадам ефективніше реалізовувати свої стратегії розвитку та підвищувати якість життя мешканців.

ВИСНОВКИ

Реформа децентралізації в Україні створила умови для підвищення автономії територіальних громад, зокрема у використанні ресурсів і реалізації локальних проєктів. Утім, багато громад все ще стикаються з низкою проблем:

- відсутність спеціалізованих відділів з управління проектами;
- обмеження в законодавчій базі щодо міжсекторного партнерства;
- нерівномірний доступ до грантових програм.

Впровадження проєктів на місцевому рівні потребує структурованого підходу, який забезпечує ефективність, прозорість та досягнення запланованих результатів. Алгоритм впровадження включає кілька послідовних етапів, кожен з яких має свої завдання, інструменти та механізми реалізації.

Ключовими принципами успішного впровадження проєктного менеджменту для розвитку територіальних громадах є прозорість (відкритість процесів для громадськості), залученість громади (активна участь мешканців на всіх етапах); ефективність (максимізація результатів за обмежених ресурсів), адаптивність (гнучкість у разі виникнення непередбачених обставин).

Дослідження рівня участі зацікавлених сторін є важливим елементом у управлінні проєктами. Їх активність на етапах планування, реалізації та завершення проєкту має прямий вплив на досягнення поставлених цілей та успіх проєкту. Чим більше зацікавлені сторони будуть залучені до процесів обговорення та прийняття рішень, тим ефективніше буде управління проєктами, зменшуються ризики та досягаються бажані результати.

Технології проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад спрямовані на підвищення ефективності досягнення запланованих показників і визначених цілей. Проектний підхід дозволяє ефективно

концентрувати фінансові, адміністративні та управлінські ресурси на ключових напрямках розвитку, що безпосередньо впливають на покращення якості життя населення та досягнення стратегічних завдань.

Застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад довело свою актуальність і значущість в умовах нестабільності та постійних ризиків. Проведене дослідження підкреслило важливість впровадження таких пріоритетів:

1. Проактивне управління – завчасне реагування на основі стратегічного аналізу, оцінки ризиків і загроз, а також розробки альтернативних сценаріїв для пом'якшення їхнього впливу.

2. Ефективна комунікація – налагодження взаємодії між представниками місцевої влади, громадою, обласними адміністраціями, бізнесом і громадськими організаціями.

3. Координація зусиль і співпраця – об’єднання ресурсів та зусиль усіх зацікавлених сторін.

В умовах військових викликів територіальні громади потребують сучасного підходу до управління, який дозволяє не лише оперативно реагувати на загрози, але й попереджувати їх. Таким підходом є проєктний менеджмент для розвитку територіальних громад, який передбачає:

- розробку стратегічних документів з урахуванням принципу гомеостатичності, зокрема планів превентивного реагування на ризики та загрози. Діючі стратегії розвитку потребують термінового оновлення відповідно до вимог воєнного часу та акценту на посилення обороноздатності;
- рішення складних і глобальних проблем через формування проектних команд із залученням представників бізнесу та громадського сектору;
- ефективну комунікацію між усіма рівнями управління, включаючи оперативне інформування громади про загрози та виклики;

- мережування – створення партнерських відносин між громадою, бізнесом і громадськістю для генерації інноваційних ідей і спільного вирішення проблем;
- стимулювання економіки – підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій і міжнародної технічної допомоги, сприяння релокації бізнесу;
- розвиток лідерів-агентів змін – підтримка ініціативних осіб, здатних мобілізувати громаду для подолання кризи, знаходження інноваційних рішень і трансформації викликів на можливості.

Зазначені заходи сприятимуть сталому розвитку територій, навіть у складних умовах, забезпечуючи підвищення якості життя громадян та ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Асоціація міст України. Підготовка та впровадження проєктів розвитку громад. Prometheus. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:AUC+CDP101+2017_T1/about

2. Безуглий Д. Модель оцінки проектної зрілості при проектно-орієнтованому державному управлінні. URL: https://dmitriy-bezugliy.com.ua/model-oczinky-proektnoyi-zrilosti-pry-proektno-oriyentovanomu-derzhavnomu-upravlinni

3. Безуглий Д. Г., Шаров Ю. П. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління.* 2015. № 11-12. С. 89–97.

