

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БАЗЬКО ОЛЕКСАНДРА АНДРІЇВНА

УДК 332.171:352.075 (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ О. А. Базько

Науковий керівник – Полякова Ольга Юріївна, кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Базько О. А. Формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади. – Кваліфікована наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України, Харків, 2024.

Дисертаційна робота присвячена пошуку нових підходів та інструментів для підвищення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад (ОТГ) на основі поглибленого теоретичного аналізу та практичних досліджень.

Головною гіпотезою дослідження є припущення, що інтеграція міждисциплінарних підходів і впровадження сучасних інноваційних технологій сприятимуть підвищенню ефективності управління та реалізації проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, що є особливо актуальним в умовах постійних змін, викликаних як глобальними трендами, так і локальними кризами, такими як воєнна агресія. Здатність ОТГ адаптуватися до нових викликів і забезпечувати сталий розвиток є одним із ключових факторів успіху. Це також важливо в контексті відновлення та розвитку громад, які постраждали від збройної агресії. Проєктна діяльність може стати потужним інструментом для подолання наслідків війни та побудови більш стійкого майбутнього.

У дисертаційній роботі проаналізовано поняття «механізм», «забезпечення ефективності проєктної діяльності» та «об'єднана територіальна громада» з використанням морфологічної декомпозиції. Це дозволило зробити теоретичне узагальнення досліджуваного категоріального апарату й уточнити сутність поняття «механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності територіальної громади» як системи процедур та інструментів, які застосовуються для досягнення поставлених цілей проєктів і програм, що

містить у собі керування проєктами, контроль за їх виконанням та оцінку результатів, з метою забезпечення більш ефективного розвитку територій та якісного надання публічних послуг і життєзабезпечення населення.

З метою дослідження теоретичного базису у роботі проведено аналіз особливостей реалізації проєктного підходу в діяльності об'єднаних територіальних громад, серед ключових виокремлено: спрямованість на задоволення потреб громади, підвищення якості життя мешканців, розширення можливостей громади брати активну участь у її розвитку, нестабільне та більш обмежувальне порівняно з бізнес-організаціями нормативно-правове поле, зовнішнє обмеження ресурсів, широке коло суб'єктів проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах, існування опору впровадженню проєктного управління, переважання соціокультурного контексту; критична необхідність прозорості проєктної діяльності і залучення громадян до планування і реалізації проєктів, перспективність партнерства і співпраці.

Проведене аналітичне дослідження особливостей проєктного управління в сучасних умовах дозволило розробити концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Унікальність моделі полягає у тому, що вона враховує суспільний характер проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, особистісні особливості учасників проєктів, їхні компетенції, інтереси усіх зацікавлених сторін і умови реалізації проєктів і передбачає аналіз за концептуально-цільовою, функціональною, структурною та діагностичною складовими. Модель пропонує новий підхід до оцінки ефективності проєктної діяльності та дозволяє більш ефективно використовувати потенціал групової роботи представників місцевого самоврядування і громадськості для розвитку громади і підвищення ефективності органів місцевого самоврядування.

У роботі запропоновано методичне забезпечення визначення готовності об'єднаної територіальної громади до проєктної діяльності, що передбачає пресоніфікований комплексний аналіз фінансової спроможності, кадрового потенціалу, організаційної структури та технологічного забезпечення об'єднаної

територіальної громади з урахуванням особливостей її розвитку та дозволяє визначити напрямки вдосконалення проєктної діяльності завдяки застосуванню апарату теорії нечітких множин і методу нечіткого висновку. Реалізацію нечіткого висновку в середовищі MATLAB було здійснено на прикладі досліджуваних об'єднаних територіальних громад Харківської області напередодні повномасштабного вторгнення. Отримані результати можуть слугувати орієнтиром для післявоєнного впровадження проєктної діяльності в досліджених ОТГ.

У рамках дослідження розроблено методичний підхід до оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, який ґрунтується на використанні запропонованої концептуальної моделі підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні та передбачає оцінку за критеріями, згрупованими відповідно до запропонованої концептуальної моделі підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні за складовими (структурної, концептуальної, функціональної та діагностичної), що дозволяє оцінити повноту, результативність, якість і ефективність надання публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах за допомогою кваліметричної моделі. Цінність запропонованого методичного підходу полягає у можливості визначити слабкі місця та спрямувати сили на підвищення ефективності, відповідальності та прозорості управління об'єднаною територіальною громадою для усіх її членів, з акцентом на напрями покращення врядування та надання послуг. Апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі досліджуваних ОТГ Харківської області.

Запропоновано удосконалення механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад, який передбачає попередню оцінку умов, необхідних для впровадження проєктного підходу у публічне управління ОТГ, а також оцінку готовності самої ОТГ до цього. Механізм відрізняється виокремленням принципів та інструментів, суб'єктів та об'єкта впливу на ефективність проєктної діяльності територіальних громад, процесів управління проєктом, врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх

факторів, що дозволяє підвищити гнучкість і адаптивність рішень і забезпечує оцінку наявного рівня ефективності проєктної діяльності в розрізі складових, які характеризують якість публічного управління та результативність проєктів в об'єднаних територіальних громадах. Такий підхід дозволяє аналізувати як загальний рівень проєктного управління в ОТГ, так і результативність кожного окремого проєкту.

Розвинуто науково-методичний підхід до розвитку співробітництва громад в рамках підвищення ефективності їх проєктної діяльності, що, на відміну від наявних, передбачає визначення взаємозв'язку та впливу рівня готовності громад до проєктної діяльності на рівень її ефективності, реалізованого за допомогою канонічного аналізу та матричного позиціонування, що дозволить сформулювати адекватні рекомендації щодо розвитку співробітництва з метою оптимізації ресурсів та більш ефективного їх використання, та вирішення спільних проблем фінансового, екологічного, соціального та інфраструктурного характеру.

У роботі розроблено науково-практичний підхід до підвищення результативності управління проєктною командою ОТГ, який передбачає використання програмного забезпечення та відповідних інструментів для забезпечення спільної роботи команди, підвищення прозорості реалізації проєктів щодо досягнення поставлених цілей і прогресу проєкту.

Запропоновані методичні підходи та рекомендацій, які розроблено з урахуванням впливу рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ та їх готовності до проєктної діяльності, доцільно використовувати для визначення слабких місць і суттєвих відхилень у роботі органів місцевого самоврядування, для розробки подальших дій щодо впровадження проєктних змін, при формуванні і перегляді стратегій розвитку ОТГ, для обґрунтування доцільності співробітництва ОТГ, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Модель оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності може бути використана органами публічного управління як складова механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної

громади, що дозволить упорядкувати пріоритети розвитку громади у період післявоєнного відродження.

Практична цінність розробок підтверджується їх використанням у науково-дослідних роботах Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України: НДР «Моделювання просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні (№ д. р. 0120U101128), у якій оцінено динаміку формування об'єднаних територіальних громад та результати проведення реформи децентралізації в Україні; НДР «Формування механізму вирішення проблемних ситуацій у соціально-економічному розвитку регіону (на прикладі Харківської області) (№ д. р. 0121U113503), де було узагальнено види проблем, що супроводжують регіональний розвиток; НДР «Формування системи управління регіональними ринками теплової енергії» (№ д. р. 0121U113542), в якій запропоновано концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні. Методичні рекомендації щодо забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад впроваджено у роботу Мереф'янської міської ради (довідка про впровадження №3727 від 21.08.2023), Інформаційного центру Асоціації європейських прикордонних регіонів у ХНЕУ імені Семена Кузнеця.

Ключові слова: місцеве самоврядування, механізми публічного управління, об'єднана територіальна громада, проєктна діяльність, ефективність проєктної діяльності, інструментарій проєктного управління, співробітництво об'єднаних територіальних громад, рівень готовності громади до проєктної діяльності, фінансова спроможність, кадрова спроможність.

ABSTRACT

Bazko O. A. Formation of a mechanism to ensure the effectiveness of project activities within the united territorial community. – Qualified scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of philosophy in specialty 281 «Public Administration and administration». – Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2024.

This dissertation is dedicated to exploring new approaches and tools to enhance the effectiveness of project management in united territorial communities (UTC) based on in-depth theoretical analysis and practical research.

The primary hypothesis of this research is the assumption that the integration of interdisciplinary approaches and the implementation of modern innovative technologies will contribute to increasing the efficiency of management and implementation of project activities of the united territorial community, which is especially relevant in the conditions of constant changes caused by both global trends and local crises, such as military aggression. The ability of UTC to adapt to new challenges and ensure sustainable development is one of the key success factors. It is also important in the context of the recovery and development of communities affected by armed aggression. Project activity can become a powerful tool for overcoming the consequences of war and building a more sustainable future.

The dissertation analyzed the concepts of "mechanism", "ensuring the effectiveness of project activity" and "united territorial community" using morphological decomposition. This made it possible to make a theoretical generalization of the researched categorical apparatus and clarify the essence of the concept of "mechanism for ensuring the effectiveness of project activities of the territorial community", as a system of procedures and tools used to achieve the goals of projects and programs, which includes project management, control over their implementation and evaluation of results, with the aim of ensuring more effective development of territories and quality provision of public services and livelihood of the population.

In order to study the theoretical basis, the work analyzed the peculiarities of the implementation of the project approach in the activities of united territorial communities, among the key ones, the following were highlighted: focus on meeting the needs of the community, improving the quality of life of residents, expanding the

opportunities of the community to take an active part in its development, unstable and more restrictive compared to business organizations, the regulatory and legal field, external limitation of resources, a wide range of subjects of project activity in united territorial communities, the existence of resistance to the implementation of project management, the predominance of the socio-cultural context; there is a critical need for the transparency of project activities and the involvement of citizens in the planning and implementation of projects, the perspective of partnership and cooperation.

The analytical study of the features of project management in modern conditions made it possible to develop a conceptual model for improving the effectiveness of project activities at the local level in the conditions of martial law and post-war reconstruction. The uniqueness of the model is that it takes into account the social nature of the project activities of the united territorial community, the personal characteristics of the participants projects, their competences, the interests of all interested parties and the conditions for the implementation of projects and provides an analysis by conceptual-target, functional, structural and diagnostic components. The model offers a new approach to assessing the effectiveness of project activities and allows more effective use of the potential of group work of representatives of local self-government and the public for community development and improving the efficiency of local self-government bodies.

This study proposes a methodological framework for assessing the readiness of of the united territorial community for project activities, which involves a personified comprehensive analysis of the financial capacity, personnel potential, organizational structure and technological support of the united territorial community, taking into account the peculiarities of its development, and allows determining directions for improving project activities thanks to application of the apparatus of the theory of fuzzy sets and the method of fuzzy inference. The implementation of fuzzy inference in the MATLAB environment was carried out on the example of the studied united territorial communities of the Kharkiv region on the eve of a full-scale invasion. The obtained results can serve as a reference point for the post-war implementation of project activities in the studied UTC.

Within the framework of this research, a methodical approach to assessing the level of effectiveness of the project activity of the united territorial community was developed, which is based on the use of the proposed conceptual model of improving the effectiveness of project activity at the local level, and provides an assessment according to criteria grouped in accordance with the proposed conceptual model of improving the effectiveness of project activity at the local level by components (structural, conceptual, functional and diagnostic), which allows to assess the completeness, effectiveness, quality and efficiency of the provision of public services in united territorial communities using a qualitative model; The value of the proposed methodical approach lies in the ability to identify weak points and direct efforts to increase the efficiency, responsibility and transparency of the management of the united territorial community for all its members, with an emphasis on areas for improving governance and service provision. Approbation of the proposed approach was carried out on the example of the studied UTC of the Kharkiv region.

It is proposed to improve the mechanism for ensuring the effectiveness of the project activities of the united territorial communities, which involves a preliminary assessment of the conditions necessary for the implementation of the project approach in the public administration of the UTC, as well as an assessment of the readiness of the UTC itself for this. The mechanism is distinguished by the identification of principles and tools, subjects and the object of influence on the effectiveness of project activity of territorial communities, project management processes, taking into account the influence of external and internal factors, which allows to increase the flexibility and adaptability of decisions and provides an assessment of the existing level of effectiveness of project activity in terms of components that characterize the quality of public administration and the effectiveness of projects in united territorial communities. This approach makes it possible to analyze both the general level of project management in the UTC and the effectiveness of each individual project.

A scientific-methodical approach to the development of community cooperation within the framework of increasing the efficiency of their project activities has been developed, which, unlike the existing ones, involves determining the relationship and

influence of the level of readiness of communities for project activities on the level of its effectiveness, implemented with the help of canonical analysis and matrix positioning, which will make it possible to formulate adequate recommendations for the development of cooperation with the aim of optimizing resources and their more effective use, and solving common problems of a financial, environmental, social and infrastructural nature.

The work has developed a scientific and practical approach to improving the effectiveness of the management of the project team of the UTC, which involves the use of software and appropriate tools to ensure the teamwork of the team, increase the transparency of project implementation in terms of achieving the set goals and progress of the project.

The proposed methodical approaches and recommendations, which were developed taking into account the influence of the level of efficiency of the project activity of the UTC and their readiness for project activity, should be used to identify weak points and significant deviations in the working bodies of the local government, to develop further actions regarding the implementation of project changes, during the formation and revision UTC development strategies, to justify the expediency of UTC cooperation, especially in the conditions of post-war recovery.

The model for evaluating the level of effectiveness of project activities can be used by public administration bodies as a component of the mechanism for ensuring the effectiveness of project activities of the united territorial community, which will allow to organize community development priorities in the period of post-war revival.

The practical value of the developments is confirmed by their use in research works of the Scientific Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine: NDR "Modeling of the spatial development of united territorial communities in Ukraine (Dr. no. 0120U101128), which assessed the dynamics of the formation of united territorial communities territorial communities and the results of the decentralization reform in Ukraine; NDR "Formation of a mechanism for solving problematic situations in the socio-economic development of the region (on the example of Kharkiv region) (no. dr. 0121U113503), which

summarized the types of problems accompanying regional development; NDR "Formation of the management system of regional thermal energy markets" (Dr. no. 0121U113542), in which a conceptual model for improving the efficiency of project activities at the local level is proposed. Methodological recommendations for ensuring the effectiveness of the project activities of united territorial communities have been implemented in the work of the City Council of Merefa (implementation certificate No. 3727 dated 08/21/2023), the Information Center of the Association of European Border Regions at the Symon Kuznets Kharkiv National University of Economics.

Key words: local self-government, mechanisms of public management, united territorial community, project activity, efficiency of project activity, project management toolkit, cooperation of united territorial communities, community readiness level for project activity, financial capacity, personnel capacity

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

1. Bazko A., Gavkalova N., Bezus P., Mashchenk M., Gudtsyna Ya., Moiseyeva L. Project management as a technology for optimizing resources in terms of reforming socio-economic relations: the experience of the EU. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Issue 2. Volume 11. P. 67 –72 (Web of Science - Emerging Sources Citation Index (ESCI), European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS), CrossRef, EBSCO, Index Copernicus).

Посилання: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A_10.pdf

Особистий внесок автора: обґрунтовано основні проблеми та переваги застосування проектно-орієнтованого підходу в системі державного управління.

2. Базько О. А., Ющенко Н. В. Концептуальна модель підвищення ефективності проектної діяльності на місцевому рівні. *Публічне адміністрування*

та національна безпека : електронне наукове видання. 2021. № 3. [Електронний ресурс] (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-3-7391>

Посилання: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2021/3/7391>

Особистий внесок автора: розроблено й обґрунтовано концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні.

3. Базько О. А. Практична реалізація моделі оцінювання готовності об'єднаних територіальних громад до здійснення проєктної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 3–9. (фахове видання, категорія Б)

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

Посилання:

<https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/256/236>

4. Базько О. А., Аведян Л. Й. Теоретико-методичні засади виявлення готовності ОТГ до проєктної діяльності. *Держава та регіони. Серія: «Державне управління»*. 2021. № 4 (74). С. 105–108. (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.4.16>.

Посилання: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2021/16.pdf

Особистий внесок автора: сформовано теоретичні основи визначення готовності громади до проєктної діяльності та обґрунтовано особливості її виявлення.

5. Базько О. А., Ющенко Н. В. Особливості трансформації електронного управління в сучасному суспільстві. *Наукові перспективи*. 2020. № 3 (3). С. 75–81. (фахове видання, категорія Б)

DOI: 10.32689/2708-7530-2020-3(3)-75-81

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/29>

Особистий внесок автора: окреслено пріоритети розвитку міст і регіонів у формуванні трансформації електронного урядування.

6. Базько О. А. Співробітництво громад у контексті забезпечення ефективності проєктної діяльності. *Інтернаука. Серія : «Економічні науки»*. 2023. № 3. (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8685>

Посилання: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16829746381123.pdf>

7. Базько О. А. Формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності ОТГ. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. [Електронний ресурс] (фахове видання, категорія Б).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.17>

Посилання: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1409/1419>

Статті в інших виданнях:

8. Базько О. А. Організаційні засади проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 2 (32). С. 5–9. (Index Copernicus).

Посилання: [http://ssee.zp.ua/images/journal/2021/2\(32\)2021.pdf](http://ssee.zp.ua/images/journal/2021/2(32)2021.pdf)

Публікації за матеріалами конференцій:

9. Базько О. А. Особливості реалізації проєктного підходу в структурі публічного управління. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 30 січня 2021 року), ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2021. С. 93–96.

10. Базько О. А. Застосування проєктного управління в діяльності місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю, 24 березня 2021 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 69–72.

11. Базько О. А. Обґрунтування чинників впливу на здійснення проєктної діяльності в ОТГ. *Science and practice: implementation to modern society*

: XIII International scientific and practical conference, Manchester, UK, October 16-18, 2022. С. 98–103.

12. Базько О. А. Обґрунтування заходів щодо розвитку проєктної діяльності в рамках відновлення ОТГ. *Економіка відновлення міст* : зб. матеріалів Міжнар. урбаніст. форуму, 22–23 берез. 2023 р. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. С. 231–233.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	26
1.1. Сутність, зміст і місце проєктної діяльності у публічному управлінні на місцевому рівні.....	26
1.2. Особливості реалізації проєктного підходу в управлінні об'єднаними територіальними громадами.....	42
1.3. Концептуальні підходи до забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади.....	61
Висновки до розділу 1	74
Перелік використаних джерел до розділу 1.....	76
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	85
2.1. Виявлення чинників впливу на здійснення проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах.....	85
2.2. Методичне забезпечення оцінювання готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності.....	96
2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади	121
Висновки до розділу 2	144
Перелік використаних джерел до розділу 2.....	146
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	154

3.1. Механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об’єднаної територіальної громади 154

3.2. Удосконалення управління проєктною командою об’єднаної територіальної громади..... 163

3.3. Розвиток співробітництва об’єднаних територіальних громад як засіб підвищення ефективності проєктної діяльності 174

Висновки до розділу 3..... 187

Перелік використаних джерел до розділу 3..... 189

ВИСНОВКИ..... 195

ДОДАТКИ..... 199

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження реформи децентралізації в Україні, що була спрямована на передачу більшої кількості повноважень і відповідальності органам місцевого самоврядування, призвела до розширення функцій та обов'язків об'єднаних територіальних громад (ОТГ), включаючи розвиток інфраструктури, соціальні послуги й економічний розвиток. Своєю чергою, у вирішенні проблем сталого розвитку і життєзабезпечення, покращення якості життя населення, надання соціальних і адміністративних послуг все більшого поширення набуває проєктний підхід, спрямований на конкретизацію стратегій, програм і планів заходів розвитку ОТГ. Власне підвищення ефективності проєктної діяльності ОТГ, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення, дозволить не тільки забезпечити раціональне використання ресурсів, необхідних для відновлення, підтримки та збереження інфраструктури тощо, але й сприяти підтримці та соціалізації внутрішньо переміщених осіб, наданню постраждалим громадам необхідних ресурсів, послуг і створенню можливостей для відновлення. Тому, враховуючи важливість довгострокової стійкості ОТГ, вони потребують механізмів, які б підтримували та забезпечували не тільки вирішення нагальних проблем воєнного часу, але й дозволяли отримувати довгострокову вигоду від результатів проєктів у повоєнні часи.

Загалом актуальність досліджуваного питання полягає у його прямому впливі на розвиток ОТГ, якісне використання ресурсів і спроможність ОТГ відповідати на потреби своїх мешканців і досягати стратегічних цілей. Адже саме об'єднані територіальні громади є рушійною силою ефективної державної системи, особливо в умовах відновлення після війни. Тому розробка механізмів забезпечення та підвищення ефективності їхньої проєктної діяльності є надзвичайно актуальним завданням, яке потребує як глибокого теоретичного обґрунтування, так і практичних рекомендацій.

Питання впровадження та розвитку проєктного управління на рівні місцевого самоврядування, теоретико-методичні аспекти забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, серед яких Д. Безуглий, Г. Борщ, В. Вакуленко, П. Ворона, Н. Гринчук, Ю. Дехтяренко, У. Заман, О. Іванова, О. Ігнатенко, Н. Костіна, В. Куйбіда, О. Медведєва, Г. Мінаєва, С. Наваз, Р. Надім, Х. Патицька, О. Ракоцило, В. Рач, О. Россошанська, С. Серьогін, І. Сторонянська, А. Ткачук, А. Чемерис, Ю. Шаров, В. Юзефович та ін. Питання визначення готовності територіальної громади до проєктного управління в рамках різних підходів висвітлюються в роботах таких учених, як: О. Безпелько, Н. Белікова, О. Василюк, Г. Васильченко, О. Дурман, І. Запужляк, О. Іванова, М. Латинін, Г. Мінаєвої, Н. Орлова, А. Полянська, С. Русякова, Є. Удод, М. Фурса, І. Ярошенко.

Крім того, значна кількість наукових установ та організацій, зокрема, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», ГО «Інститут розвитку територіальних громад», ГО «Центр регіональних досліджень» та інші, активно досліджують питання розвитку територіальних громад і співробітництва між ними. Їхні дослідження є цінним внеском у розуміння цих складних процесів. Однак, враховуючи безпрецедентні виклики повномасштабного вторгнення, потреба в подальших дослідженнях є актуальною, ніж будь-коли.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні, як вітчизняних, так і закордонних науковців, деякі теоретичні та практичні аспекти цього питання залишаються недостатньо дослідженими, особливо в контексті стабілізації ситуації та відновлення. Зокрема, потребують подальшого вдосконалення розробка механізмів і способів ефективного впровадження процесів управління проєктами у діяльність органів місцевого самоврядування, методи оцінки ефективності проєктної діяльності територіальних громад.

Таким чином, актуальність обраної теми дисертації обумовлена необхідністю подальшого розвитку науково-методичного забезпечення підвищення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів, зумовлених воєнною агресією та її наслідками. Це визначає мету, предмет, об'єкт і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Окремі результати дисертаційної роботи були використані у науково-дослідних роботах Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України: НДР «Моделювання просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні (№ д. р. 0120U101128), у якій оцінено динаміку формування об'єднаних територіальних громад і результати проведення реформи децентралізації в Україні; НДР «Формування механізму вирішення проблемних ситуацій у соціально-економічному розвитку регіону (на прикладі Харківської області) (№ д. р. 0121U113503), де було узагальнено види проблем, що супроводжують регіональний розвиток; НДР «Формування системи управління регіональними ринками теплової енергії» (№ д. р. 0121U113542), у якій запропоновано концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є подальший розвиток теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення та вирішення таких завдань:

- визначити особливості впровадження проєктного підходу в публічне управління на рівні об'єднаних територіальних громад;
- уточнити сутність і зміст поняття «механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності ОТГ»;
- розробити концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності у рамках публічного управління на місцевому рівні;

- запропонувати методичне забезпечення визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності;
- розробити методичний підхід до оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади;
- обґрунтувати структуру механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад;
- запропонувати науково-практичний підхід до підвищення результативності управління проєктною командою органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до розвитку співробітництва об'єднаних територіальних громад у реалізації проєктів для підвищення ефективності публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності на рівні функціонування органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади.

Методи дослідження. Дисертаційне дослідження базується на фундаментальних положеннях економічної теорії, публічного управління і місцевого самоврядування, проєктного управління та менеджменту персоналу. Для проведення дослідження було використано широкий спектр методів наукового пізнання: за допомогою *методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції* було уточнено поняття «механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади»; шляхом *теоретичного узагальнення та групування* було охарактеризовано етапи організації співробітництва об'єднаних територіальних громад; застосування *методів формалізації, аналізу та синтезу* дозволило обґрунтувати рекомендації щодо розвитку співробітництва; *логічне узагальнення результатів* дало змогу сформулювати висновки та розробити рекомендації; *класифікаційно-*

аналітичний метод було використано для класифікації факторів, що впливають на здійснення проєктної діяльності в ОТГ; для розроблення системи показників визначення готовності ОТГ до проєктної діяльності; для дослідження аналізу підходів до оцінювання ефективності проєктної діяльності; *формалізація* – для обґрунтування елементів механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності громади; *теорія нечітких множин і нечіткого висновку* – для формування методичного забезпечення оцінювання та визначення рівня готовності ОТГ до проєктної діяльності; *інтегральне оцінювання* – для визначення фінансової спроможності здійснення проєктної діяльності; *експертне оцінювання* – для визначення кадрової спроможності здійснення проєктної діяльності, організаційного та технологічного забезпечення проєктної діяльності; *матричний підхід* – для групування досліджуваних ОТГ за рівнем готовності до проєктної діяльності та наявним рівнем ефективності проєктної діяльності; *канонічний аналіз* – для підтвердження взаємозв'язку між складовими готовності ОТГ до проєктної діяльності та ефективністю проєктної діяльності; *графічний* – для наочного подання отриманих результатів. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel, Statistica 10.0, Fuzzy Logic Toolbox.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, звіти органів місцевого самоврядування Харківської області, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, результати експертних опитувань та інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичного базису забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад. Зокрема:

удосконалено:

механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад, що передбачає виокремлення принципів та інструментів, суб'єктного складу та процесів управління проєктом і відрізняється визначенням

передумов впровадження та оцінювання готовності громад до проєктної діяльності з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє підвищити гнучкість і адаптивність рішень та забезпечує оцінку наявного рівня ефективності проєктної діяльності в розрізі складових, які характеризують якість публічного управління та результативність проєктів в об'єднаних територіальних громадах;

науково-методичне забезпечення підвищення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад шляхом розробки концептуальної моделі, яка на відміну від існуючих підходів включає концептуально-цільову, функціональну, структурну та діагностичну складові, об'єднує особистісно-діяльнісний та компетентісний підходи та базується на ефективному використанні можливостей групової проєктної діяльності представників місцевого самоврядування і громадськості для підвищення ефективності публічного управління;

методичний підхід до оцінювання ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, який на відміну від існуючих передбачає оцінку за критеріями, згрупованими відповідно до запропонованої концептуальної моделі підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні за складовими (структурною, концептуально-цільовою, функціональною та діагностичною), що дозволяє оцінити повноту, результативність, якість і ефективність надання публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах за допомогою кваліметричної моделі;

методичне забезпечення визначення готовності об'єднаної територіальної громади до проєктної діяльності, що на відміну від традиційних підходів передбачає комплексний аналіз фінансової спроможності, кадрового потенціалу, організаційної структури та технологічного забезпечення об'єднаної територіальної громади з урахуванням особливостей її розвитку та дозволяє визначити напрямки вдосконалення проєктної діяльності завдяки застосуванню апарату теорії нечітких множин і методу нечіткого висновку;

дістало подальшого розвитку:

науково-методичний підхід до розвитку співробітництва громад в межах підвищення ефективності їх проєктної діяльності, відмінність якого полягає у визначенні взаємозв'язку та оцінюванні впливу рівня готовності громад до проєктної діяльності на рівень її ефективності, реалізованого за допомогою канонічного аналізу і матричного позиціонування, що дозволить сформулювати рекомендації щодо розвитку співробітництва з метою більш ефективного використання ресурсів, вирішення спільних проблем фінансового, екологічного, суспільного та інфраструктурного характеру;

термінологічний апарат публічного управління шляхом обґрунтування змісту поняття «механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади» як системи процедур та інструментів, які застосовуються для досягнення поставлених цілей проєктів та програм, що включає в себе керування проєктами, контроль за їх виконанням та оцінку результатів, з метою забезпечення більш ефективного розвитку територій та якісного надання публічних послуг і життєзабезпечення населення та зв'язків цього поняття з іншими поняттями терміносистеми публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання запропонованих у дисертації положень, підходів і моделей розширює методичну базу забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад в сучасних реаліях і дозволяє підвищити їх спроможність до проєктної діяльності. Використання спеціального програмного забезпечення та відповідних інструментів сприятиме підвищенню ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад завдяки забезпеченню спільної роботи проєктної команди, комунікації з громадськістю, підвищенню прозорості проєктної діяльності, а також відстеженню прогресу проєкту та досягненню його цілей. Результати досліджень доведені до конкретно-прикладних розробок і рекомендацій, які мають універсальний характер і можуть використовуватися у об'єднаних територіальних громадах України з відповідним налаштуванням.

Методичні рекомендації щодо забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад впроваджено у роботу Мереф'янської міської ради (довідка про впровадження № 3727 від 21.08.2023), Інформаційного центру Асоціації європейських прикордонних регіонів у ХНЕУ імені Семена Кузнеця.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади.

Усі результати, які винесено автором на захист, отримані самостійно та містяться в опублікованих роботах. У роботах, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом особистих наукових пошуків. Особистий внесок дисертанта у колективних публікаціях конкретизовано у списку праць здобувача, наведеному у Додатку Е.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки за результатами дослідження, теоретичні положення та практичні рекомендації оприлюднено на міжнародних науково-практичних конференціях: «Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти» (Львів, 2021); «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» (Херсон, 2021); «Science and practice: implementation to modern society» (Manchester, UK, 2022); «Економіка відновлення міст» (Київ, 2023).

Публікації. Усі положення наукової новизни та основні результати дисертації опубліковано у 12 наукових працях, в тому числі: 8 статей, 6 з них опубліковано у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, репозиторіїв і пошукових систем, 1 – у зарубіжному виданні, яке індексується наукометричною базою Web of Science, 1 – в іншому виданні, 4 – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація містить вступ, три розділи, висновки, переліки використаних джерел за кожним розділом і додатки. Загальний обсяг дисертації – 223 сторінки друкованого тексту (8,99 авт. арк.).

Дисертація містить 16 таблиць, з них 4 таблиці займають 6 повних сторінок; 28 рисунків, з них 4 рисунки займають 4 повні сторінки. Список використаних джерел містить: 74 найменування на 8 сторінках (розділ 1), 65 найменувань на 7 сторінках (розділ 2), 48 найменувань на 5 сторінках (розділ 3), що займають разом 20 сторінок, 6 додатків – на 25 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 168 сторінок (6,71 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність, зміст і місце проєктної діяльності у публічному управлінні на місцевому рівні

У сучасному світі зростає значення проєктного управління не тільки в бізнесі, але й у публічному управлінні. Чіткий розподіл обов'язків, прозорість і оптимальна керованість процесами, особиста відповідальність сприяють ефективності проєктного управління. Проєктний підхід все більше стає об'єктом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Особлива увага приділяється концепціям проєктного мислення та проєктування життєвого шляху. Зокрема, розглядають концепти проєктного мислення, проєктування життєвого шляху та економічного простору, проєктності соціокультурного середовища такі вчені-науковці, як Д. Безуглий [1; 2], П. Ворона [3], О. Дурман [4], Н. Костіна [3], О. Медведєва [5], Г. Мінаєва [6], О. Ракоцило [7], В. Рач [5], О. Россошанська [5], С. Серьогін, Ю. Шаров [1] та ін. Але залишається чимало дискусійних моментів і невирішених теоретико-практичних питань щодо проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах, що пов'язані з організаційним обґрунтуванням її забезпечення.

Для ефективного управління проєктною діяльністю будь-якого суб'єкта необхідним є дослідження теоретичного базису порушеної проблематики, а саме обґрунтування сутності понять проєкту та процесу, та визначення проєктної діяльності.

У наукових і методичних публікаціях, моделях і стандартах з проєктного менеджменту існують два підходи до визначення цього поняття: згідно з

процесною моделлю, де проєкт розглядається як процес, та у рамках «управлінської» моделі, якої додержується міжнародна асоціація проєктного менеджменту (IPMA), де «проєкт» як поняття визначається як «зусилля», «діяльність». Більш детальний аналіз наявних у науково-практичній літературі підходів учених до визначення поняття «проєкт» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «проєкт»

Автор	Визначення
Міжнародний стандарт з менеджменту та конфігурації у проєктах [8]	унікальний процес, що складається з набору взаємозв'язаних і контрольованих робіт з датами початку і закінчення і заснований, щоб досягти мети відповідності конкретним вимогам, включаючи обмеження за часом, витратами та ресурсами
Міжнародна асоціація проєктного менеджменту (IPMA) [9]	унікальний набір скоординованих дій з певним початком і завершенням, здійснюваних індивідумом або організацією для вирішення специфічних завдань з певним розкладом, витратами і параметрами виконання
Інститут проєктного менеджменту (PMI) [10]	тимчасова активність (зусилля), здійснювана для створення унікального продукту або послуги
Австралійський інститут проєктного менеджменту [8]	унікальна сукупність взаємозв'язаних дій (робіт) з певними датами початку і закінчення, призначених для успішного досягнення загальної мети
Британський стандарт з управління проєктами [8]	унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певними термінами початку і закінчення, виконана індивідумом або організацією для досягнення певної мети зі встановленими термінами, витратами та параметрами виконання
Мартинишин Я., Костюченко О. [11]	комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення унікальної мети з урахуванням обмежень за часом, ресурсами та якістю. Основна увага приділяється управлінню змінами та інноваціям для досягнення заданого результату
Ньютон Р. [12]	комплекс взаємозв'язаних заходів, призначених для досягнення поставленої мети протягом обмеженого періоду при встановленому бюджеті

Джерело: узагальнено автором на основі [8–12]

На думку Я. М. Деренської, проєкт можна розглядати як систему взаємопов'язаних процесів, кожен із яких характеризується входом, виходом (результатом), обмеженнями та ресурсами [13] (рис. 1.1). Автор докладно аналізує взаємозв'язок процесів управління проєктами з функціями управління, але це не дозволяє представити проєкт в єдності його складових елементів,

нерозривно пов'язаних із зовнішнім середовищем, чітко виділити внутрішні та зовнішні змінні, які впливають на нього.

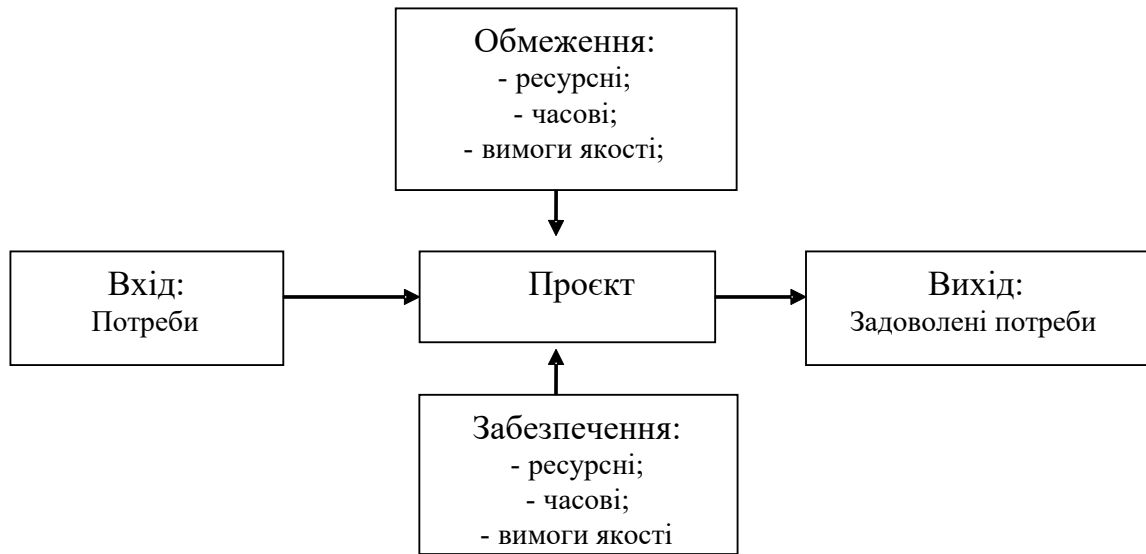


Рис. 1.1. Проект як процес переходу системи з початкового стану в кінцевий

Джерело: розроблено автором за [13]

Діяльність будь-якої організації, зокрема ОТГ, можна розглядати як сукупність двох взаємопов'язаних компонентів: поточних процесів, що мають циклічний характер, і проектів, спрямованих на досягнення унікальних цілей у визначені терміни. Згідно з дослідженнями [14–19], проекти характеризуються низкою спільних ознак:

- чітко визначеними цілями;
- координованим виконанням взаємопов'язаних дій;
- обмеженою тривалістю;
- унікальністю.

Саме ці чотири характеристики відокремлюють проекти від інших видів діяльності. Кожна з названих характеристик має важливість для визначення сутності проекту, і тому слід розглянути їх детальніше.

Кожен проект існує задля досягнення конкретних цілей. Саме вони є його фундаментом, визначаючи напрямок усіх зусиль – від планування до реалізації.

Зазвичай проєкт передбачає комплекс взаємопов'язаних цілей, які структуруються за рівнями деталізації: від загальних до конкретних завдань.

Орієнтація на цілі суттєво впливає на методи управління проєктом. Ключовим моментом є чітке визначення і формулювання цілей на всіх рівнях. Проєкт можна розглядати як послідовне досягнення цих цілей, де кожен наступний етап наближає до кінцевої мети.

Оскільки проєкт спрямований на досягнення конкретної мети, він має чітко визначені часові рамки. Проєкт починається з моменту його ініціації і завершується після досягнення поставлених цілей. Ця обмеженість у часі вимагає ретельного планування та ефективного управління ресурсами.

Проєкти відрізняються від поточної діяльності своєю унікальністю. Кожен проєкт має свої особливості, пов'язані з цілями, умовами виконання та кінцевим результатом. Ця унікальність вимагає індивідуального підходу до управління кожним проєктом. Незважаючи на свою унікальність, проєкти тісно пов'язані з діяльністю суб'єкта, як організації, так і ОТГ чи інших суб'єктів публічного управління. Часто проєкти стають основною формою діяльності, спрямовуючи розвиток [20; 21].

Отже, цілі є фундаментом будь-якого проєкту. Вони визначають напрямок, структуру і тривалість проєкту. Точне формулювання та послідовне досягнення цілей є ключовими факторами успішної реалізації проєкту. Але чим більш унікальним є проєкт, тим вище невизначеність і складнішим є планування і управління ним.

Теоретичне узагальнення та систематизація існуючих напрацювань дозволили визначити відмінності характерних рис операційних процесів і проєктів (рис. 1.2).

Впровадження будь-якого бізнес-процесу або організацію управління можна розглядати як окремий проєкт. Водночас сам проєкт складається з послідовності взаємопов'язаних процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг, координація та завершення. Таким чином, вибір погляду на проєкт залежить від його сутності.

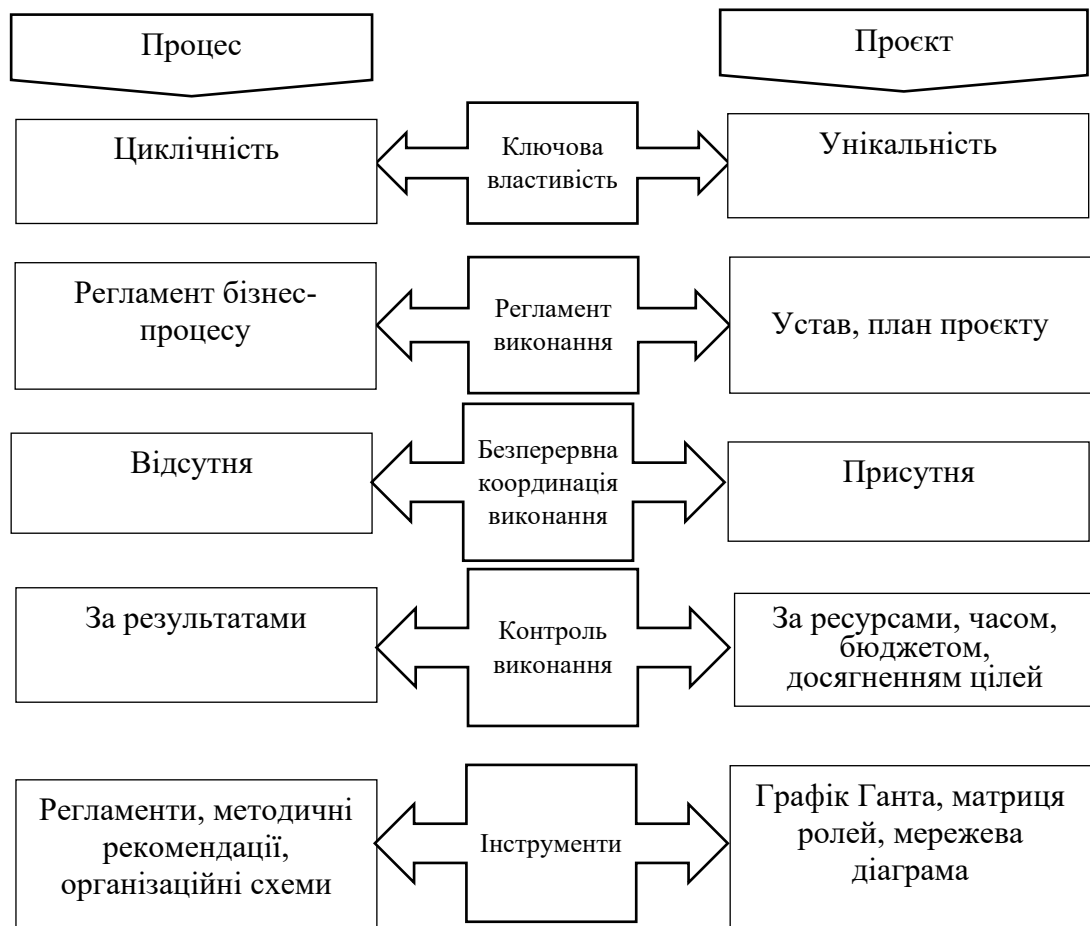


Рис. 1.2. Порівняльна характеристика понять «процес» і «проект»

Джерело: розроблено автором

Важливо розрізняти поняття «проектування» та «проектна діяльність». Проектування – це процес створення концепції проекту, його планування та моделювання. Проектна діяльність, своєю чергою, охоплює весь цикл життя проекту від зародження ідеї до її реалізації, включаючи практичні дії, комунікації та управління ресурсами [4]. Таким чином, проектна діяльність є більш широким поняттям, що містить у собі проектування.

Проектну діяльність можна розглядати у двох вимірах:

- ідеальний – пов'язаний з плануванням, баченням майбутнього й орієнтацією на результат. Проект як об'єкт управління є унікальним і вимагає гнучкого підходу;
- технологічний – відображає процеси реалізації плану, включаючи використання інструментів і методів управління.

Отже, проекти та процеси тісно взаємопов'язані. Проект є сукупністю процесів, а впровадження будь-якого процесу може розглядатися як проект. Проектна діяльність, яка має як ідеальну, так і технологічну складову, є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу.

Для ефективного управління проектами необхідна науково обґрунтована класифікація. До основних властивостей проекту, за якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб, складність, якість, тривалість, причина виникнення, об'єкт інвестиційної діяльності, характер чи рівень учасників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація типів проектів

Класифікаційні ознаки	Типи проєктів				
За рівнем проєкту	Проект	Програма		Система	
За масштабом проєкту	Малий	Середній		Мегапроект	
За складністю	Простий	Організаційно складний	Технічно складний	Ресурсно складний	Комплексно складний
За термінами реалізації	Коротко-строковий	Середній		Мегапроект	
За вимогами до якості та способом його забезпечення	Бездефектний	Модульний		Стандартний	
За вимогами до обмеженості ресурсів	Мультипроект		Монопроект		
За характером проєкту / рівнем учасників	Міжнародний (спільний)		Національний (державний, регіональний, територіальний, місцевий)		
За характером цільової задачі проєкту	Антикризовий		Реформування / реструктуризація		
	Маркетинговий		Інноваційний		
	Освітній		Надзвичайний		
За об'єктом інвестиційної діяльності	Фінансовий		Реальний		
	Інвестиційний		Інноваційний		
За головною причиною виникнення проєкту	Можливості, що відкрилися		Необхідність структурно-функціональних змін	Реорганізація	
				Реструктуризація	
	Надзвичайна ситуація			Реінжиніринг	

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 16; 22–35]

За масштабом проекти розрізняють ще як малі, середні, великі та надвеликі. За складністю у сенсі охоплення різних цілей їх поділяють на монопроекти (окремі проекти), мультипроекти (комплекси монопроектів) та мегапроекти (комплекси моно- та мультипроектів для розвитку регіонів або секторів економіки) [24; 25].

