

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

ПРОЄКТ ЯК ФОРМА ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-4-24

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Ірина ВОРОНОВА

Науковий керівник роботи:
доктор наук з державного
управління, професор

_____ Світлана ГАЗАРЯН

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОЄКТІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ.....	6
1.1 Сутність проєктів та управління ними у публічній сфері	6
1.2 Відмінні риси проєктів місцевого розвитку	17
РОЗДІЛ 2 МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОЄКТІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	30
2.1 Правові умови та принципи залучення проєктів до вирішення питань місцевого розвитку.....	30
2.2 Інституційні ресурси залучення проєктів до вирішення питань місцевого розвитку (з досвіду Новопокровської селищної ради Чугуївського району Харківської області).....	38
РОЗДІЛ 3 ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОЦЕСАХ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОЄКТІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	52
3.1 Модель компетентності команди управління проєктом місцевого розвитку.....	52
3.2 Інформаційні технології у процесах залучення та виконання проєктів місцевого розвитку	64
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з інструментів, що прийшли в Україну разом з європейським досвідом реформування місцевого самоврядування став проєктно-орієнтований контекст управління, який дозволяє досягати запланованих результатів у задані терміни і координувати між собою численні взаємопов'язані дії для досягнення найкращого результату місцевого розвитку. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування бути гнучкими, а головне – оперативними в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища.

В Україні, особливо враховуючи ситуацію воєнного стану, при розв'язанні питань місцевого розвитку вимагаються нові рішення. Одним із дієвих механізмів вирішення новітніх завдань на місцевому рівні стає участь у широкому спектрі міжнародних і вітчизняних проєктів, що реалізується сьогодні в Україні. Такі проєкти дозволяють залучити нові практики публічного управління, оновити інфраструктуру, провести модернізацію об'єктів бюджетної сфери, створити нові робочі місця, надати конкретну допомогу вразливим верствам населення, вирішити інші місцеві питання, що найбільше турбують людей. Тому популяризація проєктного підходу як одного з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій у практиці органів місцевого самоврядування на сьогоднішній день є виправданою. Однак, багато проєктів місцевого розвитку часто завершуються зі значними запізненнями відносно кінцевих строків та перевищенням бюджету. Такі факти обумовлені відсутністю системного підходу до організації управління проєктами, нехтуванням особливостей місцевих проєктів, недостатністю уваги до необхідності інновацій, наявних ризиків, організації систем моніторингу і контролю. Поряд з цим, сьогодні, як ніколи раніше, стає очевидним, що належно вирішувати питання місцевого розвитку зможуть переважно ті територіальні громади, які бажають і спроможні використовувати ресурси та потенційні можливості міжнародних і українських проєктів. Тому особливо актуальним стає дослідження теоретико-

методологічних основ та практичних методів залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку і досягнення цілей сталого розвитку, що є ключовим завданням для сучасних міських територіальних громад, які стикаються з численними викликами, включаючи забруднення довкілля, зростання антропогенного навантаження, урбанізацію та зміни клімату.

Результати аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів свідчать про те, що на сьогоднішній день існує безліч підходів, методів та інструментів щодо залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку. Зокрема, у працях Г. Дробенка, О. Гейди, Б. Калиновського, Н. Мішиної ці питання досліджено у контексті розвитку територіальних громад. Різні аспекти проєктної діяльності місцевих органів влади висвітлені у роботах О. Виговської, В. Кучерявого, І. Мазура, Л. Нефьодова, В. Хрутьби, В. Шапіро та інших науковців. Збалансованому розвитку міських громад із використанням потенціалу міжнародних і українських проєктів присвячені дослідження таких науковців, як В. Боголюбов, О. Коротич, О. Михайловська, О. Руденко та інших. Однак, питання впливу проєктів та виконання передбачуваних у них заходів на вирішення питань місцевого розвитку та досягнення сталого розвитку територіальних громад залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого дослідження. Таким чином, тема залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку є актуальною темою сьогодення теорії і практики публічного управління і потребує комплексного вивчення.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних підходів та інструментів для ефективного залучення проєктів при вирішенні питань місцевого розвитку в Україні.

Досягненню мети сприятиме вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати теоретичні засади залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку;
- проаналізувати вітчизняний і міжнародний досвід залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку в Україні з урахуванням кращих європейських практик.

Об'єкт дослідження – процес залучення проєктів при вирішенні питань місцевого розвитку.

Предмет дослідження – проєкт як форма вирішення питань місцевого розвитку.

Методи дослідження містить загальнонаукові прийоми дослідження та спеціальні методи, базу яких становлять сучасні наукові засади публічного управління та адміністрування. Зокрема, компаративного аналізу (аналіз підходів до визначення змісту понять); аналогії і моделювання (порівняння підходів та інструментів для ефективного залучення проєктів при вирішенні питань місцевого розвитку); індукції та дедукції (обґрунтування необхідності впровадження новітньої моделі компетентності команди управління проєктом місцевого розвитку); аналізу і синтезу (надання рекомендації щодо посилення впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та виконання проєктів місцевого розвитку).

Практичне значення отриманих результатів. Виявлення основних напрямків залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку на основі міжнародних стандартів має сприяти визначенню інноваційного досвіду управління проєктами в територіальних громадах України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОЄКТІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність проєктів та управління ними у публічній сфері

Проектний підхід успішно реалізується в багатьох країнах на різних рівнях публічного управління. На цей час практика реалізації проєктів у публічному секторі поширюється і в Україні. Але державні органи і органи місцевого самоврядування зіштовхуються зі складністю адаптації інструментів проєктного менеджменту до публічного адміністрування. Існують і розбіжності в понятійному апараті.

Сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення терміну «проєкт». Ряд визначень терміну «проєкт» залежить від конкретного завдання, що стоїть перед фахівцем. Ось деякі з них: у найзагальнішому вигляді проєкт (англ. - project) – це «що-небудь, що замислюється або планується, наприклад, велике підприємство» (тлумачний словник Webster). З точки зору системного підходу проєкт може розглядатися як процес переходу з початкового стану в кінцеве – результат за участю ряду обмежень і механізмів. Зустрічаються визначення проєкту як задачі з певними вихідними даними і необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її вирішення. Проєкт включає в себе задум (проблему), засоби його реалізації (вирішення проблеми) і одержувані в процесі реалізації результати. Як поняття «проєкт» об'єднує різноманітні види діяльності, що характеризуються рядом загальних ознак, найбільш загальними з яких є наступні:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей;
- обмеженість в часі з певним початком і кінцем;
- обмеженість у ресурсах та фінансах.

Проект є одноразовою, нециклічною діяльністю. Проект як послідовність дій існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для отримання кінцевого результату. У вітчизняній практиці протягом певного періоду поняття «проект» використовувалося переважно в технічній сфері як певні розрахунки, креслення, технічна документація, метою якої було втілення певного задуму при створенні нового продукту (приладу, послуги, споруди тощо). У світовій практиці для визначення даного процесу використовується термін «*designing*» (дизайн, проектування споруд, розробка виробів), а поняття «*project*» трактується як певне завдання з визначеними вхідними даними і потрібними результатами, що обумовлюють спосіб його вирішення.

З позицій управління, проект як окрема управлінська категорія – це впорядкована сукупність управлінсько-технологічних дій, спрямованих на досягнення встановленої мети. Проекту як системній цілісності властиві як достатньо традиційні, притаманні кожній управлінській дії атрибути (наприклад, цілеспрямованість, обмеженість у ресурсах, зокрема у фінансах і часі, орієнтованість на зміни властивостей об'єкта управління, щодо якого цей проект здійснюється), так і специфічні особливості, що й дозволяють класифікувати певну сукупність управлінських дій саме як проект.

Систематизуючи набуті теоретичні знання у сфері проектного менеджменту, узагальнимо підхід до визначення поняття «проект» як одноразової сукупності дій і завдань з такими відмінними ознаками: спрямованість на досягнення конкретної мети; високий ступінь координації взаємопов'язаних дій; часова обмеженість, тобто встановлення чітких дат початку і завершення проекту; наявність фінансових, ресурсних, часових бюджетів; певною мірою неповторність, унікальність. Ці характерні п'ять ознак відрізняють проекти від інших заходів, планів, програм, ініціатив територіального розвитку та є запорукою успішної реалізації поставлених завдань такого розвитку.

Для цілей нашого видання ми вважаємо найбільш прийнятним наступне визначення: «проект – це набір конкретних дій, які проводяться протягом

відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми» [9, с. 9]. Проєктний «формат» управління орієнтується на дотримання чітких параметрів за часом, фінансами, матеріальними і людськими ресурсами [18].

У зв'язку з тим, що методи управління проєктами в значній мірі залежать від масштабу (розміру) проєкту, термінів реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця і умов реалізації, розглянемо основні види так званих спеціальних проєктів, в яких один з перерахованих факторів відіграє домінуючу роль і вимагає до себе особливої уваги, а вплив інших факторів нейтралізується за допомогою стандартних процедур контролю. Нижче розглянуто «класичні» типи «нормальних» проєктів, що класифіковані за масштабами, термінами реалізації, якості виконання, обмеженості ресурсів, конструктивним виконанням, учасникам.

Малі проєкти невеликі за масштабом, прості і обмежені обсягами. Малі проєкти допускають ряд спрощень у процедурі проектування і реалізації, формування команди проєкту (можна просто короткочасно перерозподілити інтелектуальні, людські та матеріальні ресурси). Разом з тим ускладненість виправлення допущених помилок в зв'язку з дефіцитом часу на їх усунення вимагає досить ретельного визначення об'ємних характеристик проєкту, учасників проєкту та методів їх роботи, графіка проєкту і форм звіту, а також умов контракту.

Мегапроєкти – це цільові програми, що містять безліч взаємопов'язаних проєктів, об'єднаних спільною метою, виділеними ресурсами і відпущеними на їх виконання часом. Такі програми можуть бути міжнародними, державними, національними, регіональними, міжгалузевими, галузевими і змішаними. Як правило, програми формуються, підтримуються і координуються на верхніх рівнях управління: державному (міждержавному), обласному. Мегапроєкти мають ряд відмінних рис за: високою вартістю; ємкість фінансів - потреба у фінансових коштах в таких проєктах, як правило, вимагає нетрадиційних

(змішаних) форм фінансування; трудомісткістю; тривалістю реалізації; необхідністю участі інших країн; віддаленістю районів реалізації, а отже, додатковими витратами на інфраструктуру; впливом на соціальну та економічну складові середовища регіону і навіть країни в цілому.

Складні проекти мають на увазі наявність технічних, організаційних або ресурсних завдань, вирішення яких передбачає нетривіальні підходи і підвищені витрати на їх рішення. Природно, на практиці зустрічаються «скошені» варіанти складних проектів з переважним впливом будь-якого з перерахованих видів складності, наприклад значне число учасників проекту, складні схеми фінансування та ін. – все це суть прояву складності проектів.

Короткострокові проекти зазвичай реалізуються на таких об'єктах, де замовник звичайно йде на збільшення остаточної (фактичної) вартості проекту проти початкової, оскільки найбільше він зацікавлений у якнайшвидшому його завершенні.

Міжнародні проекти відрізняються значною складністю і вартістю. Їх відрізняє важлива роль в економіці і політиці тих країн, для яких вони розробляються. Такі проекти засновані на взаємодоповнюючих відносинах і можливостях партнерів. При цьому кожен партнер вносить свій внесок і певним чином бере участь у результатах.

Питання інтеграції методологічних підходів у практику виконання проектів у публічній сфері набувають особливої актуальності в Україні через необхідність покращення керованості в складних організаційних умовах: обмеження у часі, зниження фінансової стабільності, максимальної оптимізації у використанні ресурсів.

У міжнародній практиці існує три найбільш популярних методології управління проектами, які є основними системами навчання та сертифікації в цій області. Це підхід Інституту Управління Проектами (Project Management Institute), який частково описаний й в стандарті PMBOK (Project Management Baseof Knowledge) – ця методологія є американським національним стандартом в галузі управління проектами, та методологія Міжнародної Асоціації

Управління Проектами IPMA (International Competence Baseline), яка базується в Швейцарії. Порівняльна характеристика цих методологій приведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика методологій управління проектами [19, с. 20].

Підхід	Методологія	Основні процеси та процедури
Project Management Institute	Управління проектами за допомогою сукупності стандартних процесів із застосуванням систем штучного інтелекту для прогнозування результативності проекту	- визначення вимог до проекту; - формулювання чітко формалізованих та досяжних цілей; - баланс конфліктуючих обмежень проекту; - модифікація планів, специфікацій та методів роботи над проектом відповідно до потреб та проблем зацікавлених сторін
Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Управління проектами за чотирма основними групами процесів	- процеси, пов'язані з плануванням проекту; - процеси, пов'язані з реалізацією проекту; - процеси, пов'язані з моніторингом та управлінням проектом; - процеси, що завершують проект
International Competence Baseline (IPMA)	Управління проектами на основі компетенцій фахівця з управління проектами – 42 елемента, що описують знання, досвід, особистісні риси та інші характеристики, які у сукупності визначають загальну оцінку кандидата на сертифікацію	- будується на трьох основних компонентах: - суб'єкти управління; - об'єкти управління; - процеси управління. Кожен з цих компонентів (блоків) має власну ієрархічну структуру

Якщо порівняти зазначені методології, можна відзначити два принципово відмінних підходи – «американський підхід» (стандарти PMBOK) та «європейський підхід» (стандарти IPMA).

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – це збірник загальноприйнятих знань і найкращих практик з управління проектами, що

розробляється Інститутом управління проєктами (PMI) в США. Перша редакція даного стандарту була опублікована у 1996 році, однак з того часу він регулярно допрацьовувався та актуалізувався і на сьогоднішній день вже існує його 7-ме видання. Даний стандарт є універсальним і застосовним до проєктів у різних галузях, зокрема й у місцевому самоврядуванні. То ж, в контексті теми дослідження, можна виділити наступні концепції даного стандарту:

- PMBOK рекомендує призначати менеджера проєкту на ранній стадії – бажано під час розробки статуту проєкту і обов’язково до початку планування. Фактично, спонсор або ініціатор проєкту призначає керівника, коли затверджує статут, щоб той вів проєкт від ініціації до закриття;

- стандарт передбачає процесно-орієнтований підхід до управління. Набір процесів управління проєктом, згруповано у 5 процесних груп (ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення);

- основна структура: стандарт визначає ~47 основних процесів (у останньому виданні – 49) в межах 10 областей знань (інтеграція, зміст, час, вартість, якість, ресурси, комунікації, ризики, закупівлі, зацікавлені сторони). Кожен процес має визначені входи, інструменти/техніки та виходи. Така структура забезпечує всебічне покриття управлінських функцій – від розробки статуту до завершення проєкту;

- стандарт відзначає вирішальну роль керівника проєкту у керівництві командою проєкту для досягнення визначених цілей, в комунікаціях та процесах інтеграції. Також, зроблено акцент на тому, що саме має знати і вміти компетентний керівник проєкту (трикутник талантів) та що він має робити впродовж життєвого циклу проєкту (процеси інтеграції);

- згідно даного стандарту, ефективне управління проєктами допомагає окремим особам, групам, державним і приватним організаціям краще досягати цілей, підвищити шанси на успіх, своєчасно вирішувати проблеми та реагувати на ризики, оптимізувати використання організаційних ресурсів а також контролювати вплив основних обмежуючих факторів (обсяг робіт, якість, строки, бюджет) та керувати змінами, що можуть вплинути на них [3, с. 55].

Згідно з положеннями методології IPMA, під об'єктами управління розуміють програми, системи, організації та проєкти, яким притаманні певні стадії життєвого циклу. Суб'єкти управління – це всі залучені у проєкт або програму проєктів сторони, які працюють над ним, або зацікавлені в його результатах. Процеси управління включають ініціювання проєкту, його всебічне планування, організацію виконання та відповідний контроль, аналіз та корекцію планів і дій у ході просування проєкту і, нарешті, закриття проєкту або його певного етапу. Крім того, в методології IPMA виділяються функції і рівні управління проєктами. Функції передбачають управління змістом, строками, витратами, якістю, вартістю; управління персоналом та комунікаціями; управління закупівлями та контрактами; управління змінами. Рівні – стратегічний, тактичний (оперативний), тимчасовий тощо.

Згідно з американським підходом, життєвий цикл проєкту поділяється на процеси, і як наслідок, інструменти діляться на групи. Для більш детальної структуризації застосована модель, наведена в інструкції зі зводу знань PMBOK, згідно з якою, всі інструменти можна розділити на 3 групи, згідно з відповідними етапами:

1. Етап «Формування і вирівнювання» передбачає групу процесів, призначених ідентифікувати, класифікувати і оцінити проєкт, а також включає в себе відбір, ранжування, балансування та затвердження. Кожен із процесів передбачає власну техніку, методи та інструменти. Наприклад, процес класифікації використовує техніку класифікації компонентів, графічні презентації, аналітику та експертне оцінювання, а у якості інструментів – секторні, стовпчасті та інші діаграми, графіки, матриці.