4. Боковикова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. ISSN 1992-2337. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського НАН України. URL : https://bit.ly/3iL6KjF.

5. Бурик З., Попроцький О. Управління проєктами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. No 4 (87). С. 247–256.

6. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Київ : Ві Ен Ей, 2015. 256 с. *Асоціація міст України*. URL : https://bit.ly/3y3YGB5.

7. Відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/

8. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. PPV Knowledge Networks. 2017. URL: https://bit.ly/370WTAY.

9. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Креативне місто як чинник розвитку цифрового суспільства. *Комунальне господарство міст.* Харків, 2022. Том 2. No 169 (2022): Серія: Економічні науки. С. 57–64.

10. Воронкова В. Г., Каганов Ю. О., & Метеленко Н. Г.Формування цінностей цифрового суспільства і цифрової людини в умовах INDUSTRY 4. 0 та глобалізації. *HUMANITIES STUDIES:* збірник наукових праць / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Випуск 11 (88).

11. Гацко В., Савісько М., Петринка Х. Управління на основі даних в територіальних громадах: проблеми та рішення. Аналітична записка. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Upravlinnya-na-osnovi-danih..pdf

12. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці. Державне управління.* Випуск 202. Том 214. 2013. URL: https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermgmt/2013/214-202-16.pdf

13. Дудкіна, О., Дудкін П. Удосконалення функціональної діяльності органів публічного управління в умовах децентралізації: аспекти організаційного проєктування. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1. м. Тернопіль, 15 травня 2020 р. / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк та ін.; відпов. за вип. М.М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 47–50.

14. Дурман О. Л. Використання проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. № 3 (74). С. 140–147.

15. Євдокимова А. В., Кравченко І. О., Баранов А. В., Кубрак О. М. Проектні методології в органах місцевого самоврядування. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2022. № 2. С. 175−180. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.2-21

16. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (ВВР, 2000, № 25, ст. 195). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

17. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», від 05.02.2015 р. № 157–VIII. URL : http://bit.ly/2vuJvpp.

18. Закон України «Про засади державної регіональної політики» (ВВР, 2015, № 13, ст. 90). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

19. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

20. Кабінет Міністрів України. (2014, 1 квітень). Розпорядження № 333-р. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF#Text

21. Кириченко О. Впровадження програмного-проєктного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. No 4(64). С. 120–128. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128

22. Мацокін А., Жабенко Л. Аналіз Реєстру договорів про співробітництво територіальних громад. URL: https://decide.in.ua/analiz-reyestru-dogovoriv-pro-spivrobitnycztvo-terytorialnyh-gromad/

23. Медвідь В. Ю., Коблянська І. І., Ковальова О. М. Особливості реалізації практик проектного менеджменту у об'єднаних територіальних громадах України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 349–355.

24. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. (2023). Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2022 році. Київ. URL: https://shorturl.at/dpGN5

25. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. (2023, березень 14). Мінінфраструктури презентувало концепцію

Команд підтримки реформ у громадах. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentuvalo-kontseptsiiu-komand-pidtrymky- reform-u-hromadakh

26. Міхєєнко Н. Рада Європи: децентралізація – найуспішніша реформа в Україні (28.10.2018; 17:26). Today.ua. URL: https://bit.ly/2V97dEm.

27. Молоканова В. М. Запровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в діяльність з розвитку об'єднаних територіальних громад. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад. 2019. Травень. С. 55–64.

28. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., & Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. *HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2022. 10 (87). С. 112–121.

29. Нікітенко В.О., & Васильчук Г.М. Модель цифрового міста як чинник креативного розвитку. H*UMANITIES STUDIES: збірник наукових праць* / Гол. ред. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Випуск 11 (88). 16.

30. Носик Р. І. Використання проектного менеджменту для розвитку територіальних громад: тенденції та перспективи : автореф. на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ, 2022. 13 с.