Петрович Й. та Новаківський І. зазначають, що в деяких галузях об'єкти настільки складні, що для їх розвитку реалізують кілька проектів. Група таких проектів, що управляється комплексно для досягнення спільної мети, називається програмою [28].

Для зручності управління великі проекти часто поділять на підпроекти або компоненти. Ці підпроекти можуть передаватися на управління зовнішнім організаціям або іншим структурним підрозділам.

З погляду органів публічного управління, які реалізують проект, проекти та підпроекти варто розглядати скоріше як послугу, а не як продукт, оскільки це зазвичай передбачає виконання певних робіт, надання певних послуг або впровадження послуг, а не виробництво фізичного товару.

За рівнем якості проекти можна поділити на звичайні та бездефектні. Останні відзначаються особливою увагою до якості виконання.

На думку Т. Безверхнюк, А. Левицького, К. Пеклун, Т. Сивак [31], за характером виконання розрізняють обов'язкові (контрактні) та необов'язкові проекти. Обов'язкові проекти, як правило, пов'язані з контрактними зобов'язаннями, наприклад, для ОТГ – це проекти з охорони довкілля, створення або реконструкції інфраструктури. Необов'язкові проекти можуть бути відкладені в часі, наприклад, поточний ремонт інфраструктурних об'єктів.

За характером та сферою діяльності проекти поділяються на промислові, інноваційні, організаційні та соціальні тощо. Промислові проекти спрямовані на виробництво та продаж продукції, вдосконалення технологій. Інноваційні проекти фокусуються на наукових дослідженнях, розробці нових технологій та матеріалів, їх впровадженні. Організаційні проекти пов'язані з реформуванням систем управління, створенням нових організацій. Соціальні проекти спрямовані

на вирішення соціальних проблем, таких як освіта, охорона здоров'я, розвиток культури і спорту [28]. Для ОТГ промислові проекти притаманні меншою мірою, але вони можуть бути частиною управління комунальною власністю або створення індустріальних парків.

Детальну класифікацію проєктів [32] наведено у Додатку А.

Отже, ключовими принципами використання проєктного підходу до управління економічним розвитком територій є: принцип системності, який означає, що, з одного боку, проєктне управління розглядається як єдиний механізм, включений у публічне управління, а з іншого – як сукупність відносно самостійних процесів управління; принцип інтеграційності, який дозволяє врахувати те, що управління проєктами – це, в першу чергу, інтегрований процес, в якому зміни, що вносяться в одні процеси управління, неминуче призводять до змін в інших процесах; принцип збалансованості, який вказує на дотримання балансу пріоритетів діяльності ОТГ, забезпечує узгодженість за цілями і функціями всіх процесів публічного управління з урахуванням виділених ресурсів і розроблених планів; принцип динамічності, який вказує на важливість оптимальності проєктів для досягнення кінцевих цілей ОТГ (регіонів) в умовах часових, ресурсних і бюджетних обмежень; принцип декомпозиції, який означає, що процеси планування проєктів будуються на декомпозиції цілей і робіт на більш дрібні компоненти для більш ефективного управління; принцип компетентності, який сприяє забезпеченню і підтриманню високого рівня компетентності в роботі проєктної команди ОТГ.

Одна з ключових перешкод для ефективного використання інструментів проєктного менеджменту – відсутність комплексного проєктного мислення у керівництва об'єднаних територіальних громад. Саме тому впровадження проєктної діяльності, яка передбачає цілеспрямовану роботу над конкретною проблемою з чіткою кінцевою метою, є настільки важливим [36]. Проєктний підхід дозволяє точно визначити результат, ефективно управляти ризиками та контролювати кожен етап виконання завдання.

При цьому основні причини невдач у проєктах загалом: нечіткі цілі та вимоги, відсутність підтримки керівництва, використання неефективних інструментів, недостатність ресурсів, низька кваліфікація проєктної команди, а також відсутність гнучкості й адаптивності.

Щоб досягти успіху в проєкті, необхідно об'єднати знання, вміння, навички, ресурси та креативні методи. Саме таке поєднання дозволяє ефективно досягти поставлених цілей. На рис. 1.3 наведено параметри успішності проєкту. Успішна реалізація проєкту залежить від багатьох компонентів, які повинні працювати в гармонії, забезпечуючи досягнення поставлених завдань вчасно та з належною якістю.

Знання є одним із ключових елементів успіху проєкту. Це включає як знання про предметну область проєкту, так і про методи управління проєктами. Розуміння специфіки ОТГ та проєкту, знання стандартів і норм, а також володіння сучасними інструментами та техніками управління проєктами дозволяють зменшити ризики й уникнути можливих помилок у процесі реалізації проєкту.

Вміння та навички – це практичні здібності, необхідні для виконання завдань проєкту. До них відносяться навички планування, організації, комунікації, вирішення конфліктів, управління часом і ресурсами. Високий рівень цих навичок у команди проєкту дозволяє ефективно розподіляти завдання, координувати дії учасників і забезпечувати своєчасне виконання робіт.

Ресурси – це матеріальні та нематеріальні активи, необхідні для реалізації проєкту. Сюди входять фінансові кошти, обладнання, технології, інформація, а також людські ресурси. Оптимальне використання ресурсів дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність роботи над проєктом. Особливу увагу слід приділяти управлінню людськими ресурсами, адже від компетентності та мотивації команди багато в чому залежить успіх проєкту.

Креативні методи – це інноваційні підходи та нестандартні рішення, які можуть бути застосовані для досягнення цілей проєкту. Використання креативних методів дозволяє знаходити нові шляхи вирішення проблем,

підвищувати цінність проєкту для ОТГ та створювати додаткову цінність для зацікавлених сторін. Креативність команди сприяє генерації нових ідей та підвищує гнучкість у реагуванні на зміни та виклики зовнішнього середовища.

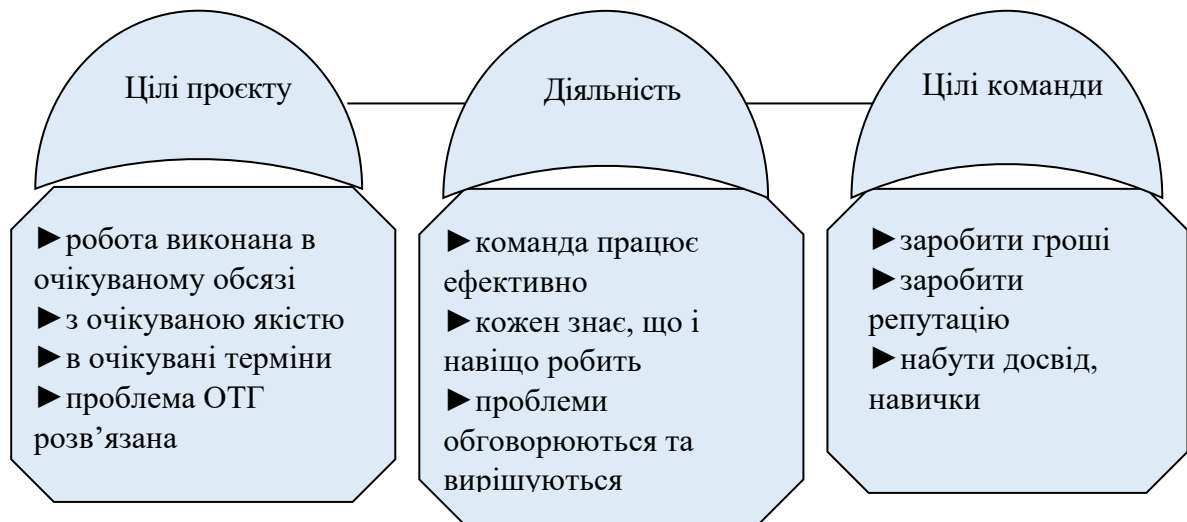


Рис. 1.3. Параметри успішності проєкту в ОТГ

Джерело: розроблено автором

Серед параметрів успішності на рис. 1.3 якість виконання робіт і досягнення поставлених цілей у встановлені терміни залежить від успішності управління ризиками. Управління ризиками передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх впливу на проєкт та розробку заходів щодо їх мінімізації або уникнення. Це дозволяє знизити невизначеність і забезпечити стабільність у реалізації проєкту.

Якість виконання робіт є критичним параметром успішності, оскільки від неї залежить розв'язання проблеми ОТГ та кінцевий результат проєкту. Висока якість досягається через дотримання стандартів, контроль якості на всіх етапах виконання робіт і постійне вдосконалення процесів.

Розв'язання проблеми ОТГ є аналогом задоволення потреб замовника, це важливий показник успішності проєкту, який відображає рівень відповідності результатів проєкту очікуванням і вимогам замовника, яким у рамках місцевого врядування виступає громада. Досягнення високого рівня задоволення потреб

забезпечує довгострокові відносини та репутацію виконавця, залученого до виконання проєкту.

Досягнення поставлених цілей у встановлені терміни – це один із ключових критеріїв оцінки успішності проєкту. Своєчасне виконання робіт дозволяє зменшити витрати, уникнути штрафних санкцій та забезпечити заплановані результати [37; 38].

Таким чином, розуміння та комплексне врахування всіх чинників успіху проєктної діяльності є запорукою ефективного досягнення цілей проєкту. Це вимагає системного підходу до управління проєктами, постійного моніторингу та оцінки результатів, а також готовності до адаптації та вдосконалення процесів відповідно до нових викликів та умов.

Потреба в розробці проєктів розвитку відчувається на місцевому рівні. Проте зазначимо, що застосування проєктного управління має як явні переваги, так і недоліки. Серед значних переваг проєктного управління варто зазначити такі [39]:

- можливість синтезу різних сфер діяльності, що забезпечує об'єднання зусиль для досягнення кращих результатів;
- комплексність підходу до вирішення проблем і реалізація проєктів за всіма напрямками;
- фокусування на конкретних завданнях, що передбачає концентрацію зусиль на одному проєкті;
- гнучкість, здатність адаптуватися до змін умов реалізації проєкту та нестандартних ситуацій;
- активна участь команди включно з високою залученістю керівників, виконавців та громадськості;
- особиста відповідальність, яка гарантується чітким розподілом відповідальності за результати проєкту.

Однак проєктний менеджмент також має свої недоліки, серед яких найважливішими є:

- нерівномірність навантаження на ресурси, яка може виникнути при реалізації кількох проєктів одночасно;
- складність координації і узгодження різних проєктів стосовно одного й того самого об'єкта, особливо якщо вони пов'язані між собою;
- ймовірна нестабільність команд, оскільки склад проєктної команди може часто змінюватися, особливо при різній спрямованості проєктів;
- загроза дублювання функцій і завдань, які можуть виконуватися різними підрозділами, що відволікає ресурси і перешкоджає координації.

Процес проєктного управління є складним і багаторівневим. Він передбачає наявність зворотного зв'язку між усіма учасниками проєкту та містить у собі управління різними аспектами, такими як: управління змістом (визначення цілей, розробка плану, контроль виконання); управління часом (планування графіка робіт, контроль термінів); управління вартістю (складання кошторису, контроль витрат); управління якістю (забезпечення відповідності результатів проєкту вимогам); управління персоналом (підбір, навчання та мотивація команди проєкту); управління матеріально-технічним забезпеченням (забезпечення необхідних ресурсів для виконання проєкту); управління ризиками (ідентифікація, оцінка та управління ризиками) [40; 41].

У сучасних умовах, коли перед суспільством постають складні завдання, що потребують значних ресурсів, проєктний менеджмент стає незамінним інструментом ефективного управління. Особливо актуально це для місцевого самоврядування, яке використовує систему програм і проєктів для покращення соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад.

Поєднання програмного та проєктного управління є перспективним підходом для вирішення складних завдань на рівні місцевого самоврядування. Проєктний менеджмент забезпечує ефективне управління ресурсами та досягнення конкретних результатів у рамках проєктів, тоді як програмне управління дозволяє координувати різноманітні проєкти для досягнення стратегічних цілей. Однак для успішної реалізації такого підходу необхідним є

подальший розвиток методології управління цільовими програмами, особливо їх інвестиційної складової.

Сучасні підходи до оцінки успішності проєктів зазнали значних змін. Якщо раніше основними критеріями були дотримання термінів та бюджету, то зараз на перше місце виходить досягнення стратегічних цілей та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Для підвищення ефективності управління проєктами на рівні місцевого самоврядування необхідно забезпечити тісний зв'язок між управлінням на рівні регіональних програм та управлінням окремими проєктами.

Зміни в підходах до управління проєктами призвели до нових вимог до персоналу. Однак в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері проєктного управління. Це пов'язано з відмінностями в системі освіти. У розвинутих країнах основи проєктного управління вивчають вже давно, тоді як в Україні ця дисципліна є відносно новою.

Незважаючи на відмінності сектора публічного управління і бізнесу, системна методологія проєктного управління успішно застосовується і в управлінні державними програмами, особливо в контексті регіонального розвитку. Ключовими принципами проєктного управління в секторі публічного управління є [42–43]:

- урахування інтересів зацікавлених сторін: кожна мета проєкту чи програми має бути пов'язана з конкретними вигодами для різних груп населення;
- важливість всіх етапів проєкту: від розробки концепції до оцінки результатів, кожен етап відіграє важливу роль у загальному успіху проєкту, його сприйнятті громадою та/або суспільством у цілому;
- значення прийняття рішень: якість прийнятих рішень безпосередньо впливає на успішність всього проєкту.

Методологія проєктного управління дозволяє: чітко визначити результати (описати кількісні та якісні показники, які необхідно досягти); планувати терміни та ресурси (встановити конкретні терміни виконання проєкту та визначити необхідні ресурси); забезпечити прозорість фінансування (деталізувати джерела фінансування та механізми його використання) [44];

уникати перевитрат (завдяки детальному плануванню та контролю); зберегти фокус на цілях (протягом всього життєвого циклу проєкту основна увага приділяється досягненню поставлених цілей).

На початку проєкту необхідно чітко визначити суспільні пріоритети та стратегічні цілі, щоб забезпечити відповідність результатів проєкту загальним стратегічним завданням.

Сучасні виклики перед українськими громадами вимагають впровадження нових підходів до управління. Змінюються економічні відносини, виникають нові соціальні потреби, а тому і вимоги до органів влади зростають.

Проєктний менеджмент стає ключовим інструментом для ефективного вирішення місцевих проблем. Він дозволяє зосередити зусилля на конкретних завданнях, оптимізувати використання ресурсів і залучати громадськість до процесу прийняття рішень.

Основні питання, які постають перед органами влади в контексті проєктного управління [45; 46]:

- визначення пріоритетів: як визначити найважливіші проєкти для ОТГ;
- планування та координація: як ефективно спланувати та скоординувати реалізацію проєктів;
- оптимізація бюджету: як раціонально використовувати обмежені кошти місцевого бюджету;
- залучення фінансування: які джерела фінансування можна залучити для реалізації проєктів;
- залучення громадськості: як залучити громадськість до участі в проєктах;
- досягнення максимальної користі: як забезпечити максимальну ефективність використання коштів;
- формування команди: як створити ефективну команду для реалізації проєктів;
- мотивація учасників: як мотивувати громадськість і працівників до активної участі;

- комунікація з громадськістю: як забезпечити постійну інформацію та зворотний зв'язок із громадськістю;
- швидкість реалізації: як швидко й ефективно реалізувати корисні для ОТГ проекти.

Вирішення цих питань вимагає впровадження комплексного підходу до управління проектами, здатності адаптуватися до змін і непередбачених ситуацій, співпраці з різними зацікавленими сторонами, використання сучасних технологій і методів управління.

Типовим поштовхом для ініціювання проекту на рівні об'єднаної територіальної громади є виявлення проблемних ситуацій у різних сферах життя. Незадовільний стан інфраструктури, низька якість послуг, соціальна нерівність – все це може стати підставою для розробки та реалізації проекту, спрямованого на покращення якості життя мешканців [47; 48].

У сучасній практиці регіональні проекти в діяльності органів влади на мезорівні або проекти на рівні ОТГ – це цілеспрямована діяльність, спрямована на вирішення конкретної проблеми та досягнення певних результатів. Результати реалізації таких проектів можуть бути різноманітними: від будівництва житла та модернізації інфраструктури до створення нових організацій, підприємств та впровадження інновацій тощо.

Сутність і зміст проектної діяльності для різних територіальних громад може варіюватися залежно від конкретних цілей, потреб і ресурсів певної ОТГ. Однак можна виділити конкретні загальні компоненти, які часто зустрічаються в проектах (табл. 1.3).

Таким чином, суть проектної діяльності для об'єднаних територіальних громад полягає у задоволенні потреб громади, підвищенні якості життя мешканців, розширенні можливостей громадськості брати активну участь у її розвитку. Ефективне управління проектами та залучення громадськості є ключовими елементами у досягненні цих цілей. Але важливо зазначити, що розвиток проектного управління в органах влади потребує створення єдиної, цілісної системи управління програмами та проектами.

Таблиця 1.3

Ключові компоненти проєктної діяльності для об'єднаної територіальної громади

Компоненти	Пояснення
Оцінка потреб	Перш ніж розпочати будь-який проєкт, дуже важливо провести ретельну оцінку потреб ОТГ. Це передбачає визначення ключових викликів, пріоритетів і проблем, які члени громади та місцева влада хочуть вирішити. Оцінка потреб є основою для планування проєкту
Визначення цілей	Після визначення потреб органи місцевого самоврядування повинні сформулювати чіткі та конкретні цілі проєкту. Ці цілі мають бути реалістичними, досяжними і безпосередньо пов'язаними з вирішенням виявлених потреб
Планування проєкту	Цей етап передбачає розробку детального плану проєкту. План має окреслити обсяг проєкту, графік, бюджет, доступні ресурси, а також ролі та обов'язки різних зацікавлених сторін, включаючи процедуру відбору підрядників за необхідності. Він також має включати оцінку ризиків і план їхнього зменшення
Залучення громади	Успішність проєкту передбачає активну участь членів громади. Органи місцевого самоврядування повинні залучати громадськість до планування, прийняття рішень та реалізації проєкту. Для забезпечення участі громади слід проводити громадські консультації, загальні збори та створювати механізми зворотного зв'язку
Мобілізація ресурсів	Проєкти потребують фінансування та ресурсів. Органам місцевого самоврядування може знадобитися забезпечити фінансування з різних джерел, включаючи державні гранти, позики, публічно-приватне партнерство або приватні внески. Ефективне фінансове планування та розподіл ресурсів мають важливе значення
Реалізація проєкту	Це фаза, на якій відбувається фактична діяльність за проєктом. Залежно від характеру проєкту діяльність може включати розвиток інфраструктури, соціальні програми, ініціативи з розбудови потенціалу тощо. До виконання цих заходів можуть залучатися проєктні команди або підрядники
Моніторинг та оцінка	Постійний моніторинг та оцінка прогресу та результатів проєкту мають вирішальне значення. Органи місцевого самоврядування повинні встановити ключові показники ефективності (КПЕ) для відстеження прогресу в досягненні цілей проєкту. Регулярні огляди та оцінки допомагають виявити будь-які проблеми або відхилення від плану
Адаптація та зворотний зв'язок	Проєкти можуть потребувати коригування на своєму шляху. Органи місцевого самоврядування повинні бути гнучкими і відкритими для адаптації проєкту на основі зворотного зв'язку, зміни обставин або несподіваних викликів
Прозорість і підзвітність	Важливо підтримувати прозорість проєктної діяльності. Громаду слід інформувати про розвиток проєкту та витрати. Необхідно створити механізми підзвітності, які

Продовження таблиці 1.3

Компоненти	Пояснення
	гарантуватимуть, що ресурси використовуються ефективно та етично
Закриття проекту та звітування	Після завершення проекту має бути підготовлений фінальний звіт, який підсумовує отримані результати та будь-які зобов'язання, що залишилися. Цей звіт має бути оприлюднений в ОТГ та за необхідності поданий відповідним органам влади
Планування сталого розвитку	Довгострокова стійкість повинна розглядатися з самого початку. Органи місцевого самоврядування повинні планувати подальше використання результатів проекту після його офіційного закінчення
Документація та обмін знаннями	Документування процесів, успіхів та викликів проекту може бути цінним для майбутніх ініціатив. Обмін цими знаннями в ОТГ, між ОТГ та з іншими органами місцевого самоврядування може сприяти навчанню та відтворенню успішних практик

Джерело: узагальнено автором на основі [4;6; 14; 16; 26; 29; 30; 41; 42; 49]

Така система забезпечить чітку вертикаль управління, де кожен проєкт буде спрямований на досягнення стратегічних цілей ОТГ. Крім того, необхідно формувати професійні команди проєктного менеджменту, що здатні ефективно розробляти та реалізовувати різноманітні проєкти розвитку ОТГ, відбирати підрядників і комунікувати з громадськістю.

1.2. Особливості реалізації проєктного підходу в управлінні об'єднаними територіальними громадами

Нова траєкторія розвитку нашої держави невід'ємно пов'язана із забезпеченням ефективно діючого місцевого самоврядування. Реформа адміністративного устрою передбачала як один із головних елементів створення нових територіальних громад шляхом об'єднання задля розширення їх можливостей до життєзабезпечення населення, розвитку та оптимізації. Тому далі у тексті застосовується термін «об'єднана територіальна громада». За результатами місцевих виборів в Україні створено 1469 територіальних громад

областей, утворено 136 нових районів замість 490 ліквідованих [50]. Станом на 01.07.2024 сформовано 7719 старостинських округів і затверджено місцевими радами 7419 старост. Переважна більшість, 61 %, старостинських округів має населення від 500 до 1500 осіб [51].

Запровадження воєнного стану внаслідок повномасштабного вторгнення потребувало корегування повноважень місцевих адміністрацій. Станом на 01.07.2024 у територіальних громадах 12 областей створено 192 військові адміністрації, здебільшого в областях, де відбуваються воєнні дії: Херсонській (49), Запорізькій (45), Донецькій (36), Харківській (27), Луганській (26) [51].

Умови воєнного стану та необхідність швидкого повоєнного відродження актуалізують пошук нових, більш ефективних, інноваційних механізмів щодо розвитку місцевого самоврядування, адже існуючі вже не забезпечують необхідних соціальних та економічних результатів. Окрім цього, особливої уваги для місцевого розвитку набувають процеси підтримки спроможності територіальних громад у воєнний та повоєнний час [41; 44; 52, 53]. Незважаючи на те, що українською державою вже здійснено низку змістовних кроків щодо забезпечення сприятливих умов для участі громадян у формуванні місцевої політики, існує ще багато відкритих питань. Як зазначалося, в сучасних умовах, яким характерні постійні динамічні зміни, все частіше в організації тих чи інших процесів та управлінні ними застосовується проєктний підхід, що дозволяє досягати запланованих результатів в умовах заданих параметрів.

Для сучасного етапу впровадження проєктного підходу має стратегічне значення, оскільки його застосування сприяє збільшенню ефективності використання ресурсів для підтримки та відновлення, уможливленню реалізації цілей з розвитку економіки, стимулювання інноваційної спрямованості, зменшення рівня корупції тощо. Особливу значущість проєктний підхід набуває в умовах обмеженості ресурсів, невизначеності і нестабільності, які критично загострилися у воєнний час та будуть відчуватися у повоєнному періоді.

Необхідність підвищення ефективності публічного управління вимагає вдосконалення методів роботи органів державної і місцевої влади. Проєктний

менеджмент є одним із ефективних інструментів. Завдяки проєктному підходу можна структурувати роботу, чітко визначити цілі та ресурси, що дозволяє підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів та оптимізувати використання бюджетних коштів.

Здійснений вище детальний аналіз наукових і практичних напрацювань дозволяє дійти висновку, що проєкт є цілеспрямованим, керованим заходом зі зміни стану системи або об'єкта, що здійснюється в умовах заданих ресурсних обмежень. Керованість проєкту передбачає активізацію процесів планування, організації та контролю.

Проєктна діяльність в ОТГ – це потужний інструмент для змін. Вона дозволяє чітко визначити й управляти ресурсами, інвестиціями, оновлювати місцеві процеси та концентрувати зусилля на досягненні поточних цілей підтримки життєдіяльності у воєнний період та створенні умов для досягнення стратегічних цілей у повоєнному періоді [15; 37; 38; 46; 54; 55]. Ефективність проєктного управління залежить від правильного вибору інструментів і методів впливу на різні аспекти діяльності ОТГ. У зв'язку з цим проєктне управління є інструментом здійснення реформ, що підвищує важливість ефективної їх реалізації, залежить від доцільності економічних та організаційно-адміністративних важелів та методів регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів та відносин з метою ефективного впливу на кінцеві результати проєктної діяльності. Але проблема організаційного забезпечення проєктної діяльності на місцевому рівні залишається відкритою та надзвичайно актуальною, вирішення якої лежить у площині визначення особливостей застосування проєктного підходу.

Слід зазначити, що реалізація проєктного управління в структурі публічної влади передбачає поряд з уже зазначеними загальними принципами проєктного управління реалізацію таких:

- принцип послідовності (поетапності) реалізації проєкту, з фіксацією термінів виконання;
- принцип орієнтації на раціонально запланований і реальний результат;

- принцип диференціації проєктів за напрямками (допоміжним процесам);
- принцип поступового ускладнення проєктів;
- принцип апробації наявних напрацювань з подальшим виявленням і виправленням помилок;
- принцип системності (цілісність проєкту, критичний взаємозв'язок цілей і спрямованість на досягнення синергії);
- принцип гнучкості (адаптивність і гнучкість елементів управління, особливо актуально в умовах існування зовнішніх ризиків).

Досвід застосування проєктного підходу в різних сферах життєдіяльності підтверджує його ефективність як інструменту вирішення і тактичних, і стратегічних питань в умовах постійних, іноді шоккових, змін навколишнього і внутрішнього середовища. Але існують деякі особливості проєктного підходу, які властиві публічному управлінню та відмінні від бізнес-структур [48; 56]:

- фінансовий ресурс обмежений рамками бюджету;
- підзвітність виконавців органам влади вищого рівня;
- наявність жорсткого відомчого виконавського контролю, необхідність публічної звітності, громадського контролю;
- обмеженість правового поля діяльності, особливо у сфері конкурсних процедур;
- спрямованість, перш за все, на досягнення соціального ефекту.

Слід акцентувати увагу на тому, що відмінністю застосування проєктного підходу у публічному управлінні територіальних громад від бізнес-організацій є те, що законодавчо-нормативне поле містить численні нормативні акти у сфері децентралізації і регіональної політики та господарської діяльності. Це накладає додаткові обмеження та вимоги до проєктів та управління ними. Постійний моніторинг і докладний аналіз законодавчих і нормативних актів у цій сфері здійснюється І. В. Ярошенком, І. Б. Семигуліною [57–63]. Узагальнення доробку авторів показало, що зміни нормативно-правового поля відбуваються постійно, отже, воно досі не є стабільним, що ускладнює впровадження проєктного підходу і потребує і адаптації самого проєктного підходу до умов публічного

управління, і підвищених адаптаційних вимог до проєктної команди щодо змін умов розробки і провадження проєктів у об'єднаних територіальних громадах.

На думку деяких учених, для сфери публічного управління актуальність впровадження проєктного підходу закладена в початковій меті його реалізації [8]:

- досягнення планових результатів у найбільш короткі терміни;
- підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів всіх рівнів;
- застосування принципів раціоналізму й обґрунтованості при прийнятті рішень;
- зміна якості комунікацій між відомствами, їх структурними підрозділами, а також публічної влади всіх рівнів і бізнес-структур;
- зниження рівня корупції у країні.

Одним із ключових викликів для органів державної і місцевої влади, які виконують широкий спектр функцій, є чітке розмежування між проєктною і процесною діяльністю. Зазвичай співробітники таких органів поглинені постійним потоком завдань, що ускладнює розуміння кінцевої мети кожного завдання та ефективне використання ресурсів.

При обґрунтуванні організаційного забезпечення проєктної діяльності слід враховувати такі ключові особливості проєктного управління на місцевому рівні:

- 1) у зв'язку з тим, що державна система є кошторисно-бюджетною, ресурси часто виділяються не за потребою, а в рамках можливого;
- 2) постійні зміни нормативно-правовою бази, що регулює виконання проєктів, призводять до того, що неможливим є здійснення оптимального коригування параметрів проєкту;
- 3) відсутній досвід у державних службовців в організації проєктів і розуміння того, яким він повинен бути;
- 4) відсутність у керівників проєктів всієї повноти влади для вирішення проблем, пов'язаних із розробкою і реалізацією проєкту;
- 5) існує тенденція до того, що створені тимчасові робочі групи будуть структурами, які займатимуться в основному звітною діяльністю;

6) відсутнє розуміння того, що таке унікальність і на якому рівні в реалізації проєкту, на який ієрархії ця унікальність завершується;

7) необхідним є створення системи проєктного управління, що забезпечує мінімізацію конфлікту інтересів.

Отже, проєктне управління в місцевих органах влади постійно розвивається, проте, як показує аналіз [64–66], найчастіше ця діяльність залишається формальною процедурою, тобто не виступає в ролі реального ефективного управлінського інструменту. При цьому переваги методології управління проєктами будуть помітні лише тоді, коли буде сформована культура управління проєктами і знайдені менеджери з необхідними особистими компетенціями. Однак для цього потрібно багато часу і застосування значних організаційних зусиль.

Організацію проєктної діяльності на місцевому рівні управління доцільно виконувати у вигляді самостійного проєкту з виділеними етапами. Прийняті рішення важливо оформлювати у вигляді проєктних документів – паспорта проєкту з організації проєктної діяльності та плану з межами на розробку і впровадження діяльності.

Узагальнення етапів впровадження системи проєктного управління в органах місцевої влади дозволило розділити їх на основні та допоміжні процеси. До основних процесів віднесено: стратегічне управління, тактичне управління і управління проєктами. Важливо зазначити, що проєктна діяльність має нерозривний зв'язок зі стратегічним плануванням. Це обумовлено тим, що ініціація проєктів відбувається виходячи із стратегічних цілей розвитку об'єднаної територіальної громади. В умовах воєнного часу, можливих загроз і невизначеностей повоєнного періоду проєкти, терміново необхідні, з часом можуть набувати стратегічного сенсу. Прикладом такого проєкту є реалізований у м. Харкові проєкт будівництва підземної школи.

Також важливо зауважити, що формулюванням цілей, розробкою програм і проєктів, а також реалізацією стратегічних заходів з розвитку займаються органи місцевого самоврядування. Вони відіграють центральну роль у

визначенні напрямків розвитку території (ОТГ), управлінні ресурсами та контролюванні виконання запланованих заходів. Проте для досягнення максимального ефекту від стратегічного планування та проектного управління необхідно залучати до цього процесу широкий спектр учасників.

Суб'єктами стратегічного планування мають бути не тільки органи місцевого самоврядування, але й бізнес, бюджетні організації, некомерційні організації та громадяни. Бізнес може надати необхідні інвестиції, технології та управлінські компетенції, які сприятимуть реалізації стратегічних проєктів. Бюджетні організації, такі як школи, лікарні та інші установи, можуть зробити свій внесок через забезпечення необхідних послуг і ресурсів. Некомерційні організації, зокрема благодійні фонди та громадські об'єднання, можуть забезпечити соціальну підтримку та додаткові ресурси для реалізації проєктів.

Залучення громадськості сприятиме вдосконаленню цього процесу. Громадяни є безпосередніми споживачами послуг і бенефіціарами проєктів, тому їх участь у плануванні та реалізації проєктів дозволяє врахувати реальні потреби та очікування населення. Це, своєю чергою, підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування та забезпечує більшу підтримку проєктів із боку громади.

Тому додатковим вектором змін є широке залучення громадськості в стратегічне планування та проєктну діяльність. Це може бути досягнуто через організацію громадських обговорень, консультацій, проведення опитувань і залучення громадян до робочих груп і комітетів. Важливо забезпечити відкритість і прозорість процесу прийняття рішень, щоб громадяни могли бачити результати своєї участі та впливати на хід реалізації проєктів.

Тому важливо розробити і впровадити зручні, раціональні інструменти участі населення в стратегічному плануванні і проєктному управлінні у повоєнному періоді. До таких інструментів можна віднести створення онлайн-платформ для обговорення та голосування за проєкти, організацію регулярних громадських зустрічей, створення інформаційних бюлетенів і порталів, де

громадяни можуть отримувати інформацію про хід реалізації проєктів і залишати свої пропозиції та зауваження.

Окрім цього, доцільно підвищити обізнаність і компетенції громадян у питаннях стратегічного планування та проєктного управління. Це дозволить не тільки залучити більше людей до процесу, але й забезпечити якісний внесок у розробку та реалізацію проєктів.

Залучення громадськості також може включати створення дорадчих органів, до складу яких мають входити представники різних верств населення. Ці органи можуть брати участь у розробці стратегій та планів, оцінювати результати реалізації проєктів та надавати рекомендації щодо подальших дій. Такий підхід сприятиме більшій легітимності та прийняттю рішень, а також підвищить рівень відповідальності органів місцевого самоврядування.

Загалом інтеграція широкого спектра учасників у процес стратегічного планування та проєктного управління сприятиме створенню більш збалансованих та ефективних стратегій розвитку, які враховуватимуть потреби всіх зацікавлених сторін. Це дозволить досягти сталого розвитку ОТГ, підвищити якість життя населення та забезпечити більш ефективне використання ресурсів, особливо у повоєнному періоді.

Розробка та впровадження таких інструментів потребує зусиль із боку органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та самих громадян. Тільки спільними зусиллями можна досягти значних результатів і забезпечити успішний розвиток об'єднаних територіальних громад. Що стосується допоміжних процесів, то їх візуалізацію подано в рамках кожного з чотирьох етапів реалізації проєкту з організації проєктної діяльності (рис. 1.4).

Модель побудови проєктного управління, яка сьогодні функціонує в об'єднаних територіальних громадах, є результатом адаптації наявних принципів і вимог сучасних практик проєктного управління зарубіжних країн.

Особливість моделі полягає у її застосовності як всередині органів влади, так і щодо проєктів, що реалізуються спільно з бізнес-співтовариством. Це означає, що модель може бути адаптована до різних типів управлінських

структур і контекстів, що робить її універсальним інструментом для підвищення ефективності та результативності проєктної діяльності. Модель

	Організаційна підтримка	Управління мотивацією	Управління компетенціями	Технологічна підтримка
Підготовчий етап	Перші кроки впровадження системи проєктного управління включають в себе: визначення відповідальної особи, формулювання цілей проєкту, розробку детального плану робіт (дорожньої карти) та запуск проєкту. Дорожня карта має містити чіткий опис кожного етапу, відповідальних осіб і термінів виконання			
Організація системи проєктного управління	- організація роботи проєктної групи, її вбудовування в організаційну структуру ОТГ; - розробка регламентуючих документів; - відбір пілотних проєктів	- для ефективного управління процесами необхідно розробити систему КПЕ, яка дозволить оцінювати результати діяльності та вносити необхідні корективи. Паралельно з цим слід розробити нормативні документи, що регламентують робочі процеси та встановлюють стандарти	- організація навчальних заходів для державних службовців з метою опанування навичок проєктного управління	- створення детального опису функцій та можливостей, якими повинна володіти інформаційна система органів місцевого самоврядування для ефективного управління проєктами
Пілотне впровадження	-реалізація експериментальних проєктів для перевірки ефективності нових підходів; -відпрацювання та доведення до досконалості методології управління	- розробка та впровадження ефективної системи мотивації для проєктних команд; - створення системи стимулів для підвищення залученості та продуктивності команд проєктів; - формування мотиваційного середовища: створення сприятливих умов для мотивації та заохочення учасників проєктів	- організація навчання складу керівників і команд пілотних проєктів	- розробка, удосконалення і введення в експлуатацію інформаційної системи управління проєктами і відповідного ПЗ
Тиражування	- підключення нових проєктів; - розвиток сервісів проєктного управління: детальне календарне планування, ризики, аналітична звітність	-остаточне узгодження та затвердження всіх документів, що регулюють процес управління проєктами	- уточнення та затвердження нормативно-регламентуючої системи проєктного управління	- підтримка процесів інформаційною системою проєктного управління в рамках наступної стадії

Рис. 1.4. Узагальнення процесів на етапах впровадження системи проєктного управління в органах місцевої влади

Джерело: розроблено автором [67]

враховує специфіку публічного управління, де важливо забезпечити відповідність законодавчим вимогам, з одного боку, та необхідність швидкої реакції на зміни умов та запити громадян – з іншого боку.

Зміни в системі управління відображаються в безпосередньому підвищенні прозорості діяльності органів влади. Прозорість є ключовим фактором у побудові довіри між владою та громадянами. Відкритий доступ до інформації про прийняті рішення, хід реалізації проєктів та витрати бюджетних коштів дозволяє громадянам бути в курсі діяльності органів влади, що сприяє підвищенню їхньої довіри та участі у процесах управління.

Прозорість діяльності органів влади також має важливе значення для бізнесу. Коли бізнес-співтовариство бачить, що діяльність державних структур є прозорою і передбачуваною, це створює сприятливий клімат для інвестицій і розвитку.

Відкритість інформації про проєкти, тендери, державні закупівлі й інші аспекти діяльності влади дозволяє бізнесу більш ефективно планувати свою діяльність і знижувати ризики, пов'язані з неясністю або непрозорістю процедур. А це, своєю чергою, веде до створення сприятливого адміністративного середовища.

Сприятливе адміністративне середовище характеризується високим рівнем довіри до інститутів публічного управління, зниженням бюрократичних перешкод і поліпшенням умов для ведення бізнесу та реалізації громадських ініціатив. Таке середовище сприяє зростанню економіки, створенню нових робочих місць і поліпшенню якості життя населення.

Оптимізація управлінських процесів є невід'ємною частиною створення сприятливого адміністративного середовища. Це включає впровадження сучасних технологій, таких як електронне урядування, яке дозволяє автоматизувати багато процесів, знижуючи час і витрати на їх виконання. Оптимізація також передбачає перегляд наявних регламентів і процедур з метою їх спрощення та підвищення ефективності.

Підвищення якості послуг, що надаються, є одним із головних результатів впровадження моделі. Високоякісні послуги сприяють підвищенню рівня задоволеності громадян і бізнесу, а отже, розвитку соціального капіталу та економічного зростання. Якість послуг вимірюється не лише їх швидкістю та доступністю, але й відповідністю потребам та очікуванням користувачів. Це вимагає постійного моніторингу й оцінки якості надання послуг, а також отримання зворотного зв'язку від громадян і бізнесу.

Однією з ключових особливостей моделі є її здатність інтегрувати різні зацікавлені сторони у процес управління та реалізації проєктів. Це передбачає не тільки взаємодію між органами публічного управління та бізнесом, але й активне залучення громадськості та неурядових організацій. Такий підхід забезпечує більш комплексний і збалансований розвиток, враховуючи інтереси всіх учасників.

Іншою важливою характеристикою моделі є її гнучкість та адаптивність. Вона може бути змінена та налаштована відповідно до специфічних потреб та умов конкретної територіальної громади або організації. Це дозволяє застосовувати її у різних контекстах, забезпечуючи високу ефективність у досягненні поставлених цілей.

Важливо також зазначити, що впровадження такої моделі вимагає наявності кваліфікованих кадрів, здатних ефективно використовувати нові підходи й інструменти управління. Тому навчання та розвиток професійних компетенцій працівників органів влади є критично важливим елементом успішної реалізації моделі.

Таким чином, модель, яка одночасно застосовна як всередині органів влади, так і в проєктах спільно з бізнесом, забезпечує підвищення прозорості, створення сприятливого адміністративного середовища, оптимізацію управлінських процесів і підвищення якості послуг. Це сприяє загальному розвитку та процвітанню територіальних громад, забезпечуючи сталий розвиток і високий рівень життя для всіх громадян.

Після прийняття рішення про реалізацію проєкту детально розробляється його план. Цей план передбачає визначення ключових етапів, формування переліку завдань і встановлення логічних зв'язків між ними. Для візуалізації та управління планом використовуються спеціальні програмні засоби, які дозволяють створювати ієрархічну структуру робіт, мережеві діаграми, графіки Ганта тощо. Важливо розуміти, що план проєкту є динамічним документом і може коригуватися протягом усього життєвого циклу проєкту [10; 68; 69]. Процеси планування проєкту в рамках підготовчого етапу включають ряд важливих етапів та завдань (рис. 1.5), які забезпечують успішну реалізацію проєкту.

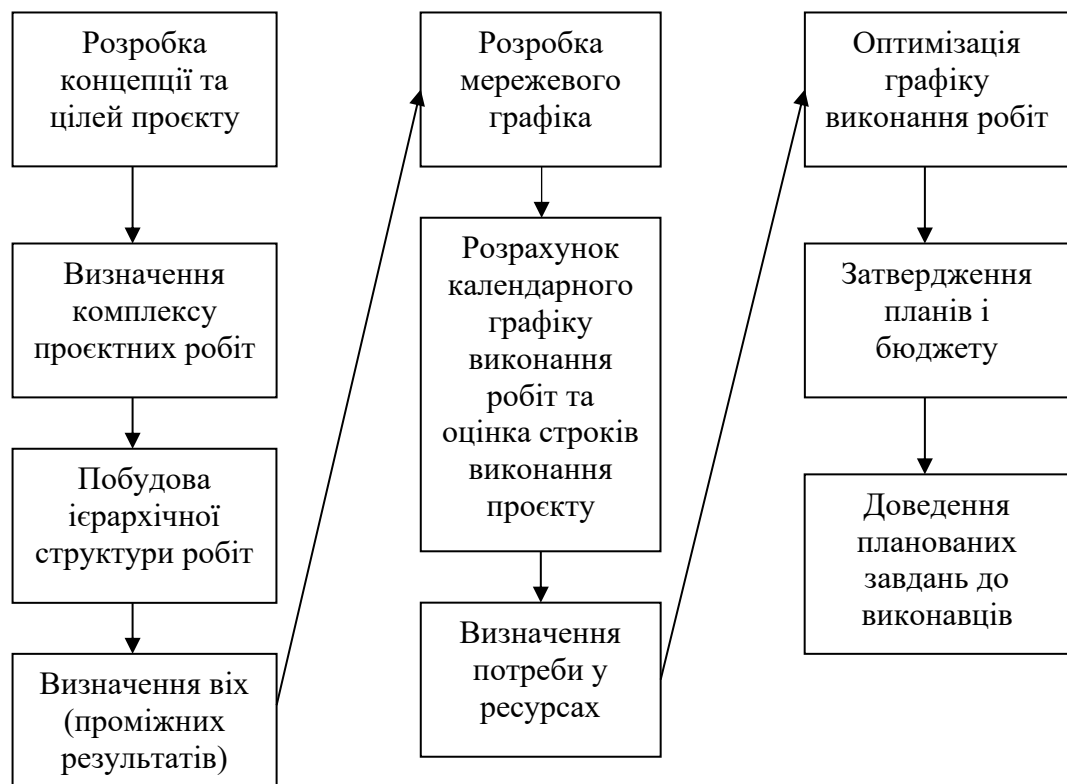


Рис. 1.5. Процеси планування проєкту

Джерело: розроблено автором

Розробка концепції та цілей проєкту містить таке:

- на початковому етапі визначаються основні ідеї та мета проєкту. Це включає аналіз потреб та очікувань зацікавлених сторін, а також вивчення контексту, в якому проєкт буде реалізовано. При цьому важливим є залучення

громадськості в рамках проведення громадських слухань, опитування та інших заходів для визначення потреб та очікувань мешканців громади;

- здійснюється SWOT-аналіз (виявляються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), щоб чітко визначити перспективи та ризики проєкту. При цьому також враховуються місцеві особливості, аналізуються місцеві умови, історія, культура та традиції при формулюванні цілей проєкту. Цей етап також є обов'язковим при розробці стратегій розвитку територій (регіонів, ОТГ);

- формулюються SMART-цілі (тобто конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні й обмежені в часі) для забезпечення ясності та спрямованості проєкту. При цьому важливо співпрацювати з місцевим бізнесом, а саме залучати місцевий бізнес до розробки проєктів, що сприятиме їхній підтримці проєкту та його ефективності.

Визначення комплексу проєктних робіт складається з таких дій:

- створюється детальний список всіх завдань і робіт, які необхідно виконати для досягнення цілей проєкту;

- завдання групуються за логічними блоками, що полегшує подальше управління ними;

- визначаються взаємозв'язки між різними завданнями, що допомагає виявити критичні шляхи та потенційні вузькі місця.

При визначенні комплексу проєктних робіт також важливо продумати партнерство з іншими організаціями, а саме визначати можливість співпраці з іншими ОТГ, громадськими організаціями, державними установами для обміну досвідом і ресурсами. Також на цьому етапі доцільно проводити оцінку впливу на довкілля, власне проведення екологічної експертизи для всіх проєктів, що можуть вплинути на довкілля, є обов'язковим процесом.