2. Етап «Моніторинг та контроль» містить чотири основні процеси: підтвердження виконання; виявлення відхилень; оперативне регулювання; формування звітності. Зокрема, мета процесу «Підтвердження виконання» – підтвердити подану звітну інформацію за блоками проєкту, а також за проєктом в цілому, для виключення можливих неоднозначностей у розумінні помилок у вимірах (або для запобігання маніпулювання даними). Діями процесу

«Підтвердження виконання» є збір звітів по виконанню блоків проєкту; отримання інформації з інших систем управління (в разі, коли вона може перебувати в інших системах управління організації); підтвердження фактичних значень параметрів, що контролюються. Необхідна перевірка і підтвердження отриманих даних для виключення неоднозначності трактування фактичних значень.

3. Етап «Супровід і розвиток» вміщує такі процеси, як: розгляд питань/проблем; накопичення і поширення знань; виявлення та аналіз змін; удосконалення системи управління. Так, процес «Розгляд питань і проблем» орієнтований на своєчасне виявлення, оперативний розгляд та адекватне реагування на виникаючі питання і проблеми, а також формування пропозицій щодо їх запобігання або недопущення в майбутньому. Процес «Накопичення і поширення знань» дозволяє витягти отримані уроки та виявити кращі практики на підставі інформації за завершеними блоками і отриманої із зовнішніх джерел, створивши умови для використання нових знань, які можуть сприяти підвищенню ступеня реалізації проєкту в цілому. В рамках процесу збирається вся документація і інформація по завершених блоках проєкту (документи управління і виконання, звітність), зібрані матеріали аналізуються (на предмет юридичної достатності, на предмет отриманих уроків та ін.) для архівування; підготовлені матеріали по завершених блоках відповідним чином архівуються (при цьому вони класифікуються).

У вересні 2012 року був опублікований перший офіційний міжнародний стандарт ISO 21500/21502 «Guidance on project management» («Настанови з управління проєктами») – керівництво з управління проєктами. Це стандарт, який регламентує управління проєктами, який може використовуватися в організаціях будь-якого типу, в тому числі державних і самоврядних, для будь-якого типу проєктів, незалежно від їх розміру, складності або тривалості. Стандарт розроблено міжнародною групою експертів з ~30 країн, частково за участі PMI, що забезпечило узгодженість з існуючими практиками. Основні концепції даного стандарту:

- етап залучення керівника проєкту: стандарти ISO, будучи настановою, не регламентує конкретних ролей так детально, як методології. Втім, за аналогією з PMI, передбачається участь керівника проєкту від початку проєкту (ініціювання) і протягом усього його циклу. Організація повинна призначити менеджера проєкту на ранніх етапах, щоб керувати виконанням процесів управління;

- підхід до управління: Процесний (процедурний) підхід. ISO багато в чому відтворює підхід PMBOK Guide: виділено 5 груп процесів, що охоплюють аналогічні стадії проєкту. Стандарт встановлює єдині принципи і процеси управління проєктами, що можуть бути застосовані до будь-якої фази чи типу проєкту;

- основна структура: Стандарт містить 10 предметних областей (аналогічних до областей знань PMBOK) і описує близько 39–40 процесів, розподілених за цими областями та згрупованих у 5 фаз (процесних груп). Наприклад, присутні процеси з керування змістом, строками, вартістю, ризиками тощо – майже ті самі, що і в PMBOK, хоча без детального опису інструментів і технік. На відміну від PMBOK, ISO 21500 подає матеріал більш стисло (стандарт значно коротший) і не містить рекомендацій щодо конкретних інструментів управління.

Поширеною також є методологія управління проєктами PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), яка була розроблена в 1990-х роках під егідою уряду Великої Британії. Початково створена для IT-проєктів (PRINCE, 1989), вона була переглянута для загального застосування і випущена як PRINCE2 у 1996 році; актуалізована версія (2009) впровадила чітко визначені принципи, ролі та процеси. Нині PRINCE2 підтримується організацією Axelos і широко використовується у світі, особливо в державному секторі Великобританії і Європи. Її головні характеристики наступні:

- етап залучення керівника проєкту: У PRINCE2 керівник проєкту та основна команда призначається на самому початку життєвого циклу – на передпроєктній стадії (Starting up a Project) [28]. Таким чином, проєктний менеджер активно залучений вже на етапі ініціації проєкту;

- підхід до управління: фазово-процесний (стадійний) підхід. PRINCE2 є детально прописаною процесно орієнтованою методикою з поділом проекту на стадії. Вона задає чіткий каркас із визначеними ролями, відповідальністю, процесами та контрольними точками, що полегшує керування проектом. Ключовий принцип PRINCE2 – керування за етапами (manage by stages), тобто проєкт розбивається на ряд послідовних фаз, кожна з яких планується, виконується і завершується з підбиттям підсумків перед переходом до наступної. Це забезпечує високий рівень контролю та гнучкість у прийнятті рішень на кожному етапі;

- основна структура: методологія складається з 7 принципів, 7 тематик (областей управління) та 7 процесів. Принципи PRINCE2 встановлюють фундаментальні правила використання методології. Тематики охоплюють напрямки управління (ситуаційний кейс, організація, якість, плани, ризики, зміни, прогрес). Процеси PRINCE2 описують послідовність дій від старту до закриття проєкту (Starting Up, Initiating, Directing, Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Managing Stage Boundaries, Closing a Project). Методологія також чітко визначає ролі команди управління проєктом – замовник (Executive), керівник проєкту (Project Manager), команда управління та інші – і розподіл відповідальності між ними.

Зазначені стандарти (зокрема PMBOK та ISO21500) були адаптовані до національних стандартів з управління проєктами в деяких країнах світу (Китай, Канада, Австралія) та слугують основою внутрішніх систем з управліннями проєктами в різних сферах [26]. Стандарт ISO 21500 в Україні прийнятий як ДСТУ ISO 21500:2022 («Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції»), який є гармонізованою національною версією міжнародного стандарту ISO 21500:2021. Цей стандарт надає настанови щодо управління проєктами, програмами та портфелями, встановлюючи загальні принципи та термінологію [21].

Отже, проєкт – це цілеспрямоване, обґрунтоване та сплановане вирішення конкретних питань місцевого розвитку та прийняття відповідних управлінських

рішень у рамках матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів, що виділені для реалізації проєкту. Проєкт часто розглядається як конкретне завдання та необхідні засоби реалізації з метою досягнення бажаного результату.

Відмінними рисами проєкту є:

- спрямованість на досягнення окреслених цілей. Чітка постановка кінцевої мети проєкту сприяє успішній його реалізації за умови правильного формулювання проміжних взаємозалежних цілей. Реалізація проєкту означає послідовне досягнення цілей з найбільш низького рівня до вищого, тобто до досягнення кінцевої мети;

- координоване виконання дій виконавців. Одні дії необхідно виконувати паралельно, інші - послідовно, і будь-яке порушення порядку їх виконання може поставити під загрозу виконання проєкту взагалі;

- обмеженість в часі і ресурсах. Проєкти виконують протягом певного часу, по можливості більш чітко окреслюючи початок і завершення. Запорукою успішної реалізації проєкту є оптимальний розподіл зусиль і ресурсів у часі, яке забезпечується приведенням в порядок послідовності виконання робіт і заходів в межах проєктної діяльності;

- унікальність. Всі проєкти мають відмінні риси і ознаки. Не існує ідентичних проєктів, навіть якщо вони передбачають виконання аналогічних дій.

Найбільш важливим аспектом проєктного управління є обрана методологія. Вона дає можливість реалізовувати всю сукупність функцій, процесів і операцій, необхідних для досягнення поставлених перед проєктом цілей. В управлінні проєктами існує ряд методологій та концепцій, що значно відрізняють за підходами до опису та управління проєктними процесами, але головні цілі і задачі, що вони ставлять і виконують, по своїй суті значно співпадають.

1.2 Відмінні риси проєктів місцевого розвитку

Відповідно до змісту статті 140 частини 1 Конституції України територіальна громада – це добровільне об’єднання у громаду жителів кількох сіл, селища та міста, здатне самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України [5]. Громада виконує важливі суспільні функції мета яких – задоволення та відстоювання законних прав та інтересів громадян. Згідно результатів дослідження Мішиної Н. В. [7, с. 75–80] основними ознаками територіальних громад є: територія, яка завжди є спільною з межами населеного пункту, або кількох населених пунктів; наявні стійкі соціальні та економічні зв’язки між членами громади, завдяки спільному проживанню на цій території. Тож на сьогодні територіальні громади представлені у вигляді єдиного цілісного організму, який функціонує на певній території. Згідно джерела [4] головним напрямком розвитку територіальних громад повинна бути реалізація внутрішніх можливостей та ресурсів, а також історичні надбання та територіальне розташування. Важливим інструментом при цьому розглядається розробка і реалізація місцевих проєктів. Впровадження проєктів спрямовується на вирішення актуальних місцевих проблем. Завдяки цьому підвищується стійкість території, що є важливою умовою досягнення цілей сталого розвитку та забезпечує безпеку і комфортність умов проживання мешканців територіальних громад.

Науковці, досліджуючи проблеми впровадження проєктного менеджменту в діяльність територіальних громад, звертають увагу на низку чинників, що визначають необхідність використання та ефективність проєктного менеджменту в цьому напрямі. Серед таких чинників виокремлюють організаційний та правовий, публічний та екологічний.

Організаційний чинник, що визначає необхідність використання проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, передбачає утворення громадських організацій, комунальних підприємств як

агентів відповідальності та взаємодії з донорськими організаціями в процесі реалізації проєктів розвитку громади.

Щодо правового чинника, то проєкти місцевого розвитку повинні відповідати національному законодавству в частині свого впровадження та опиратися на такі сфери правового регулювання, як: державні закупівлі, охорону навколишнього середовища, допомогу з боку держави та ін.

Чинник публічності обумовлений станом перманентної недовіри суспільства до влади. Щоб змінити ситуацію на краще, стимулювати громаду до дій, необхідно переконати людей у тому, що вони не лише цільова аудиторія, споживачі, а й розробники планів, ідеологи свого майбутнього, реалізатори та контролери проєкту. Проєктний менеджмент, реалізуючи свої технології через громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні й релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства й установи, легалізовані відповідно до законодавства, здатен сформувати відчуття спільної з владою діяльності в інститутах громадянського суспільства, сприяти посиленню громадянської активності та відповідальності.

Нові виклики розвитку ставлять додаткові пріоритети у використанні проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема пов'язані з екологічним розвитком, що має вагомий вплив на якість і добробут життя членів громади та сприяє сталому розвитку громади, поєднуючи екологічний, економічний та соціальний аспекти територіального розвитку [12, с. 160–170].

Тож особливістю проєктів місцевого розвитку є розв'язання проблем, які винесені на порядок денний місцевої влади та формалізовані (описані) у відповідних документах – програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Це має засадниче значення для розробки проєктів, оскільки *головною підставою для розробки проєктів у публічній сфері є наявність проблеми*, яка мусить бути зафіксована та легко перевірятися через засоби електронного зв'язку. Проєкти можуть реалізовуватись одноосібно або ж

у кооперації з партнерами. Сукупність проєктів складає програму або портфель проєктів. А головне, проєкт місцевого розвитку – це, по-перше, люди і їхні потреби, і тільки потім фінанси, устаткування, споруди, технології тощо. Отже, проєкт місцевого розвитку – це організована діяльність, спрямована на поліпшення соціальних, економічних і екологічних умов у конкретній територіальній громаді. Основна мета таких проєктів – розширення прав і можливостей членів спільноти та підвищення їх добробуту шляхом задоволення їх потреб і прагнень.

Ключові характеристики проєкту місцевого розвитку містять у собі:

- *партисипативний підхід*: проєкти зазвичай передбачають активну участь членів громади в процесах планування, прийняття рішень і реалізації. Ідея полягає в тому, щоб ініціативи дійсно виражали потреби та бажання спільноти;

- *стійкий розвиток*: проєкти розвитку орієнтовані на довгострокові рішення, які громада зможе підтримувати навіть після завершення проєкту. Це може включати в себе нарощування потенціалу, розвиток навиків і формування місцевих ресурсів;

- *множинні цілі*: проєкти можуть мати різні цілі, включаючи поліпшення освіти, охорони здоров'я, інфраструктури, можливості отримання коштів для існування, охорону навколишнього середовища, соціальну спроможність і багато іншого;

- *спільні зусилля*: успішні проєкти розвитку спільноти часто вимагають співпраці між спільнотою, місцевими організаціями, громадськими організаціями, державними установами та іншими зацікавленими сторонами;

- *оцінка потреб*: Перед початком проєкту проводиться комплексна оцінка потреб для виявлення конкретних проблем і вимог громади;

- *моніторинг і оцінка*: моніторинг і оцінка ходу реалізації проєкту та його впливу мають важливе значення для забезпечення його ефективності та внесення необхідних корекцій;

- *нарощування потенціалу*: членам громади може бути організовано навчання та підтримка для підвищення їх навиків і знань, що дозволить їм активно працювати в проєкті та забезпечувати його стійкість;

- *розширення прав і можливостей та інклюзивність*: проєкти розвитку громади спрямовані на розширення прав і можливостей окремих осіб і груп, особливо маргіналізованих або вразливих верств населення, для активної участі в процесах прийняття рішень і поліпшення умов свого життя [30].

Проєкт розвитку територіальних громад спрямований на поліпшення благоустрою, соціальної згуртованості та економічних можливостей конкретного співтовариства або групи людей. Успішні проєкти місцевого розвитку вимагають ретельного планування, співпраці та акценту на стійких рішеннях. Ось деякі *ключові компоненти, що мають вирішальне значення для успіху таких проєктів*:

- *оцінка потреб*: проведення ретельної оцінки потреб – перший крок до розуміння проблем і можливостей громади. Вона включає: збір даних, взаємодію з членами спільноти та визначення їх пріоритетів, сильних сторін і сфер для покращення;

- *взаємодія зі громадою*: активна участь членів громади протягом всього проєкту надзвичайно важлива. Місцевих мешканців варто залучати у процес прийняття рішень, налагоджувати з ними зворотний зв'язок і забезпечувати їм впевненість у тому, щоб їх голос був почутий і врахований;

- *чіткі цілі та завдання*: важливо встановити чіткі і вимірювальні цілі для проєкту, визначити, чого повинен досягнути проєкт, і встановити конкретні, досягнуті, актуальні та обмежені за термінами (SMART) цілі;

- *планування проєкту*: слід розробити комплексний план проєкту, описуючи етапи, терміни та ресурси, необхідні для досягнення цілей проєкту. Цей план повинен враховувати потенційні ризики та проблеми, а також включати стратегії щодо їх зниження;

- *співпраця та партнерство*: проєкти місцевого розвитку часто охоплюють безліч зацікавлених сторін, таких як місцеві органи влади, некомерційні

організації, підприємства та мешканці. Створення міцного партнерства може забезпечити проєкт різноманітним досвідом, ресурсами та підтримкою;

- *розвиток людського потенціалу*: варто розширювати можливості людських ресурсів, організовувати навчання та підтримку для розвитку навичок, знань і лідерських якостей. Розвиток людського потенціалу допомагає громаді взяти на себе відповідальність за проєкт і забезпечує його довготривалу стійкість;

- *мобілізація ресурсів*: необхідно визначити та отримати фінансування та ресурси, необхідні для реалізації проєкту. Це можуть бути гранти, пожертвування, державне фінансування або неденежні внески від партнерів;

- *реалізація та моніторинг*: важливо реалізовувати проєкт відповідно до встановленого плану та регулярно відстежуйте прогрес у досягненні визначених цілей. Це дозволяє одночасно внести корективи та гарантувати, що проєкт буде реалізовано відповідно до графіка;

- *оцінка та навчання*: необхідно оцінити вплив та ефективність проєкту після його завершення. Відзначити успіхи і труднощі та використовувати ці знання для вдосконалення майбутніх ініціатив щодо розвитку громади;

- *стійкість і стратегія виходу*: варто планувати довготривалу стійкість проєкту після його початкової реалізації. Важливо розробити стратегію виходу, щоб гарантувати збереження переваг проєкту навіть після завершення прямої участі;

- *культурне сприйняття*: поважайте і враховуйте культурні норми, цінності та переконання спільнот. Культурна емпатія сприятиме довірі і успішному здійсненню та завершенню актуального проєкту;

- *комунікація і прозорість*: слід підтримувати відкриту та прозору комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Регулярно інформувати суспільство про прогрес, проблеми та процеси прийняття рішень;

- *соціальна інклюзивність*: проєкт повинен забезпечити інклюзивність, урахувати потреби та точку зору всіх членів спільноти, включаючи вразливі та маргіналізовані групи населення;

- *екологічна безпека*: слід розглядати будь-які потенційні проєкти з позиції їх впливу на навколишнє середовище та пропонувати стійкі методи роботи для мінімізації негативного впливу проєктних дій на навколишнє середовище.

Завдяки включенню цих ключових компонентів проєкти розвитку територіальних громад можуть надати більш істотний і довгостроковий позитивний вплив на цілі співтовариства [27].