31. Онлайн опитування проводилося у 2020-2021 році серед представників територіальних громад, учасників програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). 173 респонденти. - Проєкти соціальної дії: проблеми реалізації в ОТГ. (2022). ст. 26 URL: http://surl.li/lqwufl

32. Платформи відновлення України: DREAM. URL: https://dream.gov.ua/

33. Подорожний, В. Забезпечення ефективного функціонування агенцій регіонального розвитку [Доповідь на комітетських слуханнях] Державна регіональна політика: виклики, ризики, можливості (2021, 12 квітня). URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42479.pdf

34. Полянська А. С., Дрогомирецький В. Г. Проєктна діяльність як інструмент міжнародного партнерства у забезпеченні розвитку територій. Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем : VI міжн. наук.-практ. конф., 11–13 жовтня 2017 р. Івано-Франківськ, 2017. С. 152–155.

35. Полянська А. С., Запухляк І. Б. Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*, 2021, № 1 (79), С. 160-170. URL : www.unz.univer.km.ua

36. Полянська А. С., Запухляк І. Б., Вербовська Л. С. Управління розвитком територіальних громад на засадах проєктного підходу: досвід, інструменти та фінансування. *Теоретичні проблеми економіки та управління.* 2021. № 1(23). С. 75–87.

37. Програми з навчання проєктних менеджерів для представників територіальних громад (наприклад, онлайн-навчання від Школи місцевого самоврядування, онлайн-курс від АМУ та інші).

38. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. К. : НАДУ, 2017. 344 с. 6. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведева О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.

39. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» посилює співпрацю з Міністерством розвитку громад та територій України. URL: https://www.mtu.gov.ua/news/36116.html

40. Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»). URL: https://decentralization.ua/donors/hoverla

41. Проєкти соціальної дії: проблеми реалізації в ОТГ. (2022). ст. 26. URL: http://surl.li/imhxzh

42. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. С*талий розвиток економіки.* No 2 (49), 2024. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/931/891

43. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович. К., 2017. 107 с.

44. Ропало Л. "Ми залучили в область близько 20 мільйонів". Інтерв'ю з директоркою Агенції регіонального розвитку Любов'ю Ропало. (2021, Березень 5). http://surl.li/lqwufl https://18000.com.ua/super_slayder/mi-zaluchili-v-oblast-blizko-20-miljoniv-intervyu-z-direktorkoyu-agenciyi-regionalnogo-rozvitku-lyubovyu- ropalo/

45. Руда І. В. Питання професійної готовності органів місцевого самоврядування до впровадження проектного менеджменту в практичну діяльність. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2015. № 2. URL: https://el-zbirn- du.at.ua/2015_2/28.pdf.

46. Савіський М., Гацко В. Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. Аналітична записка. Київська школа економіки, 2023. 16 с.

47. Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Тертишна О.А., Ушакова А.С. Практичні рекомендації з використання моделі проєктної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Дніпро: ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування).

48. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт

про дослідження. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf.

49. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління.* 2015. № 4. С. 6–13. URL : https://bit.ly/3ePf2WH.

50. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві: навч.-практ. посіб. / за заг. редакцією Толкованова В. В., Журавля Т. В., Гришка В. В., Васильченко М. І. Київ, 2019. 247 с.

51. Ушакова А. С., Шаров Ю. П. Вимірювання й оцінювання проектних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро, 2018. Вип. 3(38). С.164–169.

52. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.

53. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 10. Том 6. С. 54–61.

54. Чорна О. Ю., Христенко Л. М. Питання розроблення проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал*. 2020. 2(19). С. 164–170.

55. Школа місцевого самоврядування. (2023, Квітень). проєктний менеджмент для громад у післявоєнній Україні, робота з проєктами, грантами, інвесторами. URL: https://www.youtube.com/playlist?list=PLdiMQap4QswiwclnEt3J9O_6tmdZg

56. Allahar, H. A Management Innovation Approach to Project Planning. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9, issue 6. P. 4–13. http://doi.org/10.22215/timreview/1245.