При побудові ієрархічної структури робіт створюється Work Breakdown Structure (WBS), яка ієрархічно розбиває проєкт на дрібніші компоненти або робочі пакети. І вже потім визначаються відповідальні за кожен робочий пакет, що сприяє підвищенню відповідальності та контролю. Важливо зберігати модульність проєкту, тобто розбивати проєкт на модулі, які можуть бути

реалізовані незалежно один від одного, що дозволить гнучко адаптувати проєкт до змінних умов.

Акцентуючи увагу на визначенні віх (проміжних результатів), слід зазначити, що головним моментом для проєктів ОТГ є визначення соціальних віх, пов'язаних із прогресом у досягненні соціально значущих цілей, залученням громадськості, інформуванням про хід проєкту та отриманням зворотного зв'язку.

Розробка мережевого графіка передбачає, що:

- створюється мережевий графік (наприклад, діаграма Ганта або СРМ – метод критичного шляху), який відображає послідовність виконання завдань і їх взаємозв'язки, можливості паралельного виконання, початок та закінчення проєкту;

- визначаються залежності між завданнями (попередники та наступники), що допомагає виявити критичні шляхи й оптимізувати графік.

Розрахунок календарного графіку виконання робіт та оцінка строків виконання проєкту передбачає таке:

- розробляється календарний графік, в якому вказуються конкретні дати початку та завершення кожного завдання;

- оцінюються строки виконання кожного завдання, враховуючи наявні ресурси, ризики та можливі затримки;

- визначається та проводиться аналіз критичного шляху для виявлення завдань (робіт), які є критичними для дотримання строків завершення проєкту, тобто порушення строків яких може подовжити термін виконання усього проєкту.

Слід зазначити, що для проєктів об'єднаних територіальних громад важливим є врахування сезонності, а саме планування робіт має ураховувати сезонні особливості громади (наприклад, дорожні роботи, поточний і капітальний ремонт комунікацій здійснюють в теплу пору року, що вимагає закінчення усіх підготовчих робіт до цього моменту).

Визначення потреби у ресурсах передбачає ідентифікацію і оцінку обсягів всіх необхідних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) для виконання кожного завдання, проведення оцінки вартості та доступності ресурсів, що допомагає уникнути дефіциту або перевитрат, складання планів щодо залучення та розподілу ресурсів між завданнями. При цьому важливо максимально використовувати місцеві ресурси громади (інфраструктуру, матеріали, робочу силу) для підтримки місцевої економіки та залучати волонтерів для виконання певних видів робіт, особливо це актуально в сучасних реаліях воєнної агресії.

Оптимізація графіку виконання робіт включає:

- проведення оптимізації графіку для забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів і мінімізації часу виконання проєкту;
- визначення можливих шляхів скорочення строків виконання завдань, зменшення вартості або підвищення якості результатів;
- здійснення аналізу ризиків і розробку планів щодо їх мінімізації.

Слід зазначити, що важливо співпрацювати з місцевими постачальниками для скорочення логістичних витрат і термінів виконання робіт.

Затвердження планів і бюджету передбачає такі дії:

- остаточні плани та бюджет проєкту представляються замовнику (громаді) та/або керівництву для схвалення. Це можливо реалізувати шляхом проведення громадських слухань для обговорення проєкту й отримання згоди громади;
- враховуються зауваження та пропозиції (за результатами громадського обговорення, консультацій з керівництвом громади), можливі корективи вносяться до планів, що включає співпрацю з місцевою радою, остаточний проєкт схвалюється на сесії місцевої ради.

Після затвердження планів починається підготовка до реалізації проєкту.

Доведення планованих завдань до виконавців:

- виконавці проєкту інформуються про їхні завдання, строки виконання та відповідальність;

- проводяться наради та тренінги для роз'яснення планів і процедур, що допомагає забезпечити ефективну комунікацію та розуміння цілей проєкту;
- встановлюються канали комунікації та звітності для забезпечення постійного моніторингу та контролю за виконанням завдань.

Загалом ці етапи підготовчого процесу забезпечують детальне планування, координацію та управління ресурсами, що є основою для успішної реалізації проєкту та досягнення його цілей.

На етапі виконання проєкту слід виділити три ключові взаємопов'язані процеси (рис. 1.6).

Контроль проєкту – це безперервний процес спостереження за ходом виконання робіт з метою забезпечення досягнення поставлених цілей. Він спрямований на своєчасне виявлення відхилень від плану, які можуть призвести до затримок, перевищення бюджету або зниження якості результатів.

Контроль проєкту складається з моніторингу, аналізу та прогнозування. Моніторинг передбачає систематичне спостереження за виконанням робіт і порівняння фактичних результатів з плановими показниками.

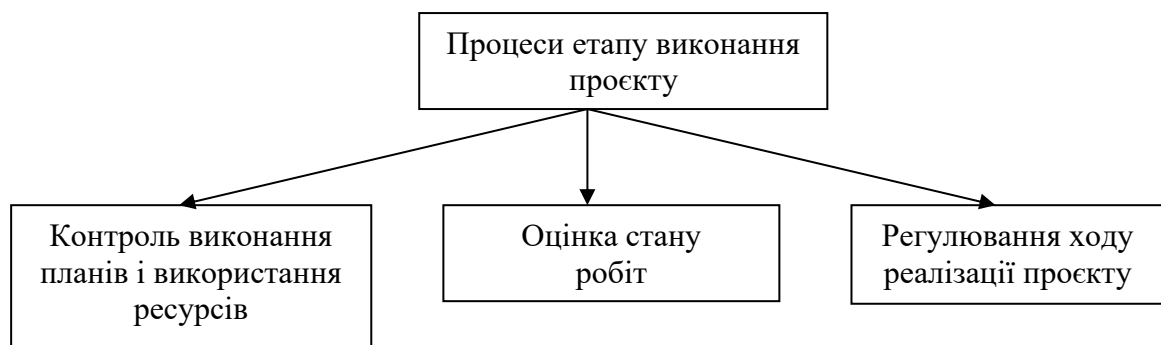


Рис. 1.6. Процеси етапу виконання проєкту

Джерело: розроблено автором

Аналіз відхилень дозволяє виявити причини проблем і розробити заходи щодо їх усунення. Прогнозування ж допомагає передбачити можливі ризики та скоригувати план проєкту за необхідності.

Оцінка – це процес періодичного підведення проміжних підсумків, а також підсумків по завершенню проєкту особами, які не задіяні в реалізації проєкту, що дозволяє здійснити повну й об'єктивну оцінку.

Процес регулювання складається з наступних процедур, що повторюються з прийнятою в проєкті періодичністю:

- збір і підготовка оперативної інформації про стан комплексу робіт і надання її в проєктну команду;
- оновлення мережевих моделей проєкту і підготовка вихідних даних для розрахунку (перерахунку);
- розрахунок (перерахунок) мережевих моделей і актуалізація календарних планів;
- аналіз фактичного стану комплексу робіт і підготовка рішень щодо його подальшої реалізації;
- розробка оперативно-календарних планів (квартальних, місячних, тижневих, добових і так далі) і доведення їх до учасників проєкту.

До групи завершуючих процесів входять процеси, необхідні для формального завершення всіх операцій проєкту або його фази, передачі завершеного продукту (можливості користування послугою) громаді (громадам) або закриття зупиненого проєкту. Виконання цієї групи процесів підтверджує здійснення всіх процесів для закриття проєкту або його фази, і формально встановлює, що проєкт або фаза проєкту закінчені. До групи завершуючих процесів входять такі процеси управління проєктами [1; 16; 31]: закриття проєкту – процес, необхідний для завершення всіх операцій всіх груп процесів, щоб формально закрити проєкт або фазу проєкту; закриття контрактів – процес, необхідний для завершення і врегулювання кожного контракту, зокрема, завершення контрактів, що діють, і закриття кожного контракту, що стосується проєкту або фази проєкту.

Отже, визначення порядку управління проєктами є важливим з точки зору забезпечення їх своєчасного виконання з оптимальним використанням ресурсів та досягнення цілей.

Реалізація проєктного підходу в об'єднаних територіальних громадах у повоєнні часи дозволить досягти конкретних позитивних ефектів, а саме: участь громадян в ініціації і реалізації проєктів; врахування думки мешканців при прийнятті рішень; підвищення якості послуг, що надаються; відкритість і прозорість, можливість здійснення контролю з боку суспільства. Окрім цього, позитивно впливатиме на соціально-економічний розвиток ОТГ створення сприятливого адміністративного середовища та зниження ризиків для інвесторів, у т. ч. інфраструктурних.

З точки зору загальних цілей підвищення ефективності проєктної діяльності, то воно спрямоване на такі результати, особливо важливі у воєнний період: підвищення керованості за рахунок контролю за залученням, розподілом і витрачанням ресурсів; підвищення детальності планування і виконання, моніторингу реалізації проєктів в режимі онлайн, оперативності прийняття коригувальних дій; скорочення термінів і підвищення якості результатів; підвищення плановості та прозорості бюджетних процесів у громаді.

Отже, проєктна діяльність територіальної громади є особливим видом публічного управління, в основі якого лежить попередньо розроблений план дій по досягненню конкретної мети, оптимально використовуючи певні ресурси в запланований строк. Організація проєктної діяльності є процесом реалізації проєкту по зміні процесного підходу на результативно-орієнтовану діяльність, що передбачає поєднання кваліфікованих навичок, мотивації проєктної команди, технічних рішень і організаційної підтримки. Впровадження проєктного управління у практику публічного управління дозволить застосувати набір методів, інструментів і прийомів, спрямованих на досягнення мети при балансуванні між обсягами роботи, ресурсами, якістю і ризиками.

Насправді актуалізація та поширення проєктного підходу в публічному управлінні характеризується різноплановістю його застосування. Адже формування та розвиток проєктної діяльності може слугувати не тільки для підвищення рівня функціонування об'єднаних територіальних громад, але з метою формування кадрового резерву в контексті реалізації нового публічного

управління тощо. Тобто сучасними авторами, а саме Семигуліною І., Ярошенком І., Красноносовою О., Козирєвою О. [15], розглядається як можливість застосування проєктного підходу в цілому для публічного управління, так і для вирішення більш часткових, локальних завдань на місцевому рівні. Пояснюється це наявністю сприятливих наслідків від впровадження проєктного підходу, серед яких: забезпечення отримання економічного ефекту у формі зростання якості й оперативності робіт; збільшення інвестиційної привабливості держави в цілому та її регіонів; підвищення дієвості та відкритості органів державної влади та публічного управління в цілому; формування сприятливого адміністративного середовища тощо.

Отже, впровадження проєктного підходу в діяльності ОТГ дозволить:

- покращити якість життя мешканців, реалізуючи проєкти, які відповідають потребам громади;
- оптимізувати використання бюджетних коштів за рахунок більшої ефективності в умовах обмежених ресурсів;
- залучати інвестиції для розвитку громади завдяки створенню сприятливого адміністративного середовища;
- підвищити прозорість і забезпечити відкритість інформації про проєкти та їх результати;
- зміцнити довіру до місцевої влади шляхом залучення громади до процесу прийняття рішень.

Але поряд із позитивними моментами сучасними авторами відзначаються також недоліки та проблеми, що властиві процесу впровадження проєктного підходу і проєктного управління в публічному управлінні [8; 34]:

- невідповідність системи публічного управління до застосування всіх складових елементів управління проєктами;
- необхідність навчання проєктному підходу безпосередньо тих, хто здійснює впровадження проєктного підходу;
- брак компетентних фахівців у галузі проєктного управління;

- бюрократичне мислення управлінських кадрів, що спрямоване лише на виконання доручень;
- відсутність бази кращих практик впровадження проєктного підходу в публічному управлінні для його вдосконалення;
- відсутність прямого зв'язку стратегій регіонів, об'єднаних територіальних громад і безпосередньо їх проєктної діяльності (регіональні проєкти часом не спрямовані безпосередньо на досягнення цілей соціально-економічного розвитку окремих ОТГ).

Враховуючи зазначене, питання впровадження проєктного управління в органах влади, конкретні механізми реалізації пріоритетних проєктів на місцевому рівні, встановлення цілей і вибір показників в процесі реалізації проєктного управління, встановлення взаємозв'язку в документах стратегічного планування та бюджетного прогнозування на регіональному рівні, а тим паче у ОТГ, як і раніше залишаються дискусійними. У зв'язку з цим актуалізується питання забезпечення ефективності проєктної діяльності на рівні місцевого самоуправління. При цьому важливим напрямом є забезпечення взаємозв'язку внутрішньої діяльності об'єднаної територіальної громади з їх пріоритетними цілями.

1.3. Концептуальні підходи до забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади

Створення ефективної системи публічного управління є критично важливим завданням для сучасних територій, особливо в умовах збройного конфлікту та подальшого відновлення. Така система забезпечить прискорення процесів відбудови зруйнованої інфраструктури, стабілізацію економіки та підвищення якості життя населення.

Одним із ключових напрямків реформування публічного управління є активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень і реалізації

проектів. Проте впровадження проектного менеджменту на місцевому рівні вимагає розробки чітких критеріїв оцінки ефективності, особливо в умовах обмежених ресурсів і підвищених вимог до швидкості реалізації проектів.

Основна мета діяльності органів місцевого самоврядування полягає у забезпеченні сталого розвитку громад і підвищенні якості життя населення. Саме від ефективності їхньої роботи залежить успішне вирішення економічних, соціальних і політичних завдань на місцевому рівні. У воєнний і повоєнний час не перший план виходять життєзабезпечення і підтримка населення.

У науковій літературі існує значна кількість досліджень (Д. Безуглий, П. Ворона, О. Дурман, Н. Костіна, О. Медведєва, Г. Мінаєва, О. Ракоцило, В. Рач, О. Россошанська, С. Серьогін, Ю. Шаров [1–7]), присвячених питанням ефективності проектної діяльності. Однак проблема ефективності проектного управління на місцевому рівні, особливо в умовах війни та повоєнної відбудови, залишається недостатньо дослідженою.

Ефективність проектної діяльності – це системний показник, який відображає ступінь досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів. Крім того, ефективність окремого проекту залежить від таких факторів, як швидкість реалізації, стійкість до зовнішніх впливів і здатність адаптуватися до нових умов. Мета цього підрозділу полягає у розробці концептуальної моделі, яка структурує процес підвищення ефективності проектної діяльності на місцевому рівні з урахуванням нових викликів, пов'язаних зі збройним конфліктом і процесами відбудови.

Однією із найважливіших характеристик проекту, на основі якої приймається рішення про його реалізацію, є ефективність. Варто зазначити, що у науковій літературі немає однозначного підходу до тлумачення цього поняття. З точки зору семантичного розуміння його змісту слово «ефективність» у тлумачному словнику української мови [68; 70; 71] пояснюється як ефект, що «дає, приводить до потрібних результатів». Стосовно економічних категорій дефініція «ефект» означає корисний результат, наслідки, а термін «ефективний» – результативний, корисний. З'ясовуючи суть термінів «ефект» і «ефективний»,

не важко інтерпретувати слово «ефективність», яке означає результативність, дієвість. При цьому необхідно мати на увазі, що «ефект» і «ефективність» – поняття неоднозначні. Термін «ефект» означає результат якого-небудь процесу. Сам собою ефект недостатньо характеризує діяльність, оскільки він не показує, ціною яких ресурсів (витрат) був отриманий, та чи відповідає він цілі. Один і той самий ефект можна отримати з високим рівнем використання ресурсів (витрат) і навпаки. До того ж ефект проєкту може біти незапланованим, а подекуди негативним.

У проєктному менеджменті ефективність – це категорія, що відображає відповідність проєкту цілям і інтересам його учасників. Так, наприклад, В. Малиновський вважає, що відносно проєктів слід відрізняти результати від ефективності проєкту. Результати проєкту вимірюються у абсолютних показниках і являють собою продукцію, послуги, доходи, прибуток, період окупності. Ефективність, на відміну від результатів, вимірюється у відносних величинах і являє собою порівняння результатів і витрат, включаючи, в першу чергу, їх доходність, рентабельність та інші показники [71].

Сьогодні можна вважати загальновизнаним виділення таких видів ефективності проєктів (рис. 1.7).

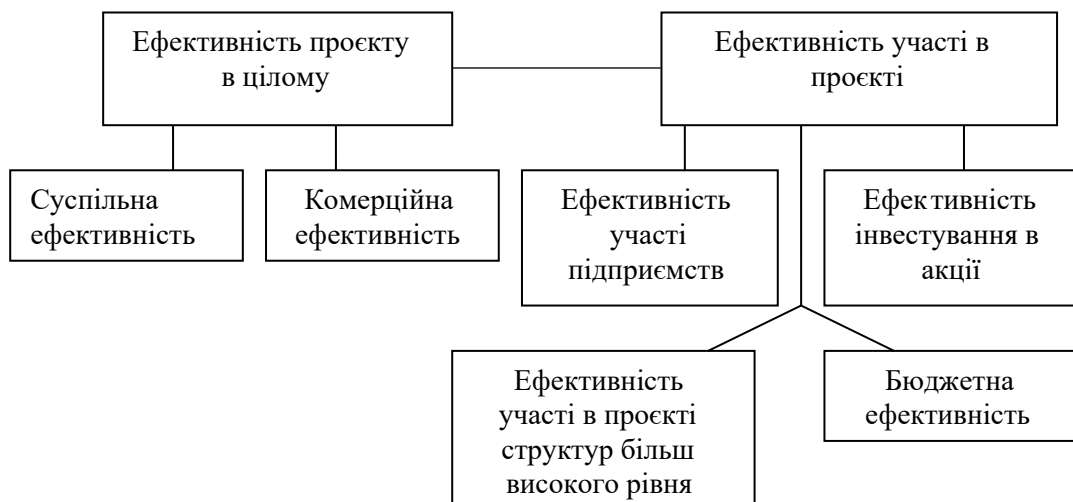


Рис. 1.7. Види ефективності проєктів

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності проєкту є важливим етапом його життєвого циклу. Вона дозволяє визначити, наскільки проєкт відповідає поставленим цілям, чи є

він привабливим для інвесторів та як він впливає на суспільство. Оцінка ефективності проєкту включає два основні аспекти: суспільна (соціально-економічна) ефективність і комерційна ефективність.

Оцінка суспільної (соціально-економічної) ефективності передбачає аналіз прямих і непрямих наслідків реалізації проєкту для суспільства в цілому (або громади) і з точки зору публічного управління має бути головною. При цьому показниками оцінки слугують: покращення якості життя, створення робочих місць, розвиток інфраструктури, збереження довкілля тощо. Застосування оцінки такої ефективності є типовим для інфраструктурних, соціальних та екологічних проєктів, які мають широкий вплив на громаду. У воєнний час на перший план виходять показники убезпечення населення, життєзабезпечення ОТГ, у повоєнний час до них приєднуються швидкість відновлення інфраструктури, рівень життя, стресостійкість систем життєзабезпечення.

Оцінка комерційної ефективності включає аналіз фінансових показників проєкту з точки зору його прибутковості й окупності. Показниками оцінки є: рентабельність, окупність інвестицій, чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності, грошові потоки тощо. Така оцінка важлива для інвестиційних проєктів, де основною метою є отримання прибутку.

Оцінювання саме цих двох аспектів є важливим через те, що суспільна ефективність дозволяє оцінити соціальну значущість проєкту та його внесок у розвиток суспільства, а комерційна ефективність дозволяє оцінити фінансову стійкість проєкту та його привабливість для інвесторів.

Отже, оцінка ефективності проєкту є комплексним процесом, який дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо його реалізації та подальшого розвитку. Комбінація суспільної та комерційної оцінки забезпечує більш повне розуміння впливу проєкту на суспільство та його фінансової стійкості.

Детальний аналіз обох аспектів ефективності дозволяє створити комплексну картину впливу проєкту на ОТГ і її економіку, що є основою для прийняття рішень щодо його реалізації. Важливою частиною оцінки ефективності є порівняння різних варіантів проєктних рішень, що дозволяє

вибрати оптимальний варіант із точки зору витрат і вигід. Крім того, врахування ризиків і невизначеностей є невід'ємною частиною процесу оцінки ефективності, що дозволяє підготувати плани щодо їх мінімізації та управління.

Оцінка ефективності проєкту також включає аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, політична стабільність, законодавчі зміни тощо. Це дозволяє підвищити точність прогнозів і забезпечити більш надійну основу для прийняття рішень. Залучення експертів і консультантів із різних галузей знань може значно підвищити якість оцінки ефективності, оскільки вони можуть надати цінні рекомендації та пропозиції щодо поліпшення проєктних рішень.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки ефективності проєкту, що враховує як суспільну, так і комерційну ефективність, є ключовим елементом успішного управління проєктами. Він дозволяє забезпечити не тільки фінансову вигоду для учасників проєкту, але й позитивний вплив на суспільство та довкілля, сприяючи швидкому відновленню, сталому розвитку та підвищенню якості життя громадян.

Оцінка ефективності участі в проєкті є важливим інструментом для визначення доцільності його реалізації та задоволення інтересів усіх залучених сторін. Вона дозволяє не тільки оцінити загальну ефективність проєкту, але й проаналізувати, наскільки вигідною є участь у ньому для кожного окремого учасника, а також для більш широких структур, таких як галузі економіки, регіони чи держава. Ефективність участі в проєкті містить такі аспекти:

- ефективність для учасників оцінює досягнення індивідуальних цілей кожного учасника проєкту. Вона може включати для суб'єктів господарювання отримання прибутку, зростання ринкової частки, підвищення іміджу компанії тощо, для ОТГ – досягнення цілей, вирішення проблем;

- галузева ефективність передбачає аналіз впливу проєкту на розвиток відповідної галузі економіки. Оцінюється, чи сприяє проєкт зростанню виробництва, підвищенню конкурентоспроможності галузі, створенню нових робочих місць тощо, що важливо для об'єднаних територіальних громад з

недиверсифікованою галузевою структурою економіки, проблемами на ринку праці та фінансовою неспроможністю;

- бюджетна ефективність визначається ефективністю використання бюджетних коштів, інвестованих у проєкт. Порівнюються бюджетні витрати на реалізацію проєкту з отриманими результатами для ОТГ та можливими додатковими доходами бюджету внаслідок його реалізації.

Оцінювання ефективності участі в проєкті є важливим через:

- необхідність прийняття обґрунтованих рішень, оскільки оцінка ефективності допомагає приймати рішення про продовження або припинення проєкту, а також про внесення необхідних змін до його плану;

- розширення кола нових можливостей завдяки тому, що аналіз ефективності дозволяє виявити нові можливості для розвитку та розширення проєкту;

- підвищення відповідальності через те, що оцінка ефективності стимулює учасників проєкту до більш відповідального ставлення до своїх обов'язків;

- вимоги забезпечення прозорості, оскільки оцінка ефективності сприяє підвищенню прозорості проєкту та довіри до нього з боку усіх зацікавлених сторін, зокрема громадськості.

Оцінка ефективності участі в проєкті є комплексним процесом, який дозволяє отримати повну картину результатів проєкту з різних точок зору. Застосування такого підходу сприяє підвищенню ефективності управління проєктами та досягненню поставлених цілей.

Проводячи певний семантико-морфологічний аналіз поняття «ефективність проєкту», слід зазначити, що цей термін використовують у доволі широкому контексті залежно від цілей (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Результати семантико-морфологічного аналізу поняття «ефективність проєкту»

Джерело: сформовано автором за [54; 72; 73]

Отже, ефективність проєкту може вимірюватися тим, наскільки успішно досягнуті цілі та завдання, які були поставлені на початку проєкту. Окрім цього, доволі часто зустрічається використання такої ключової складової, як дотримання бюджету, тобто наскільки бюджет проєкту був у межах запланованих витрат. І якщо проєкт виконаний без перевищення бюджету, він може вважатися доволі ефективним. Якщо проєкт виконаний вчасно або навіть раніше, він також вважається ефективним. Тобто у цьому випадку вимірюється, наскільки проєкт завершений в обумовлений термін.

Якщо проєкт приносить фінансовий прибуток або позитивний економічний вплив, це може свідчити про його ефективність з економічної точки зору. Визначають ефективність також на основі якості результатів проєкту. Це може включати в себе якість виробленої продукції або послуги, а також задоволеність клієнтів або користувачів. Тому, якщо всі зацікавлені сторони задоволені результатами та ходом проєкту, то це також може бути ознакою ефективності.

Визначення ефективності може ґрунтуватися на тому, наскільки проєкт відповідає стратегічним цілям і планам спільноти. При цьому також можуть

враховувати, наскільки довготривалими та стійкими є результати проєкту після його завершення.

Найменше згадується те, що ефективність може вимірюватися здатністю проєкту адаптуватися до змін у середовищі або умовах виконання. Але важливим є оптимальне використання ресурсів. Якщо ресурси використовуються ефективно, це може свідчити про ефективність проєкту.

Тому дуже важливо проводити вибір конкретних метрик і показників для визначення ефективності проєкту, базуючись на його цілях, обставинах і потребах зацікавлених сторін.

Таким чином, підсумовуючи точки зору вчених щодо сутності понять «проєкт» та «ефективність», слід зазначити, що проєкт – це комплекс взаємопов'язаних скоординованих робіт, призначених для досягнення поставленої мети, в умовах обмежень за часом, ресурсами та витратами з певними датами початку і закінчення. Своєю чергою, ефективність проєкту для ОТГ – це результативність проєкту, яка відображається у відповідності результатів проєкту цілям і інтересам ОТГ, отримана за умов заданих обмежень за часом, ресурсами, витратами та необхідного рівня якості.

Детальне дослідження підходів до забезпечення ефективності проєктної діяльності дозволило виділити такі підходи, які спрямовані на досягнення поставлених цілей та оптимальне використання ресурсів:

- чітке визначення цілей та результатів. Цілі проєкту мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та визначеними у часі (відповідати SMART-принципам). Це, своєю чергою, допомагає всім учасникам розуміти, що вимагається від проєкту і як досягнути успіху;

- ефективне управління ресурсами. Керування бюджетом, персоналом і матеріальними активами є критичними для успішності проєкту. Потрібно ефективно планувати та розподіляти ресурси, а також слідкувати за їх використанням;

- стратегічне управління проєктами. Розробка чіткої стратегії та визначення стратегічних цілей проєкту є основою ефективного управління

проектами. Важливо визначити, як проєкт вписується в загальну стратегію та як він сприяє досягненню стратегічних цілей;

- управління ризиками. Визначення, аналіз та управління ризиками дозволяють запобігти можливим проблемам і забезпечити готовність до непередбачених ситуацій;

- ефективний комунікаційний план. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між всіма учасниками проєкту допомагає уникнути непорозумінь і сприяє спільному розумінню цілей і завдань;

- моніторинг та оцінка. Постійний моніторинг ходу проєкту та його результатів дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати плани. Оцінка результатів допомагає визначити, наскільки проєкт відповідає цілям;

- використання технологій та інструментів управління проєктами. Використання спеціалізованих програм для управління проєктами, таких як Microsoft Project, JIRA та ін., допомагає структурувати та автоматизувати процеси управління проєктами;

- розвиток навичок і навчання команди. Важливо забезпечити, щоб всі учасники проєкту мали необхідні знання та навички, а також надавати можливості для навчання і розвитку;

- використання методів управління якістю. Впровадження методів управління якістю, таких як Six Sigma або Total Quality Management, може покращити ефективність проєктної діяльності та забезпечити високу якість результатів;

- аналіз проєктної діяльності та її вдосконалення. Після завершення проєкту важливо провести аналіз його ітерацій, визначити, що було успішним, а що можна вдосконалити, та внести відповідні корективи у методики і процеси. При цьому важливо вивчати та впроваджувати кращі практики, враховуючи, що кожен проєкт може вимагати власного підходу до забезпечення ефективності, і важливо враховувати контекст та специфіку проєкту при виборі стратегій та методів.

Дослідження ефективності проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах потребує комплексного підходу, який враховує як зовнішні фактори, так і внутрішні процеси. Для побудови ефективної моделі управління проєктами в ОТГ необхідно дослідити і розвинути теоретичні засади. Зокрема, важливо провести детальний аналіз наявних підходів до оцінки успішності проєктів, щоб визначити найбільш релевантні для рівня об'єднаної територіальних громад критерії та фактори.

Слід зазначити, що різноманітність систем показників для оцінки ефективності повинна враховувати широкий спектр чинників, які впливають на успіх проєкту. Проєктна діяльність має як індивідуальні, так і колективні аспекти, що зумовлює необхідність аналізу взаємодії різних факторів, включаючи індивідуально-психологічні, соціально-психологічні, організаційні та зовнішні.

Психологічні фактори відіграють значну роль в успіху групової проєктної діяльності. Здатність координатора організувати та координувати роботу команди, характер взаємодії між учасниками, вплив лідера та індивідуальні особливості кожного члена команди – все це впливає на результативність проєкту. Крім психологічних факторів, важливу роль відіграють також зовнішні організаційні чинники та рівень готовності об'єднаної територіальної громади до участі в проєкті. Це включає наявність необхідних ресурсів, підтримку з боку місцевої влади, а також мотивацію та компетентність учасників.

Для підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні необхідно враховувати всі зазначені фактори. Запропонована концептуальна модель (рис. 1.9) базується на особистісно-діяльнісному та компетентнісному підходах і передбачає створення оптимальних психологічних умов для роботи команди, ефективну організацію проєктної діяльності та формування інноваційного середовища.

Головна мета моделі – максимально ефективно використовувати потенціал проєктної діяльності для розвитку територіальної громади, підвищення

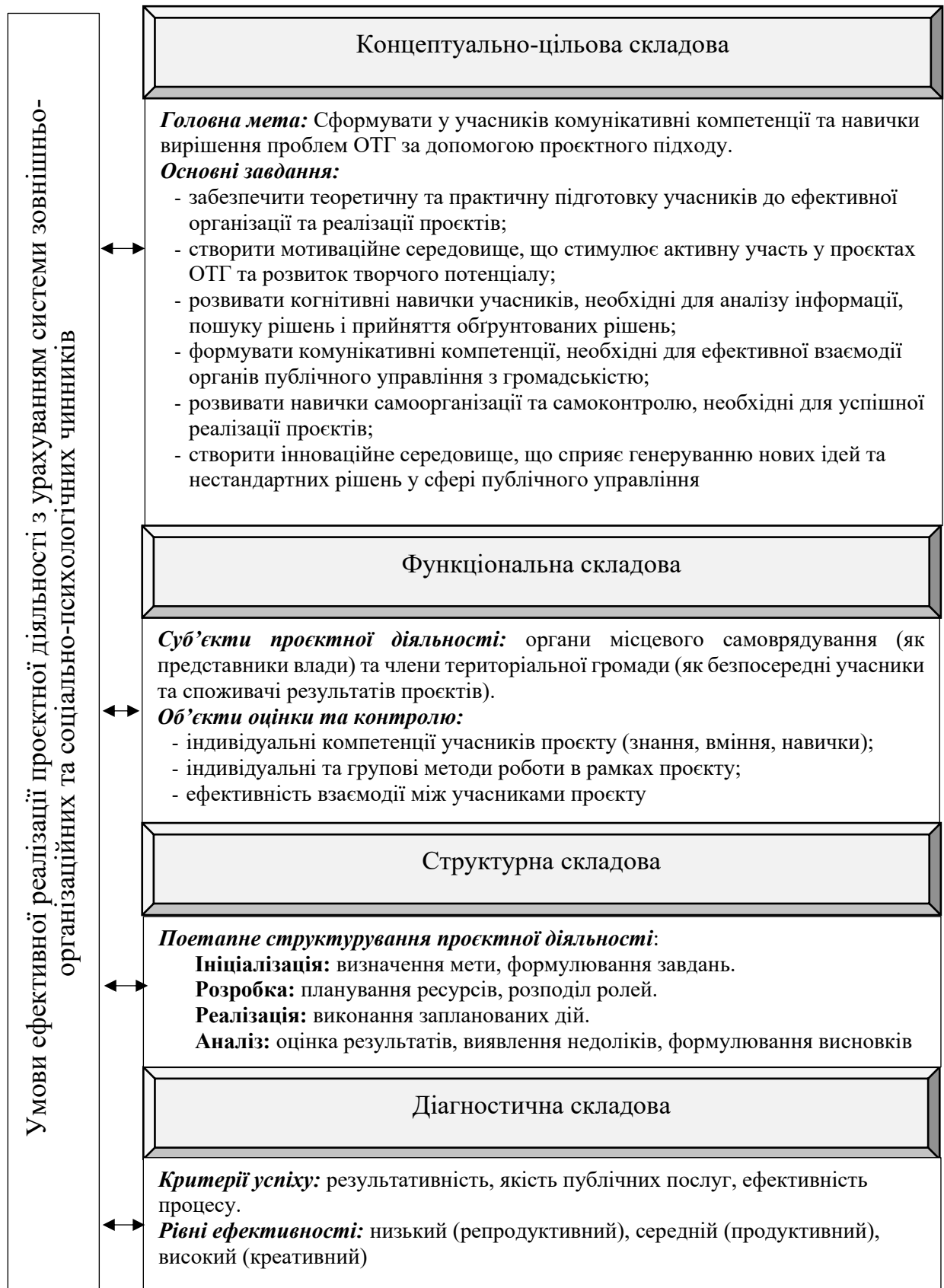


Рис. 1.9. Концептуальна модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні

Джерело: розроблено автором [74]

комунікативної компетентності її членів та професійного зростання представників місцевого самоврядування.

Реалізація моделі передбачає вирішення таких завдань:

- створення сприятливих психологічних умов для роботи в команді;
- забезпечення ефективної організації проєктної діяльності;
- формування інноваційного середовища, що стимулює розвиток і саморозвиток учасників.

Запропонована модель є універсальною та може бути адаптована до потреб різних територіальних громад.

Її використання дозволить підвищити ефективність проєктної діяльності та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку громади. Функціональна складова моделі включає визначення суб'єктів, від яких залежить ефективність проєктної діяльності, та які здійснюють її оцінювання. Ці суб'єкти можуть бути внутрішніми, тобто такими, що знаходяться безпосередньо в організаційній структурі, яка реалізує проєкт, та зовнішніми – експерти, незалежні оцінювачі, громадські організації, які забезпечують об'єктивність і неупередженість оцінки. Важливо, щоб суб'єкти оцінювання мали відповідну кваліфікацію та досвід, що дозволяє їм компетентно здійснювати оцінку й аналіз проєктної діяльності. До внутрішніх суб'єктів можна віднести проєктних менеджерів, членів команди проєкту, керівників підрозділів, що реалізують проєкт, представників підрядників. Зовнішніми суб'єктами можуть бути незалежні консультанти, аудиторські компанії, представники академічного середовища, а також громадські організації, що мають відповідні компетенції.

Також слід враховувати значення зовнішньої експертизи як одного із способів оцінки результатів проєктної діяльності. Зовнішня експертиза дозволяє отримати об'єктивну оцінку проєкту від незалежних фахівців, що не залучені до його безпосередньої реалізації. Це сприяє виявленню прихованих проблем, ризиків і недоліків, а також підвищує довіру до результатів оцінки з боку органів місцевого самоврядування, суспільства й інших зацікавлених сторін. Важливість експертного знання полягає у можливості використовувати його для формування

когнітивних структур суб'єктів проєктної діяльності, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень і загальну ефективність проєкту.

Структура проєктної діяльності на місцевому рівні складається з певних етапів, які є загальноприйнятими в науковій літературі. Основні етапи, які було більш детально описано у підрозділі 1.2, включають:

ініціацію проєкту (визначення потреби ОТГ у проєкті; розробка концепції та обґрунтування проєкту; проведення попереднього аналізу й оцінка доцільності реалізації);

планування проєкту (визначення цілей та завдань проєкту; розробка детального плану дій, включаючи розклад робіт, бюджет, розподіл ресурсів; ідентифікація ризиків і розробка планів їх управління);

реалізацію проєкту (виконання запланованих робіт відповідно до встановленого графіку; контроль за використанням ресурсів і дотриманням бюджету; регулярний моніторинг прогресу та коригування планів за необхідності);

завершення проєкту (підбиття підсумків реалізації проєкту; оцінка досягнутих результатів і порівняння їх з початковими цілями; підготовка фінальних звітів і передача результатів, оприлюднення результатів проєкту для громадськості);

оцінку й аналіз проєкту (проведення підсумкової оцінки ефективності проєкту; виявлення отриманого досвіду та розробка рекомендацій для майбутніх проєктів; проведення післяпроєктного огляду та оцінка довгострокових результатів).

Важливо, що кожен етап роботи над проєктом повинен мати визначену мету та зміст діяльності, що втілюються в конкретних планах діяльності. Це дозволяє структурувати процес реалізації проєкту та забезпечити чітке розуміння кожним учасником своїх завдань і відповідальності.

Діагностична складова моделі передбачає використання різноманітних інструментів для оцінки ефективності проєктної діяльності. Це можуть бути тести, опитування, анкети, рефлексивні практики, аналіз результатів,

самооцінка, експертна оцінка. Вибір конкретних методів і засобів оцінювання залежить від поставлених цілей та особливостей проєкту. Важливо зазначити, що володіння цими інструментами є одним із ключових компонентів готовності об'єднаних територіальних громад до ефективного використання проєктного методу. Рівні ефективності проєктної діяльності в рамках запропонованої моделі поділяються на три категорії: низький (репродуктивний), середній (продуктивний) та високий (креативний). Цей поділ здійснюється на основі аналізу досягнутих результатів проєкту (проєктів).

Таким чином, на основі проведеного теоретичного аналізу запропоновано концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності, що базується на особистісно-діяльнісному та компетентнісному підходах і пропонує логічну структуру для оцінки та підвищення ефективності. Головна перевага цієї моделі полягає в тому, що вона дозволяє ефективно використовувати потенціал групової проєктної діяльності, включно з громадськістю для розвитку ОТГ. За допомогою цієї моделі можна покращити навички учасників для вирішення проблем ОТГ за допомогою проєктного підходу, сприяти їх професійному зростанню та підвищити загальну ефективність місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано організаційні засади проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад. Їх реалізація складається з послідовності етапів впровадження системи проєктного управління в органах місцевої влади в розрізі основних і допоміжних процесів. Шляхом узагальнення та систематизації виділено характерні риси категорій «процес» і «проєкт». Визначено, що проєкт – це комплекс взаємопов'язаних скоординованих робіт, призначених для досягнення поставленої мети, в умовах обмежень за часом, ресурсами та витратами з певними датами початку та закінчення; своєю чергою, ефективність

проєкту для ОТГ – це результативність проєкту, яка відображається у відповідності результатів проєкту цілям і інтересам ОТГ, отримана за умов заданих обмежень за часом, ресурсами, витратами та необхідного рівня якості.

Визначено властивості й особливості управління проєктами на місцевому рівні, а саме: постійні зміни нормативно-правової бази функціонування ОТГ, що унеможлиблюють здійснення оптимального коригування параметрів проєкту; відсутній досвід у державних службовців в організації та реалізації проєктів і розуміння того, яким він повинен бути; відсутність у керівників проєктів всієї повноти влади для вирішення проблем, пов'язаних із розробкою і реалізацією проєкту; тенденція до того, що створені тимчасові робочі групи будуть структурами, які займатимуться в основному звітною діяльністю; відсутність розуміння того, що таке унікальність і на якому рівні в реалізації проєкту, на який ієрархії ця унікальність завершується.

Обґрунтовано, що організацію проєктної діяльності на місцевому рівні управління доцільно виконувати у вигляді самостійного проєкту. При цьому прийняті рішення важливо оформлювати у вигляді проєктних документів – паспорта проєкту з організації проєктної діяльності та плану з межами на розробку і впровадження діяльності.

Запропоновано концептуальну модель, яка структурує процес підвищення ефективності проєктної діяльності на рівні територіальних громад. Вона базується на глибокому аналізі сутності проєктної діяльності, включаючи дослідження ключових чинників, які впливають на її успішність. До таких чинників відносяться як зовнішні умови (наприклад, готовність ОТГ), так і внутрішні фактори (наприклад, індивідуальні особливості учасників). Модель передбачає активне використання групової проєктної діяльності як інструменту вирішення проблем ОТГ за допомогою проєктного підходу. Концептуальна модель включає: концептуально-цільову складову: формування у учасників комунікативні компетенції та навички вирішення проблем ОТГ за допомогою проєктного підходу; функціональну складову: визначення ролі та відповідальності учасників проєкту, а також механізмів оцінювання

ефективності; структурну складову: розробку детального плану реалізації проєкту, включаючи всі необхідні етапи; діагностичну складову: розробку системи показників і критеріїв для оцінки ефективності проєкту на різних рівнях (низький (репродуктивний), середній (продуктивний), високий (креативний)).

Обґрунтовано, що однією із ключових переваг запропонованої моделі є її гнучкість та адаптивність до потреб різних об'єднаних територіальних громад. Вона дозволяє враховувати як загальні принципи проєктної діяльності, так і специфічні особливості кожного конкретного випадку. Застосування цієї моделі сприятиме у воєнний час і період повоєнного відновлення забезпеченню нагальних потреб населення, підвищенню стійкості систем життєзабезпечення і швидшому відновленню, у середньостроковій перспективі – підвищенню якості життя в ОТГ, розвитку активного громадянського суспільства та зміцненню місцевого самоврядування.

Основні наукові результати, викладені у розділі, опубліковано автором у працях [36; 39; 67; 74].

Перелік використаних джерел до розділу 1

1. Безуглий Д. Г., Шаров Ю. П. Підхід до оцінювання рівня проєктної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11–12 (25–26). С. 89–97.
2. Безуглий Д. Г. Проєкти реалізації стратегічних пріоритетів розвитку об'єднаних територіальних громад // *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти* : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 139–144.
3. Ворона П. В., Костіна Н. А. Досвід проєктної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавської області у рамках Всеукраїнського

конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування за період 2011–2014 років. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2 (46). С. 89–100.

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

5. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В. А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

6. Мінаєва Г. М. Управління проєктною діяльністю органами місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 3. С. 373–379.

7. Ракоцило О. М. Організація проєктного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4 (40). С. 82–86.

8. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проєктами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.

9. Caupin G., Knopfel H., Gerrit Koch, Pannenbacker K. and all. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee. USA : IPMA, 2006. 202 p. ISBN: 0-9553213-0-1. URL: <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>

10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. Pennsylvania, USA. 2000.

11. Мартинишин Я. М., Костюченко О. В. Проєктний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. № 4. С. 84–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm_2018_4_17

12. Newton R. Project management step by step. How to Plan and Manage o Highly Successful Project / 2d Edition. Pearson. 2016. 209 p.

13. Деренська Я. М. Характеристика компонент системи управління проєктами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1 (1). С. 125–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_21).
14. Затонацька Т. Г., Шиманська О. А. Зарубіжний досвід застосування проєктного менеджменту у сфері державного управління. *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 106–116.
15. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. Програмно-проєктний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (47). С. 352–364.
16. Прикладні аспекти управління проєктами в публічній сфері / за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2018. 93 с.
17. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремінь. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
18. Кальницький А. Є., Кальницька М. А. Управління проєктами : навч. посіб. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. 220 с.
19. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проєктного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління. 2013. Т. 214. Вип. 202. С. 84–87.
20. Мізюк Б. М., Шкільняк М. М., Джегур Г. В., Полікровський Р. С. Інноваційні методики проєктного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79–85.
21. Молоканова В. М. Дослідження проєктно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012. № 2 (42). С. 11–17.
22. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проєктами в публічній сфері / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.

23. Безверхнюк Т. М., Азарова І. Б. Управління проєктами просторового розвитку. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2018. № 4 (68). С. 16–26.
24. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами. Київ : МАУП, 2002. 200 с.
25. Молоканова В. М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 5–18.
26. Молоканова В. М. Публічне управління регіональними програмами розвитку на засадах проєктного менеджменту. *Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 26 жовтня 2012 р., Дніпропетровськ. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 135 с. С. 99–101.
27. Назаренко С. Теоретичні засади управління проєктами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 137–144.
28. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проєктами. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2018. 396 с.
29. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
30. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проєктного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 256–264.
31. Безверхнюк Т. М., Левицький А. О., Пеклун К. В., Руда І. В., Сенча І. А., Сивак Т. В. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
32. Чикаренко І. Сутність і характерні особливості муніципальних проєктів розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2007. Вип. 4 (30). С. 253–259.