Мета і завдання проєкту розвитку громади можуть відрізнятися в залежності від конкретних потреб і умов спільноти, якій він призначений служити. Однак ось деякі загальні *цілі та завдання, які найчастіше визначаються у проєктах місцевого розвитку*:

- покращення інфраструктури: поліпшення або створення необхідної фізичної інфраструктури, як дороги, мости, школи, медичні установи, системи водопостачання та санітарного забезпечення, для поліпшення загальних умов життя місцевих мешканців;

- економічний розвиток: взаємодія економічного зростання та стійкості в громаді шляхом підтримки місцевого бізнесу, створення робочих місць та посилення підприємництва;

- освіта та розвиток навичок: розширення освітніх можливостей та доступ до програм розвитку навичок з метою надання членам громади знань та навичок, необхідних для покращення їх умов життя та сприяння розвитку спільноти;

- охорона здоров'я та харчування: вирішення проблем охорони здоров'я, покращення доступу до медичних послуг та просування ініціатив у галузі харчування та оздоровлення для покращення здоров'я членів громади;

- соціальна інклюзія та розширення прав і можливостей: сприяння соціальній інклюзії та розширення прав і можливостей маргіналізованих чи вразливих груп населення у суспільстві, таких як жінки, діти, люди похилого віку та люди з обмеженими можливостями, щоб гарантувати, що їхні права та голоси будуть почуті;

- екологічна стійкість: реалізація проєктів, що сприяють збереженню довкілля, стійкому управлінню ресурсами та екологічно безпечним методам захисту довкілля та природних ресурсів для майбутніх поколінь;

- розвиток людського потенціалу територіальної громади: зміцнення навичок, знань та лідерських якостей членів спільноти та місцевих організацій, щоб дати їм можливість грати активну роль у власному розвитку;

- сприяння громадянській активності: заохочення активної участі та залучення членів громади до процесів прийняття рішень, виховання почуття причетності та відповідальності за громадські ініціативи;

- збереження культурної спадщини: підтримка збереження місцевої культурної спадщини, традицій та звичаїв, які можуть допомогти сформувати почуття ідентичності та гордості у громаді;

- вирішення конфліктів та встановлення миру: реалізація програм, що сприяють миру, вирішенню конфліктів та побудові гармонійних відносин усередині суспільства, що сприяє соціальній стабільності та згуртованості;

- боротьба зі злиднями: розробка заходів, спрямованих на скорочення масштабів злиднів, покращення доступу до ресурсів та можливостей для людей, які живуть у злиднях;

- готовність до стихійних лих та стійкість до них: розробка планів та стратегій щодо підвищення стійкості громади до стихійних лих та надзвичайних ситуацій, зниження вразливості та забезпечення швидкого реагування під час криз.

Проєкти розвитку територіальної громади вкрай важливо розробляти спільно з самою спільнотою, враховуючи її потреби, прагнення та пріоритети. Ефективне планування та реалізація проєкту потребують співпраці з місцевими заінтересованими сторонами для забезпечення його успіху та довгострокової стійкості.

Успішні проєкти розвитку територіальних громад засновані на низці ключових принципів, що сприяють сталому розвитку, інклюзивності та конструктивному залученню. Ці принципи допомагають гарантувати, що

проекти ефективно відповідають потребам та сподіванням місцевих мешканців, забезпечуючи позитивний та довгостроковий ефект. Ось деякі *ключові принципи успішних проектів розвитку територіальних громад*:

- участь та залучення місцевих мешканців. Члени громади повинні брати активну участь на всіх етапах проекту, від планування та проектування до реалізації та оцінки. Їх внесок та відгуки важливі для розуміння місцевих потреб, виявлення сильних сторін та формування почуття відповідальності та прихильності до успіху проекту;

- оцінка потреб та картування активів. Важливо провести комплексну оцінку потреб, щоб виявити найгостріші проблеми та сильні сторони спільноти. Крім того, варто провести картування активів, щоб визначити наявні ресурси, навички та можливості спільноти, які можна використовувати для реалізації проекту;

- розширення прав і можливостей та нарощування потенціалу. Необхідно розширювати можливості членів громади, надаючи їм необхідні знання, навички та інструменти для активної участі у прийнятті рішень та реалізації проектів. Семінари та навчальні програми з розвитку людського потенціалу можуть допомогти членам громади самостійно керувати проектами та підтримувати їх;

- стійкий розвиток та довгострокове планування. Слід розробляти проекти з урахуванням довгострокової перспективи, враховуючи, як вони підтримуватимуться та розвиватимуться після початкової реалізації. Необхідно заохочувати самостійність та створюйте можливості для спільноти взяти на себе відповідальність за проект;

- прозорість та підзвітність. Необхідно підтримувати відкрите спілкування із громадою та іншими зацікавленими сторонами протягом усього життєвого циклу проекту. Доцільно забезпечити прозорість ходу реалізації проекту, проблем і фінансових питань, що виникають, а також створити механізми підзвітності;

- інклюзивність та соціальна рівність. Забезпечити, щоб проєкт приносив користь усім верствам суспільства, особливо вразливим та маргіналізованим

групам. Усунути соціальну нерівність та сприяти інклюзивності для досягнення справедливих результатів;

- адаптивність та гнучкість. Важливо усвідомлювати, що потреби та обставини громади можуть змінюватись з часом. Тому важливо бути готовими адаптувати підхід проєкту до мінливих умов та завдань;

- вимірювані результати та оцінка. Встановити чіткі, вимірні цілі та показники для оцінки впливу проєкту. Регулярно оцінювати прогрес та результати, щоб виявити успіхи та сфери для покращення;

- святкування та обмін успіхами. Варто відзначати та святкувати досягнення проєкту разом із громадою та іншими зацікавленими сторонами. Ділитися історіями успіху та набутим досвідом, щоб надихати та інформувати інші ініціативи щодо розвитку територіальної громади.

Дотримуючись цих основних принципів, проєкти розвитку територіальних громад можуть стати більш гнучкими, стійкими та ефективними у створенні позитивних змін та покращенні добробуту спільнот, яким вони служать.

Потреби територіальної громади залежать від широкого спектру факторів, і розуміння цих факторів має вирішальне значення для ефективного розвитку та підтримки спільноти. До ключових *факторів, що впливають на потреби територіальної громади*, відносяться:

- демографічні дані: віковий, гендерний, етнічний, освітній та дохідний склад громади може суттєво впливати на її потреби. Наприклад, спільноті з великою часткою літніх людей може знадобитися більше медичних та соціальних послуг, адаптованих до їх потреб;

- економічні умови: економічне становище територіальної громади грає найважливішу роль визначенні її потреб. Високий рівень бідності та безробіття може призвести до збільшення попиту на доступне житло, програми продовольчої допомоги, професійне навчання та можливості працевлаштування;

- соціальні та культурні чинники: культурні норми, переконання та традиції можуть впливати на типи послуг та ресурсів, необхідних спільноті.

Розуміння цінностей та переваг громади вкрай важливе для надання підтримки, що враховує культурні особливості;

- рівень освіти та грамотності: спільнотам з нижчим рівнем освіти та грамотності можуть знадобитися додаткові ресурси для покращення доступу до освіти, програм підвищення грамотності дорослих та освітніх можливостей для дітей;

- здоров'я та охорона здоров'я: стан здоров'я суспільства впливає на його потреби у послугах охорони здоров'я, профілактичної допомоги, підтримці психічного здоров'я, а також доступу до чистої води та санітарії;

- географічне положення: географічне положення територіальної громади може впливати на її потреби. Сільським співтовариствам може знадобитися покращена транспортна доступність, доступ до медичних установ та надійне підключення до інтернету, у той час як міські райони можуть приділяти більше уваги питанням житла, громадського транспорту та запобігання злочинності;

- екологічні чинники: територіальні громади, що стикаються з екологічними проблемами, такими як забруднення навколишнього середовища, стихійні лиха або наслідки зміни клімату, можуть мати особливі потреби, пов'язані з охороною навколишнього середовища, готовністю до стихійних лих та очищенням;

- державна політика та послуги: доступність та ефективність державних програм та послуг можуть суттєво впливати на потреби суспільства. Зміни у політиці та фінансуванні можуть призвести до зміни вимог до соціальних послуг та підтримки суспільства;

- залучення та участь спільноти: рівень залучення спільноти та її участі у процесах прийняття рішень може впливати на виявлення та визначення пріоритетності потреб. Активна участь місцевих мешканців може призвести до більш точної та актуальної оцінки потреб;

- технологічний прогрес: технологічний прогрес може як створювати нові потреби, так і задовольняти існуючі. Наприклад, розвиток цифрової економіки може вимагати доступу до технологій та програм цифрової грамотності;

- соціальні тенденції та проблеми: змінні соціальні тенденції та проблеми, що виникають, такі як зловживання психоактивними речовинами, проблеми з психічним здоров'ям і старіння населення, можуть суттєво вплинути на потреби суспільства і вимагати відповідних заходів реагування.

Вкрай важливо проводити ретельну оцінку ситуації у територіальній громаді та вести постійний діалог з її членами, щоб краще розуміти їхні потреби, пріоритети та прагнення. Такий підхід гарантує ефективний розподіл ресурсів та втручань для сприяння сталому розвитку територіальної громади.

Тепер звернемося до *переваг проєкту розвитку територіальної громади*. Підготовка пропозицій щодо проєктів місцевого розвитку – важливий крок на шляху створення пропозицій, які організації зможуть прийняти. Такі пропозиції є вкрай важливими для успіху проєктів, оскільки вони допомагають отримати фінансування. Ось деякі переваги пропозиції щодо проєктів розвитку територіальної громади.

По-перше, це краще планування. При складанні пропозиції важливо мати чітке уявлення про проєкт. Це означає, що необхідно сформулювати потреби, які доводять важливість пропозиції. Це дозволить комплексно підійти до проєкту та почати розробляти плани для подання потенційним спонсорам. Працюючи над пропозицією, глибше зарозуміється проєкт та його потреби, що дозволить доопрацювати план та виявити потенційні проблеми. Така підготовка полегшить підтримку проєкту після його запуску. Зайнявшись плануванням на етапі пропозиції, дозволить реалізувати свій план впевнено та ефективно.

По-друге, можна досягнути консенсусу. Хоча у команди може бути єдиний план дій щодо проєкту, думки часто розходяться. Проте подання пропозиції може допомогти дійти консенсусу. Перед поданням пропозиції важливо, щоб усі члени команди узгодили його зміст. Це дозволить відкрито обговорити проєкт і зрештою дійти єдиного рішення. Важливо, щоб команда погодила деталі пропозиції, які будуть включені до заявки. Цей процес забезпечить досягнення консенсусу щодо проєкту.

По-третє, може зробити проєкт більш можливим. Щоб забезпечити фінансування, необхідно подати заявку на грант або проєкт, орієнтований на розвиток територіальної громади, який ефективно продемонструє цінність проєкту. Професійний і формальний підхід є дуже важливим при пошуку гранту, оскільки він підвищує ймовірність фінансування проєкту. Без пропозиції запит на фінансування може бути сприйнятий як прикра перешкода. Проте грамотно складена пропозиція свідчить про серйозність намірів та демонструє професіоналізм.

По-четверте, дозволяє провести добре дослідження для проєкту. Перш ніж відправляти пропозицію, дуже важливо провести ретельне дослідження, щоб переконатися, що є необхідні знання. Це включає формулювання проблеми і пошук потенційних рішень, а також розуміння бенефіціарів і спонсорів проєкту. Крім того, збір інформації про подібні проєкти може дати цінну інформацію та допомогти у процесі реалізації. Це дослідження дасть загальне уявлення про проєкт та надасть велику інформацію для подальшого використання.

По-п'яте, можна оцінити проєкт через пропозицію. У пропозиції викладаються цілі та завдання, а оціночний лист допоможе оцінити важливість проєкту та його потенційну користь. Оцінюючи проєкт, можна отримати глибше розуміння його суті, включаючи його заходи та очікувані результати.

По-шосте, це гарний маркетинговий прийом. Пропозиція подібна до реклами, здатної привернути увагу. Це ефективна маркетингова тактика, що допомагає отримати бажане чи необхідне. Без пропозиції довелося б невтомно шукати спонсора для свого проєкту. Однак із пропозицією можна отримати чіткий напрямок для свого проєкту.

Отже, під проєктною діяльністю у сфері місцевого самоврядування розуміють комплекс заходів, спрямованих на підготовку, реалізацію, моніторинг і оцінку проєктів, що мають чітко визначену мету, ресурси, строки виконання та очікувані результати. Така діяльність базується на принципах відкритості, ефективності, цільовості, орієнтації на потреби громади та сталий розвиток.

Проекти місцевого розвитку визнано ефективним інструментом у створенні сприятливого середовища для сталого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні шляхом самоорганізації та соціальної активізації громад, розроблення та впровадження невеликих за обсягом громадських ініціатив з усіх питань місцевого значення.

Залежно від джерел фінансування та цільового призначення, органи місцевого самоврядування реалізують:

- інфраструктурні проекти (будівництво, реконструкція об'єктів);
- соціальні проекти (молодіжна політика, освіта, культура);
- екологічні проекти (озеленення, поводження з відходами);
- цифрові й адміністративні (модернізація ЦНАП, електронні сервіси);
- економічні (підтримка підприємництва, розвиток місцевого виробництва).

Проект забезпечує підхід знизу вгору, який довів свою ефективність у врахуванні пріоритетів та потреб громади. Проектна діяльність забезпечує громадам:

- зростання фінансової спроможності;
- залучення партнерів та інвесторів;
- підвищення ефективності управління ресурсами;
- активізацію участі жителів у прийнятті рішень;
- формування позитивного іміджу громади на національному та міжнародному рівнях.

Отже, проектна діяльність є не лише технічним інструментом, а й важливою складовою стратегічного розвитку громади, що дозволяє системно реагувати на виклики часу, долучати зовнішню підтримку та мобілізувати внутрішні ресурси для сталого зростання.

Соціальна мобілізація є динамічним процесом використання потенціалу людей. Основним припущенням є те, що люди мають потенціал зробити багато справ самотужки для власного добробуту, добробуту їхніх сімей та їхньої громади.

РОЗДІЛ 2

МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОЄКТІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

2.1 Правові умови та принципи залучення проєктів до вирішення питань місцевого розвитку

Сьогодні система нормативно-правових основ, які регламентують розвиток територіальних громад, є однією з найбільших розгалужених. Основними джерелами у цій сфері є Конституція України, закони України, міжнародно-правові акти у галузі місцевого самоврядування, підзаконні нормативно-правові акти органів державної влади в галузі місцевого самоврядування; нормативно-правові договори тощо.

Огляд нормативно-правової бази України у сфері залучення проєктів для розвитку територіальних громад та практики її застосування свідчить, що планові документи регіонального і місцевого розвитку розробляються передусім відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики». Саме в цьому законі у статті 1 надається визначення терміну «проект місцевого розвитку», під яким розумується «комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем розвитку територіальної громади, спрямованих на досягнення цілей, визначених стратегією розвитку територіальної громади та/або планом відновлення та розвитку територіальної громади» [15]. Окремі питання залучення проєктів місцевого розвитку урегульовуються також в інших законах України та підзаконних актах, що регулюють відносини у сфері державної регіональної політики: Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про засади внутрішньої і зовнішньої

політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про місцеві державні адміністрації», «Про транскордонне співробітництво», «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про державні цільові програми», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про Генеральну схему планування території України», «Про Стратегією сталого розвитку до 2030 року», а також постановами Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад», локальними стратегіями розвитку і планами їх реалізації, програмами розвитку регіонів і територіальних громад, в тому числі інвестиційними, міжнародними стандартами управління проектами, рамковими та міжнародними договорами України щодо впровадження проектів співробітництва, в різних сферах публічного управління. Правові документи встановлюють систему завдань, що включають:

- запобігання розпорошеності фінансових ресурсів територіальної громади шляхом їх концентрації на чітко визначених стратегічних пріоритетах;
- удосконалення проектного планування шляхом участі бенефіціарів на етапі розроблення проектної документації (у визначенні цілей, завдань, індикаторів оцінки результативності проектів);
- забезпечення координації діяльності донорів у рамках двосторонніх та багатосторонніх механізмів співпраці;
- визначення змін законодавства, необхідних для передачі функцій з управління ресурсами від донорської спільноти на національний рівень;
- підвищення інституційних можливостей шляхом розвитку автоматизованої бази даних для обліку та моніторингу проектів;
- удосконалення законодавства, що регулює питання поточного та заключного моніторингу проектів (програм), а також удосконалення механізму обміну інформацією з донорами та доступу громадськості до відповідної інформації.

Після аналізу документів, що прийняті на міжнародному та національному рівні і які детально регулюють порядок певних дій, є підстави вважати, що для встановлення налагодженої системи залученню проектів до вирішення питань місцевого розвитку все ще необхідно подолати деякі специфічні проблеми, ключовими серед яких зазначаються:

- велика кількість законодавчих актів, які регулюють питання залучення проектів до вирішення питань місцевого розвитку;

- значна кількість непов'язаних між собою цілей, визначених на національному рівні у різноманітних стратегічних документах, які необхідно враховувати під час залучення проектів до вирішення питань місцевого розвитку;

- відсутність на законодавчому рівні єдиного довгострокового передбачення (на 30 і більше років), яке притаманне для європейських країн;

- багатоманітність методик моніторингу та оцінювання, що ускладнює формування комплексного розуміння щодо результатів у досягненні цілей, проблем, ризиків та нових викликів;

- недостатня кваліфікація посадових осіб місцевого самоврядування стосовно детального розроблення, впровадження, моніторингу та оцінювання успіхів та невдач проектів.