57. Backlund F., Choronner D., Sundqvist E. Project Management Maturity Models – A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. 27th IPMA World Congress. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 2014, 119, 837–846. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094

58. Borodina O. A. Theoretical Aspects of Strategic Planning in Decentralization. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: Collection of Scientific Papers. 2016. Issue 14. P. 104–111.

59. Bushuyev S., Wagner R. IPMA Delta® and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): new approaches in the field of project management maturity. International Journal of Managing Projects in Business. 2014. Vol. 7, 2, 1–12.

60. Danko Y. I., Medvid V. Yu., Koblianska I. I., Bliumska-Danko K.V. Project management practices in the newly established territorial units of Ukraine. International Journal of Economics and Management Systems, 2021, 6, 96–103.

61. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. URL: https://dream.gov.ua/

62. Grant K. P., Pennypacker J. S. Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. IEEE Transactions on Engineering Management, 2006, 53(1), 59–68.

63. Huss O., Keudel O. (2023, January). Survey on the needs and priorities of local authorities of Ukraine. The provision of services in times of war and post-war recovery. Council of Europe, pp. 34. URL: https://rm.coe.int/1680a9f1fe

64. Info Sapiens. (2023) Як відбудовувати Україну – соціологічне опитування громадян та представників бізнесу. *Transparency International Ukraine.* URL: https://ti- ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta- predstavnykiv-biznesu

65. Kostyukevich R. Project Management in the Strategic Planning System of United Territorial Communities. Management of Development of Complex Systems. 2016. Issue 26. P. 74–82.

66. Kozlovskyi S. The System Dynamic Model of the Labor Migrant Policy in Economic Growth Affected by COVID-19. Global Journal of Environmental Science and Management. 2020. Vol. 6 (Special Issue). P. 95–106.

67. Kuzheliev M., Zherlitsyn D., Rekunenko I., Nechyporenko A., Nemsadze G. The impact of inflation targeting on macroeconomic indicators in Ukraine. Banks and Bank Systems. 2020. 15(2). P. 94–104.

68. Liubchenko N. Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation. Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools. 2018. Vol. 28. P. 80–85. DOI: 10.33531/farplss.2018.4.15

69. Mousaei M., Javdani Gandomani T. A New Project Risk Management Model based on Scrum Framework and Prince2 Methodology. International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2018. Vol. 9. DOI: 10.14569/IJACSA.2018.090461

70. Niema O. Implementation of project management maturity model to improve the efficiency of activity of local self-governments. Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference. May 28th-29th, 2021. Vol. VI. P. 439–448.

71. Noorkõiv R. (2021, July 29). How Estonia’s reforms empowered local government. URL: https://decentralization.gov.ua/en/news/13820

72. Pennypacker J.S., Grant K.P 'Project management maturity: an industry benchmark'. Project Management Journal. Vol. 34. No 1. P. 4–11.

73. PMI. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Third Edition. Knowledge Foundation. Newtown Square, PA : Project Management Institute (PMI), 205. 2013.

74. PMI. Pulse of the Profession®: Ahead of the Curve: Forging a Future – Focused Culture. Report. Newtown Square, PA: Project Management Institute (PMI), 5. 2020.

75. PMI. Pulse of the Profession®: Success in Disruptive Times. 10th Global Project Management Survey. Newtown Square, PA : Project Management Institute (PMI), 9. 2018.

76. Romanova V., Umland A. (2019, September). Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014: Initial Achievements and Future Challenges. Ukraine Forum, pp. 18. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/daf7869c-a17d-428a-a2b5-f5622e918ebe/content

77. 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. https://doi.org/10.1108/00251741211227627.

78. Ukraine Forum. pp.18 URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/daf7869c-a17d-428a-a2b5-f5622e918ebe/content

79. Zaman, Umer, Nawaz, Shahid, Nadeem, Raja Danish. Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. 2020. Vol. 6, issue 4 . P. 1–19. https://doi.org/10.3390/joitmc6040168.