33. Berger P., Luckmann T. The Social Construction of Reality. A Treatise on sociology of Knowledge. 1966.
34. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. USA. 2003. P. 230–267.
35. Kerzner H. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects. N. J. : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
36. Базько О. А. Застосування проєктного управління в діяльності місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ* : збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю, 24 березня 2021 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 69–72.
37. Белікова Н. В., Єрьомка Д. В. Проєктна діяльність як інструмент розвитку об'єднаної територіальної громади. *Актуальні проблеми економіки та права*. 2024. № 1. С. 32–36. (Фахове видання категорії Б).
38. Белікова Н. В., Лукашев С. В. Проєктний підхід до публічного управління для розвитку об'єднаних територіальних громад. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 42–48. (Фахове видання категорії Б).
39. Базько О. А. Особливості реалізації проєктного підходу в структурі публічного управління. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 30 січ. 2021 р.). ГО «Львівська економічна фундація». Львів : ЛЕФ, 2021. С. 93–96.
40. Полянська А., Запихляк І. Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. № 1 (79). С. 160–170.
41. Проєктний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.

42. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
43. Сахань О. М. Проблеми функціонування публічної влади в Україні. *Публічна влада в Україні та конституційно-правовий механізм її реалізації* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 верес. 2011 р.). Харків : НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування, 2011. С. 136–139.
44. Козирєва О. В., Белікова Н. В., Красноносова О. М., Крячко Є. М. Формування фінансового та ресурсного забезпечення виходу регіону з пастки соціально-економічної відсталості. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 4 (45). С. 298–306. (WoS).
45. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 444 с.
46. Іванова О. Ю., Буслаєв В.О. Формування та реалізація стратегій сталого розвитку територій на засадах проєктної діяльності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 35–38.
47. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю., Лаптев В. І. Методичний підхід до ідентифікації проблем функціонування територіальних громад в умовах нестабільності. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 51–58.
48. Ivanov Y., Ivanova O., Laptiev V., Poliakova O., Shlykova V. Problem-oriented Management of United Territorial Communities' Development Based on Decentralization under the Pandemic Influence. *International Scientific and Practical Conference "Sustainable Development in the Post-Pandemic Period" (SDPPP-2021)*. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 126. 02001
49. Нижник Н. Р., Дубенко С. Д., Плахотняк Н. Г. та ін. Органи державної влади в Україні: структура, функції і тенденції розвитку / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : ЗАТ "Нічлава", 2003. 288 с.
50. Адміністративно-територіальний устрій // Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/administrativnoteritorialniy-ustriy.html>

51. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Станом на 10.07.2024 // Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/monitoring-reformi-miscevogo-samovryaduvannya-ta-teritorialnoi-organizacii-vladi.html>

52. Іванова О. Ю., Лаптев В. І. Фінансова спроможність територіальних громад: проблеми чи перспективи? *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем* : зб. тез допов. І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 трав. 2021 р.). Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. С. 49–51.

53. Ярошенко І. В., Аведян Л. Й. Напрямки підвищення результативності управління проєктною командою в ОТГ. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 434–439.

54. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Ю. Реалізація реформи децентралізації в Україні: актуальні питання модернізації системи публічного управління. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 67–73.

55. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.

56. Прокопенко Л. Л. Досвід реформування місцевого управління в країнах Європейського Союзу. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 93–101.

57. Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В., Полякова О. Ю., Іванова О. Ю. Класифікація територіальних громад в Україні як інструментарій результативного публічного управління просторовим розвитком. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 129–140.

58. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Пропозиції до законодавчого забезпечення щодо напрямів просторового розвитку територіальних громад різних видів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-81-87>

59. Ярошенко І. В., Семигулін П. К. Нормативно-правове забезпечення публічного управління територіальним розвитком питань формування, функціонування та розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-103-108>.

60. Ярошенко І. В. Аналіз нормативно-правового забезпечення публічного управління територіальним розвитком в Україні щодо типології видів територій. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики* : матеріали X Міжнародної науково.-практичної internet-конференції з міжнародною участю (м. Харків, 10 листопада 2022 р.) / ред. кол. : О. В. Посилкіна, О. В. Літвінова, Ю. С. Братішко, А. Г. Лісна. Харків : НФаУ, 2022. 430 с. С. 159–161.

61. Ярошенко І. В., Семигулін П. К. Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення системи публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 255–261. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-10_0-pages-255_261.pdf

62. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитку сільських територій і агропромислового сектора в Україні. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 93–104.

63. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Михайленко Д. Сутність поняття «територіальна громада в умовах просторового розвитку». *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4 (51). Р. 440–450.

64. Колодій М. та ін. Оцінювання соціально-гендерного впливу стратегій, програм і проєктів регіонального розвитку : практ. посіб. / за ред. І. Санжаровського. Київ : К.І.С., 2012. 80 с.

65. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. *Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 264 p.

66. Fried-Booth D.L. *Project Work*. Oxford: Oxford University Press, 1986.

67. Базько О. А. Обґрунтування заходів щодо розвитку проєктної діяльності в рамках відновлення ОТГ. *Економіка відновлення міст* : зб. матеріалів Міжнар. урбаніст. форуму, 22–23 берез. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2023. С. 231–233.

68. Dutt Maneesh. *Mind Maps for Effective Project Management*. Deli : Notion Press, 2015. 198 p.

69. IS/ISO 10006 (2003): *Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects* [MSD 2: Quality Management]. India : Khurja, Printed at New India Printing Press, 2003. 39 p.

70. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

71. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Атіка, 2005. 240 с.

72. Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Управління в органах виконавчої влади України. Київ : Центр учб. літ., 2008. 296 с.

73. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородин Є. І., Гончарук Н. Т. [та ін.] Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за загальною та науковою редакцією С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

74. Базько О. А., Ющенко Н. В. Концептуальна модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-3-7391>

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Виявлення чинників впливу на здійснення проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах

Децентралізація в Україні, що передбачає передачу повноважень і ресурсів на рівень об'єднаних територіальних громад, вимагає від останніх здатності ефективно управляти своїми територіями. Одним із ключових інструментів такого управління є розробка та реалізація стратегій просторового розвитку. Оцінка ефективності проєктної діяльності громад є важливим завданням, оскільки саме вона дозволяє виявити фактори, що впливають на успішність проєктів, та визначити рівень їхньої готовності до самостійного розвитку.

Для комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на проєктну діяльність територіальних громад, доцільно застосовувати PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують зовнішнє середовище проєкту, а також виявити внутрішні ресурси та обмеження територіальної громади. Тобто це важливий інструмент для оцінювання зовнішнього середовища, в якому розгортається проєктна діяльність. Він допомагає розробникам проєкту та проєктним командам отримати глибше розуміння впливу зовнішніх чинників на проєкт і визначити можливості та загрози, які можуть впливати на його успішність. Окрім цього, важливо підкреслити, що аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів допомагає ідентифікувати ризики, які можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі, а також можливості, які можуть бути використані для підвищення

успішності проєкту. Цей інструмент є особливо корисним в умовах нестабільності, підвищених ризиків і перманентних загроз, які виникли в Україні через воєнну агресію.

Загалом PEST-аналіз є корисним інструментом для оцінювання зовнішнього середовища проєкту та розробки стратегій для ефективного управління проєктом. Він допомагає зробити проєкт більш адаптивним і відповідним до змін у динамічному середовищі. Ключові напрямки аналізу та виявлення зовнішніх чинників на здійснення проєктної діяльності в ОТГ подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові напрями виявлення й аналізу впливу зовнішніх чинників на здійснення проєктної діяльності в ОТГ

Група чинників	Зріз аналізу
Р – політичні (political)	Загальні політичні і геополітичні процеси: сукупність політичних подій і явищ, що відбуваються у світі й у державі та впливають на життя громадян і функціонування публічного управління. Тенденції та актуальні політичні вектори на національному та регіональних рівнях: напрямки розвитку політичної системи країни та окремих регіонів, а також актуальні політичні питання, що вимагають вирішення. Перспективи зміни політичного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку ОТГ у майбутньому: очікувані зміни в політичній системі, які можуть вплинути на розвиток територіальних громад. Процедури, регуляторні механізми в органах місцевого самоуправління: сукупність правил, норм і механізмів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування
Е – економічні (economic)	Економічний профіль держави і регіону: поточний стан і перспективи розвитку економіки держави і регіону. Місце в національній економіці: роль регіону в загальнодержавній економіці, ОТГ у регіональній економіці.

Продовження таблиці 2.1

Група чинників	Зріз аналізу
	Конкурентоспроможність: здатність регіону конкурувати з іншими регіонами та країнами, здатність ОТГ конкурувати з іншими ОТГ (можливо, інших регіонів). Вплив макроекономічної політики: як загальнодержавна економічна політика впливає на розвиток держави, регіону. Майбутні тренди: очікувані зміни в економіці держави, регіону та їхні наслідки для ОТГ
S – соціальні (social)	Соціальні зміни: зміни в суспільстві, які впливають на розвиток ОТГ. Демографічна ситуація: чисельність і склад населення і їхній вплив на розвиток ОТГ. Міграційні процеси: переміщення населення, у т.ч. ВПО, та його наслідки для ОТГ. Громадська думка: ставлення населення до розвитку ОТГ та фактори, що його формують. Майбутні соціальні тренди: очікувані, ймовірні зміни в суспільстві
T – технологічні (technological)	Технологічні трансформації: зміни в технологічному ландшафті та їхній вплив на економіку. Інноваційна політика: державна і регіональна підтримка інноваційних проєктів. Потреба в нових компетенціях: як технології змінюють вимоги до працівників

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [1–4]

Необхідно акцентувати увагу, що PEST-аналіз є незамінним інструментом для комплексної оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонують об'єднані територіальні громади. Він дозволяє виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть як сприяти, так і перешкоджати розвитку ОТГ. Результати PEST-аналізу є основою для розробки стратегічних ініціатив, спрямованих на використання наявних можливостей і нейтралізацію загроз. Для проведення ефективного PEST-аналізу необхідно чітко визначити фактори, які мають найбільший вплив на розвиток

ОТГ, та класифікувати їх за типами (політичні, економічні, соціальні, технологічні). Важливо також оцінити, чи створюють ці фактори можливості для розвитку, чи навпаки, становлять загрозу.

Для аналізу внутрішнього середовища ОТГ доцільно використовувати SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ОТГ, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Результати SWOT-аналізу допомагають сформулювати цілі та завдання розвитку ОТГ, а також розробити відповідні стратегії. Ключові напрямки SWOT-аналізу внутрішнього середовища проєктної діяльності ОТГ показано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові моменти SWOT- аналізу внутрішнього середовища розвитку проєктної діяльності в ОТГ, які необхідно враховувати

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Конкурентні переваги ОТГ: що відрізняє цю ОТГ від інших та дозволяє їй бути успішнішою. Ресурси для розвитку: сильні сторони ОТГ, які можуть бути використані для залучення інвестицій та розвитку. Інструменти для просування: як використовувати сильні сторони для популяризації ОТГ	Внутрішні характеристики ОТГ, які ускладнюють її розвиток: ідентифікація проблем ОТГ. Слабкі сторони, які гальмують розвиток ОТГ: чинники, які заважають зростанню потенціалу ОТГ, підвищенню результативності діяльності. Сфери, в яких ОТГ не досить сильна: виявлення сфер для їх подальшого покращення, розробки спеціальні програми для нівелювання та усунення ризиків впливу цих слабких сторін на ефективність проєктної діяльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Використання зовнішніх можливостей: залучення зовнішніх ресурсів і партнерств для розвитку ОТГ. Реалізація потенціалу: перетворення можливостей на реальні результати	Виявлення ризиків: ідентифікація зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на ОТГ. Оцінка наслідків: аналіз можливих втрат у разі реалізації загроз. Розробка планів реагування: створення стратегій для зменшення негативного впливу загроз

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [5–11]

Сильні та слабкі сторони ОТГ відображають її внутрішні ресурси та можливості, такі як людські ресурси, матеріально-технічна база, наявність інфраструктури тощо. Визначення сильних і слабких сторін ОТГ у період воєнного часу та повоєнного відновлення суттєвим чином залежить від впливу воєнних дій на ОТГ, ступеня руйнування, відпливу населення тощо.

Можливості та загрози пов'язані з зовнішнім середовищем і можуть бути пов'язані з соціально-демографічними змінами, технологічним прогресом, економічними процесами та політичними рішеннями. Слід зазначити, що можливості і загрози у мирний час та воєнний і ранній повоєнний період будуть кардинально відрізнятися.

Сильні сторони внутрішнього середовища розвитку проєктної діяльності в ОТГ містять такі аспекти:

- активна громадська підтримка, яка передбачає існування активних та зацікавлених громадян, які готові взяти участь у проєктах, внести власні ідеї та ресурси;
- наявність фінансових ресурсів на рівні ОТГ, які можуть бути використані для фінансування та підтримки проєктів;
- наявність необхідної інфраструктури, такої як дороги, електромережі, водопостачання та інше, яка підтримує виконання проєктів;
- можливість співпраці з іншими ОТГ, неприбутковими організаціями або бізнесом для реалізації спільних проєктів;
- присутність творчого й інноваційного потенціалу у місцевих підприємців та громадян, які можуть сприяти розвитку новаторських проєктів;
- ефективна громадська організація, яка стимулюватиме робочі механізми для координації та управління проєктами в ОТГ;
- активна участь молоді в розвитку ОТГ та участь у молодіжних проєктах та ініціативах;
- можливість отримання фінансової чи технічної підтримки від міжнародних організацій або фондів для реалізації проєктів.

Частина цих аспектів має знижений пріоритет у воєнні часи.

Незважаючи на існування таких сильних сторін, які можуть створювати сприятливі умови для успішної реалізації проєктної діяльності, в ОТГ може існувати доволі багато протилежних, слабких сторін, які можуть бути викликом для реалізації проєктної діяльності навіть у мирних умовах повоєнного відновлення: обмеженість фінансових ресурсів; відсутність інфраструктури; недостатність кваліфікованого персоналу; політична нестабільність, може ускладнити прийняття та реалізацію проєктів; соціокультурні обмеження; низький рівень доступу до сучасних технологій та обмеження в їх використанні; низька активність і зацікавленість громади у розвитку проєктів; бюрократичні перешкоди; наявність конфліктів і розділених думок в громаді, що може ускладнити узгодження та виконання проєктів. Проведення SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на успішність реалізації проєктів у громаді.

Через воєнні дії в Україні доступ до статистичної інформації обмежений, тому далі усюди використовуються найбільш актуальні доступні дані, які здебільшого обмежені початком 2022 р. або раніше. Проте тенденції довоєнного часу дозволяють зробити певні висновки. Про активність громад у впровадженні проєктного підходу у публічному управлінні свідчать дані табл. 2.3. Хоча загальна кількість реалізованих проєктів є недостатньою, аналіз даних свідчить про позитивну тенденцію зростання кількості проєктів «Бюджет участі», що фінансуються з місцевого бюджету.

Таблиця 2.3

Кількість поданих громадськістю, винесених на голосування, підтриманих та реалізованих проєктів «Бюджет участі»

Показники	Роки	
Кількість проєктів "Бюджет участі (громадський бюджет)"	2019	2020
поданих громадськістю до органів державної влади та місцевого самоврядування	15347	12939
винесених на голосування органами державної влади та місцевого самоврядування	12757	10384
підтриманих проєктів (проєктів-переможців)	5443	3863
реалізованих органами державної влади та місцевого самоврядування за рахунок місцевого бюджету у звітному році	4143	3305

Продовження таблиці 2.3

Частка проєктів "Бюджет участі (громадський бюджет)", реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, у загальній кількості підтриманих проєктів (проєктів-переможців) "Бюджет участі (громадський бюджет)", %	76,1	85,6
---	------	------

Джерело: сформовано автором за даними [12]

Частка реалізованих проєктів у 2020 році склала 85,6%, що на 9,5 в.п. більше порівняно з 2019 роком. Це свідчить про значне зростання інтересу й активності у впровадженні проєктів серед ОТГ. Однак, якщо проаналізувати темпи зростання кількості проєктів, динаміка зміни яких представлена на рис. 2.1, то спостерігається негативна тенденція, а саме зниження темпів зростання кількості проєктів «Бюджет участі» в 2020 році порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про певні труднощі та перешкоди, які виникли на шляху реалізації цих проєктів.

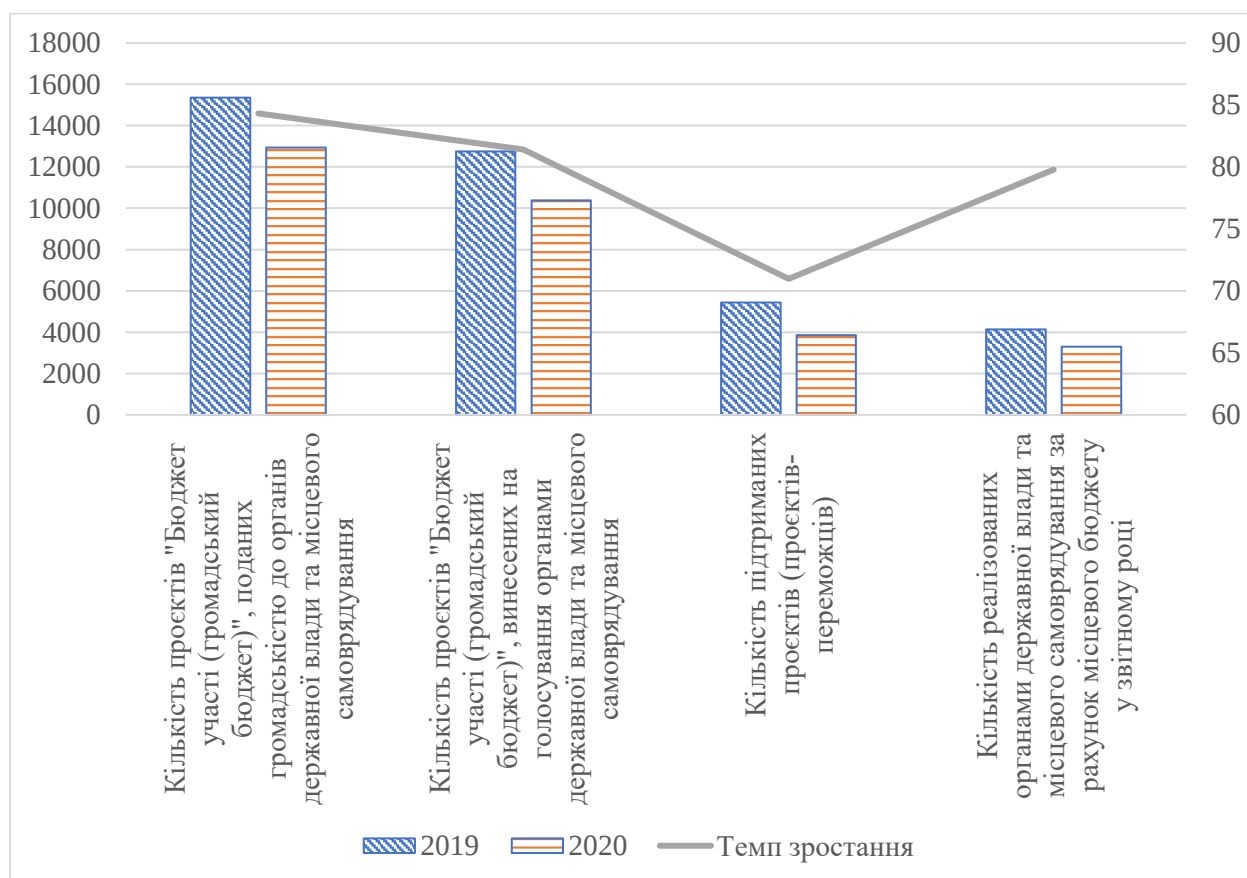


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників проєктної діяльності громад Харківської області у 2019 та 2020 роках

Джерело: сформовано автором. за даними [12]

Причинами такого зниження були як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні фактори включали недостатнє фінансування, відсутність необхідних ресурсів і кваліфікованого персоналу, а також проблеми в організації та управлінні проєктами. Зовнішні фактори, перш за все, включали пандемію COVID-19 та пов'язане з нею вимушене зниження ділової активності і економічну кризу, а також могли вплинути зміни в законодавстві й інші непередбачувані події, які відіграли роль у можливості реалізації проєктів.

Дослідження офіційних документів територіальних громад Харківщини у довоєнному періоді виявило, що здебільшого відсутня чітко розроблена концепція проєкту. Замість цього, окремі складові проєктів інтегруються до загальних планів соціально-економічного розвитку ОТГ. Такий підхід свідчить про відсутність системного планування та може призвести до неефективного використання ресурсів і недосягнення поставлених цілей.

Для підвищення ефективності проєктної діяльності важливо впровадити комплексний підхід до розробки та реалізації проєктів, який, як зазначалося, включає чітке визначення цілей, задач, ресурсів і строків виконання, а також механізмів моніторингу й оцінки результатів. Важливо також забезпечити активне залучення громадськості до процесу планування та реалізації проєктів, що сприятиме підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування та забезпечить врахування потреб і очікувань населення.

Таким чином, необхідними є визначення загального рівня ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад та оцінювання їхньої готовності до здійснення проєктної діяльності з метою виявлення наявних проблем і впровадження заходів рекомендаційного характеру. Для цього необхідно проводити регулярні оцінки проєктної діяльності, аналізувати досягнуті результати та виявляти проблемні аспекти, що потребують вдосконалення.

Також важливо розробити навчальні програми та тренінги для працівників органів місцевого самоврядування, що дозволить підвищити їхню компетентність у питаннях проєктного менеджменту та забезпечить ефективне

управління проєктами. Впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління проєктами також може сприяти підвищенню ефективності та прозорості проєктної діяльності.

Таким чином, для досягнення високої ефективності проєктної діяльності необхідно застосовувати комплексний підхід до планування та реалізації проєктів, забезпечити належний рівень підготовки та залучення фахівців, а також активно залучати громадськість до процесу прийняття рішень. Це дозволить забезпечити швидше відновлення у повоєнний період, сталий розвиток ОТГ та підвищення якості життя населення у середньостроковій перспективі.

Використання інструментарію проєктного управління дозволить створити збалансовану методологію реалізації проєктів, що забезпечить правильний вибір інструментів і засобів для досягнення поставлених цілей. Проєктний підхід є універсальним і може застосовуватися як до окремих проєктів різної складності, так і до виконання державних і регіональних програм. Завдяки цьому можна забезпечити ефективне вирішення соціально-економічних завдань і оптимізувати використання публічних ресурсів.

Перш за все, необхідним є застосування при підготовці та реалізації програм розвитку територій методу бюджетування, орієнтованого на результат. Це означає, що всі фінансові ресурси повинні розподілятися з урахуванням конкретних результатів, яких планується досягти. Такий підхід дозволяє більш ефективно використовувати бюджетні кошти, оскільки орієнтується не на витрати, а на досягнення певних цілей і показників ефективності.

По-друге, оцінка ефективності програм і проєктів розвитку територій має базуватися на аналізі кінцевих результатів. При цьому слід звертати увагу як на самі програми та проєкти, так і на діяльність їхніх виконавців.

По-третє, для підвищення ефективності реалізації програм і проєктів необхідно ширше застосовувати сучасні інструменти, зокрема проєктний підхід. Проєктний підхід дозволяє більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Отже, ключовим критерієм оцінки ефективності програм і проєктів розвитку територій, зокрема ОТГ, має бути досягнення поставлених цілей. Для цього необхідно переходити від формального виконання завдань до системного застосування інструментів проєктного управління, що дозволить забезпечити орієнтацію на результати.

Однією з ключових умов успішного впровадження проєктного підходу є розвиток управлінської культури, орієнтованої на результат. Це передбачає зміну мислення та підходів до управління на всіх рівнях публічного управління. Необхідно створити умови для підвищення компетентності державних службовців у питаннях проєктного менеджменту, забезпечити їх доступ до сучасних інструментів та методик управління проєктами.

Також важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між різними рівнями влади й іншими зацікавленими сторонами (бізнесом, громадськістю, науковцями тощо). Це дозволяє забезпечити узгодженість дій і максимальне використання наявних ресурсів. Спільна робота над реалізацією проєктів сприяє досягненню синергії та підвищенню ефективності діяльності.

Таким чином, перехід до програмно-цільового підходу та використання інструментів проєктного менеджменту є ключовими елементами реформування публічного управління. Це дозволяє забезпечити ефективне використання державних і місцевих ресурсів для підтримки мешканців у воєнний час, швидшого відновлення у повоєнний час і згодом підвищити якість надання послуг і досягти сталого розвитку. Слід зазначити, що під час війни проведення SWOT-аналізу для територіальних громад стає ще більш важливим для оцінки ситуації та планування заходів реагування.

У результаті більш глибокого дослідження територіальних громад Харківського регіону за передвоєнні і воєнні роки було виявлено загальні сильні та слабкі їх сторони, а також визначено можливості та загрози, що існують (табл. 2.4).

У такому постраждалому від війни регіоні, як Харківщина, під час війни вкрай важливо, щоб місцева влада, гуманітарні організації та міжнародне

співтовариство працювали разом, щоб пом'якшити слабкі сторони, скористатися сильними сторонами, використати можливості та протистояти загрозам.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз територіальних громад Харківського регіону

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<i>Стійкість:</i> громади демонструють неабияку стійкість у часи випробувань, коли громадяни об'єднуються, щоб підтримати один одного. <i>Солідарність громади:</i> посилення єдності та соціальної згуртованості відбувається під час вирішення спільних проблем. <i>Доступ до гуманітарної допомоги:</i> присутність міжнародних гуманітарних організацій та допомога надають критично важливу підтримку. <i>Знання місцевості:</i> глибоке розуміння місцевості, культури та потреб допомагає у плануванні та реагуванні. <i>Оперативність:</i> оперативне вирішення проблем громад органами місцевого самоврядування, ДСНС, комунальними підприємствами	<i>Загрози безпеці:</i> війна, що триває, призводить до незахищеності, загрожує життю і перешкоджає нормальній діяльності. <i>Пошкодження інфраструктури:</i> пошкодження критично важливої інфраструктури, зокрема доріг, комунальних послуг, закладів охорони здоров'я та освіти. <i>Економічна дезорганізація:</i> економіка серйозно страждає, підприємства закриваються, рівень безробіття зростає. <i>Переміщення:</i> конфлікт спричиняє переміщення мешканців, що створює тиск на комунальні та соціальні служби переважно у міських громадах. <i>Психосоціальний вплив:</i> війна має значний психологічний та емоційний вплив на населення, що призводить до проблем з психічним здоров'ям
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<i>Гуманітарна допомога:</i> існують можливості для координації та доступу до гуманітарної допомоги у вигляді предметів першої необхідності, продуктів харчування та медичної допомоги. <i>Реконструкція та розвиток:</i> реконструкція за принципом «краще, ніж було» може призвести до покращення інфраструктури та створення робочих місць. <i>Ініціативи на чолі з громадою:</i> надання місцевим громадам можливості взяти на себе відповідальність за своє відновлення та розвиток. <i>Міжнародна підтримка:</i> регіон може отримати міжнародну підтримку та допомогу у розбудові миру та відновленні	<i>Продовження конфлікту:</i> ескалація або тривалий конфлікт може ще більше спустошити регіон і перешкодити зусиллям з відновлення. <i>Гуманітарний доступ:</i> проблеми з доступом до гуманітарної допомоги з міркувань безпеки або логістичні бар'єри. <i>Криза переміщених осіб:</i> постійний приплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) може призвести до виснаження місцевих ресурсів. <i>Економічний колапс:</i> тривалий конфлікт може призвести до економічного колапсу, поглиблення бідності та критичної залежності від допомоги. <i>Криза у сфері охорони здоров'я:</i> інфраструктура охорони здоров'я може бути перевантажена, що призведе до спалахів захворювань і криз у сфері охорони здоров'я

Джерело: розроблено автором

Для підтримки постраждалого населення, відновлення громади та досягнення тривалого миру і стабільності необхідні комплексні та скоординовані заходи реагування.

Таким чином, проведення PEST- та SWOT-аналізу є передумовою аналізу стану здійснення проєктної діяльності на місцевому рівні. Комбінація результатів PEST- і SWOT-аналізу дозволяє отримати більш повну картину ситуації та розробити ефективні проєкти відновлення і розвитку ОТГ.

Важливо враховувати, що зовнішнє середовище постійно змінюється, тому аналіз ситуації має бути регулярним, щоб приймати більш обґрунтовані рішення та підвищити ефективність діяльності ОТГ.

2.2. Методичне забезпечення оцінювання готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності

Проєктна діяльність є універсальним інструментом для розвитку територій, що дозволяє залучати інвестиції та коригувати поточну діяльність відповідно до нагальних проблем і стратегічних планів. Незважаючи на це, повноцінне включення органів місцевої та регіональної влади в проєктну роботу стримується низкою об'єктивних і суб'єктивних факторів:

- відсутність компетенцій: державні службовці часто не мають необхідних знань і навичок у сфері проєктного управління, зокрема, в управлінні фінансами, бюджетуванні й оцінці ризиків;

- неготовність до змін, опір: багато державних службовців не готові до впровадження нових підходів і методів роботи і віддають перевагу звичним методам роботи;

- небажання брати на себе додаткову відповідальність: страх перед новими завданнями та додатковим навантаженням стримує багатьох від активної участі

в проєктній діяльності, оскільки проєктна діяльність вимагає більшої відповідальності та залученості, ніж рутинна робота;

- відсутність мотивації: недостатня мотивація до проєктної діяльності з боку органів публічної влади також є серйозною проблемою.

Таким чином, враховуючи необхідність гнучкого реагування на виклики сьогодення, швидкоплинні процеси та відповідно важливість забезпечення життєдіяльності, відбудови у повоєнний час, реалізації стратегічних планів розвитку ОТГ, особливого значення набувають теоретико-методичні аспекти дослідження готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності.

Проаналізувати поточний стан ОТГ і зрозуміти ступінь її готовності до проєктного управління слід ще перед початком впровадження. Це питання зачіпає всі сфери функціонування ОТГ і органів місцевого самоврядування, починаючи від професіоналізму їх членів і закінчуючи творчими здібностями кожного учасника. Серед чинників, що впливають на впровадження проєктного управління та здійснення проєктної діяльності, необхідно виділити: професіоналізм керівництва, поінформованість про проєктне управління; рівень компетентності державних службовців і вибірних керівників; рівень самоорганізації; рівень командної роботи; відкритість у комунікаціях; розуміння організаційної структури; кваліфікація персоналу; готовність до перетворень; прозорість впровадження проєктного управління; актуальність впровадження проєктного управління у конкретній ОТГ, зважаючи на умови воєнного та повоєнного часу; рівень творчих здібностей працівників тощо.

Перш ніж перейти до питань оцінювання готовності ОТГ до проєктної діяльності, важливо визначити сутність поняття «готовність». Так, у науковій літературі поняття «готовність» визначено як стан схильності суб'єкта до чого-небудь [13]. Інші вчені вказують, що під готовністю розуміється, в першу чергу, певна активність, і відносять її до певної ситуації або умов [14].

У психолого-педагогічній літературі поняття «готовність» має також неоднозначне трактування. Цей термін сприймається як стан особистості

(С. Максименко, О. Прокоф'єва, О. Царькова, Я. Цехмістер, О. Кочкурова [15]); як інтегральна властивість особистості (О. Костюченко [16]); як складова динамічної освіти (Л. Карамушка, М. Москальов [17]). При цьому більшість науковців дотримуються думки, що поняття «готовність» – це складне поняття, що включає кілька компонентів: психічні та психологічні характеристики особистості, ставлення до професії, володіння професійними компетентностями, здатність до самооцінки, потреба у професійному самовихованні й інші.

Під готовністю особи до діяльності більшість авторів розуміє складну систему, куди входять різні компоненти. У своїх роботах [16; 18; 19] науковці наводять трикомпонентну структуру готовності до здійснення будь-якого виду діяльності. Цими компонентами є: 1) мотиваційний компонент, який включає активне позитивне ставлення до обраної діяльності, формування внутрішньої готовності до здійснення цієї діяльності; 2) теоретичний компонент, який відбиває певну суму професійних знань; 3) практичний компонент, що передбачає оволодіння спеціалістом низкою професійних умінь на основі освоєння теоретичних знань.

Для успішної інституціоналізації управління проєктами необхідна професіоналізація всіх пов'язаних з ним видів діяльності та створення незалежної спільноти професіоналів, яка працюватиме за чіткими стандартами та сертифікацією. Як свідчать численні дослідження [20–26], проєктна діяльність – це складний процес, що вимагає не лише досягнення конкретного результату, але й організації роботи над ним. Це передбачає створення банку ідей, розробку детального плану, групову роботу та використання спеціальних методів. Враховуючи таку складність, представники та керівники об'єднаних територіальних громад мають бути професійно та психологічно готовими до виконання проєктів. Готовність до проєктної діяльності є важливою ознакою професіоналізму і прямо пов'язана зі свідомістю та мотивацією особистості.

Незважаючи на наявність різноманітних підходів щодо визначення рівня готовності організації до здійснення проєктної діяльності, слід визнати відсутність високоефективних інструментів оцінювання готовності саме ОТГ до

здійснення проєктної діяльності. Тому, враховуючи недостатнє вивчення цих питань, запропоновано послідовно визначити всі етапи цього процесу. Але перед цим зазначимо, що перенос методів і підходів, що успішно застосовуються в організаціях, з адаптацією на рівень об'єднаних територіальних громад є цілком обґрунтованим і перспективним. До ключових аргументів на користь такого підходу можна додати:

1. Спільність основних функцій: як організації, так і ОТГ виконують схожі функції: планування, управління ресурсами, взаємодія з зовнішнім середовищем, досягнення поставлених цілей. Тому методи та підходи, ефективні в управлінні організаціями, можуть бути адаптовані до потреб ОТГ.

2. Принципи ефективного управління: багато принципів ефективного управління, таких як стратегічне планування, делегування повноважень, мотивація персоналу, контроль та оцінка результатів, є універсальними і можуть бути застосовані як в організаціях, так і в ОТГ.

3. Потреба в інноваціях: сучасні об'єднані територіальні громади потребують постійного розвитку та впровадження інновацій. Перейняття передового досвіду з інших сфер може значно прискорити цей процес.

4. Створення спроможних громад: мета реформи децентралізації в Україні – створення спроможних громад, які здатні самостійно вирішувати свої проблеми. Застосування сучасних методів управління є одним із ключових факторів досягнення цієї мети.

5. Глобалізація та європейська інтеграція: Україна рухається шляхом європейської інтеграції, тому перейняття європейського досвіду управління на рівні ОТГ є необхідною умовою успішної інтеграції.

Однак при перенесенні методів і підходів з організацій на об'єднані територіальні громади необхідно також враховувати низку особливостей, а саме:

- специфіка громад. Кожна громада має свої унікальні особливості, пов'язані з історією, культурою, економічними умовами тощо. Внаслідок воєнної агресії специфіка ОТГ виявляється ще й тому, що кожна з них зазнала тих чи інших, більших або менших руйнувань, посилення тиску на системи

життєзабезпечення тощо. Тому універсальні методи необхідно адаптувати до конкретних умов;

- багатогранність інтересів. У громадах існує широкий спектр інтересів різних груп населення, які необхідно враховувати при прийнятті рішень;

- політичний контекст. Політичні процеси на місцевому рівні можуть впливати на ефективність впровадження нових методів;

- обмежені ресурси. Багато ОТГ мають обмежені фінансові та людські ресурси, що може ускладнювати впровадження нових ініціатив. Кількість таких ОТГ із початком повномасштабного вторгнення збільшилася, а до ресурсної обмеженості додалися логістичні, інфраструктурні й інші обмеження.

Таким чином, перенос методів і підходів, що застосовуються в організаціях, на рівень об'єднаних територіальних громад є перспективним напрямком розвитку місцевого самоврядування в Україні. Однак для успішної реалізації цього підходу необхідно враховувати специфіку ОТГ та адаптувати методи до конкретних умов.

Отже, початковим етапом, який є вкрай важливим на шляху визначення готовності ОТГ до проєктної діяльності та прийняття рішення щодо її проведення, є визначення основних наявних підходів до оцінки готовності суб'єкта до проєктної діяльності та узагальнення складових оцінювання готовності у застосуванні до ОТГ.

Більшість учених розглядає визначення готовності до проєктної діяльності на місцевому рівні з точки зору аналізу професійної готовності органів влади. Аналізуючи підходи вчених до розкриття сутності феномену «професійна готовність органів влади до управління проєктами» можна констатувати, що професійна готовність – це складна структура, в основу якої покладено психофізичні стани, засновані на цінностях конкретної професії і які забезпечують особистість системою необхідних умінь, знань і навичок для виконання професійних завдань [16]. Необхідно також формувати професійну готовність органів влади до проєктного управління за спеціально розробленими

програмами як у системі професійної підготовки фахівців з публічного управління, так і в системі підвищення кваліфікації.

Готовність ОТГ до проєктної діяльності – це комплексний стан, який характеризує здатність громади й органів публічної влади ефективно ініціювати, розробляти та реалізовувати проєкти розвитку. Це не просто наявність ресурсів, а скоріше сукупність умов, які дозволяють громаді активно брати участь у формуванні свого майбутнього.

Своєю чергою, аналіз готовності громади до проєктної діяльності – це комплексний процес, який дозволяє оцінити потенціал громади для успішної реалізації проєктів, визначити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегію для підвищення ефективності проєктної діяльності.

Важливо зазначити, що аналіз готовності ОТГ до проєктної діяльності – це динамічний процес, який потребує регулярного перегляду.

Оскільки реалізація проєктного підходу здійснюється конкретними представниками громади, на перший план виходять також їх особистісні якості. Підсумовуючи проведені дослідження в напрямку виявлення сутнісної складової готовності особистості до проєктної діяльності, також зазначимо, що її потрібно визначати як комплексний показник, що об'єднує низку інтегрованих властивостей та якостей, необхідних для успішного виконання проєктів. Вона є своєрідним психологічним фундаментом активної діяльності у професійному становленні.

Ключові складові готовності посадової особи громади до проєктної діяльності включають [27; 28]:

- мотиваційно-цільову: сформовані внутрішні та соціальні мотиви, розвинені навички постановки цілей і планування;
- креативну: здатність до оригінального мислення, швидкого перемикавання між різними видами діяльності та створення унікальних продуктів;
- рефлексивну: вміння аналізувати власну діяльність, виявляти помилки та вносити необхідні корективи, адекватно оцінювати результати;

- операційну: високий рівень володіння технологічними, графічними, маркетинговими та інформаційними навичками, здатність адаптувати підходи до проектування залежно від конкретних умов.

Враховуючи напрацювання О. Безпалько, зазначимо, що результатом операційної складової готовності до проєктної діяльності представників органів місцевого самоврядування буде вміння [29]: застосовувати проєктний підхід у роботі; розробляти діагностичний інструментарій для визначення економіко-соціальних проблем; розробляти проєкти різного типу; здійснювати моніторинг і оцінювання стану проєкту, що реалізується; застосовувати сучасний інструментарій управління проєктами; узагальнювати кращий досвід проектування і застосовувати його у власній діяльності; приймати науково обґрунтовані рішення щодо управління проєктами та забезпечувати їх виконання.

Для успішного формування готовності до проєктної діяльності важливо створити відповідні організаційні умови, зокрема:

- зміст проєктної діяльності, який включає проблемні завдання, що стимулюють аналітичне та творче мислення;
- методи проєктної діяльності, а саме сукупність дослідницьких та евристичних методів, спрямованих на оптимізацію процесу;
- засоби проєктної діяльності, тобто спеціальне обладнання, наочні матеріали, методичні рекомендації;
- форми проєктної діяльності, які включають розробку комплексних проєктів, участь у конкурсах, моделювання реальних проєктів.

Отже, готовність до проєктної діяльності – це багатогранне поняття, яке охоплює як особистісні якості, так і навички, необхідні для ефективного виконання проєктів, і організаційне забезпечення. Її формування вимагає комплексного підходу та створення сприятливих умов.

Оцінка готовності ОТГ до проєктної діяльності є комплексним процесом, який не обмежується лише аналізом готовності місцевої влади. Важливим аспектом є також фінансове забезпечення. Наявність достатніх ресурсів для

реалізації проєктів є одним із ключових факторів успіху. Табл. 2.5 надає детальний аналіз різних напрямів оцінки готовності організації до проєктної діяльності, які доцільно адаптувати для оцінки готовності ОТГ.

Таблиця 2.5

Аналіз та узагальнення складових визначення готовності суб'єкта до впровадження та здійснення проєктної діяльності

Напрями	Автори							Узагальнення напрямів оцінки
	Карамушка Л., Москальов М. [17]	Костюченко О. [16]	Кобильський Л. [32]	Мартинишин Я., Костюченко О. [21]	Станьковська І. [33]	Старченко Г. [25]	Удод Є. [26]	
Професіоналізм керівництва		+		+			+	Кадрова спроможність
Рівень навчання персоналу		+			+	+		
Рівень командної роботи	+	+	+					
Відкритість у комунікаціях		+		+			+	
Кваліфікація персоналу		+				+		
Рівень творчих здібностей працівників		+		+		+		Організаційне забезпечення
Поінформованість про проєктне управління		+			+			
Рівень самоорганізації		+	+	+			+	
Розуміння організаційної структури		+		+	+			
Готовність до перетворень		+	+			+		
Прозорість впровадження проєктного управління		+			+			
Організаційне забезпечення			+	+				
Готовність структури громади	+		+		+		+	Фінансова спроможність
Фінансово- економічне забезпечення	+		+		+			
Ресурсний потенціал				+				
Потенціал громади			+					Технологічне забезпечення
Технічна складність здійснення проєктної діяльності						+		
Рівень використання технологій		+			+			
Технологічне забезпечення						+		

Джерело: сформовано автором на основі [16; 17; 21; 25; 26; 32; 33]

Важливим напрямом оцінки готовності громади до проєктної діяльності також є визначення фінансової спроможності територіальної громади щодо

здійснення проєктної діяльності. Фінансова спроможність територіальних громад – це їх здатність залучати, акумулювати й ефективно використовувати фінансові ресурси з різних джерел задля вирішення актуальних питань місцевого значення [30; 31].

Фінансово спроможними в ідеалі мають бути будь-які ОТГ, які здатні на належному рівні забезпечити життєдіяльність усіх суб'єктів фінансових відносин і їх взаємодію з метою досягнення та підтримки збалансованого розвитку в усіх сферах на відповідній території [30; 31].

Слід зазначити, що Робоча група з розмежування повноважень місцевого самоврядування та оцінки спроможності територіальних громад сформували критерії та методики оцінювання спроможності територіальних громад [34–36]. Насправді ці рекомендації можна використовувати для проведення аналізу фінансової спроможності територіальних громад.

Аналіз фінансової спроможності територіальних громад ґрунтується на комплексному оцінюванні потенціалу кожної громади [37; 38]. Цей аналіз враховує не лише державні трансферти, а й низку інших важливих показників, що відображають загальний стан ОТГ.

Ключовими особливостями запропонованого підходу є:

- наочність: використовуються найважливіші та найінформативніші показники, що дозволяють швидко оцінити рівень спроможності громади;
- достовірність: дані для аналізу беруться з офіційних джерел і представлені у відкритому доступі, що гарантує їхню релевантність;
- доступність: методика аналізу є зрозумілою та прозорою, що дозволяє будь-кому ознайомитися з результатами дослідження;
- орієнтація на майбутнє: оцінка спроможності проводиться з урахуванням довгострокових перспектив розвитку громади.

За допомогою спеціального алгоритму розраховується інтегральний індекс розвитку потенціалу об'єднаної територіальної громади, який дозволяє порівняти між собою різні громади та визначити їхні сильні та слабкі сторони. Отже, запропонований підхід до аналізу фінансової спроможності ОТГ є

комплексним, об'єктивним і прозорим, що дозволяє отримати достовірну інформацію про стан кожної громади та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Кадрове забезпечення спроможності ОТГ є таким цілеспрямованим, спланованим, скоординованим управлінням органами місцевого самоврядування кадровими процесами самих органів місцевої влади, а також підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності, щодо оптимальних кількісних і якісних змін персоналу для виконання функцій і завдань [39]. З погляду кадрової спроможності здійснення проєктної діяльності, найімовірніше необхідним є залучення відповідних фахівців на перших порах. Насамперед це стосується розробки технічної проєктної документації, адже, як правило, для отримання грантів на розвиток інфраструктури та територій технічна проєктна документація має бути заздалегідь підготовлена та забезпечена за рахунок запланованого бюджету.

Також слід зазначити, що при організації проєктної діяльності в ОТГ визначальне значення мають зацікавленість і професіоналізм громади, залучення активного населення та некомерційних організацій, державна підтримка. Організація проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах має низку особливостей, серед яких найсуттєвішими є:

- намагання максимально використати досвід проєктної діяльності сучасних підприємств і за можливості створювати проєктний офіс як гібридну структуру;
- активне залучення населення та некомерційних організацій для реалізації проєктної діяльності;
- залучення додаткових фінансових коштів на проєкти з регіонального та державного бюджетів;
- участь у різноманітних державних і регіональних програмах розвитку територій, конкурсах проєктів, грантах;
- залучення фінансових ресурсів міжнародних організацій, зокрема у рамках програм підтримки відновлення України з боку ЄС (Ukraine Facility).