Зазначені недоліки потребують законодавчого усунення.

Так, 24 квітня 2024 року набув чинності Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [16]. Цей закон розширює і спрощує процес співпраці територіальних громад з міжнародними інституціями. Зокрема, у законі визначено, що «проект міжнародного територіального співробітництва – комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розв'язання спільних проблем розвитку в економічній, соціальній, науково-технічній, екологічній, культурній та інших сферах, оформлений як документ, що визначає дії суб'єктів і учасників міжнародного територіального співробітництва, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом встановлених строків» [16]. У п. 3) статті 2 Закону проєкт розглядається як один із шляхів міжнародного

територіального співробітництва. Також у Законі визначено три види міжнародного територіального співробітництва:

1) міжтериторіальне співробітництво – для найбільш ефективного використання природно-ресурсного потенціалу регіонів і територій, які безпосередньо не прилягають до державного кордону України, підвищення рівня життя населення;

2) транскордонне співробітництво – для розв’язання спільних проблем прикордонних регіонів і територій України та суміжних держав шляхом оптимального поєднання їхніх можливостей і ресурсів та передбачає створення договірних взаємовідносин між суб’єктами і учасниками такого співробітництва;

3) транснаціональне співробітництво – залучення суб’єктів і учасників на національному, регіональному і місцевому рівнях для реалізації спільних проектів та програм з відповідними суб’єктами і учасниками іноземних держав для розширення добросусідських відносин та досягнення вищого ступеня територіальної інтеграції до міжнародного співтовариства [16]. Положення Закону спрямовані на забезпечення інтересів і безпеки держави, регіонів і територіальних громад шляхом підтримання взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства.

Важливого значення для залучення проектів до вирішення питань місцевого розвитку має, на нашу думку, схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2025 р. № 853-р Концепції національної системи стратегічного планування, яка має за мету «формування підходу до розбудови системи визначення та досягнення довгострокових цілей розвитку України, всі елементи якої є взаємоузгодженими, враховують умови безпекового середовища та ресурсні можливості держави і спрямовані на досягнення підтримуваних суспільством довгострокових орієнтирів» [17]. Цей документ сприятиме побудові простої та ефективної системи цілеспрямованого розвитку країни, що забезпечить взаємоузгодженість і сталий підхід щодо залучення проектів до вирішення питань місцевого розвитку.

Удосконаленню порядку ініціативи, організації співробітництва територіальних громад, припинення співробітництва, спрощення процедур укладання та припинення договірних відносин, що сприятиме розвитку міжмуніципальних зв'язків та реалізації територіальними громадами спільних проєктів для покращення якості надання публічних послуг жителям, сприятиме розвитку територіальних громад, присвячено проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад» № 11412 від 17.07.2024 р. [13]. Поява такого Закону зумовлена необхідністю створення законодавчої основи для кооперації ресурсів органів місцевого самоврядування з метою вирішення спільних проблем життєдіяльності територіальних громад на місцевому рівні, більш ефективного надання послуг місцевому населенню, створення спільних об'єктів муніципальної інфраструктури для декількох територіальних громад, що, у свою чергу, має сприяти розвитку регіонів. Співробітництво територіальних громад, відповідно до Закону, – відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених Законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

У дослідженнях стану співробітництва територіальних громад Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» (2021), Програми Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» (2023), Проекту USAID «ГОВЕРЛА» (2022 рік), Програми USAID РАДА: наступне покоління та Вестмінстерської фундації за демократію (2023 рік), проєкту DECIDE (2023 рік), проєкту ДОБРЕ (2024 рік) відмічено актуальність такого співробітництва. У дослідженнях відмічено, що *найпопулярнішим є співробітництво у формі реалізації спільних проєктів*, найбільша кількість договорів – у сфері надання адміністративних послуг, ЖКГ. *Але ефективність співробітництва складно оцінити через відсутність звітів*

та даних моніторингу у відкритих джерелах. У зв'язку з цим, серед новацій, таких як: уточнення визначення договору про співробітництво та додаткового договору про співробітництво з урахуванням можливостей поєднання кількох форм співробітництва; уточнення визначення суб'єкта співробітництва; пропозиції нової форми співробітництва – агломерація, законодавче регулювання якої передбачається окремим законом; спрощення процедури ініціативи співробітництва та їх адаптації до особливостей режиму воєнного стану та надзвичайного стану; уточнення положення щодо вимог договорів про співробітництво, а також розмежовується порядок ініціативи у залежності від ініціатора співробітництва; наголошення на тому, що громадське обговорення щодо пропозиції співробітництва є дискрецією місцевих рад і на період дії режиму воєнного чи надзвичайного стану може проводитись дистанційно і інших, на обговорення внесено уточнене положення щодо моніторингу співробітництва. Зокрема, йдеться про те, що міністерство розвитку громад та територій має забезпечувати щоквартальний моніторинг співробітництва за наступними показниками:

- загальна кількість проектів співробітництва;
- кількість проектів співробітництва за формами співробітництва;
- кількість проектів співробітництва за галузями економіки;
- кількість територіальних громад - суб'єктів співробітництва;
- кількість договорів про співробітництво, яке припинено;
- кількість договорів про співробітництво, договірні відносини яких не виконуються [13].

Пропоновані зміни, зокрема у частині «Моніторинг співробітництва», дозволить здійснювати більш глибокий та системний аналіз, за результатами якого профільне міністерство матиме можливість сформулювати чіткі та конкретні пропозиції стосовно державного стимулювання співробітництва, а також ініціювати за потреби зміни до законодавства, що регламентує здійснення співробітництва. Реалізація положень акта сприятиме розвитку та поширенню практики проектної діяльності співробітництва територіальних громад як

додаткового інструменту у вирішенні окремих питань місцевого значення, посиленні горизонтальних зв'язків.

Впровадження з 2014 року реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на засадах децентралізації набуло підтримки з боку міжнародної спільноти, завдяки чому територіальні громади отримали можливість реалізувати на своїй території широкомасштабні програми та проєкти міжнародних організацій. Зважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабним російським вторгненням в Україну, все більшої актуальності набувають питання посилення міжнародного співробітництва та співпраці в напрямку залучення міжнародної фінансової підтримки, у тому числі в частині післявоєнного відновлення та відбудови регіонів та територій України. Поряд з цим, однією із причин низької участі українських громад у реалізації проєктів та програм є їх недостатня спроможність забезпечити належний рівень оплати праці працівників, які беруть участь в їх формуванні, реалізації та адмініструванні (розробленні проєктних пропозицій, підготовки грантових заявок, проєктів договорів (угод), супроводженні переговорних процесів, формуванні звітів, тощо). На сьогодні це забезпечується посадовими особами органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Зазначене передбачає додаткове навантаження на таких осіб, вимагає опанування ними спеціальних знань та навичок, зокрема у сфері проєктного менеджменту в межах предмету виконання відповідних проєктів та програм. При цьому оплата праці таких посадових осіб здійснюється виключно в межах видатків фонду оплати праці. При цьому, в рамках реалізації проєктів та програм передбачаються витрати на оплату праці відповідних фахівців, використання частини цих коштів як доплати за виконання особливо важливої роботи або за додаткове навантаження для відповідальних посадових осіб органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на сьогодні обмежується вимогами статті 25 Закону України «Про запобігання корупції». Зокрема частиною першою статті 25 вказаного Закону України встановлено серед іншого заборону для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування займатися іншою оплачуваною (крім

викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України. Разом з тим, в країнах Європейського Союзу на законодавчому рівні врегульовано питання отримання працівниками органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, залученими до адміністрування таких проектів та програм, до основної заробітної плати за місцем роботи додаткової оплати в рамках фінансування проекту, який вони супроводжують (зокрема, у Румунії та Латвії передбачено можливість здійснення відповідних виплат). Після початку повномасштабного російського вторгнення Україна зіштовхнулася з дефіцитом кваліфікованих кадрів, у зв'язку з вимушеною масовою міграцією населення за кордон. Це також значним чином вплинуло, в тому числі, і на кадровий потенціал органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Через інфляційні процеси, рівень заробітної плати таких працівників постійно знижується і не забезпечує належний рівень життя. Це негативно впливає на мотивацію персоналу та змушує шукати альтернативу державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, з більш вищим рівнем оплати праці. У зв'язку з цим органи виконавчої влади та місцевого самоврядування втрачають кваліфіковані кадри, що значним чином знижує їх потенційні можливості взяти участь у проектах та програмах. Таким чином, врегулювання питань фінансового стимулювання залучених до виконання проектів та програм працівників є важливим підґрунтям для активізації міжнародного муніципального партнерства та регіонального співробітництва, та створення умов для залучення європейської допомоги, у тому числі для післявоєнного відновлення та відбудови регіонів і територій. Враховуючи викладене у 2024 році народні депутати ухвалили, але лише за основу, проєкт Закону України № 10284 «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва» [14]. У цьому законопроєкті передбачається внесення змін до законів України «Про службу в органах

місцевого самоврядування» та «Про державну службу», якими пропонується встановити на законодавчому рівні для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стимулюючі виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за програмами та проєктами міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва, що реалізуються за рахунок коштів бюджетної підтримки, допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів та/або муніципалітетів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, в розмірі, передбаченому бюджетом такого проєкту (програми), але не більше 50 відсотків середньої заробітної плати такої посадової особи, обчисленої у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. На думку ініціаторів законопроекту пропоновані зміни забезпечать посадовим особам належну оплату праці за додаткове навантаження щодо участі в проєктах зокрема сприятимуть створенню умов для налагодження ефективної та взаємовигідної співпраці в контексті євроінтеграційного руху України, підвищенню показників соціально-економічного розвитку регіонів і територій України, рівня життя населення, залученню інвестицій та звичайно відновленню України в цілому.

Отже, ефективне правове середовище на національному та галузевому рівнях має вирішальне значення для сприяння залученню проєктів до вирішення питань місцевого розвитку.

2.2 Інституційні ресурси залучення проєктів до вирішення питань місцевого розвитку (з досвіду Новопокровської селищної ради Чугуївського району Харківської області)

У сучасних умовах децентралізації влади в Україні органи місцевого самоврядування набули значної автономії та відповідальності за сталий розвиток територій. Одним із ключових інструментів досягнення сталого розвитку громад

є проєктна діяльність, що дозволяє ефективно планувати, залучати ресурси та реалізовувати ініціативи, спрямовані на покращення якості життя населення. Органи місцевого самоврядування дедалі частіше застосовують проєктний підхід для вирішення соціально-економічних, культурних, інфраструктурних та екологічних питань. Ефективне управління проєктами дозволяє не лише залучати додаткові ресурси, а й формувати стратегічне бачення майбутнього громади. Тож, актуальності набуває питання інституційного забезпечення цієї діяльності, що передбачає наявність сукупності інститутів і структур, правил і норм, завдяки яким залучення проєктів до вирішення питань місцевого розвитку стає реальним у середовищі територіальної громади. Проаналізуємо стан інституційного забезпечення даного питання на прикладі здійснення проєктної діяльності Новопокровської селищної ради Чугуївського району Харківської області. Це надає нам реальну можливість ознайомитися з організацією проєктної діяльності на місцевому рівні, вивчити процеси планування та реалізації проєктів, а також оцінити ефективність застосування проєктного підходу у вирішенні питань місцевого розвитку.

Новопокровська громада Чугуївського району Харківської області [8], утворена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 725-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Харківської області» шляхом об'єднання Новопокровської, Введенської і Есхарівської селищних рад та Старопокровської сільської ради Чугуївського району Харківської області. Перші вибори селищної ради та селищного голови Новопокровської селищної громади відбулися 25 жовтня 2020 року. До складу громади увійшли 3 селища (Новопокровка, Введенка й Есхар), 6 сіл (Зауддя, Зелений Колодязь, Поди, Світанок, Стара Покровка, Тернова) та 1 селище (Роздольне). Адміністративним центром громади є селище Новопокровка.

Новопокровська селищна територіальна громада розташована неподалік від обласного центру – міста Харкова. Через Новопокровку проходить залізниця на схід України, в 5 кілометрах знаходиться автотраса М 03 Київ-Харків-

Довжанський. Громада поєднує в собі сільське господарство та промисловість і відома своїм борошном та тепличними овочами.

Громада має населення близько 15 355 осіб, в тому числі жінок 8273 особи, чоловіків 7082 особи. Особливістю громади є переважна чисельність жінок серед місцевого населення, керівному складі громади та серед керівників бізнесів. Загальну інформацію про територіальну громаду наведено на рисунку 2.1

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ГРОМАДУ



Рисунок 2.1 – Загальна інформація про Новопокровську селищну громаду Чугуївського району Харківської області [11].

Проектна діяльність у громаді розпочалася в контексті реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Процес децентралізації, розширив повноваження територіальних громад і їх фінансово-матеріальне забезпечення, але зорієнтував на необхідність здійснення ефективного управління. Основними суб'єктами здійснення проектної діяльності стали органи місцевого самоврядування та їх посадові особи, підприємства та громадські організації, місцеві мешканці та лідери громади.

До основних напрямів залучення проєктів до вирішення питань місцевого розвитку віднесено такі, як:

- розвиток інфраструктури;
- покращення якості надання адміністративних послуг;
- енергоефективність;
- охорона навколишнього середовища;
- підтримка соціальних ініціатив.

Фінансове забезпечення реалізації проєктів місцевого розвитку здійснюється за рахунок:

- коштів місцевих бюджетів;
- коштів Державного бюджету України, зокрема державного фонду регіонального розвитку;
- коштів, що надходять до бюджету в рамках програм допомоги і грантів ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ;
- коштів міжнародних організацій;
- коштів з інших джерел, не заборонених законодавством.

Джерелом фінансового забезпечення реалізації проєктів місцевого розвитку також можуть бути кошти приватних інвесторів у рамках реалізації інвестиційних проєктів із застосуванням механізму державно-приватного партнерства.

Важливою складовою реалізації проєктів є залучення зовнішніх ресурсів, у тому числі грантових коштів, що сприяє підвищенню фінансової спроможності громади. Саме в громадах відбувається реальна відбудова: ремонтують школи й лікарні, відновлюють дороги та житло, запускають нові проєкти для переселенців. В умовах війни територіальні громади стали ключовими суб'єктами відновлення та забезпечення базових послуг для населення. «Українські громади продовжують зазнавати значних руйнувань та збитків від війни, що розпочала росія. Згідно з Четвертою швидкою оцінкою завданої шкоди та потреба на відновлення (Rapid Damage and Needs Assessment, RDNA4), потреби відновлення України протягом наступних десяти років оцінюються у

524 млрд дол. США. Відбудова значної частини об'єктів, зруйнованих росією, знаходиться на місцевому рівні та лягає на плечі громад. Для прикладу, за підрахунками експертів, лише збитки, завдані громадським об'єктам, просторам та благоустрою оцінюються у 977 млн дол. США. Для більшості муніципалітетів, особливо малих, відбудова є надскладним викликом як з погляду потреби у залученні значних фінансових ресурсів, так і спроможністю працювати із цими фінансовими ресурсами. За оцінками KSE Institute, загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, сягнула майже 170 млрд дол. США. Найбільших втрат зазнали житловий фонд, транспортна інфраструктура та енергетика. Попри те, що війна продовжується, частина громад вже відбудували зруйновані об'єкти, деякі громади – у процесі відбудови, а хтось все ще намагається знайти фінансування для своїх проектів. З урахуванням обмежених фінансових ресурсів і центральна влада, і влада на місцях звертається до міжнародних партнерів, донорів для залучення додаткового фінансування. Водночас через брак інформації та її несистематизованість посадові особи громад під час пошуку джерел фінансування для відбудови стикаються з різними проблемними питаннями, а саме: до якого донора звернутися та як це зробити; який фокус/сфера фінансується донором; які механізми фінансування використовує донор; хто з інших громад вже має досвід у залученні фінансування від донорів і міг би поділитися експертизою» [6, с. 10]. Вирішальну роль у цих процесах відіграє міжнародна допомога. Міжнародна підтримка надходить із різних джерел. Донори відрізняються за масштабами, напрямками роботи та інструментами, якими вони користуються. Інститут аналітики та адвокації (далі – ІАА) зібрали, систематизували та представили у публічному доступі структуровану відкриту базу даних міжнародної підтримки українських громад. Вона охоплює період 2022–2024 років із частковим урахуванням ініціатив, що розпочалися у попередніх роках, та ініціатив 2025 р. Це перша спроба систематизації важливого процесу, що досі залишався розпорошеним. База даних містить ініціативи від великих проєктів (наприклад, Світового банку чи EBRD) до менших локальних

дій (наприклад, передача тролейбусів Вінниці від швейцарських муніципалітетів) [6]. У ній – понад 500 ініціатив від 160+ донорів, класифікованих за типом, механізмом, напрямом, географією тощо. Найбільш активними є такі групи:

- *міжнародні та міжурядові інституції*: Організації системи ООН (UNDP, УВКБ ООН, UNICEF, ЮНЕСКО та ін); Міжнародні фінансові установи розвитку (Світовий банк, EBRD, IFC, EIB);

- *національні уряди та їхні агенції*: Уряд України та інші національні уряди; Агенції з міжнародного розвитку та фінансові інституції розвитку (UKAid, JICA, ВП та ін);

- *приватний сектор та благодійність*: Благодійні організації (Фонд Говарда Г. Баффета та ін); приватні інвестори й стратегічні фонди; місцеві та іноземні комерційні банки;

- *освітні та професійні організації*: муніципалітети інших країн (Берн, Цюрих, Рига); університети/академічні установи (Талліннський університет, Стенфордський університет); архітектурні бюро (Balbek Bureau).