Тому готовність до проєктної діяльності переважно розглядають з погляду професійної готовності органів влади до управління проєктами. Професійна готовність громад до управління проєктами – це комплексна характеристика, яка визначає здатність органів місцевого самоврядування ефективно розробляти та реалізовувати проєкти, і може вимірюватися інтегрованим показником. Рівень цієї готовності може варіюватися від високого до незадовільного та впливає на успішність розвитку громади.

Високий рівень професійної готовності характеризується глибокими знаннями з управління проєктами, володінням сучасними інструментами та методами, а також розвитком лідерських якостей. Фахівці такого рівня здатні:

- самостійно розробляти проєкти, дотримуючись усіх нормативних вимог;
- аналізувати ефективність проєктів та вносити необхідні корективи;
- працювати з різноманітним програмним забезпеченням для управління проєктами;
- формувати ефективні команди та мотивувати їх до досягнення спільних цілей;
- приймати зважені рішення в умовах невизначеності та брати на себе відповідальність за результати;
- виявляти творчий підхід до вирішення складних завдань.

Достатній рівень передбачає наявність базових знань і навичок у сфері управління проєктами. Фахівці цього рівня можуть:

- розуміти основи управління проєктами та застосовувати їх на практиці;
- працювати з командою, виконувати поставлені завдання та дотримуватися правил;
- використовувати різні методи аналізу для оцінки проєктів;
- взаємодіяти з колегами, керівництвом і громадськістю.

Низький рівень характеризується обмеженими знаннями та навичками в галузі управління проєктами. Фахівці такого рівня:

- мають труднощі з розробкою та реалізацією складних проєктів;
- не використовують сучасні інструменти й методи управління проєктами;

- мають обмежені навички роботи в команді, обмежують комунікації з громадськістю;

- можуть допускати помилки при прийнятті рішень.

Незадовільний рівень свідчить про повну відсутність необхідних знань і навичок для ефективного управління проєктами. Фахівці такого рівня не здатні:

- розуміти основні принципи управління проєктами;
- працювати з командою та досягати спільних цілей;
- використовувати сучасні інструменти та методи управління проєктами;
- приймати зважені рішення та брати на себе відповідальність.

Визначення рівня професійної готовності ОТГ до управління проєктами є важливим етапом для розробки стратегій розвитку та підвищення ефективності використання ресурсів. Результати такої оцінки дозволяють виявити сильні та слабкі сторони, розробити програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також забезпечити успішну реалізацію проєктів.

Отже, рівень готовності об'єднаної територіальної громади до проєктної діяльності залежить від кількох ключових факторів.

Фінансова спроможність визначає, чи достатньо коштів у бюджеті ОТГ з урахуванням можливих залучень для реалізації проєктів; чи є прагнення до ефективного використання коштів, тобто досягнення максимального результату за мінімальних витрат.

Готовність учасників залежить від того, наскільки добре представники місцевого самоврядування обізнані з управлінням проєктами, чи мають вони необхідні знання та навички, чи готові до навчання та вдосконалення.

Інституційно-організаційне забезпечення визначається тим, чи мають органи місцевого самоврядування достатньо повноважень, ресурсів і внутрішньої організації для реалізації проєктів, чи ефективно виконуються покладені на них функції.

Технологічне забезпечення включає питання, чи є в ОТГ необхідна матеріально-технічна база й інформаційні ресурси, чи забезпечуються прозорість і доступність інформації.

Якщо зазначені параметри мають високий рівень, то ОТГ з високою ймовірністю зможе успішно здійснювати проєктну діяльність.

Слід зазначити, що доцільним методичним забезпеченням оцінки готовності громади до здійснення проєктної діяльності є: для визначення фінансової спроможності здійснення проєктної діяльності – інтегральне оцінювання; для визначення кадрової спроможності здійснення проєктної діяльності, організаційного та технологічного забезпечення проєктної діяльності – експертне оцінювання.

Визначення ступеня готовності територіальних громад (ОТГ) до проєктної діяльності є одним із найважливіших етапів дослідження. Для цього використовується інформація, отримана на попередніх етапах аналізу.

Однією з ключових особливостей цього завдання є нечіткий характер критеріїв оцінки. Тобто замість точних числових значень ми оперуємо такими поняттями, як «висока», «середня» чи «низька» фінансова спроможність. Ця невизначеність властива багатьом реальним задачам і вимагає використання спеціальних методів для її обробки.

Теорія нечітких множин є потужним інструментом для роботи з нечіткою інформацією. Вона дозволяє формалізувати експертні оцінки та побудувати математичні моделі, які адекватно відображають реальність, окрім цього, застосування теорії нечітких множин і нечіткої логіки дозволяє об'єктивізувати і узагальнити експертні оцінки.

Основні поняття теорії нечітких множин, які використовуються в цьому дослідженні:

- лінгвістичні змінні: це змінні, значення яких виражаються словами природної мови (наприклад, «висока», «середня»);
- терми оцінювання: це конкретні значення лінгвістичних змінних, які описують ступінь належності об'єкта до певної нечіткої множини;
- універсальна множина: це множина всіх можливих значень лінгвістичної змінної.

Терм-множини значень лінгвістичних змінних готовності ОТГ до проектної діяльності показані на рис. 2.2. Вхідними параметрами для визначення рівня готовності ОТГ до проектної діяльності є:

- фінансова спроможність (financial capacity – FC);
- кадрова спроможність (human capacity – HC);
- організаційне забезпечення (organizational support – OS);
- технологічне забезпечення (technological support – TS).

Вихідним параметром є рівень готовності ОТГ до проектної діяльності (level of readiness of communities for project activities – LR).

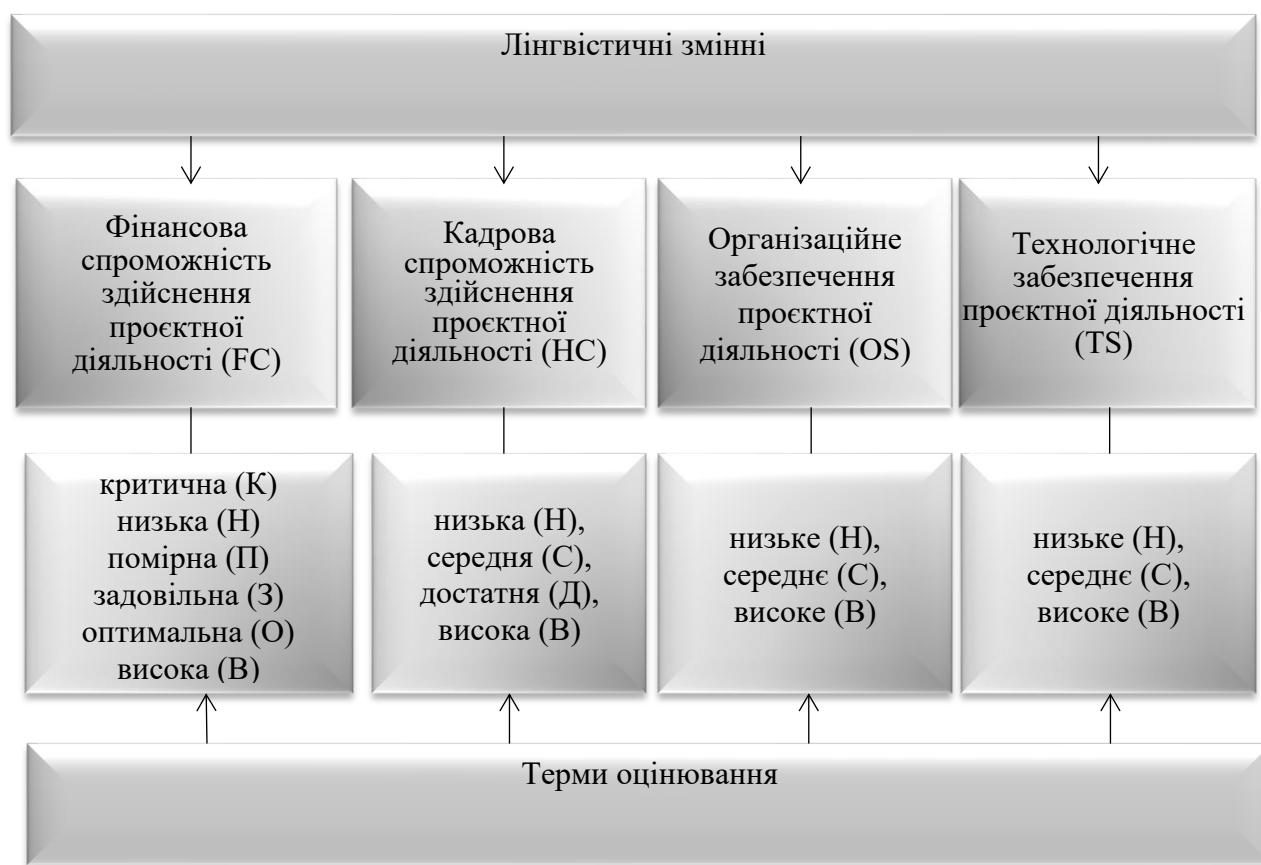


Рис. 2.2. Терм-множини значень лінгвістичних змінних готовності об'єднаних територіальних громад до проектної діяльності

Джерело: розроблено автором

Для побудови моделі було використано програмне середовище MATLAB та інструмент Fuzzy Logic Toolbox. Цей інструмент дозволяє створювати нечіткі системи, які складаються з:

- бази знань – сукупності правил нечіткого висновку, що описують зв'язки між вхідними та вихідними змінними. Правила формуються на основі експертних оцінок;

- функцій приналежності, що описують ступінь належності елементів до нечітких множин.

Процес побудови моделі включає в себе: визначення функцій належності для кожної лінгвістичної змінної; створення бази знань на основі експертних правил типу «якщо – то»; вибір методу дефазифікації для перетворення нечіткого висновку на чітке числове значення. Застосування нечіткої логіки дозволяє отримати більш об'єктивну й адекватну оцінку рівня готовності ОТГ до проєктної діяльності, враховуючи невизначеність і складність цього процесу.

Цей підхід дозволив отримати точні та надійні результати, враховуючи невизначеність і варіативність вхідних даних. Вікно графічного інтерфейсу редактора FIS, яке показує структуру моделі нечіткої оцінки та її налаштування, подано на рис. 2.3.

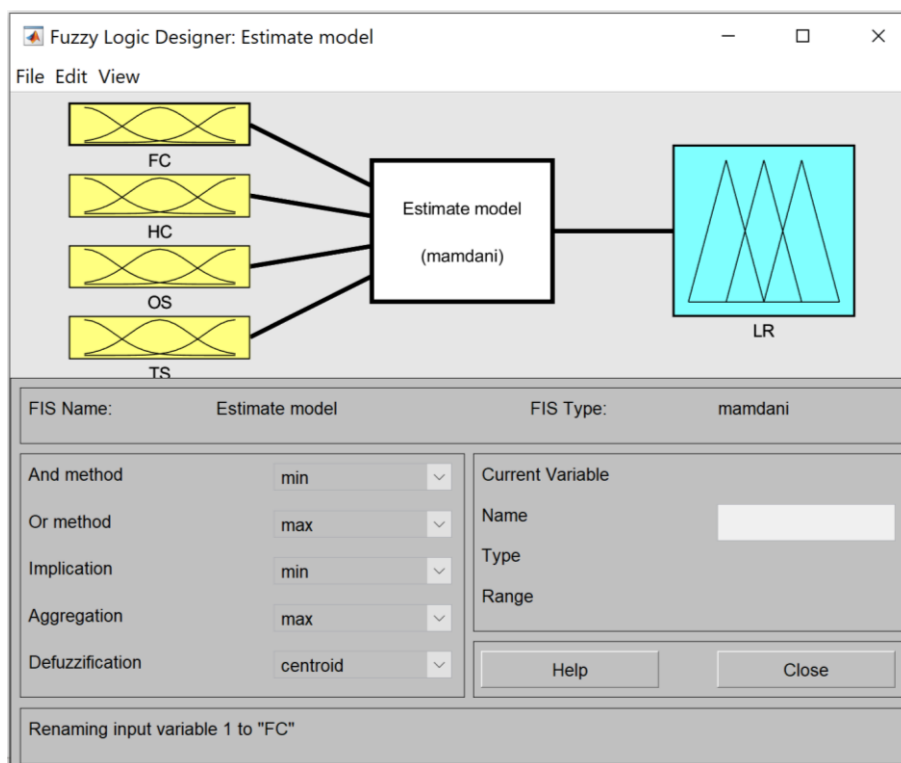


Рис. 2.3. Структура моделі нечіткої оцінки спроможності громади у вікні редактора FIS

Джерело: розроблено автором

Важливим кроком при побудові моделі є налаштування функції приналежності, термів і діапазону значень для входних змінних. Це включає вибір типу функції приналежності (трикутна, трапецієвидна, гаусова тощо) для кожної нечіткої змінної, визначення відповідних термів (наприклад, «низький», «середній», «високий») та встановлення діапазону значень, які ці терми охоплюють. Цей підхід забезпечує точне відображення нечіткості знань і дозволяє системі коректно інтерпретувати входні дані. Універсальною множиною в усіх випадках було обрано відрізок $[0; 1]$ для забезпечення єдності масштабу вимірювання усіх складових готовності та полегшення інтерпретації. В усіх випадках 0 відповідає найгіршому стану спроможності (абсолютна неспроможність), а 1 – найкращому. Реалізацію цього завдання наведено на рис. 2.4–2.7.

На рис. 2.4 наведено налаштування параметрів входної змінної «Фінансова спроможність здійснення проєктної діяльності». Цей процес включав вибір функцій приналежності, що найкраще відображають різні рівні фінансової спроможності, та визначення відповідних термів для кожного рівня. Це забезпечує моделювання оцінки фінансових можливостей ОТГ у рамках проєктної діяльності.

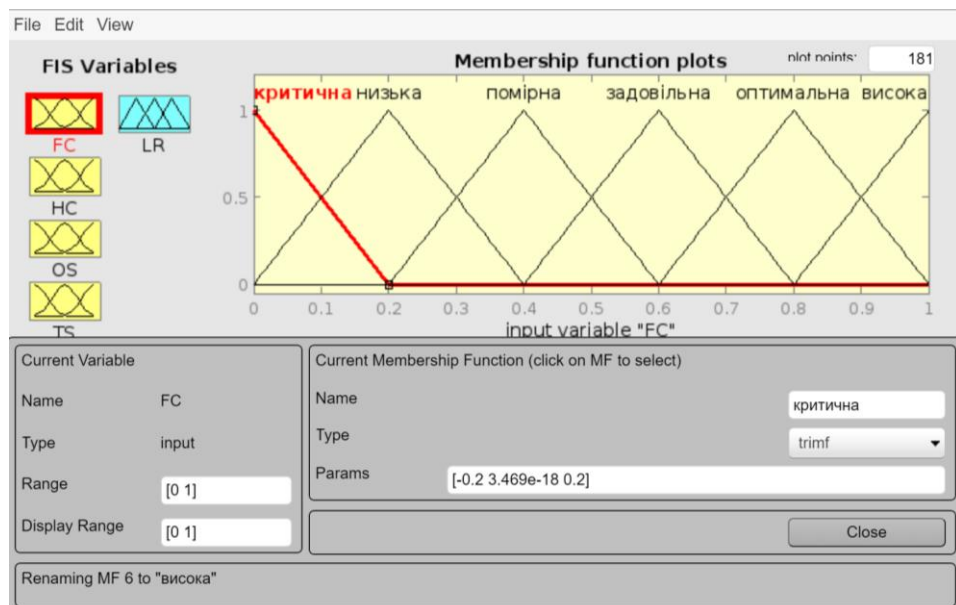


Рис. 2.4. Налаштування параметрів входної змінної «Фінансова спроможність здійснення проєктної діяльності»

Джерело: розроблено автором

Аналогічним чином було здійснено налаштування параметрів для інших вхідних змінних. Наприклад, налаштування параметрів вхідної змінної «Кадрова спроможність здійснення проєктної діяльності» подано на рис. 2.5.

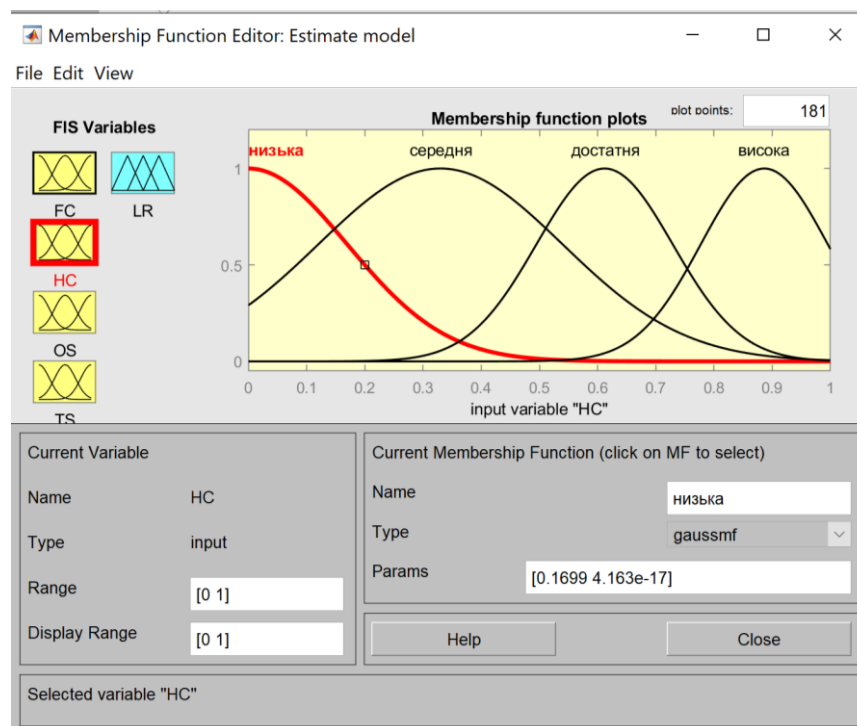


Рис. 2.5. Налаштування параметрів вхідної змінної «Кадрова спроможність здійснення проєктної діяльності»

Джерело: розроблено автором

У цьому випадку було враховано різні аспекти кадрової спроможності, такі як наявність кваліфікованих спеціалістів, їх досвід і компетенції. Вибрані функції приналежності та відповідні терми дозволяють моделювати оцінку кадрової спроможності.

На рис. 2.6 подано налаштування параметрів вхідної змінної «Організаційне забезпечення проєктної діяльності». Ця змінна враховує різні аспекти організаційної підтримки проєктів, такі як управління ресурсами, координація діяльності, наявність необхідних інструментів та інфраструктури.

На рис. 2.7 показано налаштування параметрів змінної технологічного забезпечення. Наступним же кроком моделювання є формування бази правил для нечіткої системи, яка враховує оцінки компетентних експертів. Це важливий

етап, оскільки від якості та точності правил залежить ефективність і надійність роботи всієї системи. Правила бази знань задаються з урахуванням досвіду і знань експертів, які розуміють специфіку досліджуваної галузі.

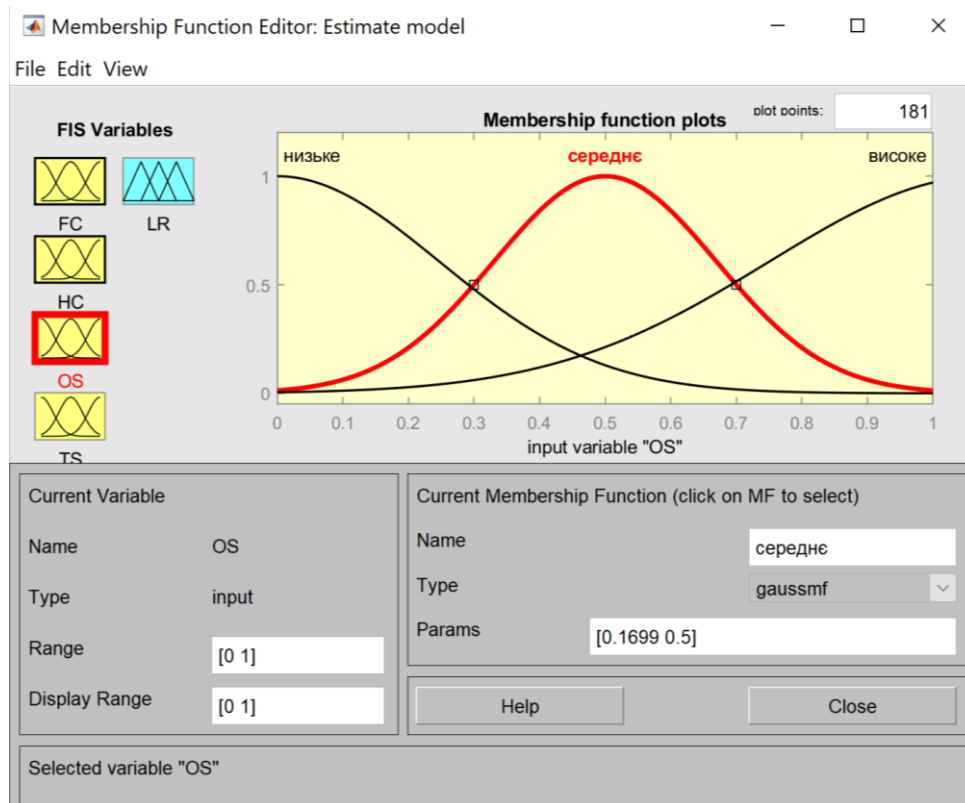


Рис. 2.6. Налаштування параметрів вхідної змінної «Організаційне забезпечення проєктної діяльності»

Джерело: розроблено автором

Вибір кваліфікованих експертів є критично важливим для успішного проведення дослідження готовності ОТГ до проєктної діяльності. Експерти повинні мати глибокі знання у відповідних галузях і досвід, який дозволить їм надати об'єктивні та всебічні оцінки.

Зазначимо, що в ролі експертів було обрано людей, які не тільки мають цілісне уявлення про особливості системи управління проєктами, але й повною мірою мають уявлення про потенціал і проблемні питання ОТГ. Ці експерти здатні надавати вичерпну інформацію та адекватно оцінювати всі аспекти, що впливають на успішність проєктної діяльності.

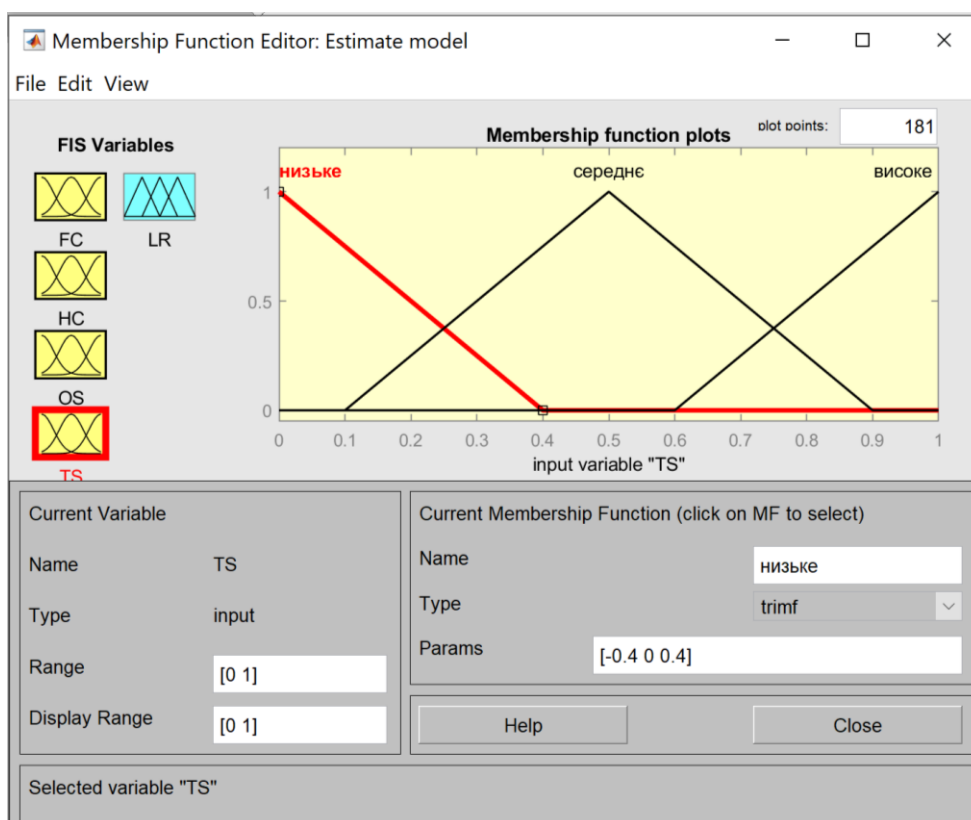


Рис. 2.7. Налаштування параметрів вхідної змінної «Технологічне забезпечення проєктної діяльності»

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що експертне опитування здійснювалося напередодні повномасштабного вторгнення, але для побудови системи правил нечіткого висновку та налаштування усієї моделі оцінювання готовності ОТГ до проєктної діяльності це не мало вирішального значення, оскільки модель є універсальною.

Отже, до експертної комісії увійшли:

представники місцевого самоврядування:

- мер або секретар міської ради, які мають загальне уявлення про потенціал та проблеми ОТГ, а також про пріоритети розвитку;
- керівники департаментів/управлінь, які мають досвід у реалізації проєктів у конкретних сферах (освіта, охорона здоров'я, інфраструктура тощо);
- проєктні менеджери, безпосередньо залучені до розробки та реалізації проєктів на місцевому рівні;

представники громадських організацій:

- керівники громадських організацій, які мають досвід у залученні громадськості до проєктної діяльності, написанні проєктів і їх реалізації;

- активні громадяни, що беруть участь у житті громади, мають власний досвід взаємодії з органами місцевого самоврядування;

представники наукової спільноти:

- дослідники в галузі публічного управління та місцевого самоврядування, які мають теоретичні знання та досвід дослідження процесів децентралізації та розвитку громад;

- експерти з управління проєктами, які можуть оцінити рівень знань і навичок місцевих посадовців у сфері управління проєктами;

представники бізнесу:

- підприємці, що мають досвід у веденні бізнесу на місцевому рівні, можуть оцінити бізнес-клімат та інвестиційну привабливість громади;

- консультанти з управління, оскільки можуть надати експертну оцінку організаційної структури та процесів у громаді.

Завдяки їхнім знанням і досвіду вдалося створити точну та детальну базу правил, яка враховує всі можливі сценарії та нюанси управління проєктами. Це забезпечує високий рівень адаптивності та гнучкості нечіткої системи, дозволяючи їй ефективно реагувати на різноманітні умови та зміни в середовищі проєктної діяльності.

Таким чином, налаштування бази правил і використання експертних оцінок дозволяє створити нечітку систему, яка не тільки моделює реальні умови, але й забезпечує високу надійність та ефективність у прийнятті рішень.

Слід акцентувати увагу, що вагові коефіцієнти кожного правила становлять 1, що означає однакову важливість кожного правила в процесі прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити рівноправне врахування всіх правил при обчисленні результату, що є важливим для забезпечення об'єктивності та збалансованості системи.

Налаштування параметрів вихідної змінної «Рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності» подано на рис. 2.8.

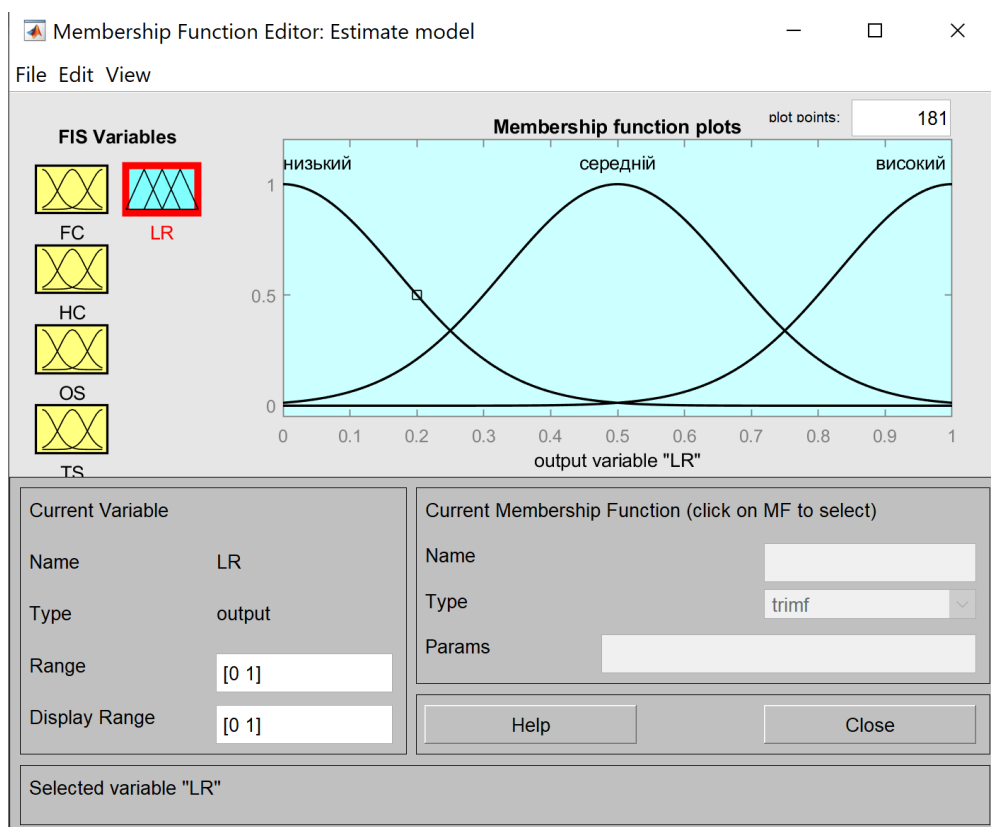


Рис. 2.8. Налаштування параметрів вихідної змінної «Рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності»

Джерело: розроблено автором

Для зв'язування вхідних параметрів було обрано логічну операцію «та» (AND). Ця операція забезпечує інтеграцію всіх вхідних змінних, так що для спрацювання правила необхідно, щоб усі його умови були виконані одночасно. Використання логічної операції «та» дозволяє більш точно моделювати реальні процеси, де одночасне виконання декількох умов є необхідним для досягнення бажаного результату.

Розроблені бази правил у FIS-редакторі для визначеного набору показників подано у Додатку Б. Ці бази правил є ключовими елементами нечіткої системи, оскільки вони визначають, як саме вхідні дані будуть інтерпретовані і які вихідні значення будуть отримані. Вони створюють основу для побудови моделі, яка враховує всі можливі сценарії та взаємозв'язки між змінними.

У Додатку Б наведено детальні налаштування кожного правила, включаючи визначення функцій приналежності для вхідних змінних, термів і

діапазонів значень. Приклади реальних застосувань розробленої нечіткої системи, що демонструє її ефективність і надійність у різних умовах, показано у Додатку В. Отже, розробка та налаштування бази правил у FIS-редакторі є критично важливим етапом у створенні ефективної нечіткої системи, яка здатна забезпечити точні й обґрунтовані рішення у сфері управління проєктною діяльністю.

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати рекомендації щодо подальшої проєктної діяльності територіальної громади. Наприклад, якщо рівень готовності громади виявиться недостатнім, можливо, доведеться скоригувати плани або додатково підготувати фахівців. У найскладніших випадках може знадобитися повернення до початкового етапу стратегічного планування.

Процес визначення готовності ОТГ до проєктної діяльності можна уявити як систему, яка складається з кількох взаємопов'язаних етапів (рис. 2.9).

Запропоноване методичне забезпечення, сформоване під час реалізації усіх етапів, має ряд важливих переваг:

- системність: оцінка готовності здійснюється комплексно, з урахуванням всіх ключових факторів;
- стійкість: методичний підхід дозволяє отримувати порівнянні результати для різних громад, незалежно від зовнішніх умов;
- адекватність: оцінка готовності безпосередньо пов'язана з потенціалом громади для успішної реалізації проєктів;
- зрілість: методичний підхід дозволяє оцінити загальний рівень розвитку громади та її органів влади.

За допомогою запропонованого методичного забезпечення визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності можна:

- оцінити рівень готовності ОТГ за кожним із чотирьох ключових напрямків: фінансовим, кадровим, організаційним і технологічним;

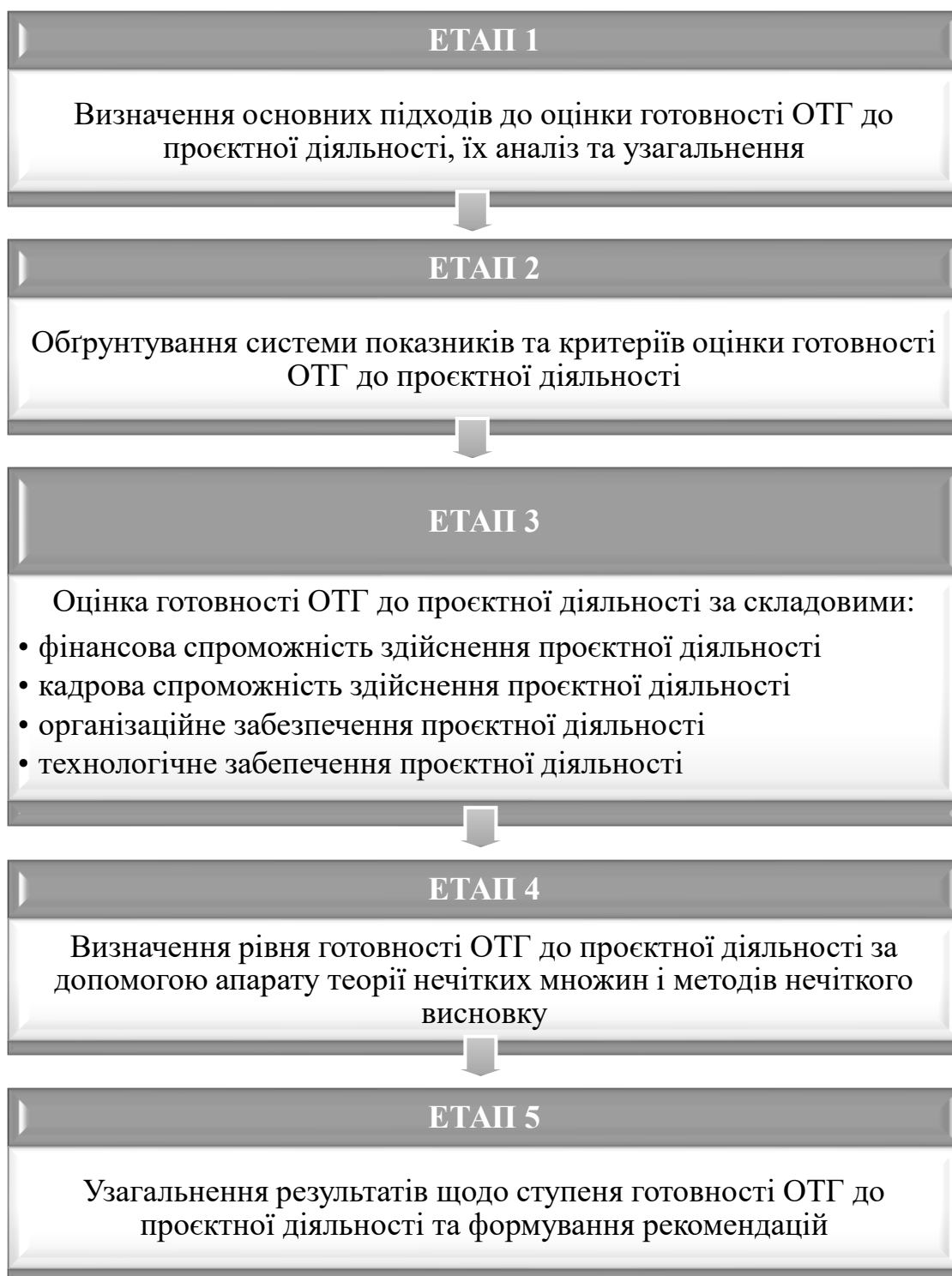


Рис. 2.9. Методичний підхід до визначення готовності об'єднаних територіальних громад до проектної діяльності

Джерело: розроблено автором

- отримати загальну оцінку готовності ОТГ до проектної діяльності за допомогою методу нечітких множин;

- виявити слабкі місця та розробити план заходів для їх усунення.

Однією з основних переваг запропонованого методичного підходу до оцінки готовності ОТГ є здатність адаптуватися до конкретних умов кожної громади. Це дозволяє розробити індивідуальні рекомендації для кожної ОТГ, спрямовані на підвищення її спроможності до проєктної діяльності. Отже, це ефективний інструмент для оцінки готовності ОТГ до проєктної діяльності та розробки стратегій їх розвитку.

Практична апробація запропонованого методичного забезпечення була здійснена на прикладі 10 ОТГ Харківської області у 2021 р. – на початку 2022 р. Після початку повномасштабного вторгнення здійснення будь-яких досліджень у більшості громад було унеможливлено через безпекові умови, а подекуди взагалі виключено через воєнні дії безпосередньо на території саме цих ОТГ. Тому оцінка показників готовності за громадами, наведена у Додатку Г (табл. 2.6), з одного боку демонструє практичну реалізованість запропонованого методичного підходу, а з іншого – може слугувати орієнтиром для післявоєнного впровадження проєктної діяльності в обраних ОТГ.

Таблиця 2.6

**Результати визначення рівня готовності ОТГ до проєктної діяльності
(станом на 01.01.2022 р.)**

ОТГ	Фінансова спроможність	Кадрова спроможність	Організаційне забезпечення	Технологічне забезпечення	Рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності
Пісочинська	оптимальна	висока	високе	середнє	високий
Нововодолазька	оптимальна	висока	високе	середнє	високий
Балаклійська	оптимальна	достатня	середнє	середнє	середній
Лозівська	задовільна	середня	середнє	середнє	середній
Ізюмська	помірна	середня	середнє	середнє	середній
Мереф'янська	задовільна	достатня	високе	середнє	високий
Золочівська	помірна	низька	середнє	низьке	середній
Старовірівська	помірна	низька	низьке	низьке	низький
Чкалівська	низька	середня	низьке	низьке	низький
Оскільська	низька	низька	низьке	низьке	низький

Джерело: розрахунки автора

Як можна побачити з результатів оцінювання, до об'єднаних територіальних громад з високим рівнем готовності до проєктної діяльності напередодні воєнної агресії відносилися Пісочинська, Нововодолазька та Мереш'янська. Середній рівень готовності до проєктної діяльності мали Балаклійська, Лозівська, Ізюмська та Золочівська. Найнижчі показники та відповідно низький рівень готовності до проєктної діяльності отримали Старовірівська, Чкалівська та Оскільська громади.

Ключовими кроками для забезпечення готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності, особливо у період повоєнного відновлення, є такі.

Створення системи підготовки кадрів для управління проєктами. Необхідно створити механізм відбору, навчання та підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування, орієнтований на розвиток їхніх компетенцій у сфері управління проєктами.

Індивідуалізація навчальних програм. Важливо враховувати конкретні потреби кожного працівника, виявлені в результаті оцінки їхніх знань і навичок. Це дозволить створити більш ефективні навчальні програми, спрямовані на усунення існуючих прогалин у знаннях.

Обмін досвідом і формування мережі фахівців. Слід організовувати навчання у форматі, що дозволяє фахівцям різних ОТГ обмінюватися досвідом і навичками. Об'єднання працівників місцевого самоврядування та керівників підвідомчих організацій у спільні навчальні групи сприятиме розвитку командної роботи та підвищенню ефективності управління проєктами.

Залучення досвідчених експертів. Необхідно залучати до процесу навчання сертифікованих фахівців з управління проєктами, які зможуть передати свої знання та досвід.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення необхідні для цього бюджетні кошти на додаткову освіту та розробку адаптивних навчальних програм будуть обмежені. Тому доцільним є залучення до співпраці наукових закладів, вишів, громадських професійних організацій на умовах волонтерства

або публічно-приватного партнерства.

Таким чином, для забезпечення успішної реалізації проєктів на місцевому рівні необхідно створити систему підготовки кадрів, яка буде відповідати сучасним вимогам і потребам територіальних громад. Це дозволить підвищити ефективність управління проєктами, забезпечити їхню якісну реалізацію та сприяти розвитку об'єднаних територіальних громад.

2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади

Оцінювання ефективності проєктної діяльності для об'єднаної територіальної громади є важливим елементом управління проєктами, що допомагає забезпечити досягнення цілей проєкту, визначення можливостей для подальшого вдосконалення управління проєктами і досягнення кращих результатів.

Оцінювання являє собою процес збирання, аналізу й оцінки результатів виконання проєкту з метою визначення того, наскільки проєкт був успішним у досягненні своїх цілей і завдань. Перш ніж сформулювати підхід до оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ, важливо враховувати деякі ключові елементи оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності:

- визначення критеріїв успіху (перш ніж оцінювати ефективність проєкту, необхідно визначити чіткі критерії успіху, які відображають досягнення цілей проєкту);

- збір та аналіз даних (необхідно зібрати дані про виконання проєкту, включаючи вартість, обсяги робіт, терміни, якість, витрати тощо. При цьому дані можуть бути зібрані зі звітів, оцінок, інтерв'ю з учасниками проєкту й інших джерел);

- оцінка відповідності цілям і завданням (зіставлення фактичних результатів із запланованими цілями та завданнями дозволяє визначити, чи були вони досягнуті. Якщо результати відповідають плану, це свідчить на користь ефективності);

- оцінка якості і вартості (важливо оцінити якість продукції або послуги, яку надає проєкт, та порівняти з витратами на досягнення цілей);

- оцінка ризиків і проблем (визначення проблем і ризиків, які виникали під час виконання проєкту, і аналіз їх впливу на ефективність проєкту);

- визначення впливу на зацікавлені сторони (оцінка того, як результати проєкту впливають на стейкхолдерів, головним із яких є громада).

У результаті оцінювання, на основі зібраних даних формуються рекомендації для покращення ефективності проєкту або для майбутніх проєктів. При цьому результати оцінювання важливо представити стейкхолдерам і команді проєкту для визначення подальших кроків і дій.

Слід зазначити, що для оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності можливим є використання таких універсальних методик.

Методика SMART призначена для визначення, наскільки конкретні, досяжні, реалістичні та часово обмежені були цілі проєкту. Якщо всі ці параметри виконані належним чином, то проєкт можна вважати ефективним.

Методика ROI дозволяє визначити прибутковість проєкту. Для цього прибуток від проєкту відноситься до витрат на його реалізацію. Якщо ROI вище за певний поріг, то проєкт можна вважати ефективним.

Методика SWOT-аналізу дозволяє детально оцінити сильні та слабкі сторони проєкту, а також можливості та загрози, які можуть виникнути під час його реалізації. Якщо після SWOT-аналізу виявиться, що переваги переважають над недоліками, а можливості переважають над загрозами, то проєкт можна вважати ефективним.

Методика керованого процесу оцінки передбачає використання ключових показників ефективності (КПЕ), які повинні бути визначені на початку проєкту.

Кожен КПЕ повинен бути оцінений на певній шкалі, а потім підсумований для отримання загального показника ефективності проєкту.

Методика бенчмаркінгу спрямована на порівняння результатів свого проєкту з результатами аналогічних проєктів, якщо такі є.

Необхідно акцентувати увагу, що розвиток публічного управління на рівні об'єднаних територіальних громад нерозривно пов'язаний з визначенням оптимальних параметрів їх діяльності. Продуктивність чи ефективність діяльності стали центральним напрямом досліджень для вчених, зацікавлених як у публічному, так і приватних секторах.

З проведеного у підрозділі 1.3 детального дослідження слід зазначити, що в організаційній теорії ефективність визначається як співвідношення чистих позитивних результатів, тобто перевищення бажаних ефектів над небажаними та відповідними витратами. У дотичних дослідженнях з менеджменту та економіки виділяються два підходи до оцінки ефективності. Перший підхід пов'язаний з оцінкою технічної ефективності, другий – економічної ефективності. Технічна ефективність відображає «правильний» характер діяльності, що оцінюється. Показники економічної ефективності характеризують ефективність використання витрачених ресурсів. Таким чином, ефективність проєктної діяльності дозволяє оцінювати її результати з точки зору співвідношення запланованого результату та витрачених ресурсів.

Насправді відсутні дослідження, де детально розкриті питання оцінки ефективності діяльності місцевої влади. Серед яскравих зарубіжних прикладів слід зазначити такі підходи щодо оцінювання ефективності діяльності органів влади [35; 36; 40–45]:

- формування рейтингу потенціалу управління місцевих і державних органів влади, федеральних агентств у Сполучених Штатах. У США також є оцінка управління та ефективності програм установ на рівні федерального уряду, за результатами якої пропонуються рекомендації щодо поліпшення запланованих результатів програми;

- оцінка політичних процесів, політичних рішень і результатів реалізації рішень публічної політики в Італії;

- врахування керівних принципів і стандартів для виконавчих органів влади та аналітиків щодо методів оцінки діяльності органів влади та розроблюваних ними проєктів у Великій Британії.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів органам публічної влади ще важливішим стає забезпечення надання послуг, які максимально ефективні економічно і соціально значущі.

Таким чином, закордонний досвід показує, що в органах влади необхідне використання аналітичних інструментів оцінки ефективності, що відображаються у різних керівництвах і нормативно-правових актах, однак при перенесенні досвіду зарубіжних країн методи та стандарти повинні бути адаптовані до вітчизняної специфіки.

Здійснення стратегічного планування на регіональному рівні та рівні територіальних громад передбачає розробку відповідних державних програм на регіональному та місцевому рівнях, що є передумовою застосування інструментів проєктного управління [45–54]. Своєю чергою, використання інструментів і методів проєктного управління дозволяє формувати методологію реалізації проєктів, дає можливість раціонального підбору конкретних способів і засобів їх здійснення.

У 2021 р. розроблено та затверджено «Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [35]. Окрім цього, методичні рекомендації щодо місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» [34] визначають характеристики критеріїв оцінки, їх види, структуру та алгоритм проведення оцінок та інших контрольних заходів реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Слід зазначити, що для відстеження успішності реалізації стратегій розвитку територіальних громад застосовуються спеціальні індикатори. Це

кількісні показники, які дозволяють оцінити, наскільки досягнуто запланованих результатів. Індикатори поділяються на два основних типи:

- індикатори продуктів, які характеризують безпосередній результат проекту, який можна виміряти кількісно. Наприклад, у воєнний та повоєнний час актуальними є довжина відбудованих доріг, відновлених об'єктів інфраструктури, площа розмінованих угідь, у середньостроковій перспективі – кількість створених робочих місць, відкритих підприємств тощо;

- індикатори результатів, які відображають вплив проекту на соціальну, економічну або екологічну сферу. Вони дозволяють оцінити, наскільки проект сприяв досягненню поставлених цілей. Наприклад, у воєнний та повоєнний час рівень життєзабезпечення населення комунальними і соціальними послугами, інтеграція ВПО, у середньостроковій перспективі – зростання рівня життя населення, зменшення рівня безробіття тощо.

Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку ОТГ дозволяє:

- перевірити, наскільки коректно були сформульовані цілі проєктів і чи відповідали вони реальним потребам;
- порівняти заплановані результати з фактично досягнутими;
- оцінити вплив проєктів на відбудову і розвиток ОТГ та визначити їхню ефективність.

Таким чином, система індикаторів є важливим інструментом для моніторингу й оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та вносити необхідні корективи в процес управління.

Зазначимо, що, з одного боку, управління проєктами – це ефективний механізм реалізації різних змін в органах влади, з іншого боку, управління проєктами дозволяє оцінити діяльність керівників проєкту як з погляду наявності організаторських здібностей, спроможності до публічного управління, так і наявності компетенцій у сфері проєктного менеджменту.

Ефективна модель публічного управління передбачає оцінювання діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування при

реалізації державних і місцевих програм і проєктів. Це підтверджує актуальність і своєчасність проведення оцінювання ефективності проєктної діяльності органів влади. Комплексна оцінка ефективності включає у стратегічній перспективі:

- критерії, що характеризують ефективність діяльності органів влади щодо підвищення рівня соціально-економічного розвитку;
- критерії, що характеризують ефективність діяльності органів виконавчої влади щодо досягнення високих темпів нарощування економічного потенціалу територій.

Слід зазначити, що важливим у рамках оцінювання проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад є оцінювання успішних проєктів, адже існує пряма залежність рівня успішних проєктів від рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ та її готовності до розробки проєктів. Але акцентуємо увагу, що критерії оцінки успішності проєктів є досить різноманітними та залежать від багатьох факторів, таких як цілі проєкту, джерела фінансування та специфіка спрямування.

Серед найпоширеніших критеріїв оцінки можна виділити такі:

- актуальність проєкту: наскільки актуальним є проєкт для вирішення наявних проблем і потреб ОТГ, чи відповідає він цілям програми, в рамках якої фінансується;
- якість планування та виконання: чи був детально продуманий кожен етап проєкту, чи вдалося виконати заплановані завдання вчасно та з належною якістю;
- вплив і поширення: який вплив проєкт мав на учасників, громаду й інші зацікавлені сторони, чи сприяв він досягненню довгострокових цілей з урахуванням їх часових пріоритетів, чи були розроблені механізми для поширення досвіду проєкту.

Оцінка проєктів, що фінансуються за рахунок міжнародної технічної допомоги, часто включає додаткові критерії, такі як:

- забезпечення високоякісного освітнього досвіду: чи відповідають навчальні заходи високим стандартам;

- посилення потенціалу учасників: чи сприяв проєкт розвитку навичок і компетенцій учасників;
- залучення нових учасників: чи вдалося залучити до проєкту нові організації та групи населення;
- участь осіб з особливими потребами: чи були враховані потреби осіб з особливими потребами під час реалізації проєкту.

На окрему увагу заслуговує оцінка якості надання публічних послуг органами місцевого самоврядування. Цей напрям є одним із пріоритетних у контексті децентралізації влади в Україні. Створення мережі центрів надання адміністративних послуг, які працюють за принципом «єдиного вікна», сприяє підвищенню якості обслуговування громадян та їх задоволеності.

Незважаючи на значні досягнення у сфері надання адміністративних послуг, існують певні проблеми, які перешкоджають досягненню ідеального стану. Однією з таких проблем є складні взаємовідносини між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади, а також між ними та громадськістю. Для ефективної роботи системи управління необхідно постійно вдосконалювати професійні якості, моральні принципи та світогляд державних службовців. Саме тому дослідження цих аспектів є вкрай важливим завданням у сучасних умовах.

Актуальність цього питання у цілому посилюється динамічними змінами в суспільстві, пов'язаними з переходом до інформаційного суспільства, а також умовами воєнного часу, коли комунікація влади з населенням є вкрай важливою, у тому числі з безпекових причин. Традиційні методи управління стають менш ефективними, оскільки сучасна людина більш освічена, інформована та вимоглива. У зв'язку з цим для підвищення якості надання публічних послуг органам місцевого самоврядування необхідно активніше залучати громадян до процесу управління та впроваджувати механізми зворотного зв'язку. Це дозволить краще зрозуміти потреби громадян та адаптувати послуги до їхніх очікувань.

Таким чином, оцінка успішності проєктів є складним багатогранним процесом, який вимагає використання різноманітних інструментів і критеріїв. Правильно організована система оцінки дозволяє не тільки визначити ефективність реалізованих проєктів, але й внести необхідні корективи в подальшу роботу.

Л. Кроуфорд визначає три галузі, які суттєво впливають на адаптацію практики управління проєктами в організаціях: проєктний офіс, управлінський контроль та професійний розвиток. Ці методи безпосередньо пов'язані з інтеграцією проєктного управління в діяльність (офіс управління проєктами), управлінням якістю проєктів (управлінський контроль) та управлінням людськими ресурсами (професійне розвиток) [55]. Ці складові певним чином впливають і на рівень ефективності проєктної діяльності будь-якого суб'єкта.

Так, офіс проєкту, що є системою підтримки з боку менеджерів проєктів, необхідний для сприяння підвищенню рівня зрілості будь-якого суб'єкта у сфері управління проєктами, оскільки ця структура є координаційним центром регулювання послідовного застосування процесів і методів. Відсутність активного інтересу з боку управлінських структур зменшує рівень оптимізації процесів і професійних потреб розвитку персоналу [56].

К. Беснер та Б. Хоббс при впровадженні проєктного управління вказують на потребу в компетентних кадрах і визначенні «контрольних точок» для виконавця з метою оптимізації організаційного забезпечення використання інструментів та методів у сфері управління проєктами [57].

Наявність компетентних співробітників у сфері проєктної діяльності, як окремої ланки системи спеціалістів та управлінської ланки організації, впливає на успіх проєкту і, як наслідок, на рівень «зрілості».

Отже, для забезпечення успішності проєктного управління в ОТГ необхідно враховувати вимоги до проєктної команди організації [58–63].

Управлінський контроль, що фокусується на формуванні звітної документації та побудові стандартів уніфікованого та унікального характеру для реалізації проєктів, передбачає формування концепції проєкту. Більш детально

про елементи концепції проєкту представлено у першому розділі, але тут варто згадати основні відповідно до РМВОК [64]:

- статут як основний документ проєкту, в якому описуються мета, обґрунтування проєкту, його учасники, бюджет тощо;
- ієрархічна структура робіт, що являє собою структурну декомпозицію всіх дій, які важливо виконати для досягнення цілі проєкту;
- календарний план проєкту – документ, в якому схематично чи графічно наведено розподіл робіт проєкту в часі із зазначенням їх тривалості та потрібних ресурсів;
- організаційна структура проєкту – спеціально створена для успішного досягнення мети проєкту тимчасова організаційна ієрархічна структура, що включає всіх учасників проєкту;
- матриця відповідальності проєкту – форма розподілу відповідальності за реалізацію робіт за проєктом із зазначенням ролі кожного з відділів у їх виконанні, покликана забезпечити опис та узгодження структури відповідальності за виконання пакета робіт.

Наявність всіх цих елементів впливає на забезпечення ефективності проєктної діяльності на рівні об'єднаних територіальних громад.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що для проведення ефективної оцінки проєктної діяльності територіальної громади необхідно застосовувати різноманітні методи збору даних. Вибір конкретних методів залежить від мети дослідження та бажаної глибини аналізу.

Методи збору первинних даних дозволяють отримати нову, необроблену інформацію безпосередньо з джерела. До них належать:

- спостереження: систематичне фіксування фактів, подій, процесів у природних або штучних умовах;
- опитування: збір інформації шляхом безпосереднього звернення до респондентів (анкетування, інтерв'ю);
- фокус-групи: обговорення певних питань у невеликих групах учасників під керівництвом модератора;

- тестування: оцінка знань, умінь і навичок за допомогою спеціально розроблених завдань;
- портфоліо: збір і аналіз досягнень учасників проєкту (роботи, проєкти, презентації);
- есе: написання невеликих творів на задану тему з викладенням власної думки.

Методи збору вторинних даних передбачають використання вже наявної інформації, отриманої в результаті попередніх досліджень або звітів. До них належать:

- вивчення документації: аналіз документів територіальної громади, органів державної влади та інших організацій;
- аналіз статистичних даних: використання статистичних звітів на державному та місцевому рівнях;
- вивчення результатів інших досліджень: аналіз звітів про проведені раніше дослідження за схожою тематикою.

Вибір конкретних методів збору даних залежить від таких факторів, як: мета дослідження, глибина необхідного аналізу, доступність ресурсів, часові обмеження. Кожен із перелічених методів має свої переваги та недоліки. Тому для отримання достовірних результатів рекомендується комбінувати різні методи збору даних. Детальний аналіз наявних методів збору інформації, які є найбільш поширеними при проведенні оцінювання результатів діяльності організацій, наведено в табл. 2.7.

Слід зазначити, що у більшості стратегій економічного розвитку територій та відповідних програм відсутній однаковий перелік результативних індикаторів щодо оцінювання, що вказує на складності визначення рівня ефективності проєктної діяльності громад. Тому особливого значення потребують питання пошуку додаткового підходу до оцінювання результатів здійснення проєктної діяльності та оцінювання результатів роботи громад.

Таблиця 2.7

Узагальнений аналіз методів оцінювання діяльності організацій

Методи оцінювання	Визначення та особливості проведення	Переваги	Недоліки
Опитування є надійним інструментом для збору інформації, який дозволяє отримати об'єктивні дані для подальшого аналізу. Цей метод широко використовується завдяки своїй гнучкості та можливості охопити велику кількість респондентів. Залежно від мети дослідження застосовують два основних види опитувань: анкетування та інтерв'ювання	Анкетування: метод збору інформації, при якому респондент самостійно, у письмовій формі, відповідає на заздалегідь підготовлені запитання, заповнюючи спеціальний бланк. Інтерв'ювання: метод збору інформації, при якому дослідник (інтерв'юер) безпосередньо спілкується з респондентом, задаючи йому запитання та фіксуючи отримані відповіді	Незалежність від анкете-ра: відповіді респондентів не залежать від особистих характеристик анкетера, таких як його світогляд і цінності. Достатній час для обмірковування: респонденти мають достатньо часу для того, щоб ретельно обдумати кожне запитання та сформулювати свою відповідь. Використання стандартизованої анкети: завдяки чіткій структурі та формулюванню запитань анкета дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних факторів на результати дослідження. Широкий спектр питань: анкета дозволяє охопити широкий спектр тем та отримати детальну інформацію про думки та погляди респондентів. Можливість статистичної обробки: дані, зібрані за допомогою анкетування, легко піддаються статистичному аналізу, що дозволяє виявляти закономірності та тенденції	Негнучкість: анкета, як правило, є фіксованим документом, що ускладнює адаптацію до непередбачених ситуацій та отримання додаткової інформації. Проблеми з поверненням: при поштовому анкетуванні існує ризик втрати або затримки анкет, що може призвести до неповних даних. Обмеження у застосуванні: не всі види анкетування однаково ефективні для збору різної інформації, що може вплинути на достовірність результатів. Високі витрати часу та ресурсів: порівняно з інтерв'юванням, анкетування може вимагати більших витрат часу та коштів на підготовку
Тестування	Метод вимірювання певних властивостей особи за допомогою тесту. Тест – це сукупність тестових завдань, які підібрані за певними правилами	Технологічність процедури тестування; об'єктивність оцінювання; психологічна комфортність для значної частини учасників; здатність виявити не тільки те, що притаманне, а й те, що не притаманне; можливість	Вимагають добір і навчання інтерв'юерів, розробників тестів, контролю за якістю тестів; неефективність у діагностуванні системності та глибини знань, способів діяльності,

Продовження таблиці 2.7

Методи оцінювання	Визначення та особливості проведення	Переваги	Недоліки
	вимірювання певної властивості	застосовувати комп'ютерні технології для проведення та обробки результатів тестування. Комплексність оцінки: тестування дозволяє не тільки виявити наявні вміння та знання, але й ідентифікувати потенційні прогалини	раціональності діяльності і самостійності; можливість вгадати відповідь
Спостереження	Метод, який передбачає активне і цілеспрямоване вивчення об'єкта дослідження для отримання інформації про його зовнішні прояви та властивості	Вивчати явища в динаміці: спостерігач має можливість фіксувати зміни та розвиток досліджуваного явища в реальному часі. Аналізувати поведінку в природному середовищі: спостереження дозволяє вивчати поведінку людей у звичних для них умовах, що підвищує достовірність отриманих даних. Охопити широкий спектр взаємодій: спостерігач може фіксувати взаємодію всіх учасників досліджуваної ситуації, отримуючи таким чином більш повну картину	Обмежена репрезентативність: кожна спостережувана ситуація є унікальною і не завжди може бути репрезентативною для ширшої групи явищ. Складність повторення: деякі ситуації неможливо точно відтворити для повторного спостереження, що ускладнює перевірку отриманих результатів. Вплив суб'єктивності: особистісні характеристики та переконання спостерігача можуть впливати на сприйняття явищ
Фокус-група	Це інтерактивний метод дослідження, який дозволяє виявити різноманітність поглядів, думок і переживань учасників щодо певної теми	Активна роль респондентів: самі учасники дослідження ведуть діалог між собою, а модератор лише спрямовує їхню розмову. Глибоке розуміння мотивації: цей метод дозволяє проникнути в глибину	Якісний метод не призначений для отримання числових даних і статистичних узагальнень. Його мета – глибоке розуміння явищ, а не кількісна оцінка

Продовження таблиці 2.7

Методи оцінювання	Визначення та особливості проведення	Переваги	Недоліки
		свідомості учасників, зрозуміти їхні мотиви та причини поведінки. Різноманітність поглядів: учасники можуть висловити різні думки та погляди на досліджувану проблему, що сприяє більш повному розумінню ситуації	

Джерело: узагальнено автором

Грунтовний аналіз особливостей використання методів саме щодо оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ дозволив виявити відсутність універсального методичного підходу до оцінювання. Так, для визначення такого роду показників використовується: метод нечітких множин, який дозволяє моделювати складні динамічні системи з непевними даними; метод аналізу ієрархій, за допомогою якого відбувається оцінка наявних альтернатив і рішень; метод кваліметричного аналізу, який дозволяє трансформувати різні шкали оцінювання в одну загальну шкалу [43]. Враховуючи певну трудомісткість методу аналізу ієрархій Сааті при багатокритеріальних рішеннях та часткову обмеженість методу нечітких множин щодо аналізу великого масиву даних, з метою дослідження рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ запропоновано використання саме кваліметричного аналізу.

Щоб оцінити якість результатів проєктної діяльності, використовується спеціальний метод – кваліметричний аналіз. Він дозволяє порівняти досягнення проєкту зі стандартами, визначити, що саме є найважливішим і як ефективно реалізується стратегія розвитку. Для цього створюється спеціальна модель, яка включає різні елементи, кожен з яких має свою вагу. Вагу кожного елемента

визначають експерти, а потім обчислюють загальний бал, який показує, наскільки успішним був проєкт.

Отже, процес кваліметричного аналізу включає кілька етапів: визначення структури моделі, визначення вагомості критеріїв за допомогою експертного оцінювання, збір даних та обчислення загального балу. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити якість результатів проєкту та виявити сильні та слабкі сторони його реалізації. Ключовим етапом кваліметричного аналізу є експертна оцінка, яка дозволяє визначити вагу кожного критерію [42]. Для цього формується група експертів, які мають досвід у відповідній галузі. Результати експертної оцінки обробляються статистичними методами для узагальненої оцінки та ступеня узгодженості думок експертів

Етапи побудови кваліметричної моделі оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ наведені на рис. 2.10.

Базуючись на запропонованій у розділі 1 концептуальній моделі підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні, було запропоновано кваліметричну модель оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ (рис. 2.11).

Необхідно зазначити, що для визначення факторів та обґрунтування критеріїв оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади було здійснено детальний аналіз запланованих і реалізованих проєктів і програм розвитку на місцях. Окрім цього, особливістю запропонованої моделі є врахування таких принципів:

- принцип комплексності – система оцінювання результативності є багатокритеріальною;
- принцип поєднання кількісного і якісного аналізу – застосування кількісних і якісних методів оцінювання;
- принцип професійності – використання методу експертного оцінювання для отримання професійної оцінки експертів;

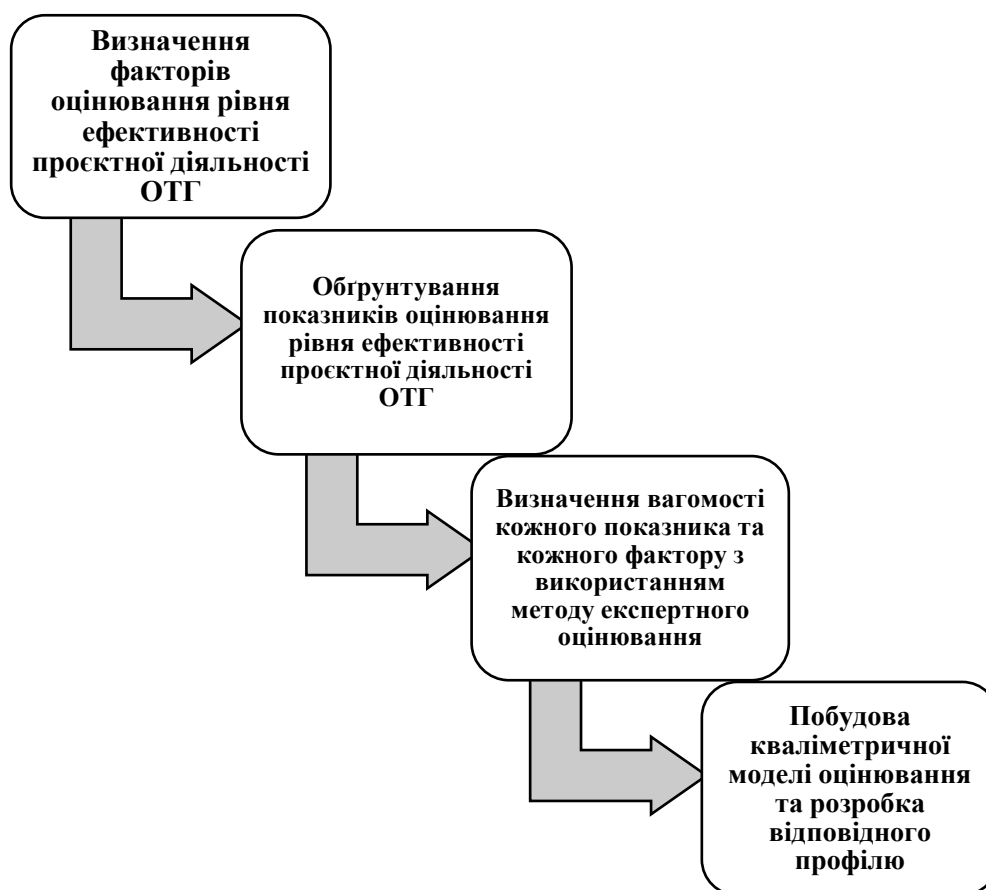


Рис. 2.10. Етапи побудови кваліметричної моделі оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ

Джерело: розроблено автором.

- принцип безперервного розвитку системи оцінювання (система оцінювання результативності проєктної діяльності має можливість розвиватися і збагачуватися у напрямі поглиблення знань у сфері забезпечення територіального розвитку).

Сукупність показників для оцінювання ефективності проєктної діяльності ОТГ з поясненнями щодо розрахунку цих показників подано в табл. 2.8. Для визначення діапазонів інтерпретації кваліметричної оцінки застосована рівномірна шкала як найбільш нейтральна, яка не надає переваги тим чи іншим значенням і дозволяє отримати оцінку конкретної ОТГ незалежно від того, які оцінки можуть отримати інші ОТГ.

Інтерпретація отриманої кваліметричної оцінки виглядає таким чином: якщо розраховане значення знаходиться в межах «0,0 ÷ 0,2» – спостері-

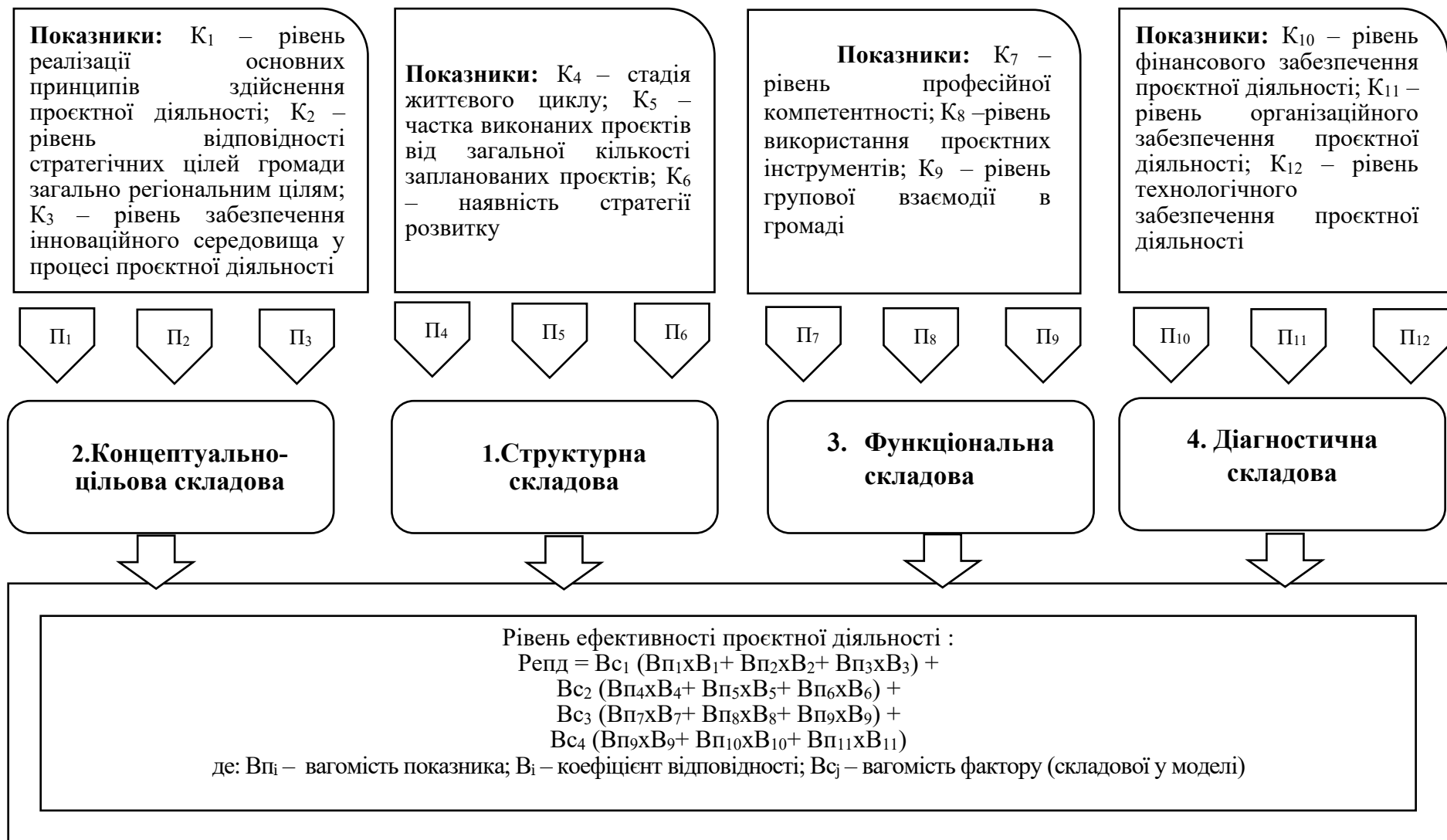


Рис. 2.11. Кваліметрична модель оцінювання рівня ефективності проектної діяльності ОТГ

Джерело: розроблено автором [65]

Таблиця 2.8

Сукупність показників для оцінювання ефективності проєктної діяльності ОТГ

Склад ова	Показник	Опис	Особливості визначення
Концептуально-цільова	Рівень реалізації основних принципів здійснення проєктної діяльності	Показує, наскільки громада дотримується основних принципів проєктного менеджменту	Необхідно здійснити оцінку відповідності. Для кожного принципу необхідно визначити, наскільки він вже реалізований у проєкті. Зазвичай використовується шкала від 1 до 5 (де 1 – не реалізовано, 5 – повністю реалізовано). З метою аналізу ключових принципів здійснення проєктної діяльності враховують такі аспекти, як цільова спрямованість, планування, визначення обсягу, управління ресурсами, контроль, комунікація
	Рівень відповідності стратегічних цілей громади загально регіональним цілям	Оцінює, наскільки проєкти громади відповідають її стратегічним цілям і регіональним планам розвитку	Необхідно оцінити, наскільки стратегічні цілі громади відповідають регіональним цілям. Перед цим важливо проаналізувати регіональні цілі та плани розвитку на рівні регіонів та визначити спільні елементи
	Рівень забезпечення інноваційного середовища у процесі проєктної діяльності	Оцінює, наскільки проєкти громади відповідають наявному інноваційному забезпеченню	Для визначення рівня інноваційного середовища необхідно проаналізувати структуру управління ОТГ з точки зору наявності механізмів для підтримки інновацій (наявність інноваційних відділів, структури для розвитку нових ідей, програми стимулювання інновацій тощо). Окрім цього, оцінити наявні інноваційні процеси, доступ до ресурсів і виявити заходи стимулювання інновацій
Структурна складова	Стадія життєвого циклу	Визначає поточний етап реалізації проєктів (початковий, активний, завершальний)	Для визначення стадії життєвого циклу необхідно проаналізувати обсяг робіт і завдань проєкту, які ще залишилися виконати. Окрім цього потрібно оцінити, скільки ресурсів ще потрібно для завершення проєкту, а також визначити рівень зацікавленості та активності стейкхолдерів у проєкті
	Частка виконаних проєктів від загальної кількості запланованих проєктів	Показує ефективність виконання запланованих проєктів	Це співвідношення кількості проєктів, які були успішно завершені чи виконані, до загальної кількості проєктів, які були заплановані чи запуснені

Продовження таблиці 2.8

Склад ова	Показник	Опис	Особливості визначення
	Наявність стратегії розвитку	Вказує на наявність та деталізацію стратегії розвитку громади	Виявити, чи є в громаді стратегія розвитку, на якому етапі розробки вона, якщо її немає
Функціональна складова	Рівень професійної компетентності	Оцінює рівень кваліфікації фахівців, які працюють над проєктами	Використати визначені критерії компетентності з метою порівняння досягнень зі стандартами чи нормативами, також доцільним є проведення спеціалізованих тестів або інших методів оцінки
	Рівень використання проєктних інструментів	Показує, наскільки ефективно використовуються різноманітні інструменти проєктного менеджменту	Необхідно оцінити, наскільки активно та ефективно використовуються наявні інструменти (інструменти для планування проєктів, графіки Ганта, методи управління ризиками, тощо) в процесі управління проєктами. Це передбачає врахування активності користувачів, ступеню автоматизації процесів, термінів та стану проєктів, які ведуться за допомогою інструментів
	Рівень групової взаємодії в громаді	Оцінює рівень співпраці між членами громади та зацікавленими сторонами	Необхідно оцінити рівень комунікації, співпраці та взаємодії, що враховує активність співробітництва між членами громади під час спільних заходів, зустрічей, проєктів або робочих груп, наявність спільних ініціатив, взаємодію в соціальних мережах
Діагностична складова	Рівень фінансового забезпечення проєктної діяльності	Оцінює наявність фінансових ресурсів для реалізації проєктів	Необхідно проаналізувати бюджет проєкту та порівняти з плановим. Окрім цього, важливо оцінити фінансовий стан проєкту чи ОТГ, зокрема, наявність достатніх фінансових ресурсів для подальшого виконання проєктної діяльності
	Рівень організаційного забезпечення проєктної діяльності	Оцінює ефективність процесів управління проєктами	Необхідно здійснити оцінку процесів управління проєктами: планування, виконання, моніторингу та контролю проєктів
	Рівень технологічного забезпечення проєктної діяльності	Оцінює наявність необхідного обладнання та програмного забезпечення	Необхідно проаналізувати існуючу інфраструктуру та технічне обладнання, яке використовується в проєктній діяльності. Варто визначити стан і працездатність існуючого обладнання та програмного забезпечення, проаналізувати доступність технологій, та оцінити забезпечення безпеки

Джерело: сформовано автором

гається критично низький рівень ефективності проєктної діяльності громади; якщо в межах « $0,21 \div 0,4$ » – спостерігається низький рівень ефективності проєктної діяльності громади; якщо в межах « $0,41 \div 0,6$ » – спостерігається середній рівень ефективності проєктної діяльності громади; якщо в межах « $0,61 \div 0,8$ » – спостерігається сприятливий рівень ефективності проєктної діяльності громади; якщо в межах « $0,81 \div 1,0$ » – спостерігається високий рівень ефективності проєктної діяльності громади.

Слід зазначити, що дані для проведення розрахунків за кожною громадою були отримані з різних джерел: звітів громад, державних реєстрів, результатів соціологічних опитувань тощо.

Деякі показники, такі як «рівень професійної компетентності» або «рівень групової взаємодії», вимагають суб'єктивної оцінки. Для мінімізації впливу суб'єктивності було використано шкали оцінювання (5-бальна шкала, де 1 – найнижчий рівень, 5 – найвищий) та залучено до процесу оцінки експертів у галузі проєктного менеджменту, місцевого самоврядування та соціології.

Шляхом визначення вагомості кожної складової та кожного критерію, з урахуванням того, що одиничне значення критерію характеризує норму, стандарт або ідеал, визначається рівень ефективності проєктної діяльності ОТГ за складовими.

Необхідно акцентувати увагу, що вагові коефіцієнти в кваліметричній моделі відображають відносну важливість кожного критерію або показника при оцінюванні об'єкта. Вони визначають, наскільки той чи інший критерій впливає на загальний результат оцінювання. Вагові коефіцієнти за кожною складовою було визначено за допомогою методу парних порівнянь, а саме експерти порівнювали пари критеріїв і визначали, який з них важливіший.

Практична реалізація запропонованої кваліметричної моделі оцінювання рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ була здійснена на прикладі ОТГ Харківської області (Додаток Д) станом на передодні воєнної агресії. Результати визначення рівня ефективності проєктної діяльності в досліджуваних об'єднаних територіальних громадах наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Визначення рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ Харківської області (станом на 01.01.2022 р.)

ОТГ	Концептуально-цільова складова (0,3)	Структурна складова (0,25)	Функціональна складова (0,23)	Діагностична складова (0,22)	Р _{епд}
Пісочинська	0,81	0,79	0,82	0,72	0,79
Нововодолазька	0,73	0,76	0,75	0,68	0,73
Балаклійська	0,68	0,61	0,52	0,47	0,58
Лозівська	0,45	0,32	0,39	0,25	0,36
Ізюмська	0,5	0,48	0,44	0,39	0,46
Мереф'янська	0,61	0,59	0,64	0,51	0,59
Золочівська	0,41	0,33	0,38	0,31	0,36
Старовірівська	0,35	0,22	0,25	0,41	0,31
Чкалівська	0,44	0,36	0,31	0,35	0,37
Оскільська	0,37	0,28	0,33	0,41	0,35

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про таке: ОТГ з високим рівнем ефективності проєктної діяльності були відсутні. Зі сприятливим рівнем ефективності проєктної діяльності функціонували 2 ОТГ – Пісочинська та Нововодолазька. Три ОТГ отримали середній рівень ефективності проєктної діяльності (Балаклійська, Ізюмська, Мереф'янська). У всіх інших громад спостерігався низький рівень ефективності проєктної діяльності.

Важливим інструментом оцінювання є візуалізація отриманих результатів завдяки побудові графічного профілю рівня ефективності проєктної діяльності, та особливо інтерпретація отриманих даних щодо резервів підвищення ефективності проєктної діяльності у громадах.

За результатами апробації запропонованої моделі оцінки рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ побудовано графічні профілі з виокремленням складових: концептуально-цільової (КЦ), структурної (С), функціональної (Ф), діагностичної (Д) (рис. 2.12–2.13).

Розвиток проєктної діяльності неможливий без зацікавленості громадськості ОТГ та готовності ОТГ до проєктної діяльності, а також наявності стратегічного мислення та інструментів проєктного управління.

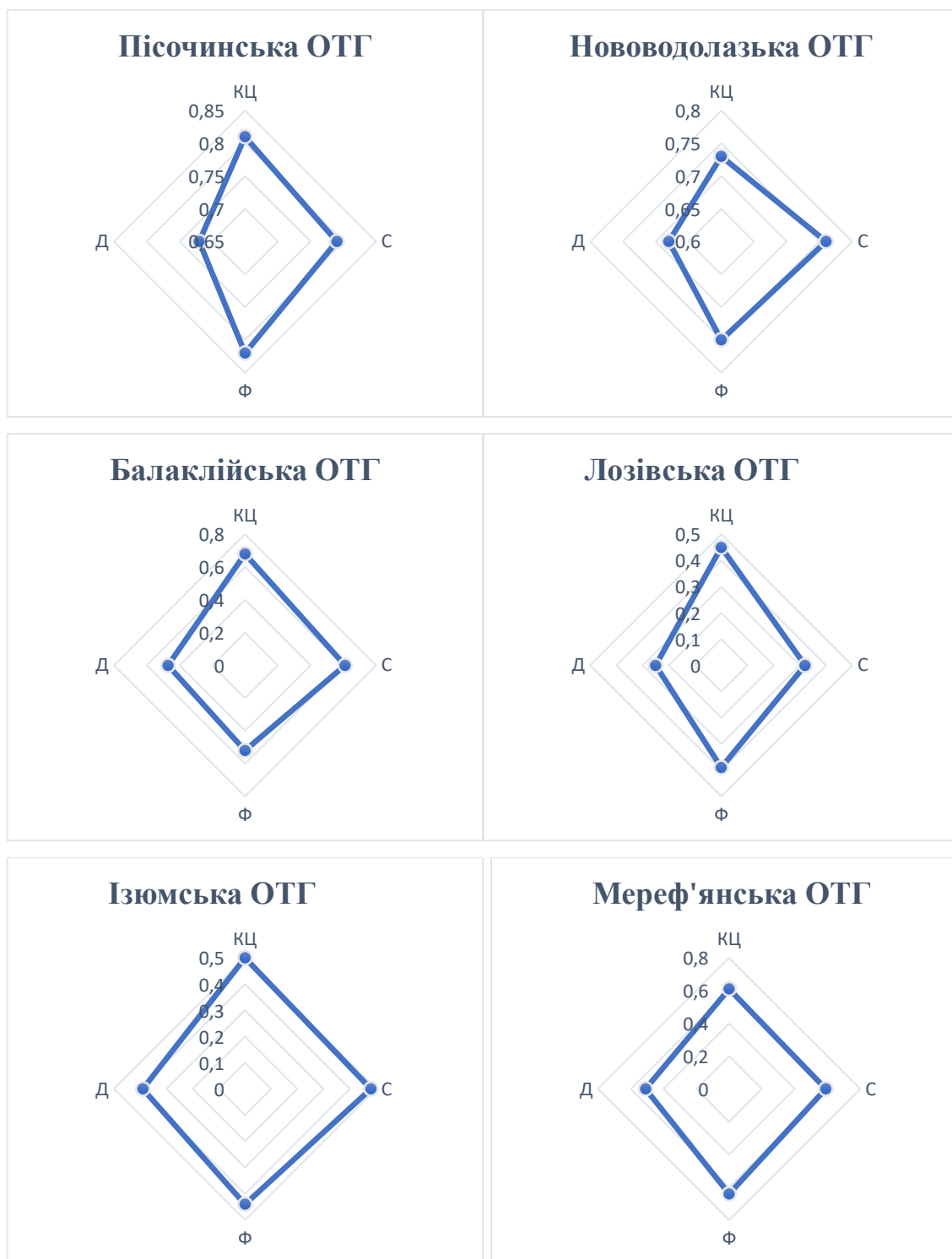


Рис. 2.12. Профілі рівня ефективності проєктної діяльності досліджуваних ОТГ (частина 1)

Джерело: розроблено автором

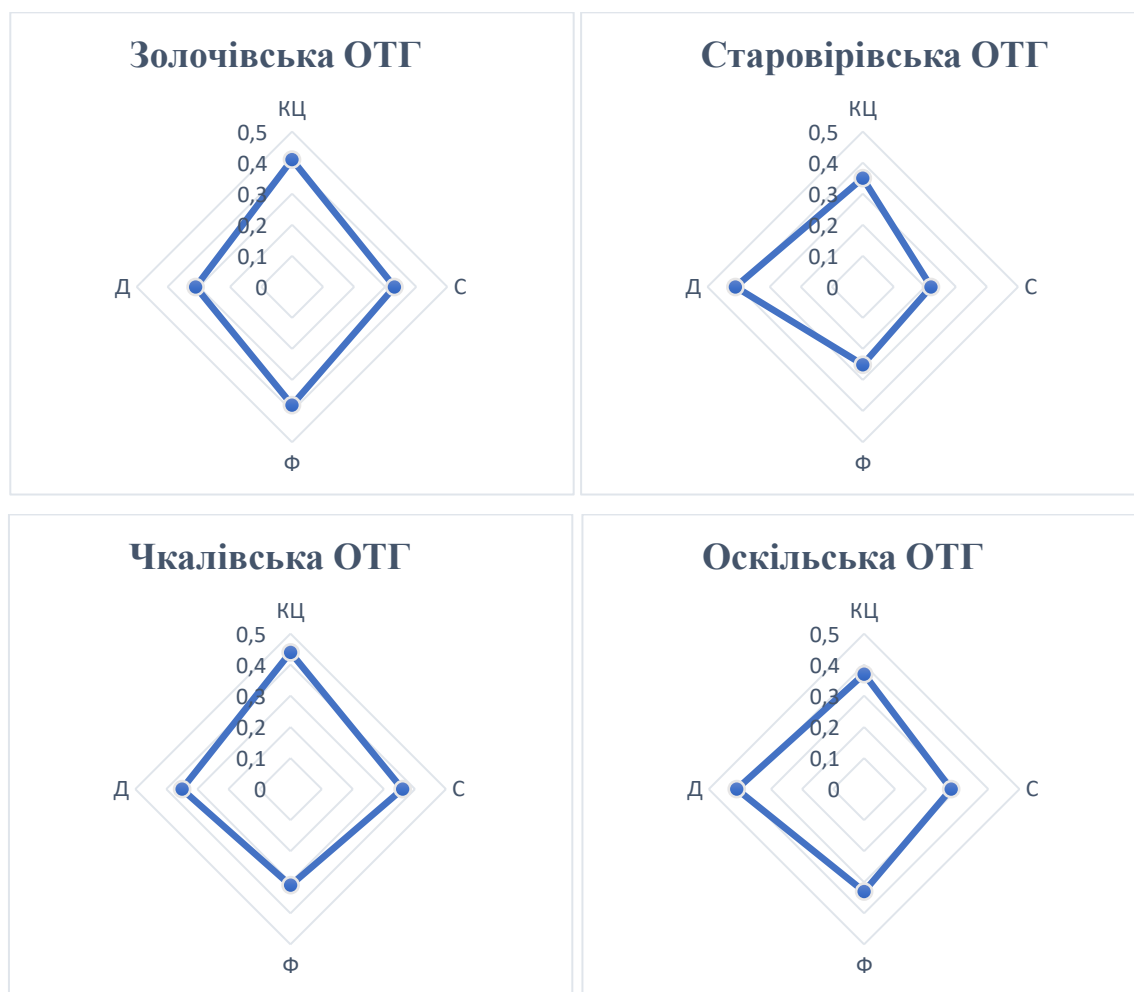


Рис. 2.13. Профілі рівня ефективності проєктної діяльності досліджуваних ОТГ (частина 2)

Джерело: розроблено автором

Зацікавленість громади є фундаментальною, адже лише активна підтримка і участь місцевих жителів можуть забезпечити успішність і сталий розвиток проєктів. Готовність громади до проєктної діяльності передбачає не лише підтримку ініціатив, але й наявність необхідних ресурсів, знань і навичок для їх реалізації.

Крім того, наявність стратегічного мислення є ключовим чинником для довгострокового планування і впровадження ефективних рішень. Стратегічне мислення дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку, оцінити потенційні ризики та можливості, а також розробити комплексні стратегії для досягнення поставлених цілей. Воно забезпечує бачення майбутнього і

допомагає орієнтуватися в умовах змінного середовища.

Інструменти проєктного управління також відіграють важливу роль у розвитку проєктної діяльності. Вони включають методи і засоби планування, організації, контролю та оцінки проєктів, що дозволяє ефективно керувати ресурсами, часом та якістю виконання робіт. Використання сучасних інструментів проєктного управління забезпечує системний підхід до реалізації проєктів, підвищує їх ефективність і зменшує ймовірність виникнення проблем і затримок.

Таким чином, запропонована кваліметрична модель оцінювання ефективності проєктної діяльності територіальної громади дозволить визначити слабкі місця та спрямувати сили на підвищення ефективності, відповідальності та прозорості територіальних громад та місцевих адміністрацій для усіх громадян, пріоритетами для яких є покращення врядування та надання послуг. Модель в першу чергу орієнтована на виявлення, збір та аналіз даних за встановленими критеріями, що дасть можливість оцінити повноту, результативність, якість і ефективність надання послуг в ОТГ.

Також реалізація запропонованого підходу сприятиме істотним змінам в організації діяльності ОТГ, які шляхом попередньо проведених роз'яснювальних заходів нівелюватимуть можливий опір і підвищуватимуть готовність до проєктної діяльності.

Отже, перехід на проєктне управління в об'єднаних територіальних громадах має великий потенціал для реалізації регіональних проєктів та оцінки ефективності їх реалізації. Але для досягнення поставленої мети необхідна організація спільної роботи представників влади, бізнесу, експертної спільноти та суспільства.

Висновки до розділу 2

Для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому здійснюється проєктна діяльність в ОТГ, було запропоновано застосування PEST- і -SWOT-аналізу. Здійснення PEST-аналізу дозволило виявити зовнішні фактори, які можуть вплинути на реалізацію проєктів, а SWOT-аналізу – оцінити внутрішні ресурси та можливості ОТГ в умовах воєнного стану та потенціалу повоєнного відновлення. Результати аналізу підтвердили необхідність комплексного підходу до оцінки потенціалу ОТГ для впровадження позитивних змін.

У дослідженні обґрунтовано теоретико-методичні засади, необхідні для виявлення готовності об'єднаних територіальних громад до впровадження проєктної діяльності. Сутність поняття «готовність до проєктної діяльності» уточнена як інтегративна характеристика, що охоплює знання, вміння та навички, необхідні для успішного проєктування і реалізації проєктів. Визначено, що проєктна діяльність – це процес, який включає етап проєктування, результативність якого залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів.