Цей перелік показує, що спектр донорів є надзвичайно широким: від великих міжнародних організацій до локальних муніципалітетів і бізнесу. Саме така різноманітність створює можливості для гнучкого залучення ресурсів у громади з різними потребами.

Фінансова та технічна допомога має багатогалузевий характер. Вона спрямовується як на відновлення базової інфраструктури, так і на впровадження інноваційних рішень. Згідно з дослідженням ІАА, донори підтримують щонайменше 17 напрямів, серед яких найбільш поширені:

- житлова інфраструктура (ремонт та будівництво житла для постраждалих і ВПО);

- соціальна інфраструктура (відновлення шкіл, дитсадків, лікарень, облаштування укриттів);

- транспорт (оновлення громадського транспорту);

- енергетика та екологія (проекти енергоефективності, відновлюваної енергетики, управління відходами);
- цифровізація та кібербезпека (Cybersecurity Readiness for Critical Infrastructure in Ukraine, Preparation of National AI Strategy for Ukraine);
- інклюзивність та соціальна згуртованість (програми «Рух без бар'єрів», застосунок Dostupno, Місто без меж).

Таким чином, міжнародна допомога охоплює як класичні сфери розвитку громад, так і ті, що визначають майбутню стійкість – цифровізацію, екологічні стандарти та інклюзивність.

Географія підтримки охоплює практично всю країну, однак є певні регіональні пріоритети. Це пов'язано як із масштабом руйнувань, так і з кількістю переселенців або готовністю громад до співпраці з донорами. Найбільш активно фінансування спрямовується у такі зони:

- прифронтові та деокуповані регіони (Харківська, Херсонська, Миколаївська, Донецька, Луганська області) отримують найбільший обсяг допомоги у сферах житла, медицини та транспорту;
- західні області (Львівська, Івано-Франківська, Волинська, Закарпатська) – у фокусі через значну кількість переселенців; тут реалізуються програми житла, соціальних послуг та освіти;
- малі міста та громади (Тростянець, Дергачі, Калуш, Тересва);
- міста-мільйонники (Харків, Київ, Одеса) – у фокусі проекти з просторового планування, транспорту та міської стійкості.

Така карта підтримки демонструє баланс між масштабними проєктами у великих містах та точковою допомогою у невеликих громадах, що дозволяє охоплювати як стратегічні центри, так і локальні потреби. Обсяги фінансування завдань з реалізації проєктів місцевого розвитку визначаються на основі пропозицій з урахуванням наявних бюджетних можливостей.

Попри значні успіхи, міжнародна допомога потребує більшої системності. У свою чергу, для територіальних громад пріоритетом є посилення інституційної

спроможності: формування команд, які здатні якісно готувати проєктні заявки, вести переговори з донорами та забезпечувати прозору реалізацію.

Міжнародна підтримка українських територіальних громад є безпрецедентною за масштабами та різноманітністю. Наступним кроком має стати її систематизація та інтеграція у довгострокові стратегії розвитку громад. Лише так можна перетворити допомогу на основу сталого відновлення та європейської інтеграції місцевого самоврядування.

Прикладом успішного втілення інституційних інструментів міжнародної підтримки стала і Новопокровська селищна територіальна громада Чугуївського району Харківської області. Для залучення проєктів до вирішення питань місцевого розвитку у громаді розроблено сукупність планових документів розвитку територіальної громади, що формують підґрунтя для визначення цілей, завдань, результатів та індикаторів ефективності управлінської діяльності місцевої влади в громаді, а також визначають пріоритетні напрямки для подальших ініціатив щодо розвитку місцевої спільноти, її згуртованості та підвищення якості життя мешканців, насамперед – це Стратегія розвитку Новопокровської селищної територіальної громади до 2027 року [22], а також ряд інших програм, наприклад, комплексна програма розвитку молоді до 2027 року; цільові програмами у сферах культури, безпеки, енергозбереження тощо.

Першим успішним проєктом, реалізованим у 2024 році, став соціальний проєкт «Турбота», спрямований на підтримку родин, які потребують психологічної реабілітації та відновлення. Завдяки цьому проєкту 40 мам та 40 дітей мали змогу відпочити та отримати психологічну допомогу в мальовничому Закарпатті. Програма перебування включала оздоровчі та релаксаційні процедури, а також активності для дітей і дорослих, які сприяли відновленню внутрішнього балансу та покращенню психоемоційного стану учасників.

Другим важливим проєктом, реалізованим у громаді, став проєкт за підтримки фонду Safe Passage for Ukraine та громадської організації Help People. Цей проєкт був спрямований на забезпечення тепла у домогосподарствах, які не мають газового опалення. Завдяки підтримці партнерів громада отримала

буржуйки, що дозволяють забезпечити базове опалення в зимовий період, покращуючи умови проживання для багатьох родин.

Третій значний проєкт було реалізовано за фінансуванням фонду «Партнерство за сильну Україну». Завдяки цьому фонду в селищі Ісхар був проведений фестиваль, що об'єднав мешканців громади та гостей, створивши платформу для культурного обміну та спілкування. Окрім цього, наразі триває будівництво котельні для опалення Ісхарівського будинку культури, що забезпечить комфортні умови для проведення культурних заходів навіть у холодну пору року.

Четвертим проєктом стало відкриття просторів для жінок та дівчат за підтримки громадської організації Greenlandia. Ці простори створені для надання можливостей для навчання, спілкування та підтримки жінок і дівчат у громаді. Тут проводяться тренінги, майстер-класи та зустрічі, спрямовані на розвиток навичок, зміцнення соціальних зв'язків та підтримку жіночого підприємництва.

П'ятий проєкт – «Раннє відновлення України», реалізований за фінансуванням уряду Великої Британії. У першій фазі Новопокровська громада увійшла в десятку громад України та розробила програму відновлення, отримавши експертний висновок для відбудови Харківського ліцею. У другій фазі громада увійшла до п'ятірки найкращих громад України, розробивши стратегію розвитку до 2027 року. Зараз триває робота над створенням інвестиційного паспорта громади, що дозволить залучати додаткові ресурси для подальшого зростання.

Шостий проєкт – «Партисипація населення Новопокровської громади», реалізований за фінансуванням громадської організації «Станція Харків». Впровадження електронних консультацій, створення YouTube-каналу громади та підписання меморандуму з платформою EDM дозволили розширити участь мешканців у прийнятті рішень та підвищити довіру до місцевої влади.

Проєкт «Впливові» став важливим етапом для залучення молоді до громадської діяльності. Протягом чотирьох місяців молодь громади проходила навчання за підтримки тренерів, отримуючи допомогу в написанні проєктів.

Завершальним етапом цього проєкту став захист розроблених проєктів, що стало важливим досвідом для молодих лідерів громади.

Ще одним важливим проєктом став Міжнародний республіканський інститут, в рамках якого Новопокровська громада потрапила до сотні громад України, що пройшли навчання з розробки та написання проєктних заявок. Ці знання зараз успішно застосовуються для реалізації нових ініціатив громади.

Іншим важливим проєктом стало проведення циклу занять для молоді громади в рамках проєкту «Шкільна молодь у громаді. Синергія розвитку». Ці заняття, які є частиною м'яких проєктів, сприяли розвитку навичок та підвищенню громадської активності серед учнів та підлітків.

Серед твердих проєктів варто згадати співпрацю з благодійною організацією Action Against Hunger, яка передала труби, засуги та муфти для водопостачання селища. Ці матеріали були спрямовані на покращення інфраструктури водопостачання, що є важливим елементом для забезпечення стабільного водопостачання в громаді. Крім того, громада співпрацює з Німецьким фондом Маршала США, завдяки якому було розроблено п'ять проєктів в рамках програми Академії розвитку територій. Ці проєкти з модернізації та інтеграції сталості для відбудови громад допомогли створити сертифікованого спеціаліста з відновлення громади, що є важливим ресурсом для подальшого розвитку. Реалізуються і інші проєкти, наприклад:

- проєкт «Проектний офіс» від ULEAD: за фінансуванням GIZ громада отримала дві машини Тайоту та Форд;
- проєкт «Капітальний ремонт Новопокровської амбулаторії» за фінансуванням німецького банку розвитку і Фонду соціальних інвестицій України;
- проєкт «Укриття»: за допомогою фонду Сергія Притули громада отримала цифрову техніку на 3 млн грн для обладнання укриття та комп'ютерних класів. Також фондом розроблена проєктно-кошторисна документація, експертний звіт для капітального ремонту укриття Новопокровського опорного ліцею;
- проєкт «Rescue now» сприяв організації занять для молоді;

- Благодійний фонд «Даруй добро» профінансував проєкт «Церковно-добровільна пожежна команда с. Дерцен», придбано пожежну машину;
- проєкт «Лікарі без кордонів» допоміг організувати мобільну амбулаторію;
- проєкт «Lego Foundation»: зроблено мотузковий парк;
- проєкт «БУР: оформлено молодіжну кімнату»;
- проєкт «Girl power Ukraine» організовано заняття для дівчат;
- проєкт «Підтримка та розвиток молодіжного стажування в органах місцевого самоврядування України». Новопокровська громада Чугуївського району Харківської області стала піотною громадою з найбільшою кількістю стажерів, які успішно пройшли стажування в селищній раді в межах проєкту. Цей проєкт впроваджувався за ініціативи Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та Міністерства молоді та спорту України у співпраці з ГО «ТиЗміни» за підтримки ПРООН в Україні та фінансуванням Міністерства закордонних справ Данії;
- проєкт «Паралельна школа» за підтримки Норвежської ради у справах біженців;
- фонд «Food and agriculture organisation of the united nations» реалізував проєкт щодо забезпечення насінням, курчатами, кормами. Також профінансовано заходи щодо теплиці, зокрема придбано тракторці;
- проєкт «Helvetas» спрямований на ремонт даху Новопокровського будинку культури;
- проєкт за підтримки Міжнародного комітету червоного хреста: утеплення дитячого садочку;
- у межах проєкту «EU4Recovery – Розширення можливостей громад в Україні» відкриття ЦНАП. Його побудовано за сприяння Програми розвитку ООН та фінансової підтримки Європейського Союзу;
- проєкт «Цифровий освітній простір» за фінансової підтримки «Освічена Ініціатива». 15 жовтня 2024 року було відкрито «Цифровий освітній простір» в Новопокровській громаді. Проєкт від ХОМГО «Освічена Ініціатива» та Гуманітарного фонду для України. Вдалося встановити 10 сучасних ноутбуків в

«Пряниковому будинку». Цей проєкт є важливою ініціативою, особливо в контексті сучасної цифровізації. Сьогодні володіння комп'ютерними навичками є не лише перевагою, а й необхідністю для кожного, незалежно від віку чи професії. Діти та молодь можуть використовувати цей простір для надолуження втрачених знань, що особливо важливо в умовах дистанційного навчання або недостатньої технічної забезпеченості вдома. Також старші люди та дорослі можуть опановувати нові цифрові навички, що дозволить їм інтегруватися в сучасний світ, де майже кожен аспект життя тісно пов'язаний з технологіями. Комп'ютерна грамотність відкриває доступ до широких можливостей – від професійного розвитку до можливості ефективного спілкування та отримання інформації. Це є значущим кроком у підвищенні цифрової грамотності всіх членів громади, що, безсумнівно, сприятиме розвитку як місцевого рівня, так і держави загалом.

Реалізація вище названих проєктів є яскравим прикладом того, як громада може залучати ресурси і об'єднувати зусилля заради добробуту своїх мешканців. Успішне впровадження ініціатив стало можливим завдяки співпраці місцевих органів самоврядування, партнерських організацій та небайдужих громадян, що створює гарний фундамент для подальших проєктів та ініціатив. Варто наголосити, що з початком повномасштабного вторгнення підтримка України з боку міжнародних партнерів суттєво зросла не лише у вигляді фінансування з боку МФО та інших міжнародних організацій, але й завдяки великій кількості менших ініціатив, спрямованих безпосередньо на територіальні громади та локальні проєкти. Відновлення на місцях підтримується розгалуженою мережею учасників - від глобальних організацій до муніципалітетів європейських міст.

Поряд з цим, варто зазначити, що множинність інституційних учасників створює додаткові виклики в координації, моніторингу і запобіганні дублюванню зусиль, на що подекуди вказують самі донори. Більшість ідентифікованих механізмів є складними за своєю структурою, що передбачає отримання фінансування від однієї організації чи країни, координацію з боку іншої організації, яка потім наймає безпосередніх виконавців. Крім того, існують

проекти, в яких одночасно задіяні кілька донорів, агентств виконавців та партнерів у громадах. Хоча таким чином залучаються значні ресурси на відбудову, такі механізми підтримки мають низку *недоліків*. Передусім, це ускладнює моніторинг – важко відслідкувати статус реалізації ініціатив, фінансові потоки та безпосередній вплив. По-друге, через велику кількість залучених сторін та складні погоджувальні процедури процес прийняття рішень і запуску проектів часто розтягується у часі. Нарешті, значна частина ресурсів витрачається на адміністрування – управління, звітність, координацію, а це зменшує частку фінансування, яка безпосередньо доходить до громад та кінцевих бенефіціарів.

Попри широкий спектр ініціатив, розподіл допомоги між напрямками є нерівномірним. Найбільше проектів реалізується у сфері соціальної інфраструктури та комунального господарства, що пояснюється триваючими постійними атаками на енергетичну інфраструктуру. Натомість у сферах підтримки бізнесінфраструктури (індустріальні парки, коворкінги, логістика) та кібербезпеки кількість і масштаб ініціатив є поки що обмеженими. Можливо, частина таких проектів просто не потрапила в публічне поле або перебуває на етапі підготовки. Чимало проектів одночасно поєднують кілька напрямів підтримки, крім основного напрямку (наприклад, будівництво). Найчастіше це енергоефективні рішення, елементи зеленої інфраструктури та розвиток навичок/навчання фахівців відповідної сфери. У багатьох випадках фінансування певної сфери здійснюється з кількох джерел. Наприклад, відновлення системи водопостачання у Миколаєві підтримують як UNICEF, так і Європейський інвестиційний банк. Окрім цього, Данія виступила з ініціативою патронату над відновленням Миколаївської області. Залучення кількох донорів дозволяє реалізовувати більш масштабні проекти, проте також потребує якісної координації та прозорої комунікації між усіма учасниками процесу. Основний акцент підтримки зосереджений на окупованих регіонах, або регіонах, які наближені до зони бойових дій. Зокрема це Сумська, Харківська, Миколаївська, Чернігівська, Київська, Дніпропетровська, Херсонська області. Крім того,

міжнародні фінансові організації та великі донори здебільшого фокусуються на підтримці обласних центрів або великих міст, що обумовлено як їхнім демографічним значенням, так і фінансовою спроможністю цих громад реалізовувати масштабні проєкти та ефективно адмініструвати ресурси. Водночас менші громади частіше отримують допомогу через спеціалізовані програми міжнародних організацій (наприклад, ООН) або через цільову підтримку з боку країн-партнерів і національних механізмів фінансування. Водночас у структурі допомоги простежується прагнення охопити й малі громади, адже частина програм прямо адресована саме їм, з урахуванням їхніх потреб і обмежених адміністративних та фінансових ресурсів. Проте в абсолютному вимірі основна частина ресурсів, як і раніше, концентрується у більших муніципалітетах. Як зазначалося у Звіт про інституції, механізми та географію підтримки, підготовленому Інститутом аналітики та адвокації [6, с. 61-63], відсутність централізованої інформації та наявність численних неструктурованих джерел даних ускладнює координацію, моніторинг та оптимізацію ресурсів для відновлення громад. Це значно ускладнює комплексний аналіз ініціатив і перешкоджає ефективному пошуку ресурсів на відбудову.

Отже, численні інституції забезпечують підтримку за широким колом напрямів, що є важливою передумовою стабільності зусиль із відновлення і розвитку українських територіальних громад. Досвід різкої зупинки діяльності USAID в Україні показав, наскільки критичною є наявність диверсифікованих джерел фінансування розвитку громад. Водночас така множинність учасників створює додаткові виклики в координації, моніторингу і запобіганні дублюванню зусиль, на що подекуди вказують самі донори. Відтак, зазначено, що Україні потрібна єдина інтегрована інформаційна система міжнародної підтримки для територіальних громад – публічна, структурована та зручна для користувача. Вона має стати частиною екосистеми відновлення держави та виконувати функції реєстрації (обліку), координації, моніторингу та планування, забезпечуючи належний рівень прозорості.