Виявлено, що широкомасштабному впровадженню проєктного підходу перешкоджають такі чинники, як: відсутність мотивації до змін у державних структурах, недостатня готовність до виходу із зони комфорту, небажання брати на себе додаткову відповідальність і відсутність належної мотивації до проєктної діяльності в органах влади. Для оцінки рівня готовності до проєктної діяльності визначено такі складові: мотиваційно-цільова, креативна, рефлексивна та операційна. Критеріями успішності проєктної діяльності визначено стійкий позитивний результат, високий рівень цілепокладання, самоорганізацію та креативно-творчу активність.

Обґрунтовано, що для забезпечення готовності об'єднаних територіальних громад (ОТГ) до проєктної діяльності необхідно створити систему підготовки кадрів, яка включатиме відбір, навчання та підвищення кваліфікації працівників

згідно з адаптивними програмами у сфері проєктного управління. Важливо формувати як загальну основу таких програм, так і варіативні модулі, а також сприяти обміну досвідом між ОТГ та формуванню резерву кваліфікованих фахівців. Передача знань від сертифікованих експертів є ключовим аспектом цієї системи. Крім того, успішне забезпечення готовності до проєктної діяльності вимагає цілеспрямованих організаційних заходів, таких як ознайомлення з основами проєктного менеджменту, методами, засобами та формами його реалізації.

Для оцінки готовності ОТГ до проєктної діяльності запропоновано методичний підхід, який базується на застосуванні апарату теорії нечітких множин і нечіткого висновку. Розроблена у рамках підходу модель дозволяє врахувати такі ключові фактори, як фінансова спроможність, наявність кваліфікованих кадрів, організаційне забезпечення та технологічна оснащеність громади. Вихідним результатом моделі є рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності, який відображає загальну здатність громади здійснювати проєкти. Оцінка рівня готовності ОТГ дозволяє визначити, наскільки вона фінансово спроможна, наскільки її учасники готові до змін, наскільки розвинена інфраструктура та наскільки ефективно використовуються технології. Це дає змогу розробити індивідуальні плани розвитку для кожної ОТГ та сприяти їх успішному впровадженню проєктної діяльності.

Доведено, що запропоноване методичне забезпечення для оцінки готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності дозволяє не лише детально проаналізувати рівень готовності за кожним з ключових напрямів (фінансовим, кадровим, організаційним і технологічним), але й надати комплексну оцінку загального рівня готовності громади. Використання теорії нечітких множин забезпечує гнучкість і точність такої оцінки. Отримана модель дає змогу не тільки визначити загальний рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності, але й ідентифікувати конкретні слабкі місця та відхилення від бажаного стану. Це, своєю чергою, дозволяє розробити цілеспрямовані заходи для вдосконалення проєктної діяльності в ОТГ.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, який дозволить визначити слабкі місця та спрямувати сили на підвищення ефективності, відповідальності та прозорості публічного управління ОТГ та місцевих адміністрацій для усіх громадян, пріоритетами для яких у мирні часи є покращення врядування та надання послуг. Запропонований методичний підхід передбачає побудову кваліметричної моделі на основі взаємопов'язаної системи критеріїв, що дає можливість проранжувати пріоритети розвитку громади та сформулювати рекомендації щодо зниження її можливого опору, і може бути певним методичним підґрунтям механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади.

Основні наукові результати, викладені у розділі, опубліковано автором у працях [27; 28; 37; 38; 65].

Перелік використаних джерел до розділу 2

1. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 342 с.
2. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.
3. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. Одеса : Видав. Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 190 с.
4. Коваль Г. В. Публічне управління. Київ, 2013. 300 с.
5. Латинін М., Біловіцька Ю. Теоретичні підходи до функціонування механізмів державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки в Україні.

Науковий вісник: Державне управління. 2022. № 1 (11). С. 74–91. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-74-91](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-74-91)

6. Мацюкін А., Жабенко, Л. Аналіз Реєстру договорів про співробітництво територіальних громад. URL: <https://decide.in.ua/analiz-reyestru-dogovoriv-prospivrobitnytstvo-terytorialnyh-gromad/>

7. Ткачук А. Децентралізація влади: від потреби до реалізації. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2013. 116 с.

8. Ястремська О. М., Мажник Л. О. Публічне адміністрування. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.

9. Ivanova O., Laptiev V., Ivanov Y., Poliakova O., Shlykova V. Methodology of determining priority directions for stimulating the development of territorial communities on the basis of fiscal decentralization. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2022. No. 47. P. 242–252.

10. Jakúbek P., Guzonova V., Rudenko O., Latynin M., Stepanenko S. Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Econ. Aff.* 2023. No. 68 (02). P. 1263–1277 (Scopus)

11. Latynin M. A., Pastukh K. V., Tarasenko D. L., Shevchenko, S. O., Munko A. Y. U. Public administration in the economic sphere of Ukraine: Strategic approach. *Estudios de Economia Aplicada.* 2021. No. 39 (5).

12. Дослідження розвитку інструменту «Громадський бюджет» у містах України Аналітичний звіт 2020. URL: https://api.egap.in.ua/storage/uploads/images/publication/analiticii_zvit/Analiticii-zvit.pdf

13. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія Тернопіль : Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.

14. Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку : дистанц. навчальний курс. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, 2015. URL: <http://udl.despro.org.ua>

15. Максименко С. Д., Прокоф'єва О. О., Царькова О. В., Цехмістер Я. В., О.В. Кочкурова Практикум із групової психокорекції : підручник. Київ : Видавничий дім «Слово», 2015. 752 с.
16. Костюченко О. В. Психологічна готовність менеджера до управління проєктною діяльністю. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1. С. 25–40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_1_4
17. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Львів : Сполом, 2011. 216 с.
18. Ворона П. В., Костіна Н. А. Досвід проєктної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавської області у рамках Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування за період 2011-2014 років. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2 (46). С. 89–100.
19. Мінаєва Г. М. Управління проєктною діяльністю органами місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 3. С. 373–379.
20. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проєктами. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
21. Мартинишин Я. М., Костюченко О. В. Проєктний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. № 4. С. 84–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm_2018_4_17
22. Newton R. Project management step by step. How to Plan and Manage o Highly Successful Project / 2d Edition. Pearson. 2016. 209 p.
23. Пономаренко О. В., Гречко Т. К., Ковбасюк Ю. В. [та ін.]. Публічне адміністрування на засадах проєктного менеджменту / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 176 с.
24. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва, О. Програмно-проєктний підхід до публічного управління просторовим розвитком

об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 6 (47). P. 352–364.

25. Старченко Г. В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. No. 2. С. 84–89.

26. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 6–13.

27. Базько О. А. Практична реалізація моделі оцінювання готовності об'єднаних територіальних громад до здійснення проектної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 3–9.

28. Базько О. А., Аведян Л. Й. Теоретико-методичні засади виявлення готовності ОТГ до проектної діяльності. *Держава та регіони. Серія : «Державне управління»*. 2021. № 4 (74). С. 105–108.

29. Безпалько О. В. Соціальне проєктування. Київ : Знання, 2010. 127 с.

30. Іванова О. Ю., Лаптев В. І. Фінансова спроможність територіальних громад: проблеми чи перспективи? *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем* : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 26 травня 2021 року). Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. С. 49–51.

31. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків : Фактор, 2018. 128 с.

32. Кобиляцький Л. С. Управління проектами. Київ : МАУП, 2002. 200 с.

33. Станьковська І. М. Управління якістю проєктів. *Управління проектами: проєктний підхід в сучасному менеджменті* : матеріали XII Міжнародної наук.-практ. конф. (21–22 жовтня 2021). Одеса : ОДАБА, 2021. С. 193–195.

34. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf

35. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/metodychni-rekomendacziyi-shhodo-poryadku-rozroblennya-zatverdzhennya-realizacziyi-provedennya-monitoryngu-ta-oczynyuvannya-realizacziyi-strategij-rozvytku-terytorialnyh-gromad.pdf>

36. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf

37. Базько О. А. Обґрунтування чинників впливу на здійснення проєктної діяльності в ОТГ. *XIII International scientific and practical conference SCIENCE AND PRACTICE: IMPLEMENTATION TO MODERN SOCIETY* (Manchester, UK, October 16-18, 2022).

38. Базько О. А. Організаційні засади проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 2 (32). С. 5–9.

39. Василюк О. Д., Фурса М. В. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми. *Демократичне врядування* : ел. наук. вісник ЛПІДУ НАДУ. 2018. Вип. 22. URL: <http://dv.lvivacademy.com/article/view/164734/164646>

40. Орлова Н., Мануйлова К., Пасічник В., Карпеко Н., Негрич М. Оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу в контексті формування безпекового середовища для впровадження державно-приватного партнерства в

регіоні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. No. 2(55). P. 228–238. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4300> (WoS)

41. Планування місцевого сталого розвитку: посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. Київ : ПРООН, 2005. 69 с.

42. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. Київ : К.І.С., 2007. 80 с.

43. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса : Оптимум, 2009. 299 с.

44. Проєкти соціальної дії: проблеми реалізації в ОТГ. (2022). ст. 26. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13347/1/%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D0%B4%D1%84%28281%29.pdf>

45. Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М. та ін. Публічне адміністрування в Україні / [за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В. В. Корженка, к. е. н., доц. Н. М. Мельтюхової]. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.

46. Державне управління в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 432 с.

47. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.

48. Про засади державної регіональної політики : Закон України 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

49. Коломоєць Т. О., Лютіков П. С. Публічне адміністрування в Україні в умовах реформування (адміністративно-правовий аспект). Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 215 с.

50. Ладонько Л., Орлова Н., Чечель А., Мірко Н., Калінько І. Фінансування державних і місцевих програм і проєктів в Україні та Польщі.

Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2021. No. 1 (36). P. 58–67.

51. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи державного управління та місцевого самоврядування : навч.-метод. посіб. Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст -2», 2012. 520 с.

52. Малиновський В. Я. Державне управління. Луцьк, 2000. 558 с.

53. Оболенський О. Ю., Борисевич С. О., Коник С. М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни. Публічне управління: наукова розробка. Київ : НАДУ, 2011. 56 с.

54. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність : наук.-метод. зб. / за заг. ред. С. М. Шкарлета. Київ – Чернівці : Букрек, 2022. 140 с.

55. Crawford J. K. The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*. 2006. No. 23 (4). P. 50–58.

56. Crawford L., Pollack J. How generic are project management knowledge and practice? *Project Mangement Journal*. 2007. No. 38 (1). P. 87–96.

57. Besner C., Hobbs B. The Perceived Value and Potential Contribution of Project Management. *Practices to Project Success. Project Management Journal*. 2006. No. 37 (3). P. 37–48.

58. Чернега О., Осичка О. Управління проєктною командою. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. No. 2. С. 187–197.

59. Чикаренко І. А. Портфельний підхід в управлінні проєктами: адаптація до сфери муніципального менеджменту. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. 2009. Вип. 1 (1). URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf

60. Beig L., Mirian M., Ghazi T., Kharrat M. A Framework for the Assessment of Knowledge Management Readiness of an organization while transferring into a Learning Organization. *Passau, Germany, Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management*. 2011. P. 74–87.

61. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. Project Management Tools and Techniques : A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 2019. 468 p.
62. Gomes C., Lisboa J. Project management in the context of organizational change. *International Journal of Public Sector Management*. 2008. Vol. 21. No. 6. P. 573–585.
63. Jasinska J. Changes in organizations: efficient management, crisis situations and conditions for achieving success : monograph. Warszawa:Publishing house FREL, 2015. 530 s.
64. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. Pennsylvania, USA. 2000.
65. Bazko A., Gavkalova N., Bezus P., Mashchenk M., Gudtsyna Ya., Moiseyeva L. Project management as a technology for optimizing resources in terms of reforming socio-economic relations: the experience of the EU. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Issue 2. Vol. 11. P. 67–72.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади

Сучасні реалії, зокрема війна, висувають нові вимоги до місцевого самоврядування. Щоб ефективно відновлювати території та покращувати життя громадян, необхідні добре сплановані та впроваджені проєкти. Саме тому формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності є вкрай актуальним завданням. Такий механізм дозволяє оптимізувати використання ресурсів й досягати максимальних результатів за мінімальних витрат; зменшити ризики завдяки детальному плануванню та контролю; забезпечити високу якість виконання проєктів шляхом встановлення чітких критеріїв та процесів контролю; залучати громадськість до участі в проєктах, підвищуючи їхню ефективність.

Для досягнення максимальної ефективності проєктної діяльності необхідно впровадити системний підхід, який включає:

- детальне планування з урахуванням всіх ресурсів і можливих ризиків;
- професійне управління проєктами на всіх етапах;
- регулярний моніторинг та оцінку результатів;
- активну участь громадськості у процесі прийняття рішень.

Всі ці складові повинні бути добре узгоджені та взаємозв'язані між собою, щоб забезпечити ефективність проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади.

Враховуючи специфіку основних понять, що лежать в основі дослідження проєктного управління, автором розроблено схему логічного обґрунтування змісту поняття «механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади», що враховує напрацювання з теоретичного аналізу у першому розділі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема логічного обґрунтування змісту поняття «Механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності ОТГ»

Джерело: розроблено автором [1]

В умовах сучасної нестабільності, посиленої воєнною агресією, ефективне управління ресурсами територіальних громад, відновлення та розвиток інфраструктури, підтримка громади та збереження та розвиток людського потенціалу вимагають систематичного використання проєктного підходу. Для цього необхідно розробити механізм, який забезпечить ефективність проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади

Джерело: розроблено автором [2]

Важливим початковим етапом є визначення передумов для впровадження проектної діяльності в ОТГ. Це включає в себе аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також оцінку потреб і можливостей громади. Необхідно визначити основні проблеми, які можуть бути вирішені за допомогою проектів, та оцінити готовність ОТГ до їх реалізації, враховуючи кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційну структуру та технологічне забезпечення.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на ефективність проектної діяльності, як зазначалося вище, можна виділити [3–5]:

- політичні чинники: зміни у політичному середовищі можуть вплинути, по-перше, на цілі і можливість реалізації проекту, по-друге, якщо проект пов'язаний з державними програмами або потребує спеціальних дозволів. Наприклад, зміни в регуляторній політиці можуть вплинути на вартість, послідовність робіт або терміни реалізації проекту;

- економічні чинники: економічні умови можуть впливати на реалізацію проекту залежно від макроекономічної ситуації, стану державного і місцевих бюджетів, ситуації на ринках, змін курсу валют, ставок податків, інфляції, зміни в економічних циклах та інших факторів;

- соціальні чинники: соціальне середовище також може впливати на проект, залежно від демографічних, культурних, етичних та інших аспектів, що можуть бути важливими для проекту. Наприклад, зміни в соціальному складі громади можуть вплинути на успішність реалізації проекту;

- технічні чинники: розвиток технологій та зміни в технічному середовищі також можуть впливати на проект, збільшуючи або зменшуючи можливості та обмеження технічних рішень проекту;

- екологічні чинники: зміни в екологічному середовищі та вимогах щодо збереження довкілля можуть впливати на реалізацію проекту залежно від ступеня впливу проекту на навколишнє середовище та відповідної реакції суспільства.

Водночас ефективність проєктної діяльності в об'єднаній територіальній громаді значною мірою залежить від внутрішніх факторів. До найважливіших із них належать такі.

У першу чергу на ефективність проєктної діяльності ОТГ впливає соціально-економіко-екологічний стан ОТГ, що визначає пріоритетність проєктів і наявні ресурси.

Культура ОТГ може мати великий вплив на проєктну діяльність. Якщо громада (громадяни та керівництво) підтримує інновації, творчість і співпрацю, то це може сприяти ефективній реалізації проєктів.

Лідерство в територіальній громаді може визначати напрямок і стиль роботи команди проєкту. Якщо керівник громади є одночасно і її лідером, підтримує відкрите спілкування та прагне досягти результатів, це може позитивно вплинути на ефективність проєктної діяльності [6].

Командний дух і співпраця між учасниками проєкту та громадськістю можуть збільшити ефективність проєктної діяльності ОТГ. Якщо учасники проєкту працюють разом, діляться ідеями та знаннями та активно спілкуються з громадянами, це може призвести до кращих результатів.

Ресурси, такі як фінанси, матеріали та технології, можуть бути критично важливими факторами для ефективності проєктної діяльності. Недостатність ресурсів може затримати проєкт і вплинути на його результати.

Ефективні процеси та процедури публічного управління в ОТГ можуть сприяти реалізації проєктів вчасно та без проблем. Якщо процеси та процедури не ефективні, занадто бюрократизовані, непрозорі та застарілі за реалізацією, це може вплинути на тривалість реалізації проєкту і його вартість. При цьому механізм має бути гнучким і здатним адаптуватися до змінних умов, включаючи використання інноваційних підходів і технологій.

Слід зазначити, що механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади включає в себе такі процеси, як ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення, що сутнісно деталізовано у першому розділі. Акцентуючи увагу на особливості

реалізації цих процесів саме в контексті об'єднаних територіальних громад, варто зазначити таке.

У рамках процесу ініціювання особливу увагу слід приділити залученню мешканців громади до визначення потреб і пріоритетів. Це можна реалізувати через громадські слухання, опитування, бюджетування участі тощо. Співпраця з місцевим бізнесом також може забезпечити додаткові ресурси та знання для реалізації проєктів, а також сприяти розвитку місцевої економіки. При визначенні потреб необхідно враховувати специфіку кожної конкретної ОТГ, її природні умови, структуру економіки, демографічну структуру, історію та культурні особливості. У воєнний та повоєнний час специфіка кожної ОТГ визначається ступенем впливу воєнних дій на ОТГ, змінами демографічного складу ОТГ тощо.

У рамках процесу планування слід дотримуватись гнучкості плану, щоб плани проєктів в ОТГ були гнучкими, припускали можливість адаптуватися до змінних умов та непередбачених ситуацій [7; 8]. При плануванні необхідно максимально використовувати місцеві ресурси – людські, матеріальні та природні. Також обмін досвідом і співпраця з іншими ОТГ можуть сприяти більш ефективному плануванню та реалізації проєктів.

Співпраця з іншими об'єднаними територіальними громадами відкриває перед громадами безліч можливостей:

- обмін досвідом: спільно вирішувати проблеми та впроваджувати кращі практики;
- ефективність: об'єднувати зусилля для досягнення спільних цілей;
- реалізація масштабних проєктів: реалізовувати амбітні проєкти, які неможливі для однієї громади, або такі, які впливають на декілька ОТГ;
- оптимізація ресурсів: ефективніше використовувати наявні ресурси;
- збільшення впливу: підвищити свій авторитет і привабливість для інвесторів і партнерів.

У рамках виконання проєкту саме залучення місцевих виконавців до реалізації проєктів сприяє розвитку місцевого бізнесу та створенню робочих

місць. Важливо забезпечити постійний контроль якості виконання робіт і відповідність проєкту затвердженим планам. Також регулярна звітність про хід реалізації проєкту перед громадськістю підвищує довіру до місцевої влади.

У рамках процесу моніторингу й оцінки необхідно розробити чіткі та вимірювані індикатори для оцінки ефективності проєктів. Окрім цього, оцінка результатів проєктів повинна проводитися не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі з обов'язковим інформуванням громадськості про хід виконання проєкту. Сучасні інформаційні технології можуть значно полегшити процес моніторингу й оцінки проєктів [9].

Після завершення проєкту необхідно провести детальний аналіз його результатів та узагальнити досвід для використання в майбутніх проєктах. Результати проєкту повинні бути широко розповсюджені серед громадськості для підвищення обізнаності та залучення до нових ініціатив.

Слід зазначити, що успіх реалізації проєктів залежить від ефективної комунікації, яка є запорукою побудови ефективних взаємин між органами місцевого самоврядування та населенням, успішної відбудови ОТГ у воєнний та повоєнний час та розвитку у мирні часи. Своєю чергою, це створює привабливий адміністративний та інвестиційний клімат.

Ніжинська громада стала яскравим прикладом того, як ефективна комунікація та співпраця можуть допомогти подолати навіть найскладніші випробування. Завдяки злагодженим діям місцевої влади та активності громадян Ніжин успішно подолав період окупації та продовжує розвиватися [10].

Однак забезпечення проєктної діяльності в умовах війни має свої особливості. Важливо розуміти, що успішна реалізація проєктів може не тільки допомогти відновити пошкоджену інфраструктуру, але й сприяти соціальному згуртуванню та економічному відродженню громади.

Суб'єктами проєктної діяльності в ОТГ виступають:

- місцева влада, яка ініціює проєкт, схвалює проєкт для реалізації, виконує роль координатора, забезпечує фінансову підтримку та контролює виконання проєктів;

- громадські організації, які залучають громадськість, сприяють координації зусиль і контролюють використання ресурсів;

- бізнес, який надає фінансову та матеріальну підтримку, а також може брати участь у реалізації проєктів;

- міжнародні організації та донори, які можуть забезпечувати повністю або частково фінансування та експертну підтримку.

Ключовими інструментами для забезпечення ефективності проєктної діяльності є:

- створення проєктної команди, тобто об'єднання фахівців з різних галузей для розробки та реалізації проєктів;

- залучення волонтерів для використання добровольчої праці для виконання певних завдань;

- використання інформаційних технологій для ефективного управління проєктами, комунікації з громадськістю та збору даних;

- розробка механізмів звітності для забезпечення прозорості та підзвітності.

Особливості реалізації проєктів в ОТГ в умовах війни вимагають [11]:

- гнучкості: проєкти повинні бути адаптивними до швидко змінюваних умов;

- стійкості: проєкти мають бути спрямовані на відновлення та довгостроковий розвиток громади;

- соціальної спрямованості: особлива увага повинна приділятися проєктам, спрямованим на підтримку найбільш вразливих верств населення, ВПО, військових і їх сімей;

- партнерства: співпраця з різними партнерами є ключовим фактором успіху.

Війна створює безпрецедентні виклики для об'єднаних територіальних громад. Для подолання наслідків руйнувань і відновлення нормального життя необхідна ефективна координація зусиль і ресурсів. Проектна діяльність в таких умовах є не просто бажаною, а життєво необхідною. Вона дозволяє:

- координувати відновлення критичної інфраструктури, відновлювати дороги, мости, комунікації, забезпечуючи безпеку та економічний розвиток;

- забезпечувати гуманітарну допомогу: надавати населенню необхідні ресурси, такі як їжа, вода та медикаменти;

- створювати нові робочі місця та навчальні програми: сприяти соціально-економічній реабілітації громади;

- зміцнювати громадську спільноту: об'єднувати зусилля різних соціальних груп для спільного вирішення проблем.

Реалізація запропонованого механізму забезпечення ефективності проектної діяльності є ключовим кроком для подолання наслідків війни та побудови нового майбутнього для ОТГ.

Важливо враховувати деякі особливості реалізації цього механізму. Так, робота з мотивування та стимулювання людей в громаді повинна мати системний характер. На першому етапі організації проектної діяльності необхідно створити позитивний досвід реалізації пілотних проєктів із подальшим розвитком і нарощуванням кількості проєктів та рівня їх складності. Технологія організації проектної діяльності складається з таких дій: призначення відповідальної особи (органу виконавчої влади), наділеного повноваженнями та ресурсами, розробка необхідних нормативно-регламентуючих документів системи проектної діяльності, впровадження системи стимулювання та навчання спеціалістів, запуск інформаційної системи, реалізація пілотних проєктів.

Отже, роль запропонованого механізму в розвитку об'єднаної територіальної громади полягає у спрямуванні розвитку з метою визначення пріоритетних проєктів реалізації стратегії розвитку ОТГ і напрямків подальшого розвитку; раціоналізації використання ресурсів з метою уникнення зайвих витрат фінансових, людських та інших ресурсів; сприянню вирішенню

актуальних проблем ОТГ, що, врешті-решт, забезпечить підвищення якості життя; зміцненню громадянського суспільства; посиленню спроможності території до розвитку.

3.2. Удосконалення управління проєктною командою об'єднаної територіальної громади

Управління проєктною командою є одним із ключових фактором успіху сучасних проєктів. Зростання складності проєктів, необхідність швидкого реагування на зміни та бажання мінімізувати ризики вимагають ефективного управління командою. Великі проєкти, що залучають фахівців із різними компетенціями, потребують чіткої координації та взаємодії. Сучасні технології надають широкий спектр інструментів для управління проєктами, але саме ефективне управління командою є ключовим елементом успіху.

Ефективне управління проєктною командою забезпечує [12–16]:

- координацію та співпрацю, дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх членів команди, уникнути дублювання завдань і покращити комунікацію;
- досягнення цілей завдяки чіткому визначенню ролей і відповідальності, своєчасне виявлення та усунення проблем;
- зменшенню ризиків, оскільки проактивне управління ризиками дозволяє мінімізувати їхній вплив на проєкт та уникнути непередбачених ситуацій або зменшити шкоду від них;
- оптимізацію ресурсів, а саме ефективне використання часу, бюджету й інших ресурсів, що є ключовим для успіху проєкту;
- підвищення задоволеності учасників завдяки справедливому розподілу завдань, визнанню досягнень і створенню позитивної атмосфери в команді, що підвищує мотивацію і задоволеність учасників.

Тому перші кроки до ефективного управління проєктною командою ОТГ включають:

- 1) формування матриці компетентностей, що дозволяє чітко визначити необхідні компетенції для кожної ролі в проєкті та підібрати відповідних фахівців з числа фахівців місцевої влади або залучити серед науковців, громадськості, бізнес-спільноти;
- 2) визначення ролей і завдань, аби кожен член команди чітко розумів свої обов'язки та відповідальність;
- 3) створення плану комунікацій, оскільки ефективна комунікація є основою будь-якого проєкту. Необхідно визначити канали комунікації, частоту зустрічей і формат звітів як всередині команди, так і з громадськістю;
- 4) розробка системи контролю, здійснення регулярного контролю виконання завдань, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати необхідних заходів.

Отже, першочергові кроки щодо підвищення результативності управління проєктною командою ОТГ наведені на рис. 3.3.

Запровадження ефективного управління проєктною командою є інвестицією в успіх проєкту. Це дозволить не тільки досягти поставлених цілей, але й підвищити ефективність публічного управління у громаді в довгостроковій перспективі.

Формування матриці компетентностей – це фундаментальний крок у створенні ефективної проєктної команди ОТГ. Вона дозволяє чітко визначити, які навички та знання необхідні для успішної реалізації проєкту, а також оцінити, наскільки члени команди відповідають цим вимогам. Процес створення матриці складається з кількох етапів:

- визначення ролей і завдань: спочатку необхідно скласти детальний перелік всіх ролей, які будуть задіяні в проєкті, та чітко визначити відповідальність кожної з них;
- визначення компетентностей: для кожної ролі визначається набір необхідних знань, навичок та особистих якостей;

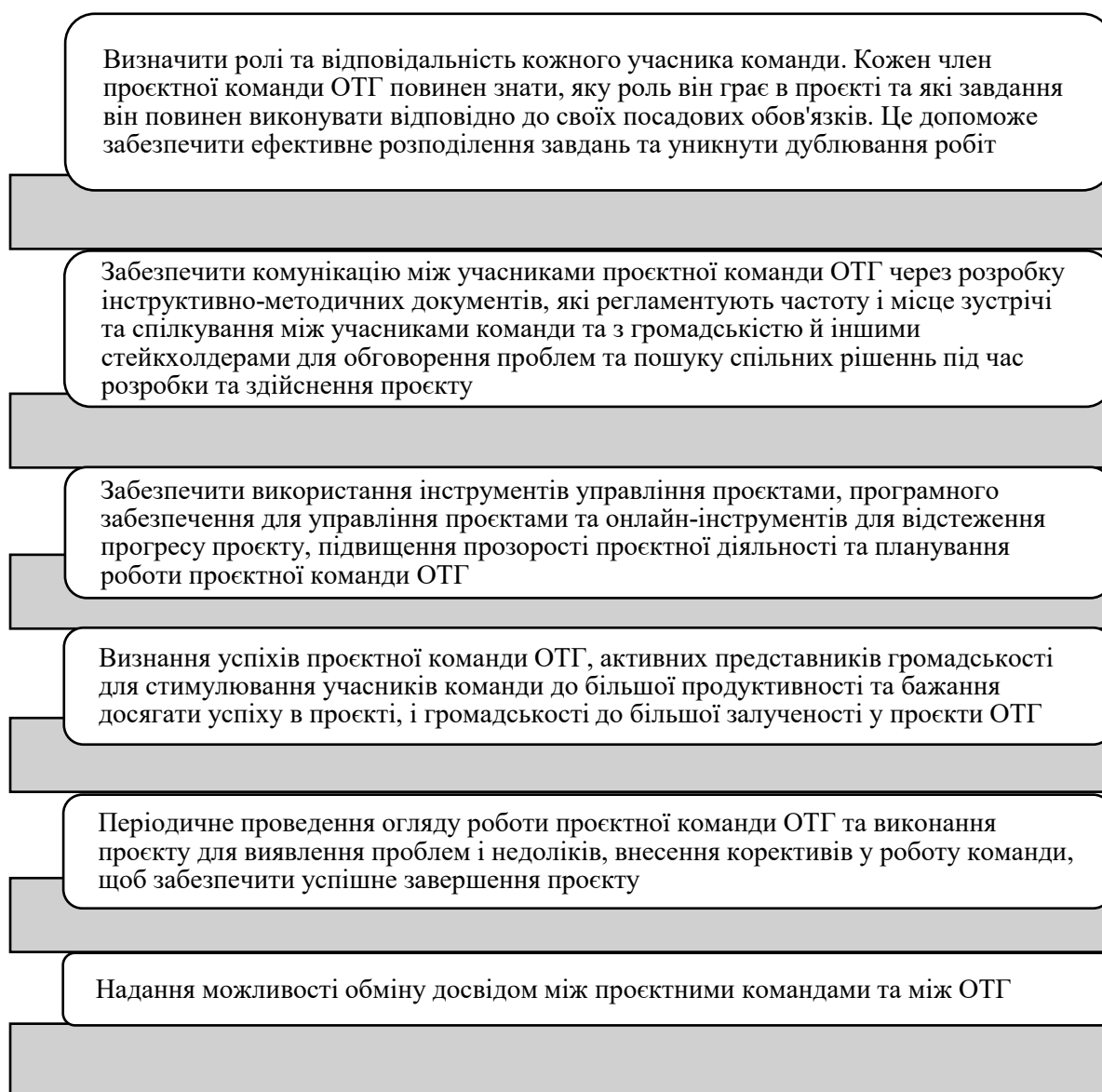


Рис. 3.3. Кроки для підвищення результативності управління проєктною командою ОТГ

Джерело: розроблено автором [17]

- оцінка компетентностей команди: проводиться оцінка наявних у команді компетенцій шляхом аналізу досвіду, знань і навичок кожного члена;
- заповнення матриці: складається таблиця, в якій за вертикаллю вказані ролі, а за горизонталлю – компетенції. На перетині рядків і стовпців оцінюється наявність необхідних компетенцій у кожного члена команди.

Важливість матриці компетентностей аргументується такими перевагами.

Завдяки матриці можна розподілити завдання таким чином, щоб кожен член команди виконував роботу, яка відповідає його компетенціям. Це забезпечує оптимізацію роботи команди.

Матриця дозволяє виявити прогалини, тобто яких компетенцій не вистачає команді, і розробити план розвитку та/або залучення компетентних фахівців зовні.

Правильно складена матриця сприяє підвищенню ефективності роботи команди та досягненню кращих результатів.

Регулярне оновлення матриці дозволяє відстежувати зміни в складі команди, компетенціях тих членів команди, які є представниками місцевого самоврядування, сприяти їхньому професійному зростанню, забезпечувати розвиток команди для реалізації подальших проєктів ОТГ.

Для ефективної роботи з матрицею компетентностей та управління проєктом в цілому рекомендується використовувати спеціальне програмне забезпечення. Одним із популярних інструментів є Trello [18]. Його інтуїтивний інтерфейс, заснований на принципах канбан-дошок, дозволяє візуалізувати процес виконання проєкту та легко відстежувати прогрес.

Ключовими перевагами використання Trello є:

- гнучкість – система дозволяє легко адаптуватися до змін у проєкті;
- візуалізація – завдання представлені у вигляді карток, що дозволяє швидко оцінити загальну картину проєкту;
- співпраця – команда може спільно працювати над проєктом, коментувати завдання та обмінюватися файлами;
- автоматизація – можливість автоматизації рутинних завдань.

Таким чином, формування матриці компетентностей і використання інструментів управління проєктами, таких як Trello, є важливими кроками для забезпечення ефективної роботи проєктної команди та підвищення ефективності процесу управління проєктами у цілому. Це дозволяє раціонально використовувати ресурси, підвищити продуктивність і досягти поставлених цілей.

Trello дозволяє створювати візуальні дошки для кожного проєкту, на яких можна структурувати завдання, встановлювати терміни виконання та відслідковувати прогрес. Це дозволяє ОТГ ефективно організувати роботу своїх команд і досягати поставлених цілей. Так, на рис. 3.4 наведено приклад розробленої Trello-борди для проєктного менеджменту для Мереф'янської ОТГ.

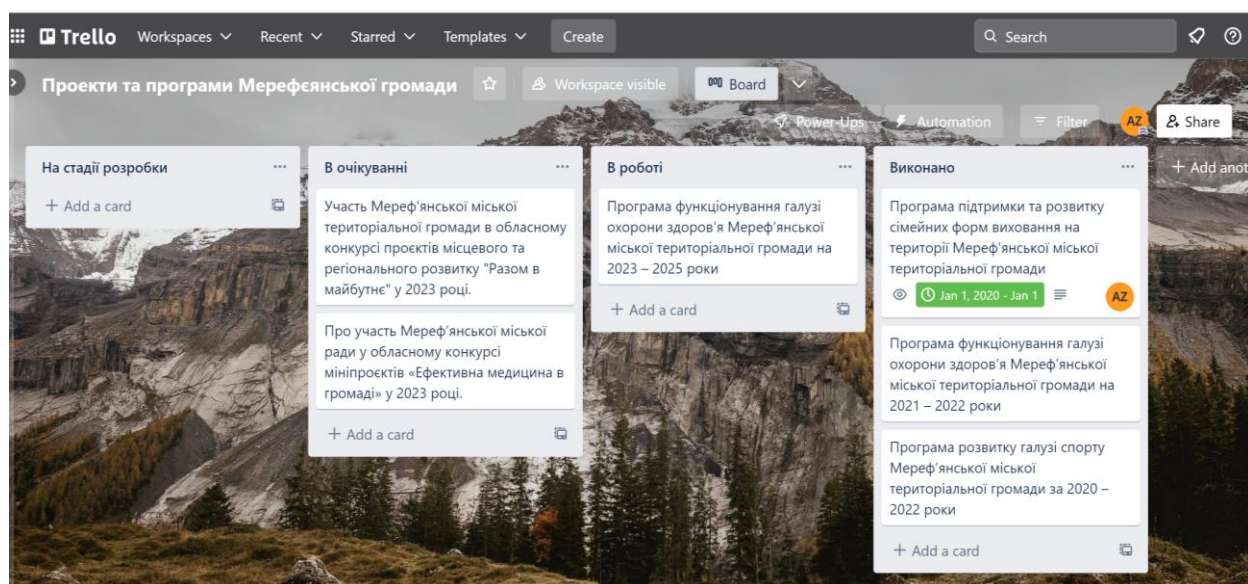


Рис. 3.4. Приклад розробленої Trello-борди для проєктного менеджменту для Мереф'янської ОТГ

Джерело: побудовано автором [19]

Окрім цього, Trello дозволяє створювати гнучку систему управління завданнями. Кожне завдання відображається у вигляді окремої картки, яку можна переміщати між різними списками залежно від її статусу (наприклад, «В роботі», «Готово»). Це дає змогу візуально відстежувати прогрес виконання завдань та планувати наступні кроки. Така візуалізація робить роботу з проєктами більш структурованою, зрозумілою та ефективною.

Картки в Trello – це універсальний інструмент для організації управління проєктом та окремими завданнями. Кожна картка представляє собою окреме завдання або елемент проєкту і може містити детальну інформацію, необхідну для його виконання.

Основні функціональні можливості карток в Trello включають наступні.

Опис завдання: до кожної картки можна додати детальний опис, який включає в себе мету завдання, необхідні ресурси та очікувані результати.

Призначення відповідального: для кожної картки можна призначити конкретного виконавця або команду, відповідальних за її виконання.

Маркування: за допомогою міток можна класифікувати картки за різними критеріями, такими як пріоритет, тип завдання, проєкт тощо. Це дозволяє швидко знаходити потрібні картки та фільтрувати інформацію.

Прикріплення файлів: до карток можна додавати будь-які файли, пов'язані із завданням, такі як документи, зображення, таблиці тощо.

Обговорення: картки можуть містити коментарі, в яких члени команди можуть обговорювати деталі завдання, задавати питання та вносити пропозиції.

Встановлення дедлайнів: для кожної картки можна встановити термін виконання, що допомагає контролювати прогрес роботи та дотримуватися графіку проєкту.

Переміщення між списками: картки можна легко переміщати між різними списками на дошці, відображаючи таким чином зміну статусу завдання (наприклад, «В процесі», «Завершено»).

Використання шаблонів: Trello пропонує широкий вибір готових шаблонів, які можна адаптувати під свої потреби, що значно прискорює створення нових карток і дошок.

Завдяки такому набору функцій, Trello дозволяє:

- візуалізувати проєкт: дошки Trello надають наочне уявлення про весь проєкт, дозволяючи легко відстежувати прогрес і виявляти потенційні проблеми;
- співпрацювати в команді: члени команди можуть спільно працювати над завданнями, обмінюватися інформацією та координувати свої дії;
- підвищити продуктивність: автоматизація рутинних завдань, таких як створення нових карток або призначення відповідальних, дозволяє економити час і підвищити продуктивність;
- покращити комунікацію: завдяки коментарям і прикріпленим файлам, всі члени команди завжди мають доступ до актуальної інформації про проєкт.

Використання Trello – це інвестиція в ефективність роботи ОТГ. Це інструмент, який дозволяє оптимізувати процеси, підвищити прозорість виконання проєктів для громадськості і досягти кращих результатів у реалізації проєктів.

Слід акцентувати увагу, що Trello може бути використаний для керування різними процесами в ОТГ, такими як відстеження бюджету, планування заходів тощо. На рис. 3.5 представлено приклад Trello-борди для ведення діловодства Мереф'янської громади.

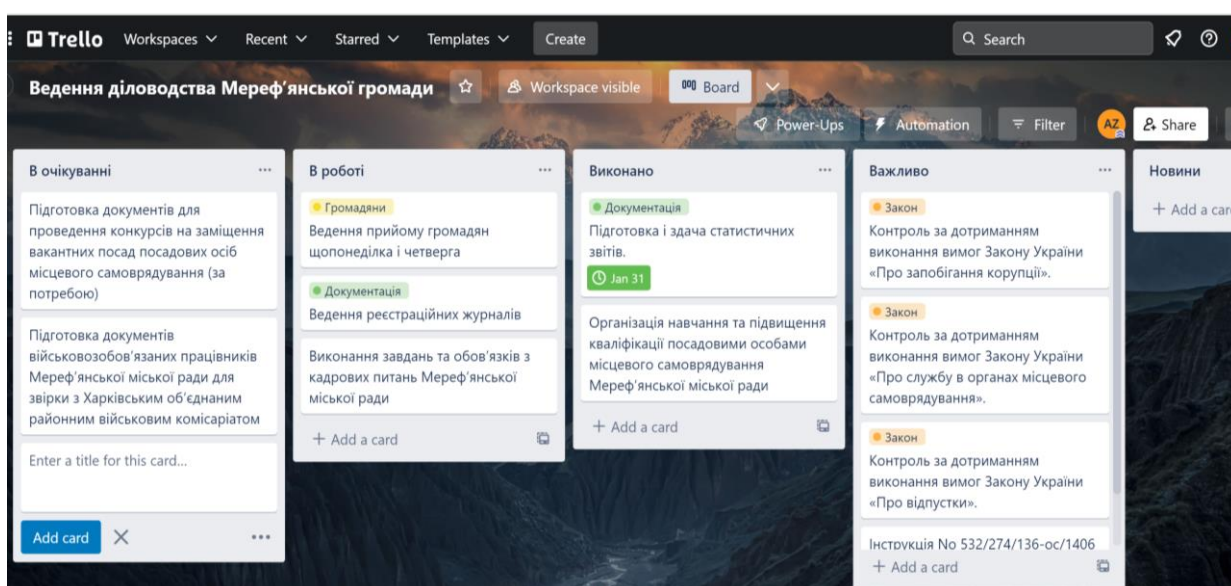


Рис. 3.5. Приклад розробленої Trello-борди для ведення діловодства для Мереф'янської ОТГ

Джерело: побудовано автором

Для початку роботи з Trello необхідно зареєструватися на сайті Trello.com і створити свій обліковий запис. Це можна зробити безкоштовно за декілька хвилин. Для ОТГ з невеликим бюджетом можливість безкоштовного доступу до програмного забезпечення є суттєвим фактором зниження вартості проєктів. Після реєстрації буде доступний основний інтерфейс Trello, який складається з дошок, списків і карток.

Отже, головними елементами Trello є:

дошки – вони є основними контейнерами для проєктів. Можна створювати окремі дошки для різних проєктів або групувати їх за темами;

списки – кожна дошка містить списки, які відображають етапи роботи з проєктом. Наприклад, «To do» («В очікуванні»), «In progress» («В роботі»), «Done» («Зроблено»);

картки – це окремі завдання або проєкти, які необхідно виконати. На картці можна зберігати інформацію про проєкт, прикріплювати файли, додавати коментарі, встановлювати дати завершення та відповідальних осіб;

команди – це зручний спосіб об'єднати кілька дошок для спільної роботи команди над проєктом.

Для початку роботи з Trello необхідно створити першу дошку, додати на неї список та картку та почати заповнювати їх інформацією. Після цього з'явиться можливість додавати нові списки та картки, призначати відповідальних осіб і виконувати інші дії. Trello також має безліч корисних функцій та інструментів, які дозволяють зробити роботу ще більш продуктивною.

Ефективне управління проєктною командою є запорукою успішної реалізації будь-якого проєкту, особливо в контексті повоєнного відновлення та розвитку об'єднаних територіальних громад. Для забезпечення злагодженої роботи команди та досягнення поставлених цілей використовуються різноманітні інструменти та методології. Детальний проєктний план з чітким розподілом завдань, термінів і відповідальностей допомагає кожному члену команди розуміти свою роль і сприяє ефективному плануванню. Діаграми Ганта надають візуальне уявлення про хід виконання проєкту, що полегшує контроль і управління процесом.

Вибір відповідної методології управління проєктом (Agile, Scrum, Kanban, Waterfall тощо) також є важливим рішенням. Кожна методологія має свої особливості та підходить для різних типів проєктів. Вони надають структуру та правила для організації роботи команди, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до змін.

Комунікація є невід'ємною частиною управління проєктом, особливо в контексті ОТГ. Взаємодія з різноманітними стейкхолдерами (місцевими жителями, владою, бізнесом тощо) вимагає врахування їхніх інтересів і потреб. Проєкти в ОТГ часто мають соціальну складову і реалізуються в специфічному культурному та історичному контексті, що також впливає на комунікацію. Важливо забезпечити прозорість і відкритість проєкту, інформуючи громадськість про його хід і результати [20].

Для ефективної комунікації всередині команди та із зовнішніми стейкхолдерами використовуються різноманітні інструменти.

Програмне забезпечення для спільної роботи, наприклад, Slack, Microsoft Teams та інші платформи, дозволяють швидко обмінюватися інформацією, проводити онлайн-зустрічі та співпрацювати над документами.

Інструменти для управління проєктами, такими як Trello, Asana та ін., допомагають візуалізувати проєкт, відстежувати прогрес і розподіляти завдання.

Інструменти для проведення опитувань і збору відгуків, серед яких найпопулярніші Google Forms, Typeform, дозволяють збирати думки та пропозиції від зацікавлених сторін.

Своєю чергою, впровадження цих інструментів і методів дозволяє поліпшити координацію роботи команди (члени команди мають чітке уявлення про свої завдання та відповідальність); збільшити прозорість проєкту (вся інформація про проєкт доступна для всіх зацікавлених сторін); підвищити ефективність (оптимізація процесів і використання сучасних інструментів дозволяє заощаджувати час і ресурси); зміцнити довіру до органів місцевої влади (відкритість і прозорість сприяють довірі громадськості до проєкту та органів місцевого самоврядування, які його реалізують).

Таким чином, комплексне використання інструментів і методів управління проєктом, а також ефективна комунікація є ключовими факторами успішної реалізації проєктів в ОТГ.

Необхідно акцентувати увагу, що важливим завданням є забезпечення сталості проєкту після його завершення. Це може включати в себе розробку

механізмів для передачі управління та утримання проєкту органам місцевого самоврядування або іншим організаціям. Окрім цього, має відбуватися постійний моніторинг і оцінка результатів та впливу проєкту на ОТГ, рівня підтримки результатів проєкті громадськістю.