РОЗДІЛ 3

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОЦЕСАХ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОЄКТІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

3.1 Модель компетентності команди управління проектом місцевого розвитку

Проект розвитку – це частина програми з більш коротким терміном виконання, меншими ресурсами і чітко певними результатами, які спрямовані для задоволення конкретної потреби розвитку. Як видно з визначення проекту розвитку, обмеженість часу і ресурсів є ключовими ознаками проекту. Для забезпечення процесу залучення проекту необхідною є специфічна управлінська діяльність. Основне завдання управління проектом – забезпечити виконання робіт у строк, у рамках виділених коштів і згідно з технічним завданням. Фундаментальні теоретичні положення щодо розуміння структури управлінських дій, спрямованих на виконання проекту, містяться у стандарті з управління проектами, розробленому Інститутом управління проектами (Project Management Institute) США, - Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). У цьому виданні PMBOK®, до сфери виконання проектів віднесено: стейкхолдерів; команда; підхід до розробки та життєвий цикл; припасування; моделі, методи та артефакти; планування; проектна робота; постачання; вимірювання; невизначеність [21]. В рамках нашого дослідження приділено більше уваги такій сфері виконання, як «Команда». Згідно основних визначень Стандарту [21, с. 4–5]:

управління проектами – застосування знань, умінь, інструментів та методів до операцій проекту для забезпечення відповідності вимогам проекту. Управління проектом означає спрямування роботи проекту на досягнення

запланованих кінцевих результатів. Команди проєктів можуть досягти кінцевих результатів, використовуючи широкий спектр підходів (наприклад, предиктивний, гібридний та адаптивний);

керівник проєкту – особа, призначена виконавчою організацією очолювати команду, яка відповідальна за досягнення цілей проєкту. Керівники проєктів виконують низку функцій, наприклад, сприяють роботі команди проєкту для досягнення результатів та керують процесами для досягнення запланованих результатів;

команда проєкту – група осіб, які виконують роботи проєкт для досягнення його цілей.

Команди проєктів складаються з людей, які володіють різноманітними навичками, знаннями та досвідом. Забезпечення проєкту людськими ресурсами може здійснюватися у двох напрямках: шляхом розподілення проєктних дій серед виконавців, а також через розподіл виконавців за конкретними проєктними діями. При першому підході – розподілення робіт між виконавцями – формується команда проєкту, члени якої розподіляють роботи між собою та вирішують, яким шляхом досягати цілей проєкту. За такого підходу існує ризик, що кваліфікація членів команди може бути недостатньою для виконання ними необхідних проєктних дій. При другому підході – керівник проєкту визначає склад і зміст робіт, а потім формує команду проєкту із компетентних фахівців. У такому випадку існує ризик, що керівник проєкту, який не володіє фаховими знаннями з галузевої специфіки створюваного продукту проєкту, буде нав'язувати фахівцям норми, стандарти виконання ними проєктних дій. Процес забезпечення проєкту людськими ресурсами складається з наступних етапів:

- визначення цілей (яких необхідно досягти) на основі плану контрольних подій;

- визначення усіх типів компетенцій (необхідних для виконання проєктних дій), керуючись схемою розподілення відповідальності. До проєкту мають бути залучені фахівці, які володіють, як технічними, вузькоспеціалізованими знаннями, так і навичками проєктного менеджменту;

- аналіз людських ресурсів, існуючих в організації, та організаційних можливостей їх залучення до виконання проектних дій. У процесі підбору працівників до виконання проектних робіт слід враховувати можливі «бар'єри»: по-перше, існує небезпека, що виконавець буде запрошений до проекту лише тому, що може брати участь у ньому, а не тому, що має необхідну компетентність; по-друге, розпорядник ресурсів (функціональний керівник) не зацікавлений у передачі для проекту досвідчених фахівців (намагається їх «зберегти» для роботи структурного підрозділу);

- оцінка компетентності претендентів. Слід брати до уваги, що працівники, які були відібрані до команди проекту за наявності у них необхідних знань і навичок, скоріш за все, не будуть повністю відповідати вимогам проекту;

- визначення потреб у додатковому навчанні з метою досягнення необхідного рівня знань і навичок. Наприклад, навчання може проводитись у формі тренінгів, відкритих чи розроблених під замовлення;

- переговори з розпорядниками ресурсів: необхідно домовитися з функціональними керівниками тих фахівців, які будуть залучені до виконання проектних дій. Якщо розпорядники ресурсів не йдуть на співробітництво, тоді керівник проекту може впливати на них через координатора проекту. Проте навіть «тиск зверху» не гарантує того, що розпорядники ресурсів не залишать спробу блокувати роботу своїх співробітників в проекті у подальшому. Отже, щоб заручитися підтримкою розпорядників ресурсів, слід надати аргументи – які вигоди вони отримують за умови успішного виконання проекту;

- матеріально-технічне забезпечення умов роботи команди проекту: оснащення (приміщення, кімнати для нарад, транспорт); обладнання (обчислювальна техніка, офісні меблі, програмне забезпечення (у т. ч. інформаційна система управління проектами), телефони, модеми і факси і т. ін.).

Команда управління проектом складається з менеджерів, які безпосередньо задіяні у виконанні управлінських дій. Ключовою фігурою у ній є керівник/менеджер проекту, він призначається організацією-виконавцем для досягнення цілей проекту. Будучи особою, яка відповідає за успіх проекту,

керівник проєкту перебуває у центрі взаємодій між зацікавленими учасниками проєкту й самим проєктом. Ця особлива роль вимагає від нього відповідної компетентності – сукупності знань, особистісного ставлення, навичок і відповідного досвіду, які необхідні для успішного виконання окремих функцій.

В цілому, команди проєктів, які працюють спільно, можуть досягти спільної мети більш ефективно та результативно, ніж окремі особи, які працюють самотійно. Команди проєктів постачають проєкти. Команди проєктів працюють в межах організаційної та професійної культури та інструкцій, часто створюючи власну «локальну» культуру. Середовище, сприятливе для співпраці команди проєкту, стимулює:

- узгодженість з іншими організаційними культурами та інструкціями;
- індивідуальне та командне навчання та розвиток;
- оптимальний внесок для досягнення бажаних кінцевих результатів.

Створення команді проєкту середовища для співпраці охоплює безліч сприятливих факторів, таких як угоди, структури та процеси команди. Ці фактори підтримують культуру, що дає змогу людям працювати разом, та забезпечують синергічний ефект від взаємодії. Набір команди проєкту – це процес залучення людських ресурсів, необхідних для виконання проєкту. Для підбору учасників проєктної команди використовуються як внутрішні ресурси організації, так і активи зовнішнього середовища. Нові можливості для залучення фахівців в проєкт містяться у форматі віртуальних команд. Робота таких команд стала можливою завдяки електронним засобам комунікацій (наприклад, електронна пошта і відеоконференції). Віртуальні команди здатні забезпечити:

- створення команди із співробітників, які мешкають у різних регіонах;
- участь в проєкті співробітників, які працюють в дистанційному режимі;
- формування команди із співробітників, які працюють у різні робочі зміни й у різний час;
- участь в проєкті осіб з обмеженими фізичними можливостями;

- виконання проєктів, реалізація яких в інших (звичайних) умовах передбачала б високі витрати на відрядження.

На команди проєктів впливають культура організацій, що беруть участь у проєкті, характер проєкту та середовище, у якому вони працюють. У межах цих впливів команди проєктів створюють власну командну культуру. Команди проєктів можуть адаптувати свою структуру для досягнення цілі проєкту найкращим чином.

Завдяки сприянню інклюзивному середовищу та середовищу для співпраці відбувається більш вільний обмін знаннями та досвідом, що, у свою чергу, забезпечує кращі кінцеві результати проєкту.

Ясність щодо ролей та обов'язків може покращити командну культуру. В межах команд проєктів конкретні завдання можуть бути делеговані окремим особам або обрані самими членами команди проєкту. Сюди входять повноваження, відповідальність та обов'язки, пов'язані із завданнями:

- повноваження: стан наявності права в певному контексті приймати відповідні рішення, встановлювати або вдосконалювати процедури, використовувати ресурси проєкту, витрачати кошти або давати дозволи. Повноваження передають від одного суб'єкта іншому, незалежно від того, чи це відбувається явним, чи неявним чином;

- відповідальність: стан відповідальності за кінцевий результат. Відповідальність не можна розділити;

- обов'язки. Стан зобов'язання зробити або виконати щось. Обов'язки можна розділити.

Незалежно від того, на кого покладені відповідальність та обов'язки за конкретну роботу в проєкті, команда проєкту бере на себе колективну відповідальність за кінцеві результати проєкту.

Різноманітна команда проєкту може збагатити середовище проєкту, об'єднавши різні точки зору. Команда проєкту може складатися з внутрішніх кадрів організації, підрядників, волонтерів або зовнішніх третіх сторін. Крім того, деякі члени команди проєкту приєднуються до проєкту на

короткостроковій основі для роботи над конкретним доробком, тоді як інших учасників залучають до проєкту на довгостроковій основі. Інтеграція цих людей у команду проєкту може стати викликом для усіх учасників. Культура поваги в команді допускає відмінності та знаходить способи їх продуктивного використання, заохочуючи ефективне управління конфліктами.

Іншим аспектом середовища для співпраці команди проєкту є впровадження практичних стандартів, етичних кодексів та інших рекомендацій, що є частиною професійної роботи в команді проєкту та організації. Команди проєктів розглядають, як ці настанови підтримують їхні зусилля щодо запобігання можливому конфлікту між практиками та встановленими настановами, які вони використовують.

Середовище для співпраці команди проєкту сприяє вільному обміну інформацією та індивідуальними знаннями. Це, у свою чергу, сприяє спільному навчанню та індивідуальному розвитку, одночасно забезпечуючи кінцеві результати. Середовище для співпраці команди проєкту дозволяє кожному докласти максимум зусиль для досягнення бажаних кінцевих результатів для організації. У свою чергу, організація отримає вигоду від доробків та кінцевих результатів, які враховують та зміцнюють її фундаментальні цінності, принципи та культуру. Розвиток команди проєкту передбачає удосконалення компетенцій, взаємодії учасників команди проєкту та загальних умов їх роботи з метою покращення виконання проєкту. Розвиток команди проєкту спрямовується на:

- удосконалення фахових навичок, що у підсумку поліпшують уміння виконувати операції проєкту;

- укріплення почуття довіри і згуртованості серед членів команди, що є умовою підвищення продуктивності командної роботи. Наприклад, якщо розбалансовані обсяги проєктних робіт – особливого значення набуває взаємодопомога у команді. Отже, для розвитку команди проєкту особливо важливими є навички міжособистісних відносин (*«м'які навички»*). Команда управління проєктом може значно зменшити кількість організаційних проблем і підвищити взаємодію співробітників, за умови: розуміння настроїв учасників

команди проєкту, їх комунікативних навичок тощо. Командна чутливість до творчого підходу у роботі здатна полегшувати роботу й стає цінним активом групи. Слід також зазначити, що дії з розвитку команди проєкту стають більш ефективними, якщо вони ініціюються на ранніх фазах проєкту та тривають протягом усього життєвого циклу.

Процес управління командою проєкту передбачає відстеження діяльності учасників команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем й управління змінами з метою оптимізації виконання проєкту. Цю функцію забезпечує керівник проєкт. У PMBOK наголошується, що керівник/менеджер проєкту «повинен бути здатним розуміти проєкт до дрібниць, але при цьому управляти ним, виходячи з комплексного бачення проєкту... Ця посада вимагає гнучкості, сильних лідерських якостей, вміння домовлятися, а також солідного знання практики управління проєктами» [24, с. 51].

Складність і комплексність проєктних дій породжує потребу у високому рівні технічної компетентності, володінні економічними, правовими, управлінськими знаннями, тому створення компетентної проєктної команди є необхідною умовою ефективної роботи над проєктом. Компетентність команди управління проєктом має охоплювати:

- міжнародні системи знань з проєктного менеджменту;
- знання контексту проєкту (стандартів та нормативних актів у галузі, у якій здійснюється проєкт);
- вміння узгоджувати цілі усіх зацікавлених учасників проєкту;
- знання та навички загального управління;
- навички міжособистісних відносин.

Отже, управління проєктом вимагає створення досить презентабельної команди фахівців, яка б забезпечувала виконання усіх управлінських процесів. Зокрема, специфіка діяльності у проєкті місцевого розвитку потребує включення до складу команди управління: юриста, фінансиста, ризик-менеджера, маркетинг-менеджера тощо.

В Україні оцінка компетентності проєктних менеджерів здійснюється за вимогами NCB UA Version 3.0 (розроблені на основі ICB IPMA), за такими критеріями:

- *технічні*: здатність успішно управляти здатність виявляти усіх зацікавлених, управління вимогами і завданнями проєкту, управління ризиками тощо;
- *поведінкові*: лідерство, самоконтроль, впевненість у собі, націленість на результат тощо;
- *контекстуальні*: проєктно-орієнтоване управління, програмно-орієнтоване управління, портфельно-орієнтоване управління, юридичні аспекти тощо.

Слід зазначити, що управлінець, який має високий рівень проєктної компетентності, здатен більш ефективно використовувати час (мінімізує «втрати часу» та виключає «переробки» виконаної роботи). Якщо у посадових інструкціях увага акцентована на об'єкті управління і на очікуваннях, яким має відповідати керівник/менеджер проєкту, то в моделях компетентності, навпроти, основну увагу приділено специфічним навичкам, що забезпечують результативну роботу. На додаток до спеціальних навичок і знань загального управління, обов'язковими для керівника/менеджера проєкту є наступні характеристики:

- знання (того, що фахівець знає про управління проєктами);
- результативність (що управлінець здатен зробити або досягти, застосовуючи свої знання про управління проєктами);
- особисті якості (як управлінець/менеджер проєкту поводить себе під час виконання проєкту; лідерські якості – здатність керувати командою проєкту, урівноважуючи обмеження проєкту, та досягати цілей).

У японському стандарті P2M компетентність менеджера ґрунтується на:

- системних знаннях керівництва P2M;
- практичному досвіді управлінської діяльності;
- особистісних якостях (психології, етиці) [24, с. 34].

Відтак, формування компетентності – процес інтеграції цих елементів, які дозволяють демонструвати високий рівень виконавської дисципліни, інноваційне мислення, соціальну відповідальність. Оцінку компетентності, за Р2М, проводять із використанням 10 критеріїв таксономії:

- цілісне мислення;
- стратегічне мислення;
- інтегральне мислення;
- лідерство;
- здатність планувати (компетенція планування);
- здатність виконувати (компетенція виконання);
- координація;
- навички взаємовідносин;
- націленість на досягнення результату;
- самореалізація [24, с. 35–38].

Отже, керівник/менеджер, націлений на досягнення місії має: постійно навчатися; використовувати набуті знання на практиці; застосовувати в управлінській діяльності принципи стандартів управління проєктами.

У підсумку, кожен із міжнародних стандартів управління проєктами включає значимі змістовні елементи компетентності. Урахування компетентностей при виборі менеджера для конкретного проєкту постає як багатокритеріальна задача.

Проте, останнім часом до стандартів управління проєктами внесено таку компетентність, як лідерство [21, с. 40-43]. Проєкти створюють унікальну потребу в ефективному лідерстві. Лідерство охоплює ставлення, талант, характер та поведінку, які скеровують людей всередині та за межами команди проєкту до бажаних кінцевих результатів. Лідерство не є винятковим для будь-якої конкретної ролі. У високопродуктивних проєктах можуть брати участь кілька людей, які проявляють ефективні лідерські навички, наприклад, керівник проєкту, спонсори, стейкхолдери, вище керівництво або навіть члени команди проєкту. Кожен, хто працює над проєктом, може проявити ефективні лідерські

якості, стилі та навички, щоб допомогти команді проєкту співпрацювати та досягати необхідних результатів. Важливо відзначити, що більше конфліктів та плутанини може виникнути, коли занадто багато учасників намагаються впливати на проєкт в декількох неузгоджених напрямках. Однак високопродуктивні проєкти демонструють парадоксальне поєднання більшої кількості впливових осіб, кожна з яких проявляє лідерські навички, які доповнюють одна одну. Наприклад: якщо спонсор формулює чіткі пріоритети, тоді технічний керівник розпочинає обговорення варіантів постачання, де окремі виконавці висловлюють свої «за» і «проти», поки керівник проєкту не приведе розмову до консенсусу. Успішне лідерство дозволяє впливати, мотивувати, направляти та навчати людей в будь-яких умовах. Воно також охоплює риси, отримані з культури та практик організації.

Лідерство не слід плутати із повноваженнями, тобто позицією контролю, наданою особам в організації для сприяння загальному ефективному та результативному функціюванню. Повноваження – це право застосовувати владу. Повноваження зазвичай делегують особі формальними засобами, такими як статутний документ або визначена посада. Потім ця особа може отримати роль або посадову інструкцію, що вказує на її повноваження. Повноваження означають відповідальність за певну діяльність, дії окремих осіб або ухвалення рішень за певних обставин. Хоча окремі особи можуть використовувати свої повноваження для впливу, мотивації, керівництва іншими або вжиття заходів, коли інші не виконують обов'язки, вказівки та запити, це не те саме, що лідерство. Наприклад, керівники організації можуть надати будь-кому повноваження на формування команди проєкту для досягнення кінцевого результату. Однак лише повноважень недостатньо. Для мотивації групи осіб досягнути спільної мети, впливу на них для узгодження їх особистих інтересів на користь колективних зусиль та досягнення успіху як команди проєкту, а не як окремих осіб, необхідне лідерство.

Ефективне лідерство ґрунтується на різних лідерських стилях або поєднує в собі їх елементи. Задokumentовані стилі лідерства варіюють від

автократичного, демократичного, ліберального, директивного, причетного, наполегливого, підтримувального та автократичного до консенсусного. Жоден з цих стилів лідерства не виявився найкращим або рекомендованим підходом. Натомість, ефективне лідерство проявляється тоді, коли воно найкраще відповідає певній ситуації. Наприклад: у моменти хаосу директивні дії дають більше ясності та динаміки, ніж спільне вирішення проблем, або для середовища з висококваліфікованим та залученим персоналом делегування повноважень забезпечує більшу продуктивність, ніж централізована координація. Коли вище керівництво стикається з конфліктом пріоритетів, нейтральне сприяння допомагає більше, ніж детальні рекомендації.

Навички ефективного лідерства можна культивувати. Лідерство можна опанувати та розвинути, перетворивши його на особистий професійний актив, а також на вигоду для проєкту та його стейкхолдерів. Високопродуктивні проєкти демонструють всепроникну тенденцію до постійного вдосконалення аж до особистого рівня кожного члена команди. Член команди проєкту поглиблює лідерські якості, додаючи або практикуючи комбінацію різних навичок або технік, включно з, окрім іншого: зосередженням команди проєкту на узгодженій меті; формулюванням мотивуючого бачення кінцевих результатів проєкту; пошуком ресурсів та підтримки для проєкту; формуванням консенсусу стосовно найкращого напрямку руху; подоланням перешкод на шляху прогресу проєкту; веденням переговорів та вирішенням конфліктів всередині команди проєкту та між командою проєкту та іншими стейкхолдерами; адаптацією стилю спілкування та обміну повідомленнями, підтримуючи актуальність для аудиторії; навчанням та наставництвом інших членів команди проєкту; оцінкою та заохоченням позитивної поведінки та внеску; наданням можливостей для особистісного росту та розвитку навичок; сприянням спільному прийняттю рішень; використанням ефективного спілкування та активного слухання; розширенням можливостей членів команди проєкту та делегуванням їм обов'язків; створенням згуртованої команди проєкту, яка бере на себе відповідальність; виявленням емпатії до точок зору команди проєкту та

стейкхолдерів; усвідомленням власної упередженості та поведінки; управлінням змінами та адаптацією до змін упродовж життєвого циклу проєкту; сприянням швидкому навчанню шляхом визнання помилок; рольовим моделюванням бажаної поведінки.

Особистий характер важливий для лідера. Людина може володіти сильними лідерськими навичками, але потім її вплив підринається сприйняттям її як корисливої або ненадійної. Ефективні лідери прагнуть бути зразком для наслідування, поводячись порядно, сумлінно та етично. Ефективні лідери зосереджені на прозорості, безкорисливості та вмінні просити допомоги. Ефективні лідери розуміють, що члени команди проєкту ретельно вивчають та наслідують цінності, етику та поведінку лідерів. Тому лідери мають додаткову відповідальність за прояв очікуваної поведінки своїми діями.

Проєкти реалізують найкраще, коли лідери розуміють мотивацію людей. Команди проєктів можуть досягти успіху, якщо їх члени мають відповідні лідерські якості, навички та характеристики, що відповідають конкретним потребам та очікуванням стейкхолдерів. Знання того, як найкраще спілкуватися з людьми, мотивувати їх або вживати необхідних заходів, може допомогти покращити роботу команди проєкту та усунути перешкоди на шляху до успіху проєкту. Коли до проєкту залучено більше однієї особи, лідерство може сприяти спільній відповідальності за досягнення мети проєкту, що, у свою чергу, може сприяти створенню здорового та динамічного середовища. До джерел мотивації належать фінанси, визнання, автономія, переконлива мета, можливість зростання та особистий внесок.

Отже, успіху проєкту та його позитивним кінцевим результатам сприяє ефективне управління з боку керівника та команди проєкту, їх професійних компетентностей і лідерських якостей. Кожен член команди проєкту може зосередитися на меті, використовуючи спільне бачення та працюючи над досягненням спільних кінцевих результатів. Крім того, ділові зобов'язання можна виконувати на основі делегованої відповідальності та повноважень. Ефективне лідерство є необхідним для допомоги командам проєктів у підтримці

етичного середовища, що сприяє адаптації. Спільне лідерство не підриває та не применшує ролі або повноважень лідера, призначеного організацією, а також не зменшує потреби в правильному стилі та навичках лідерства в потрібний час. Комбінуючи стилі, продовжуючи розвивати навички та використовуючи джерела мотивації, будь-який член команди проєкту може мотивувати, впливати, навчати та розвивати команду проєкту, незалежно від ролі або посади.

3.2 Інформаційні технології у процесах залучення та виконання проєктів місцевого розвитку

Зміни в соціально-економічному та політичному середовищі, які відбуваються в результаті розвитку інформаційних технологій, мають помітний вплив на сталий розвиток територіальних громад. Інформаційне суспільство, яке виникає завдяки інтеграції сучасних технологій у всі сфери життя, суттєво змінює механізми управління на різних рівнях – від глобального до локального. У цих умовах територіальні громади стикаються з новими викликами та можливостями, що впливають на їх розвиток. Інформаційні технології стають важливим інструментом для поліпшення якості управління, оптимізації ресурсів, розвитку економіки та послуг, а також для забезпечення прозорості та участі громадян у процесах прийняття рішень. Цифрові технології сприяють покращенню доступу до інформації, підвищенню якості послуг та ефективності управлінських процесів у громадах.

Трансформації, пов'язані з інформаційним суспільством, створюють нові можливості у процесах залучення та виконання проєктів місцевого розвитку. Впровадження цифрових інструментів, таких як вебсайти, мобільні додатки та платформи для онлайн-спілкування з органами місцевого самоврядування, значно полегшує комунікацію між громадянами та владою, сприяючи підвищенню громадської свідомості та довіри до державних інституцій [2,

с. 17].Однак, одночасно з позитивними аспектами, виникають нові ризики, такі як цифровий розрив, безпека даних та нерівний доступ до технологій, що можуть вплинути на соціальну та економічну стабільність територіальних громад.

Управлінці, які залучені до проєктної діяльності, визначають різні види процесів та структур управління проєктами. Проєктні управлінці виконують також різні види управлінських операцій. Вони стосуються ініціації виконання проєктів та окремих видів робіт, планування якості, ресурсного забезпечення, навчання персоналу, узгодження цінності для зацікавлених сторін, ризиків тощо. Для нашої держави, на території якої відбувається війна, досить актуальними є проєкти розвитку громад, як у теперішній час, так і у післявоєнний. Підвищення рівня ефективності проєктів місцевого розвитку також можна досягнути завдяки використанню сучасних інформаційних технологій.

На ефективність виконання проєктів розвитку громад значною мірою впливає наявність даних та інформації як стосовно існуючого та прогнозованого стану проєктного середовища, так і стосовно виконання окремих дій. При цьому сучасні інформаційні технології мають значний вплив на проєкти розвитку громад. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність проєктних управлінців потребує виконання діджиталізації, цифровізації та цифрової трансформації. Ці процеси забезпечують підвищення точності та ефективності управлінської діяльності, прозорості, залучення більшої кількості зацікавлених сторін завдяки вчасному їх інформуванню щодо стану та особливостей реалізації проєктів розвитку громад, а також точного оцінювання їх результативності. Водночас, слід зазначити, що діджиталізація, цифровізація та цифрова трансформація є не окремими етапами розвитку проєктної діяльності, а скоріше безперервними системними етапами інформаційного розвитку проєктних офісів. Більшість проєктних офісів, які виконують проєкти розвитку громад, починають свій інформаційний розвиток із діджиталізації. У подальшому переходять до цифровізації, а після того прагнуть до значного підвищення ефективності виконання управлінських операцій завдяки цифровій трансформації проєктної діяльності.

Для мотивації проєктних офісів, які виконують проєкти розвитку громад, до використання сучасних інформаційних технологій у проєктній діяльності, слід обґрунтувати особливості їх інформаційного розвитку та виконати кількісну оцінку ефективності зазначеної діяльності.

Сьогодні проєктні управлінці використовують різноманітні інформаційні технології, які є основою методів та моделей управління проєктами. Вони успішно використовуються в різних галузях проєктної діяльності і кожна з них має свої переваги та недоліки. Однак вони не завжди забезпечують адаптацію до мінливих потреб і умов окремих громад. Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у розвитку громад. Їх вплив на процеси ініціації та планування проєктів стає дедалі більш наглядним.

У окремих наукових працях [23, с. 155] їх автори висвітлюють переваги використання інформаційних технологій у проєктному менеджменті. Зокрема, інформаційні технології дозволяють легко і швидко обмінюватися інформацією та ідеями з різними зацікавленими сторонами проєктів, що робить процес ініціації та планування проєктів більш прозорим та інклюзивним. При цьому інформаційні технології автоматизують багато управлінських операцій, пов'язаних з ініціацією та плануванням проєктів, що зменшує тривалість прийняття управлінських рішень проєктними менеджерами і витрату ресурсів.

Також зазначено, що інформаційні технології дають доступ до різних видів інформації та даних, які є корисними під час ініціації та планування проєктів. Окрім того, інформаційні технології дозволяють виконувати моделювання різних сценаріїв розвитку проєктів, що допомагає приймати точні та обґрунтовані управлінські рішення. Також інформаційні технології використовуються для відстеження ходу реалізації проєктів та звітування про їх результати.

У дослідженнях, в яких вивчалось використання інформаційних технологій в проєктах, показано, що країни, які ширше використовують ІТ, мають більш високі показники успішності реалізації проєктів. Звіт організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) відображає переваги та виклики використання інформаційних технологій в управлінні проєктами [20].

Звіт рекомендує урядам використовувати інформаційні технології для покращення координації між різними зацікавленими сторонами, підвищення прозорості та підзвітності, а також для кращого управління ризиками. Тож, сучасні ІТ мають значний вплив на проекти розвитку громад. Їх використання допомагає покращити комунікацію та співпрацю між зацікавленими сторонами, підвищити ефективність та продуктивність, а також зробити процес планування проектів більш прозорим та підзвітним.

Цифрові технології мають важливе значення для досягнення цілей проектів місцевого розвитку. Вони створюють умови для розробки інноваційних цифрових рішень, які вирішують проблеми сталого розвитку, сприяють економічному зростанню, поліпшенню освіти і охорони здоров'я, а також підтримці екологічної стійкості. За допомогою цифрових технологій можна здійснювати моніторинг змін щодо проблем. Наприклад, активне використання соціальних мереж може стати ефективним інструментом у процесах залучення та виконання проектів місцевого розвитку, зокрема через вплив GPI (Global Public Influencer або глобальний громадський вплив). GPI – це особи з великою кількістю підписників у соціальних мережах, які через свої публікації можуть впливати на ставлення громадськості до певних питань політики, підвищувати довіру до організацій, що її реалізують, та привертати увагу до нових тенденцій суспільного розвитку. Це дозволяє зосередити увагу на питаннях, додати системності до процесу залучення та виконання проектів місцевого розвитку і пришвидшити впровадження науково обґрунтованих заходів щодо сталого розвитку територіальних громад.

Зміни в інформаційному середовищі відкрили численні можливості для розвитку інфраструктури та підвищення ефективності процесів. Сучасні технології можуть допомогти територіальним громадам покращити доступність до інформації та забезпечити мешканців більш якісними і доступними послугами. Цифрові інструменти, такі як вебсайти та мобільні додатки, сприяють покращенню комунікації між місцевими жителями та органами публічної влади. У цьому контексті цифровізація активно підтримує розвиток інформаційного

суспільства в громадах, забезпечуючи доступ до інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень [10, с. 54–57].

Цифрові інструменти можуть активно залучати громадян до участі в різних проєктах та ініціативах, що сприятимуть розвитку громадської свідомості і зміцненню взаємодії між людьми. Віртуальні платформи можуть використовуватися для організації обговорень та консультацій з мешканцями, що дасть змогу залучити їх до прийняття управлінських рішень і підвищити рівень довіри до органів публічної влади.

Для забезпечення використання інформаційних технологій у процесах залучення та виконання проєктів місцевого розвитку необхідно інвестувати в розбудову цифрової інфраструктури. Це включає в себе як покращення доступу до Інтернету, так і створення відповідних платформ для забезпечення ефективного обміну інформацією між громадянами та органами місцевого самоврядування. Важливо реалізувати проєкти, що забезпечують рівний доступ до цифрових технологій для всіх категорій населення, зокрема для тих, хто має обмежений доступ до Інтернету або не володіє необхідними цифровими навичками.

Важливим аспектом є активне залучення мешканців громади до процесів цифровізації. Це можна здійснити шляхом організації навчальних програм з цифрових навичок для різних вікових та соціальних груп, а також створення онлайнплатформ для участі громадян у прийнятті рішень та обговоренні важливих питань. Такі платформи сприяють підвищенню рівня участі громадян у місцевому управлінні та розвитку громади.

З огляду на вищевикладене виникає необхідність інтегрувати цифрові технології у планові документи, у тому числі у проєкти розвитку територіальних громад. Це має включати в себе визначення цілей, які можуть бути досягнуті завдяки цифровим інструментам, а також розробку механізмів впровадження та моніторингу ефективності таких ініціатив [1; 25]. Важливо, щоб цифровізація була частиною комплексного проєкту розвитку громади.

Управлінцям, які долучаються до проєктної діяльності слід ретельно аналізувати розподіл проєктів на різних рівнях інформаційного розвитку. Щоб підвищити рівень інформаційного розвитку, необхідно вдосконалити інфраструктуру інформаційних систем та використовувати інструментарій, який базується на сучасних інформаційних технологіях. Інвестування у нові інформаційні технології та програмне забезпечення може сприяти покращенню доступу до інформації. Важливо забезпечити навчання та підтримку управлінців для набуття навичок у галузі інформаційних технологій та систем управління проєктами. Створення ефективної та динамічної системи управління проєктами, яка відповідає вимогам сучасного суспільства, забезпечує успішну реалізацію проєктів розвитку громад. Для успішної реалізації цифрових ініціатив необхідно проводити навчання та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування в галузі цифрових технологій. Це включає в себе як базову підготовку, так і спеціалізовані курси, що допомагають ефективно використовувати інструменти цифровізації для управління громадою.

Важливим напрямом є укладання партнерства з іншими територіальними громадами, національними та міжнародними організаціями для обміну досвідом та кращими практиками впровадження цифрових технологій. Така співпраця сприяє розвитку нових ідей, інновацій та можливостей для сталого розвитку.

Для підвищення ефективності діяльності проєктних офісів, які здійснюють управління проєктами розвитку громад, пропонується використовувати підхід та методику визначення рівня їх інформаційного розвитку. Вони базуються на обґрунтованих особливостях та оціненні стану інформаційного розвитку проєктних офісів для управління проєктами розвитку громад. Ними передбачається визначення обґрунтованих показників ефективності використання сучасних інформаційних технологій, до яких належить швидкість доступу до інформації та покращення якості прийняття рішень проєктними менеджерами, а також визначення рівня інформаційного розвитку проєктних офісів. У різних предметних галузях актуальними на даний час є процеси використання сучасних інформаційних технологій. Зокрема, це стосується

діджиталізації, цифровізації та цифрової трансформації. Зазначені процеси у більшості наукових праць мають різні визначення, які є схожі між собою. Водночас вони не тотожні поняття, але часто використовуються один замість одного.

Під діджиталізацією (оцифруванням) будемо розуміти процес переведення інформації про стан проєктного середовища та реалізацію проєктів з аналогового формату у цифровий. Це може включати сканування документів із даними про виробничі та природно-кліматичні умови, перенесення даних із паперових форм у цифрові тощо.

Цифровізація є значно ширшим поняттям, яке охоплює не лише переведення інформації в цифровий формат, але й використання цифрових технологій для покращення проєктної діяльності менеджерів проєктів та обміну даними між проєктів розвитку громад, а також автоматизацію окремих управлінських операцій. Цифрова трансформація є найширшим з поміж трьох означених процесів інформаційного розвитку проєктних офісів. Вона передбачає не лише переведення інформації та процесів в цифровий формат, але й докорінну зміну підходів до проєктної діяльності за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Це передбачає розробку власних інформаційних систем підтримки прийняття рішень, які враховують особливості проєктного середовища та реалізацію окремих видів проєктів розвитку громад, створення нових моделей для ініціації та планування, що базуються на сучасних інформаційних технологіях, а також зміну організаційної структури проєктних офісів та їх культури із врахуванням рівня інформаційного їх розвитку.

Процеси діджиталізації, цифровізації та цифрової трансформації зумовлюють стан інформаційного розвитку проєктних офісів для управління проєктами розвитку громад та мають свої особливості. Сучасні інформаційні технології дають можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних щодо стану розвитку громад. До них належать демографічні дані, дані щодо охорони

здоров'я, дані про екологічні показники, статистичні дані щодо транспортних потоків тощо.

Сучасні інформаційні технології пропонують широкий спектр інструментів для інтелектуального аналізу даних, які можуть значно покращити процеси ініціації та планування проєктів розвитку громад та регіонів. Їх можна поділити на декілька категорій:

- 1) платформи для візуального програмування;
- 2) бібліотеки машинного навчання для виконання управлінських процесів прогнозування, класифікації, кластеризації, асоціації тощо;
- 3) інструменти візуалізації результатів виконання управлінських операцій.

Приладом платформи візуального програмування є KNIME. Ця платформа з відкритим кодом, що дуже добре підходить для візуально-орієнтованого програмування. Вона пропонує широкий спектр модулів для аналізу даних, машинного навчання та візуалізації. Наступна платформа RapidMiner має комерційну та безкоштовну версію і пропонує схожий функціонал, як і KNIME.

Доступні для виконання управлінських процесів є бібліотеки машинного навчання, які забезпечують вирішення задач прогнозування, класифікації, кластеризації, асоціації тощо. Прикладами таких бібліотек машинного навчання є TensorFlow, PyTorch та Scikit-learn. TensorFlow є бібліотекою з відкритим кодом, яка розроблена Google. Вона використовується проєктними менеджерами для створення та тренування нейронних мереж. Бібліотека PyTorch також має відкритий код. Вона розроблена Facebook. Використовується для створення та тренування нейронних мереж. Бібліотека Scikit-learn має відкритий код. Ця бібліотека використовується проєктними менеджерами для машинного навчання на мові Python.

Стосовно інструментів візуалізації результатів виконання управлінських операцій, то сьогодні найбільш розповсюдженими у проєктній діяльності є Tableau, Power BI та Matplotlib. Платформа Tableau для візуалізації даних пропонує можливості щодо створення широкого спектру інтерактивних графіків і діаграм. Аналогічною є платформа Power BI, яка забезпечує візуалізацію даних

від Microsoft, що надає схожі можливості, як Tableau. Для проєктних менеджерів, які можуть писати код на мові Python цінною є бібліотека Matplotlib. Вона забезпечує створення графіків і діаграм, що візуалізують тенденції зміни проєктного середовища та окремих складових виконання проєктів. Використання методів штучного інтелекту та аналітика великих даних дозволяє проєктним менеджерам виявляти та прогнозувати закономірності стосовно розвитку громад. Отримані результати є вагомими для формулювання ефективних стратегій та сценаріїв розвитку громад. На даний час відомі інструменти такі як Apache Spark, Hadoop, Kafka, що використовуються проєктними менеджерами. Зокрема, Apache Spark є платформою для розподіленої обробки даних, яка використовується для аналізу великих даних. Платформа Hadoop використовується проєктними менеджерами для зберігання та обробки великих даних. Система обробки потоків даних Kafka використовується проєктними менеджерами для аналізу даних в реальному часі. Вибір правильного інструменту залежить від потреб для виконання процесів ініціації та планування проєктів розвитку громад і досвіду проєктних менеджерів.

На підставі використання інформаційних технологій можна створювати моделі розвитку громад з врахуванням різних чинників і сценаріїв. Це дозволяє здійснювати прогнози щодо ефективності різних стратегій розвитку громад. Заслугує на увагу електронне управління проєктами (EPM). Сучасні інформаційні системи для управління проєктами надають зручний інструментарій для планування, виконання та контролю проєктів. Це дозволяє ефективно реалізовувати процеси ініціації та планування проєктів розвитку громад.

Сучасні інформаційні технології створюють можливості для віртуальної співпраці між різними зацікавленими сторонами проєктів розвитку громад. Це включає комунікацію між зацікавленими сторонами через спеціалізовані платформи, спільне використання документів та обмін ідеями онлайн, спільне вирішення окремих управлінських задач.

Для управління соціальними, медичними, екологічними та транспортними проєктами розвитку громад, досить часто проєктні менеджери використовують геоінформаційні системи (ГІС). Вони дозволяють виконувати аналіз просторових даних, визначення оптимального сценарію територіального розташування об'єктів інфраструктури, моніторинг стану довкілля тощо. Для виконання процесів ініціації та планування проєктів розвитку громад використовують різні інформаційні технології, які залежать як від виду проєктів, так і від етапів та управлінських процесів, для яких вони використовуються.

Використання сучасних інформаційних технологій для збору даних, ініціації та планування окремих видів проєктів із означеними їх особливостями дозволяє ефективно впроваджувати та виконувати проєкти розвитку громад у сферах медицини, соціального захисту, охорони довкілля та транспортної інфраструктури, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Отже, проведений аналіз стану розвитку громад свідчить про те, що існує потреба реалізації проєктів, управління якими потребує використання різноманітних інформаційних технологій. Зокрема, для визначення рівня інформаційного розвитку проєктних офісів пропонується оцінювати взаємодоповнюючі процеси діджиталізації, цифровізації та цифрової трансформації, що дають можливість їх класифікувати на 3 рівні розвитку. Використання сучасних інформаційних технологій для виконання процесів ініціації та планування проєктів розвитку громад має свої особливості. Вони відображаються управлінськими операціями збору та аналізу великих обсягів даних. Різні типи проєктів мають різний рівень використання інформаційних технологій, що впливає на швидкість доступу до інформації та покращення якості прийняття управлінських рішень щодо процесів залучення та виконання проєктів місцевого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів залучення проєктів для вирішення питань місцевого розвитку дозволяє зробити певні висновки.

1. На основі результатів аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів відзначено, що на сьогоднішній день існує безліч підходів, методів та інструментів щодо питань місцевого розвитку. Однак, питання впливу проєктів та виконання передбачуваних у них заходів на досягнення сталого розвитку територіальних громад залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого дослідження. Таким чином, тема залучення проєктів як форми вирішення питань місцевого розвитку є актуальною темою сьогодення теорії і практики публічного управління та потребує комплексного вивчення.

2. Встановлено, що сьогодні в теорії публічного управління не існує єдиного загальноприйнятого визначення терміну «проєкт місцевого розвитку». Ряд визначень терміну залежить від конкретного завдання, що стоїть перед фахівцем. Для цілей нашого дослідження вважаємо найбільш прийнятним наступне визначення: проєкт місцевого розвитку – це набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми розвитку територіальної громади. Проєкти місцевого розвитку класифіковані за масштабами, термінами реалізації, якості виконання, обмеженості ресурсів, конструктивним виконанням, учасниками.

3. Зазначено, що як скоординовані операції для спрямування та контролю за реалізацією проєкту здійснюється управління проєктами. Існує три найбільш популярних методології управління проєктами: 1) Project Management Institute (управління проєктами за допомогою сукупності стандартних процесів із застосуванням систем штучного інтелекту для прогнозування результативності проєкту); 2) Project Management Body of Knowledge – PMBOK (управління

проектами за чотирма основними групами процесів: планування, реалізація, моніторинг, завершення); 3) International Competence Baseline – IPMA (управління проектами на основі компетенцій фахівця з управління проектами). Проте, у вересні 2012 року був опублікований перший офіційний міжнародний стандарт ISO 21500/21502 «Guidance on project management» («Настанови з управління проектами»), який регламентує управління проектами в організаціях будь-якого типу, в тому числі державних і самоврядних, для будь-якого типу проектів, незалежно від їх розміру, складності або тривалості. Стандарт ISO 21500 в Україні прийнятий як ДСТУ ISO 21500:2022 («Управління проектами, програмами та портфелями. Контекст та концепції»), який є гармонізованою національною версією міжнародного стандарту ISO 21500:2021. Цей стандарт надає настанови щодо управління проектами, програмами та портфелями, встановлюючи загальні принципи та термінологію.

4. Наголошується на наявності відмінних рис проектів місцевого розвитку від інших типів проектів. Зокрема, ключові характеристики проекту місцевого розвитку містять у собі: партисипативний підхід; орієнтацію на стійкий розвиток; множинність цілей; спільність зусиль; оцінку потреб; моніторинг; нарощування потенціалу; розширення прав і можливостей та інклюзивність. Дотримуючись цих основних принципів, проекти розвитку територіальних громад можуть стати більш гнучкими, стійкими та ефективними у створенні позитивних змін та покращенні добробуту спільнот, яким вони служать.

5. Констатовано, що сьогодні система нормативно-правових актів у сфері залучення проектів для розвитку територіальних громад є однією з найбільших розгалужених. Проте є підстави вважати, що все ще необхідно подолати деякі специфічні проблеми, ключовими серед яких зазначаються: велика кількість законодавчих актів, які регулюють питання залучення проектів до вирішення питань місцевого розвитку; значна кількість непов'язаних між собою цілей, визначених на національному рівні у різноманітних стратегічних документах, які необхідно враховувати під час залучення проектів до вирішення питань місцевого розвитку; відсутність на законодавчому рівні єдиного

довгострокового передбачення (на 30 і більше років), яке притаманне для європейських країн; багатоманітність методик моніторингу та оцінювання, що ускладнює формування комплексного розуміння щодо результатів у досягненні цілей, проблем, ризиків та нових викликів; недостатня кваліфікація посадових осіб місцевого самоврядування стосовно детального розроблення, впровадження, моніторингу та оцінювання успіхів та невдач проектів. Зазначені недоліки потребують законодавчого усунення.

6. Проаналізовано стан інституційного забезпечення питання залучення проектів для розвитку територіальних громад на прикладі Новопокровської селищної ради Чугуївського району Харківської області. Це надало реальну можливість ознайомитися з організацією проектної діяльності на місцевому рівні, вивчити процеси планування та реалізації проектів, а також оцінити ефективність застосування проектного підходу у вирішенні питань місцевого розвитку. Зокрема, встановлено, що стимулом для проектної діяльності у громаді стала реформа децентралізації. До основних напрямів залучення проектів до вирішення питань місцевого розвитку віднесено такі, як: розвиток інфраструктури; покращення якості надання адміністративних послуг; енергоефективність; охорона навколишнього середовища; підтримка соціальних ініціатив. Важливою складовою реалізації проектів є залучення міжнародних грантових коштів. Донори відрізняються за масштабами, напрямками роботи та інструментами, якими вони користуються. Міжнародна допомога охоплює як класичні сфери розвитку громади, так і ті, що визначають майбутню стійкість – цифровізацію, екологічні стандарти та інклюзивність. Водночас множинність донорів створює додаткові виклики в координації, моніторингу і запобіганні дублюванню зусиль, на що подекуди вказують самі грантодавці. Відтак, зазначено, що Україні потрібна єдина інтегрована інформаційна система міжнародної підтримки для територіальних громад – публічна, структурована та зручна для користувача. Вона має стати частиною екосистеми відновлення держави та виконувати функції реєстрації (обліку), координації, моніторингу та планування, забезпечуючи належний рівень прозорості.

7. Підкреслено, що для забезпечення процесу залучення проєктів для вирішення питань місцевого розвитку необхідною є специфічна управлінська команда, що складається з осіб, які безпосередньо задіяні у виконанні управлінських дій, володіють різноманітними знаннями, навичками та досвідом. Ключовою фігурою у ній є керівник проєкту. Оцінка їхньої компетентності може здійснюватися за такими критеріями: *технічні* (здатність успішно управляти, виявляти усіх зацікавлених, управляти вимогами і завданнями проєкту, управляти ризиками тощо); *поведінкові* (лідерство, самоконтроль, впевненість у собі, націленість на результат тощо); *контекстуальні* (проектно-орієнтоване управління, програмно-орієнтоване управління, портфельно-орієнтоване управління, юридичні аспекти тощо). Команди проєктів можуть досягти успіху, якщо їх члени мають відповідні лідерські якості, навички та характеристики, що відповідають конкретним потребам та очікуванням стейкхолдерів, що, у свою чергу, вимагає безперервного навчання.

8. Обґрунтовано необхідність посилення впровадження сучасних інформаційних технологій в проєктну діяльність територіальних громад, зокрема шляхом виконання діджиталізації, цифровізації та цифрової трансформації. Ці процеси забезпечують підвищення точності та ефективності управлінської діяльності, прозорості, залучення більшої кількості зацікавлених сторін завдяки вчасному їх інформуванню щодо стану та особливостей реалізації проєктів розвитку громад, а також точного оцінювання їх результативності.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчить про існування нагальної потреби у залученні проєктів, управління якими потребує використання методологічних, правових, інституційних умов і різноманітних інформаційних технологій, що впливає на покращення якості прийняття управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку територіальних громад України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбата Л. П. Забезпечення стратегічного планування в умовах національної системи стійкості на рівні територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. № 4/2023. С. 54-60. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2023/9.pdf.
2. Горбата Л. П. Вплив трансформацій інформаційного суспільства на сталий розвиток територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74). № 6. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/03>. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/6_2024.pdf#page=18.
3. Дронов М. Р. Механізм управління проєктами в будівництві із залученням незалежного консультанта. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 2 (47). С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-8> URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/15888/1/Dronov.pdf>.
4. Клименко М. О., Прищепя А. М., Брежицька О. А. Оцінювання стану територій міста за показниками сталого розвитку: монографія. Рівне : НУВГП, 2018. 221 с.
5. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. 141 с.
6. Корнилюк А., Курило В., Ромашко Ю. Хто і як допомагає муніципалітетам? Звіт про інституції, механізми та географію підтримки / Інститут аналітики та адвокації, 2025. 65 с.: URL: iaa.org.ua/portfolio/whos-supporting-ukrainian-and-how.
7. Мішина Н. В. Територіальні громади та об'єднані територіальні громади в Україні. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2019. № 3. С. 75–80.

8. Новопокровська громада – офіційний вебсайт. URL: <https://novopokrovka-gromada.gov.ua>.

9. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О.В Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

10. Пасмор Ю.В. Цифрова трансформація науки – драйвер сталого розвитку. *Сорокові економіко-правові дискусії* : міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 24 верес. 2019 р. Львів, 2019. С. 54–57.

11. Паспорт Новопокровської селищної ради з адміністративним центром у с. Новопокровка Чугуївського району Харківської області. URL: <https://novopokrovka-gromada.gov.ua>.

12. Полянська А., Запихляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. № 1 (79). С. 160–170. DOI 10.37491/UNZ.79.15 URL: <file:///D:/Downloads/232-Article%20Text-407-1-10-20210926.pdf>.

13. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад : проект Закону України № 11412 від 17.07.2024 р. URL: <blob:https://itd.rada.gov.ua/b8a656e7-a861-47c7-bc64-9f34ad09462b>.

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва : проект Закону України № 10284 від 24.11.2023 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/43281>.

15. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII (Редакція від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Tex>.

16. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>.

17. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2025 р. № 853-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-%D1%80#Text>.

18. Рекомендації з підготовки проектів розвитку територіальних громад : посібник / Асоціація міст України в рамках проекту «Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні» (ПУЛЬС), що реалізується за підтримки USAID. Київ, 2016. 137 с.

19. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С.19–24.
URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2017/6.pdf.

20. Співробітництво в рамках Організації Економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodnividnosini/organizaciya-ekonomichnogospivrobitnictva-ta-rozvitku>.

21. Стандарт з управління проектами та настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021. 7-е вид. 370 с.
URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>.

22. Стратегія розвитку Новопокровської селищної територіальної громади Харківської області до 2027 року. URL: [c73d60d20ff07c0b95c8337d09e36722.pdf](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/c73d60d20ff07c0b95c8337d09e36722.pdf).

23. Тригуба А., Маланчук О., Тригуба І., Мармуляк А., Демчина В., Андрушків О., Олійник Р. Вплив сучасних інформаційних технологій на процеси ініціації та планування проектів розвитку громад та регіонів. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Агроінженерія»*. 2024. № 28. 235с. С. 154-164.
URL: <file:///D:/Downloads/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%BE%D1%96%D0%BD%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%20%D0>

%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202024.pdf.

24. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.

25. Gryshchenko I., Havrilenko N., Krasnostanova N., Kapyrulya M., Banchuk-Petrosova O. The Role of Industrial policy in the Development of the State's defence industry: international legal and economic regulation. Financial and Credit activity problems of Theory and Practice. 2024, 5(58), 290–302. URL : <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4483/4206>.
[HTTPS://DOI.ORG/10.55643/FCAPTP.5.58.2024.4483](https://doi.org/10.55643/FCAPTP.5.58.2024.4483).

26. ISO 21502 upravlinnia proiektamy [ISO 21502 project management]. (2025). PMDOC. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/>.

27. Key Components of a Community Development Project. URL: <https://www.fundsforngos.org/proposals/key-components-of-a-community-development-project/>.

28. PRINCE2. Getting to Know the 7 Processes in PRINCE2. Prince2: website. URL: <https://www.prince2.com/usa/blog/getting-to-know-the-7-processes-in-prince2>.

29. Project Management Body of Knowledge. *PMI org.* 2013. URL: <http://www.pmi.org>.

30. What is Community Development Project? URL: <https://www.fundsforngos.org/proposals/what-is-community-development-project/>.