Комунікаційна політика ОТГ – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками проєктів. Вона включає в себе [21–24]:

- визначення цільової аудиторії: розуміння потреб і інтересів різних груп населення;
- вибір каналів комунікації: використання різноманітних інструментів для донесення інформації (соціальні мережі, вебсайт, місцеві ЗМІ тощо);
- розробку повідомлень: створення чітких, лаконічних і зрозумілих повідомлень;
- встановлення партнерських відносин: співпраця з іншими організаціями, бізнес-спільнотою і громадськістю;
- моніторинг та оцінку ефективності: регулярний аналіз результатів комунікаційних кампаній.

Для досягнення успіху в реалізації проєктів важливо не тільки ефективно комунікувати з зовнішнім середовищем, але й мотивувати команду проєкту. Існують різні способи стимулювання та мотивації проєктної команди, які можуть бути застосовані для проєктних команд ОТГ з урахуванням особливостей публічного управління, такі як:

формулювання цілей проєкту. Якщо учасники розуміють, як їхні зусилля впливають на досягнення цих цілей, вони будуть більш мотивовані. Чітке формулювання цілей і завдань, у т. ч. для залучених до проєктної команди представників громадськості, бізнес-спільноти, науковців та ін., дозволяє розмежувати повноваження та виключити дублювання, конфлікти інтересів тощо;

подяки та визнання. Регулярне визнання досягнень, вираження подяки буде створювати базис для нематеріальної мотивації;

стимулювання розвитку навичок. Надання можливостей для навчання та професійного розвитку є ключовим мотиватором для багатьох людей;

забезпечення прозорості та комунікації. Забезпечення прозорості в управлінні проєктом та регулярної комунікації дозволить членам громади бути в курсі того, що відбувається в проєкті, і дисциплінує членів проєктної команди;

впровадження гнучкості та балансу. Впровадження гнучкості у виборі робочих годин, віддаленої роботи та балансу між роботою та особистим життям є також важливим інструментом заохочення участі у проєкті;

застосування системи винагород. Використання системи винагород і бонусів за досягнення певних цілей проєкту є вкрай важливим для членів проєктної команди. При реалізації проєктів у рамках публічного управління система винагород має бути виваженою і прозорою не тільки для учасників проєктної команди, але й для громадськості, аби виключити підозри у корупції, кумовстві тощо;

проведення соціальних заходів спільно з громадськістю. Організація соціальних заходів і тимблдингів підсилює згуртованість проєктної команди та слугує підвищенню довіри до неї з боку громадян.

Важливо розуміти, що кожен член команди може бути мотивований різними чинниками, тому важливо індивідуалізувати підходи до стимулювання та мотивації. Крім того, для успіху проєкту важливим є мотивація громадськості до співпраці з проєктною командою, чому сприяє чітке визначення цілей проєкту і створення середовища залученості у реалізацію проєкту.

Таким чином, удосконалення процесу управління проєктною командою ОТГ передбачає комплексний підхід, який враховує розвиток комунікації, професійний розвиток, мотивацію і залучення членів команди. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність проєктної діяльності громади, забезпечити успішне досягнення поставлених цілей та підвищити ефективність публічного управління в ОТГ у цілому.

3.3. Розвиток співробітництва об'єднаних територіальних громад як засіб підвищення ефективності проєктної діяльності

Багато українських міст і селищ стикаються з комплексом проблем, таких як забезпечення якісних комунальних послуг (водопостачання, водовідведення, збирання сміття), утримання інфраструктури (дороги, пожежна охорона) та організація транспорту. У воєнний час ці проблеми критично загострилися у громадах, на території яких або у безпосередній близькості відбуваються воєнні дії. Розв'язання цих питань часто вимагає значних ресурсів, які окремі ОТГ не завжди можуть забезпечити самостійно, а в умовах воєнного часу і взагалі можуть не мати жодних ресурсів. Впоратися з цим легше, якщо співпрацювати – об'єднувати кошти і зусилля з сусідніми ОТГ, які в цьому також зацікавлені. Отже, співробітництво між ОТГ може бути ефективним способом вирішення спільних проблем, а також засобом підвищення ефективності проєктної діяльності, оскільки об'єднання зусиль та ресурсів дозволяє реалізувати масштабні проєкти, які не під силу окремим ОТГ, але мають для них важливе значення.

Нормативною основою для такого співробітництва є Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [25]. Цей закон, прийнятий у 2014 р., надає правові підстави для укладання договорів про співробітництво між громадами. Завдяки цьому документу сотні громад в Україні вже змогли покращити якість життя своїх мешканців шляхом об'єднання зусиль [26].

Станом на початок 2024 р. було укладено понад 1000 договорів про співробітництво між громадами. Динаміка укладання договорів, показана на рис. 3.6, свідчить, що співробітництво ОТГ почало активно розвиватися з 2018 р. і не припиняється навіть у воєнний час. Найбільш активними в цьому напрямку є Полтавська, Вінницька та Львівська області (табл. 3.1).

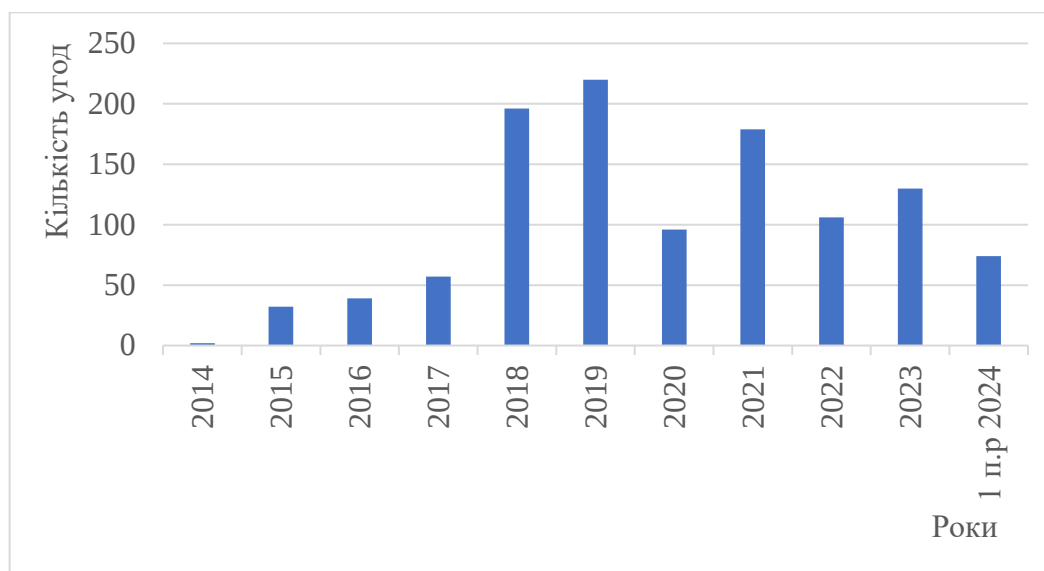


Рис. 3.6. Динаміка укладання договорів про співробітництво ОТГ

Джерело: побудовано автором за даними [27]

За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, з дня набуття повноважень ОМС після виборів у 2020 році на початок липня 2024 р. 744 територіальні громади уклали 495 міжмуніципальних договорів про співробітництво [28].

За напрямками співробітництва лідирують питання освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення (38,4 % укладених договорів).

Крім того, не припиняється міжнародне співробітництво громад. Так, за даними моніторингу [28], на початок липня 2024 р. 485 територіальних громад уклали 2085 угод про міжнародне співробітництво з громадами і організаціями з 64 країн світу. Лідерами у цій діяльності є Закарпатська та Львівська області, на які припадає по 13,6 % таких угод, а лідерами за кількістю залучених країн є Одеська (36 країн) та Київська (34 країни) області.

Наведені дані дозволяють зробити висновок, що механізм співробітництва є дієвим і затребуваним на місцевому рівні і може розглядатися як засіб підвищення ефективності проєктної діяльності ОТГ та публічного управління у цілому.

Враховуючи, що ОТГ мають різний досвід проєктної діяльності при виборі напрямів співробітництва, розгляданні можливостей та переваг укладання угод

між ними, доцільно здійснити їх порівняльний аналіз і визначити для кожної з громад, які планують угоду, рівень готовності до проєктної діяльності та рівень її поточної ефективності.

Таблиця 3.1

Розподіл підписаних договорів про співробітництво територіальних громад у регіональному розрізі територій України (станом на 01.01.2024 р.)

Адміністративно-територіальні одиниці	Кількість підписаних договорів про співробітництво	Частка, у загальній кількості, у %
Вінницька	98	9.3
Волинська	42	4.0
Дніпропетровська	66	6.2
Донецька	3	0.3
Житомирська	52	4.9
Закарпатська	9	0.9
Запорізька	38	3.6
Івано-Франківська	31	2.9
Київська	32	3.0
Кіровоградська	24	2.3
Луганська	5	0.5
Львівська	87	8.2
Миколаївська	15	1.4
Одеська	29	2.7
Полтавська	154	14.6
Рівненська	72	6.8
Сумська	74	7.0
Тернопільська	16	1.5
Харківська	52	4.9
Херсонська	8	0.8
Хмельницька	46	4.4
Черкаська	49	4.6
Чернівецька	25	2.4
Чернігівська	30	2.8
Всього по Україні	1057	100.0

Джерело: розраховано автором на основі аналізу інформації з реєстру [27]

Для підтвердження важливості оцінки рівня готовності ОТГ до проєктної діяльності було висунуто гіпотезу про вплив готовності на ефективність проєктної діяльності ОТГ, що дозволить визначити доцільність укладання угод про співробітництво між ОТГ з різними рівнями.

У другому розділі було запропоновано застосування кваліметричного аналізу з метою оцінки рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ та методичне забезпечення оцінки рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності, а також здійснено відповідні розрахунки для 10 ОТГ Харківської області.

Отже, при розподілі ОТГ за рівнем ефективності проєктної діяльності було отримано 5 груп: із високим, сприятливим, середнім, низьким і критично низьким рівнем ефективності проєктної діяльності (табл. 2.9). Трохи інше групування було отримано при розподілі ОТГ за рівнем готовності до проєктної діяльності (табл. 2.6).

Для того щоб визначити взаємовплив одного показника на інший та врахувати їх при формулюванні рекомендацій щодо розвитку співробітництва територіальних громад, запропоновано здійснити позиціювання досліджуваних ОТГ у площині «Рівень ефективності проєктної діяльності» – «Рівень готовності до проєктної діяльності» завдяки побудові спеціальної матриці.

Основа матриці, яку наведено на рис. 3.7, містить 15 квадрантів, кожний із яких відображає відповідний рівень забезпечення проєктної діяльності в громадах.

Отже, потрапляння конкретної територіальної громади в певний квадрант свідчить про наявний рівень ефективності проєктної діяльності та рівень готовності об'єднаної територіальної громади (ОТГ) до проєктної діяльності. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони громади в контексті управління проєктами та дає можливість цілеспрямовано працювати над покращенням цих аспектів.

Рівень готовності до проєктної діяльності	Високий	Квадрант 3	Квадрант 6	Квадрант 9	Квадрант 12	Квадрант 15
	Середній	Квадрант 2	Квадрант 5	Квадрант 8	Квадрант 11	Квадрант 14
	Низький	Квадрант 1	Квадрант 4	Квадрант 7	Квадрант 10	Квадрант 13
		Критично низький	Низький	Середній	Сприятливий	Високий
		Рівень ефективності проєктної діяльності				

Рис. 3.7. Матриця розміщення ОТГ у координатах «Рівень ефективності проєктної діяльності – Рівень готовності до проєктної діяльності»

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.2 запропоновані рекомендації щодо розвитку співробітництва громад, які важливо врахувати для поліпшення ситуації в громаді та підвищення ефективності її проєктної діяльності.

Рекомендації включають конкретні дії та заходи, спрямовані на зміцнення інституційних спроможностей громади, підвищення рівня кваліфікації та компетенцій місцевих фахівців, а також впровадження сучасних методів і інструментів управління проєктами. Зокрема, важливо враховувати такі аспекти, як розвиток стратегічного планування, вдосконалення процесів комунікації та співпраці між різними структурними підрозділами громади, а також налагодження ефективної системи моніторингу й оцінки результатів проєктної діяльності.

Окрім цього, рекомендації можуть включати пропозиції щодо залучення зовнішніх експертів і консультантів, використання кращих практик інших успішних громад, а також створення механізмів для обміну досвідом і знаннями.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню спроможності громади ефективно планувати, реалізовувати та оцінювати проєкти, що, своєю

Таблиця 3.2

**Рекомендації щодо розвитку співробітництва громад, які важливо
врахувати для підвищення ефективності її проєктної діяльності**

Квадрант матриці (Репд – Ргпд)	Рекомендації
Квадрант 1 критично низький & низький	Діагностика та аналіз ситуації з метою визначення проблем і перешкод, які перешкоджають досягненню поставлених цілей. Потрібно провести аналіз історії громади, її потреб, можливостей, ресурсів, а також побачити, які проєкти були реалізовані в минулому
Квадрант 2 критично низький & середній	Детальний аналіз наявних ресурсів і їх використання в проєкті. Якщо ресурсів не вистачає, можна звернутися до інших територіальних громад, місцевих підприємств, фондів чи інших установ для отримання фінансової або іншої допомоги
Квадрант 3 критично низький & високий	Розроблення плану дій та стратегії, яка базується на аналізі проблем і можливостей громади. План дій повинен містити конкретні кроки, які необхідно виконати, з обов'язковою оцінкою ризиків і результатів. Стратегія повинна містити цілі, задачі та заходи з вирішення проблем та забезпечення готовності
Квадрант 4 низький & низький	Налагодження взаємодії з державними та місцевими органами влади. Встановлення зв'язків з іншими територіальними громадами, місцевими органами влади, громадськими організаціями та бізнесом, зокрема з тими, які мають досвід у розв'язанні схожих проблем. Для цього можна використовувати мережу Інтернет, соціальні мережі, а також організовувати зустрічі та обговорення
Квадрант 5 низький & середній	Створення команди з представників громади, які можуть бути зацікавлені у вирішенні проблем та забезпеченні готовності. Ця команда повинна мати різні компетенції та знання з різних галузей, таких як менеджмент, фінанси, комунікації, інженерія, соціологія тощо
Квадрант 6 низький & високий	Створення партнерства з іншими організаціями та громадами з метою розвитку спільних проєктів. Це може бути реалізовано через укладення меморандумів про співпрацю, договорів про партнерство, та інших форм взаємодії. Залучення ресурсів від державних та місцевих органів влади, донорів, бізнесу, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Потрібно створити механізми для взаємодії з цими сторонами, які можуть допомогти залучити ресурси, необхідні для реалізації проєктів
Квадрант 7 середній & низький	Детальне планування кожного етапу, включаючи ресурси, строк та цілі проєкту. Рекомендується проводити спільні зустрічі з усіма зацікавленими сторонами, щоб узгодити плани та забезпечити співпрацю та згоду між усіма учасниками
Квадрант 8 середній & середній	Організація обміну досвідом та знаннями між громадами, організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Це може бути здійснено через проведення семінарів, тренінгів, конференцій та інших подій
Квадрант 9 середній & високий	Об'єднання ресурсів з іншими громадами та організаціями для забезпечення успішного виконання проєктів. Це може включати спільне використання обладнання, забезпечення фінансування та обмін досвідом

Продовження таблиці 3.2

Квadrant матриці (Репд – Ргпд)	Рекомендації
Квadrant 10 сприятливий & низький	Розвиток партнерських відносин з іншими територіальними громадами та організаціями для спільного вирішення проблем
Квadrant 11 сприятливий & середній	Використання сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності проєктної діяльності. Наприклад, використовувати спеціалізовані програми для управління проєктами, використовувати онлайн-комунікацію для координації робіт та обміну інформацією
Квadrant 12 сприятливий & високий	Проведення спільного планування та розробки проєктів з іншими громадами, організаціями та зацікавленими сторонами. Під час цього можна визначити обсяг робіт, залучити ресурси та розподілити відповідальність між всіма учасниками
Квadrant 13 високий & низький	Залучення громадськості до проєктної діяльності та співробітництва. Це можна зробити через проведення громадських зборів, опитувань, громадських обговорень та залучення волонтерів. Територіальна громада може співпрацювати з іншими громадами над спільними проєктами. Це може забезпечити ефективнішу використання ресурсів і забезпечити більші можливості для реалізації проєктів
Квadrant 14 високий & середній	Ділитися досвідом. Територіальна громада може ділитися своїм досвідом і знаннями з іншими громадами. Наприклад, можна проводити тренінги, семінари або створити платформу для обміну досвідом та ідеями
Квadrant 15 високий & високий	Надання підтримки. Територіальна громада може надавати підтримку іншим громадам у реалізації їх проєктів. Наприклад, це може бути фінансова підтримка, підтримка у вигляді консультацій з управління проєктами, підтримка з підготовки заявок на гранти тощо. Залучення до співпраці. Територіальна громада може активно залучати інші громади до співпраці та розвитку проєктів. Це можна зробити через проведення громадських зборів, конференцій, оголошення та розміщення інформації на платформах соціальних мереж тощо

Позначення: Репд – рівень ефективності проєктної діяльності ОТГ; Ргпд – рівень готовності ОТГ до проєктної діяльності

Джерело: розроблено автором з урахуванням дослідження [29–47]

чергою, призведе до покращення якості життя місцевих жителів, підвищення економічної стійкості та розвитку громади в цілому. Таким чином, системний підхід до розвитку проєктної діяльності дозволить досягти сталого розвитку та підвищити конкурентоспроможність громади на регіональному та національному рівнях.

Розподіл досліджуваних територіальних громад з урахуванням визначених у другому розділі зазначених показників наведено на рис. 3.8.

Рівень готовності до проєктної діяльності	Високий			Мереф'янська	Пісочинська, Нововодолазька	
	Середній		Лозівська, Золочівська	Балаклійська, Ізюмська,		
	Низький		Старовірівська, Чкалівська, Оскільська			
		Критично низький	Низький	Середній	Сприятливий	Високий
		Рівень ефективності проєктної діяльності				

Рис. 3.8. Матриця розміщення ОТГ у площині «Рівень ефективності проєктної діяльності – рівень готовності до проєктної діяльності» (станом на 01.01.2022)

Джерело: розроблено автором [48]

Одним із головних завдань дослідження є встановлення впливу готовності до проєктної діяльності на рівень ефективності проєктної діяльності. Для вирішення цього завдання розглянемо вплив виокремлених складових готовності на ефективність проєктної діяльності.

Існує низка методів встановлення зв'язку між групами змінних, до яких можна віднести й окремі методи факторного аналізу і кореляційний аналіз тощо. Для отримання несуперечливих результатів реалізуємо метод канонічних кореляцій відповідно для встановлення взаємозв'язку між групою змінних, що відображають ефективність проєктної діяльності та складовими готовності до проєктної діяльності. Аналіз проводився в середовищі програми Statistica 8.0.

Підсумкові результати канонічного аналізу відображені у табл. 3.3. Канонічна кореляція між змінними ефективності проєктної діяльності та складовими готовності до проєктної діяльності становить 0,8024, що відповідає

кореляції між першими канонічними змінними (зваженими сумами), і дорівнює максимально вилученому канонічному кореню. Це свідчить про наявність сильної залежності між визначеними групами змінних.

Таблиця 3.3

Підсумкові результати канонічного аналізу

Показники	Групи змінних	
	Складові ефективності проєктної діяльності	Складові готовності до проєктної діяльності
Виокремлена дисперсія	83,04%	100,00%
Загальна надлишковість	29,31%	32,23%

Джерело: розраховано автором

Виокремлена дисперсія визначає частку дисперсії, яка пояснюється кожною множиною змінних. Це означає, що складові готовності до проєктної діяльності пояснюють всю мінливість показників цієї групи, а складові ефективності проєктної діяльності – 83,04 %. Загальна надлишковість свідчить про частку дисперсії у множині, що пояснюється іншою множиною.

Отже, складові готовності ОТГ до проєктної діяльності обумовлюють майже 30 % ефективності проєктної діяльності. Це свідчить, що при реалізації заходів щодо зниження опору місцевої влади та підвищення рівня готовності ОТГ до впровадження проєктної діяльності її ефективність може підвищитися на третину. Цей внесок є достатньо відчутним, що дає підстави для обґрунтування заходів відповідних заходів.

Наступним етапом аналізу є визначення міжгрупової кореляції, результати якого наведені в табл. 3.4.

Як видно з табл. 3.4, сильна кореляція спостерігається між складовою фінансової спроможності та концептуально-цільовою складовою, а середній рівень кореляції існує між зазначеною складовою та діагностичною складовою. Друга складова помірно корелює із структурною складовою, а складова організаційного забезпечення корелює з функціональною складовою. Складова технологічного забезпечення має незначний зв'язок із першою складовою

ефективності проєктної діяльності. Таким чином, для підвищення ефективності проєктної діяльності досліджуваних ОТГ заходи щодо подолання опору та підвищення рівня готовності ОТГ до проєктної діяльності, перш за все, мають бути орієнтовані на фінансову спроможність громади та її організаційне забезпечення, що вимагає впровадження комплексу заходів щодо прозорості впровадження проєктного управління та підвищення ресурсного потенціалу, а це можливо реалізувати завдяки співробітництву громад.

Таблиця 3.4

Міжгрупова кореляція

Складові ефективності	Складові готовності до проєктної діяльності			
	фінансова спроможність	кадрова спроможність	організаційне забезпечення	технологічне забезпечення
Концептуально-цільова складова	0,695193	0,145599	0,426816	0,402891
Функціональна складова	0,436225	0,035643	0,623282	0,178866
Структурна складова	0,301225	0,524069	0,179633	0,073626
Діагностична складова	0,513908	0,100455	0,224556	0,191794

Джерело: розраховано автором

Геометричну інтерпретацію отриманої міжгрупової залежності можна представити як діаграму розсіювання канонічних кореляцій, яка відображена відповідно до першого аналізу на рис. 3.9. Характер розсіювання значень свідчить про частково лінійний зв'язок між складовими готовності до проєктної діяльності та складовими ефективності проєктної діяльності.

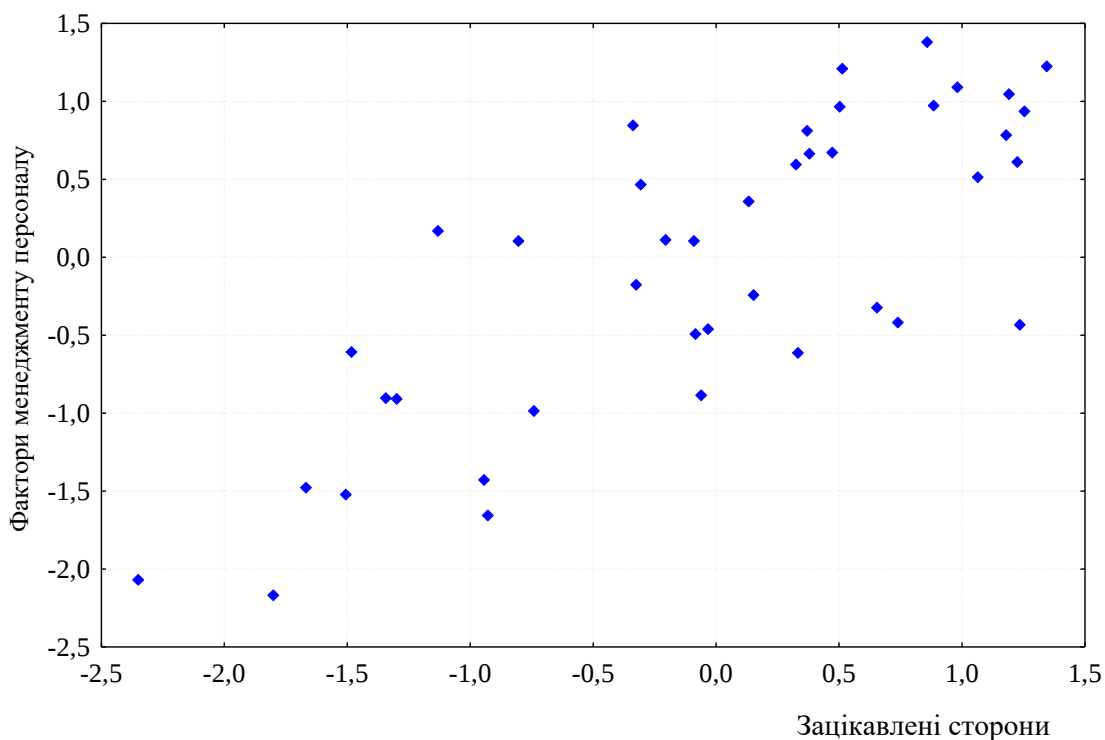


Рис. 3.9. Діаграма розсіювання канонічних кореляцій між факторами менеджменту персоналу та зацікавленими сторонами

Джерело: побудовано автором

Таким чином, результати канонічного аналізу підтвердили суттєвий взаємозв'язок між складовими готовності ОТГ до проєктної діяльності та ефективністю проєктної діяльності. Також, що особливо важливо, визначено та підтверджено, що впровадження комплексу заходів, орієнтованих на підвищення ефективності проєктної діяльності, буде можливим завдяки організації співробітництва ОТГ.

Слід зазначити, що організація співробітництва об'єднаних територіальних громад – це складний процес, який вимагає узгоджених дій від усіх учасників. Він складається з кількох етапів, кожен із яких має свої особливості та вимоги [36–38; 48]:

1. Ініціювання співробітництва.

Визначення мети: чітко сформулювати цілі, яких бажають досягти ОТГ в результаті співробітництва.

Вибір партнерів: визначити потенційних партнерів, враховуючи їхні можливості та інтереси.

Підготовка пропозиції: скласти детальну пропозицію про співробітництво, в якій обґрунтувати необхідність об'єднання зусиль, визначити сфери співпраці та очікувані результати.

2. Рішення щодо надання згоди на співробітництво.

Розгляд пропозиції: кожна з ОТГ, які отримали пропозицію про співробітництво, має розглянути її на засіданні відповідного органу місцевого самоврядування.

Прийняття рішення: винести рішення про надання або ненадання згоди на організацію співробітництва.

3. Утворення комісії та підготовка проєкту договору.

Створення робочої групи: сформувати комісію з представників усіх зацікавлених сторін для розробки проєкту договору про співробітництво.

Розробка проєкту договору: скласти детальний проєкт договору, в якому чітко визначити права та обов'язки сторін, механізм фінансування спільних проєктів, процедуру вирішення спорів та інші важливі питання.

4. Громадське обговорення.

Оприлюднення проєкту договору: опублікувати проєкт договору на офіційних вебсайтах ОТГ та у місцевих засобах масової інформації для ознайомлення громадськості.

Проведення громадських слухань: організувати громадські слухання, на яких мешканці ОТГ зможуть висловити свої думки та пропозиції щодо проєкту договору.

Врахування громадської думки: внести необхідні зміни до проєкту договору з урахуванням отриманих зауважень і пропозицій.

5. Схвалення проєкту договору.

Прийняття рішення: винести проєкт договору на розгляд відповідних органів місцевого самоврядування та отримати їхнє схвалення.

6. Укладення договору.

Підписання договору: уповноважені представники ОТГ підписують договір про співробітництво.

Реєстрація договору: договір реєструється у встановленому законом порядку.

При цьому слід акцентувати увагу, що важливими аспектами успішного співробітництва є:

- чітке визначення цілей: всі учасники співробітництва повинні розуміти, яких результатів вони хочуть досягти;
- справедливий розподіл відповідальності: кожна ОТГ повинна взяти на себе відповідну частину відповідальності за виконання спільних проєктів;
- ефективна комунікація: регулярний обмін інформацією між учасниками співробітництва є ключовим фактором успіху;
- гнучкість: готовність до компромісів та адаптація до змінних умов;
- контроль виконання договору: регулярний моніторинг виконання умов договору та внесення необхідних коригувань.

Організація співробітництва об'єднаних територіальних громад – це складний, але необхідний процес для вирішення багатьох проблем на місцевому рівні. Завдяки співпраці ОТГ можуть досягти більших результатів, ніж працюючи окремо. Саме посилення співробітництва ОТГ дозволить ефективно використовувати ресурси (об'єднання коштів і матеріально-технічної бази дозволяє оптимізувати витрати і досягти більших результатів). У воєнний час і період повоєнного відновлення співробітництво між ОТГ дозволить розв'язувати нагальні проблеми життєзабезпечення населення, відновлення інфраструктури, надання послуг мешканцям громад, які найбільше постраждали, інтеграції ВПО тощо, тобто забезпечить ефективність публічного управління там, де ресурсів для цього недостатньо, сприятиме згуртованості населення. У мирні часи співробітництво дозволить покращити якість послуг (завдяки спільним зусиллям ОТГ можуть забезпечити своїм мешканцям більш якісні комунальні послуги й інші необхідні сервіси); розширити можливості (співпраця відкриває нові можливості для розвитку територій, залучення інвестицій та

реалізація спільних проєктів); зміцнити міжмуніципальні зв'язки (співробітництво сприяє розвитку партнерських відносин між громадами та зміцненню територіальної громади в цілому).

Висновки до розділу 3

Визначено особливості поняття «механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади» як системи процедур та інструментів, які застосовуються для досягнення поставлених цілей проєктів і програм, що містить у собі керування проєктами, контроль за їх виконанням та оцінку результатів, з метою забезпечення більш ефективного розвитку територій та якісного надання публічних послуг і життєзабезпечення населення.

Запропоновано механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад, важливими складовими якого є: визначення передумов здійснення проєктної діяльності; оцінка готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності; аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; управління проєктами; оцінка рівня ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад.

Зазначено, що ключовими процесами управління проєктами є: ініціація, пов'язана із визначенням цілей ОТГ і затвердженням проєкту; планування, пов'язане з постановкою та уточненням цілей; виконання, пов'язане з координацією діяльності команди та наявністю ресурсів для реалізації плану; моніторинг і контроль, спрямовані на досягнення цілей; завершення, що формалізує закриття проєкту. Виявлено, що основною метою забезпечення ефективності проєктної діяльності, є задоволення потреб і очікувань мешканців ОТГ, забезпечення успішного завершення проєкту у встановлені терміни, в рамках бюджету та відповідно до заданих стандартів якості. Розкрито причини важливості забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних

територіальних громад в умовах війни, серед яких: координація ресурсів (війна призводить до руйнування та дезінтеграції існуючих структур та інфраструктури, що, своєю чергою, призводить до зниження рівня життя населення та економічного занепаду); відновлення і розвиток інфраструктури (під час війни зруйновано або пошкоджено дороги, мости, комунікації та інші об'єкти інфраструктури, що потребує виділення ресурсів на їх відновлення); реалізація соціальних програм (війна спричиняє соціальні проблеми, які потребують реалізації відповідних соціальних програм).

Дослідження показало, що співпраця об'єднаних територіальних громад не припиняється в умовах воєнних дій і сприяє вирішенню нагальних проблем громад, здебільшого у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення. Водночас співпраця між ОТГ значно впливає на ефективність їхньої проєктної діяльності. Об'єднання зусиль дозволяє більш раціонально використовувати ресурси, підвищити якість проєктів і зменшити ризики. Процес організації співробітництва є багатоетапним і вимагає узгоджених дій усіх учасників. Ключовими етапами є: ініціювання співробітництва; вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію співробітництва; розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів; утворення комісії та підготовка проєкту договору про співробітництво; громадське обговорення проєкту договору про співробітництво; схвалення проєкту договору про співробітництво; укладення договору про співробітництво. Для підвищення ефективності співробітництва рекомендується: надавати взаємну підтримку, залучати нових партнерів, розвивати спільні проєкти та об'єднувати ресурси.

Аналіз взаємозв'язку готовності до проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади та ефективності цього виду діяльності органів місцевого самоврядування показав, що на третину ефективність залежить від внутрішніх передумов здійснення проєктної діяльності. Посилення усіх складових готовності ОТГ дозволить створити сприятливі умови для забезпечення ефективності проєктної діяльності.

Позиціювання ОТГ у площині «Рівень ефективності проєктної діяльності» – «Рівень готовності до проєктної діяльності» за допомогою матриці дозволило сформулювати рекомендації щодо розвитку співробітництва об'єднаних територіальних громад залежно від співвідношення їхніх рівнів готовності до проєктної діяльності та її ефективності. За результатами позиціонування досліджених об'єднаних територіальних громад Харківської області напередодні повномасштабного вторгнення визначено, що найбільш дієвими є такі рекомендації: надання підтримки, залучення до співпраці, розвиток партнерських відносин, об'єднання ресурсів з іншими громадами.

Показано, що для підвищення ефективності управління проєктною командою територіальних громад та прозорості проєктної діяльності для громадськості доцільно використовувати спеціальне програмне забезпечення, і обґрунтовано вибір платформи Trello як відповідного інструменту.

Основні наукові результати, викладені у розділі, опубліковано автором у працях [1; 2; 9; 10; 17; 19; 48].

Перелік використаних джерел до розділу 3

1. Базько О. А. Особливості реалізації проєктного підходу в структурі публічного управління. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 30 січ. 2021 р.). Львів : ЛЕФ, 2021. С. 93–96.

2. Базько О. А. Формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності ОТГ. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2023. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.17>

3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч.

посіб. Київ : 2017. 121 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf

4. Блага Н. В. Управління проєктами. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 152 с.
5. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій. Львів : Літопис, 2004, 352 с.
6. Калііман Ю. О., Ралко О. С. Наукові підходи до формування та управління проєктною командою. *Молодий вчений*. 2018. № 5 (2). С. 704–708.
7. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
8. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проєктного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34–37.
9. Базько О. А., Ющенко Н. В. Особливості трансформації електронного управління в сучасному суспільстві. *Наукові перспективи*. 2020. № 3(3). С. 75–81.
10. Базько О. А. Застосування проєктного управління в діяльності місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ* : збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю, 24 березня 2021 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 69–72.
11. Орлова Н. С. Реалізація механізмів публічного управління на рівні регіонів та територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4.
12. Публічна влада і управління: принципи і механізми реалізації : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Чернівці : Технодрук, 2008. 432 с.
13. Ричкіна Л. В. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (1). С. 178–184.

14. Управління соціальним і гуманітарним розвитком / [авт. кол. : В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, Е. М. Лібанова та ін.]. Київ : НАДУ, 2010. 321 с.
15. Шаров Ю. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті : концептуальні аспекти : [монографія]. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
16. Калач Г. М. Управління проектами : навч. посіб. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2010. 334 с.
17. Базько О. А. Організаційні засади проектної діяльності в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 2 (32). С. 5–9.
18. Trello Atlassian. URL: <https://trello.com/home>
19. Базько О. А. Обґрунтування заходів щодо розвитку проектної діяльності в рамках відновлення ОТГ. *Економіка відновлення міст* : зб. матеріалів Міжнар. урбаніст. форуму, 22–23 берез. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2023. С. 231–233.
20. Барвіцький В. У пошуках шляхів реформування дієздатних територіальних громад: міжнародний досвід. *Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід* : зб. матеріалів та документів. С. 245–251.
21. Дороніна М. С., Белікова Н. В. Розвиток територіальних громад в регіонах. Методологічне забезпечення. *Наукові перспективи*. 2022. № 7 (25). С. 91–101.
22. Дрешпак В. М., Брус Т. М., Тинкован О. В. та ін. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади / за заг. ред. В. М. Дрешпака ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 159 с.
23. Новаківський І. І., Висоцький А. Л. Формування проектної команди з урахуванням типологічних характеристик менеджерів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 3. С. 113–121.

24. Шаров Ю., Безуглий Д. Типологія проєктів місцевого самоврядування та її використання для методичної підтримки обґрунтування проєктів. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7 (32–33). С. 95–102.

25. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

26. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. допов. / [О. В. Шевченко, В. В. Романова, Я. А. Жаліло та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

27. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад // Міністерство з розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad.html>

28. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 01.07.2024 // Міністерство з розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/files/Monitoring_18.pdf

29. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/metodychni-rekomendacziyi-shhodo-poryadku-rozroblennya-zatverdzhennya-realizacziyi-provedennya-monitoryngu-ta-oczynyuvannya-realizacziyi-strategij-rozvytku-terytorialnyh-gromad.pdf>

30. Бажан Ю., Кілієвич О., Мартене О. та ін. Економічний розвиток: державна політика : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 480 с.

31. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні : [монографія] / за заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князева. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 172 с.

32. Заверюха Л. Концептуальні положення управління інвестиційним проєктом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 63–66.

33. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

34. Краус Н. М., Краус К. М., Манжура О. В. Стратегії інноваційно-цифрового розвитку економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів // Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів : кол. моногр. Трускавець : Просвіт, 2020. С. 250–259.

35. Кудряченко А., Здіорук О., Горелов Д. Шляхи удосконалення надання публічних послуг громадянам у контексті децентралізації владних повноважень. URL: <http://www.old.niss.gov.ua/Monitor/Juni/8.htm>

36. Любченко П. М. Конституційно-правові основи розвитку місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства : монографія. Харків. Одісей, 2006. 352 с.

37. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління / за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2009. 582 с.

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

39. Шматко О. В., Стратієнко Н. К., Манєва Р. І. Формування проєктної команди для вертикально-інтегрованої організаційної структури. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2017. № 3. С. 65–70.

40. Шрьодер П. Нове публічне адміністрування, або Як досягнути ефективного врядування? / пер. з нім. В. Шведа. Київ : Заповіт, 2008. 76 с.

41. Gareis R. Happy Projects. ASE Printing House. Bucharest, 2010. P. 79–86.

42. Huss O. and Keudel O. Survey on the needs and priorities of local authorities of Ukraine. The provision of services in times of war and post-war recovery. Council of Europe, 2023. 53 p. URL: <https://rm.coe.int/1680a9f1fe>

43. Job Readiness for Health Professionals: Soft Skills Strategies for Success. 4th Edition. by Elsevier Inc.
44. Latynin M. A., Ivanov D. V. Complex Mechanism of State Regulation of Development of Economic Potential of Territories in Ukraine. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. Vol. 5 (32). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7229
45. Moczydlowska J. Human resource management in the organization. [Academic textbook]. Warszaw : Difin publisher., 2010. 260 p.
46. Parsons Talcott The Social System / 2nd Edition. 1991. 448 p.
47. Rodney Turner Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations, 4th Edition, McGraw-Hill Education. 2014. 473 p.
48. Базько О. А. Співробітництво громад у контексті забезпечення ефективності проєктної діяльності. *Інтернаука. Серія : «Економічні науки»*. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8685>. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, Google Scholar, фахове видання].

ВИСНОВКИ

У дисертації подано нове вирішення важливого наукового завдання формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, що дозволило сформулювати такі науково-теоретичні та практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

1. За результатами аналізу сутності проєктної діяльності та її здійснення у об'єднаних територіальних громадах визначено такі ключові особливості: спрямованість на задоволення потреб громади, підвищення якості життя мешканців, розширення можливостей громади брати активну участь у її розвитку, нестабільне та більш обмежувальне порівняно з бізнес-організаціями нормативно-правове поле, зовнішнє обмеження ресурсів, широке коло суб'єктів проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах, існування опору впровадженню проєктного управління, переважання соціокультурного контексту; критична необхідність прозорості проєктної діяльності і залучення громадян до планування і реалізації проєктів, перспективність партнерства і співпраці.

2. Здійснення узагальнення визначень понять механізму, ефективності, проєктної діяльності та об'єднаної територіальної громади дозволило обґрунтувати зміст поняття «механізм забезпечення ефективності проєктної діяльності територіальної громади», під яким у роботі розуміється система процедур та інструментів, які застосовуються для досягнення поставлених цілей проєктів і програм, що містить у собі керування проєктами, контроль за їх виконанням та оцінку результатів, з метою забезпечення більш ефективного розвитку територій та якісного життєзабезпечення населення.

3. За результатами проведеного дослідження особливостей та проєктного управління на місцевому рівні запропоновано концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності територіальних громад, яка

враховує суспільний характер проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, особистісні особливості учасників проєктів, їхні компетенції, інтереси усіх зацікавлених сторін і умови реалізації проєктів і передбачає аналіз за концептуально-цільовою, функціональною, структурною та діагностичною складовими. Ця модель пропонує новий підхід до оцінки ефективності проєктної діяльності та дозволяє більш ефективно використовувати потенціал групової роботи представників місцевого самоврядування і громадськості для розвитку громади і підвищення ефективності органів місцевого самоврядування.

4. У роботі визначено рівень готовності об'єднаних територіальних громад до проєктної діяльності за допомогою запропонованого методичного підходу, особливістю якого є системний підхід, який передбачає аналіз фінансової спроможності, кадрового потенціалу, організаційної структури та технологічного забезпечення об'єднаної територіальної громади, інструментарієм якого запропоновано використання апарату теорії нечітких множин і методів нечіткого висновку. Застосування цього підходу дозволяє не тільки підвищити обґрунтованість управлінських рішень стосовно стратегічних пріоритетів щодо проєктного управління, але й виявити зони зменшення опору громади до розвитку проєктної діяльності. Реалізацію нечіткого висновку в середовищі MATLAB було здійснено на прикладі об'єднаних територіальних громад Харківської області напередодні повномасштабного вторгнення. Передумовами проведення оцінки є проведення PEST- та SWOT-аналізу стану здійснення проєктної діяльності на місцевому рівні. Отримані результати також сприятимуть реалізації стратегічних ініціатив ОТГ та підвищенню результативності органів місцевого самоврядування завдяки впровадженню проєктного підходу.

5. Для подальшого обґрунтування вдосконалення процесів забезпечення ефективності проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах запропоновано методичний підхід до визначення рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ. Розроблений підхід передбачає виявлення, збір та аналіз даних за встановленими критеріями, узгодженими з концептуальною

моделлю підвищення ефективності проєктної діяльності і дає можливість оцінити повноту, результативність, якість і ефективність надання послуг у територіальних громадах. Окрім цього, його перевагою є можливість визначати слабкі місця та спрямовувати сили на підвищення ефективності, відповідальності та прозорості об'єднаних територіальних громад. Апробацію запропонованого підходу було здійснено на прикладі 10 ОТГ Харківської області, з яких переважна більшість станом на початок 2022 р. характеризувалася низьким або середнім рівнем ефективності проєктної діяльності.

6. Запропоновано удосконалення процесу формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаних територіальних громад, який передбачає визначення передумов впровадження проєктної діяльності та оцінювання готовності громади до проєктної діяльності з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що, своєю чергою, дозволяє підвищити рівень гнучкості і адаптивності проєктного управління, щоб враховувати зміни в потребах та умовах громади у часі та зумовлює більш адекватну оцінку наявного рівня ефективності проєктної діяльності ОТГ в розрізі складових, що характеризують рівень публічного управління та результативності проєктів у ОТГ.

7. Розроблено науково-практичний підхід до підвищення результативності управління проєктною командою територіальної громади, який передбачає використання програмного забезпечення та відповідних інструментів для забезпечення спільної роботи команди та громадськістю і досягнення поставлених цілей, а також відстеження прогресу проєкту. Зокрема, цей підхід включає впровадження систем управління завданнями та ресурсами, платформ для внутрішньої комунікації та співпраці з громадськістю, а також аналітичних інструментів для моніторингу й оцінки ефективності. Використання таких інструментів дозволяє підвищити прозорість процесу реалізації проєктів, поліпшити координацію між членами команди та своєчасно ідентифікувати та вирішувати проблеми, що виникають. Це сприяє підвищенню загальної ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади,

досягненню більш високих результатів у встановленні термінів та підвищенню довіри громадськості до органів місцевого самоврядування.

8. Обґрунтовано науково-методичний підхід до розвитку співробітництва об'єднаних територіальних громад як засобу підвищення ефективності їх проєктної діяльності, що передбачає визначення взаємозв'язку та впливу рівня готовності громад до проєктної діяльності на рівень ефективності їх проєктної діяльності з використанням матричного та канонічного аналізів. Цей підхід дозволяє сформулювати рекомендації щодо розвитку співробітництва залежно від позиціонування громади у площині готовності та ефективності і спрямований на оптимізацію ресурсів та більш ефективне їх використання, а також вирішення спільних проблем фінансового, екологічного, суспільного й інфраструктурного характеру. Важливим аспектом є врахування специфіки кожної громади, що дозволяє розробити індивідуальні стратегії та підходи для кожної з них. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості життя мешканців, зміцненню соціальної згуртованості та створенню стійких і самодостатніх громад, здатних успішно реалізовувати свої проєкти та ініціативи. Науково-методичний підхід застосовано для досліджених ОТГ Харківської області, що дозволило виявити наявність середнього зв'язку між готовністю до проєктної діяльності та її ефективністю і запропонувати перспективні шляхи співробітництва.

ДОДАТКИ

Додаток А

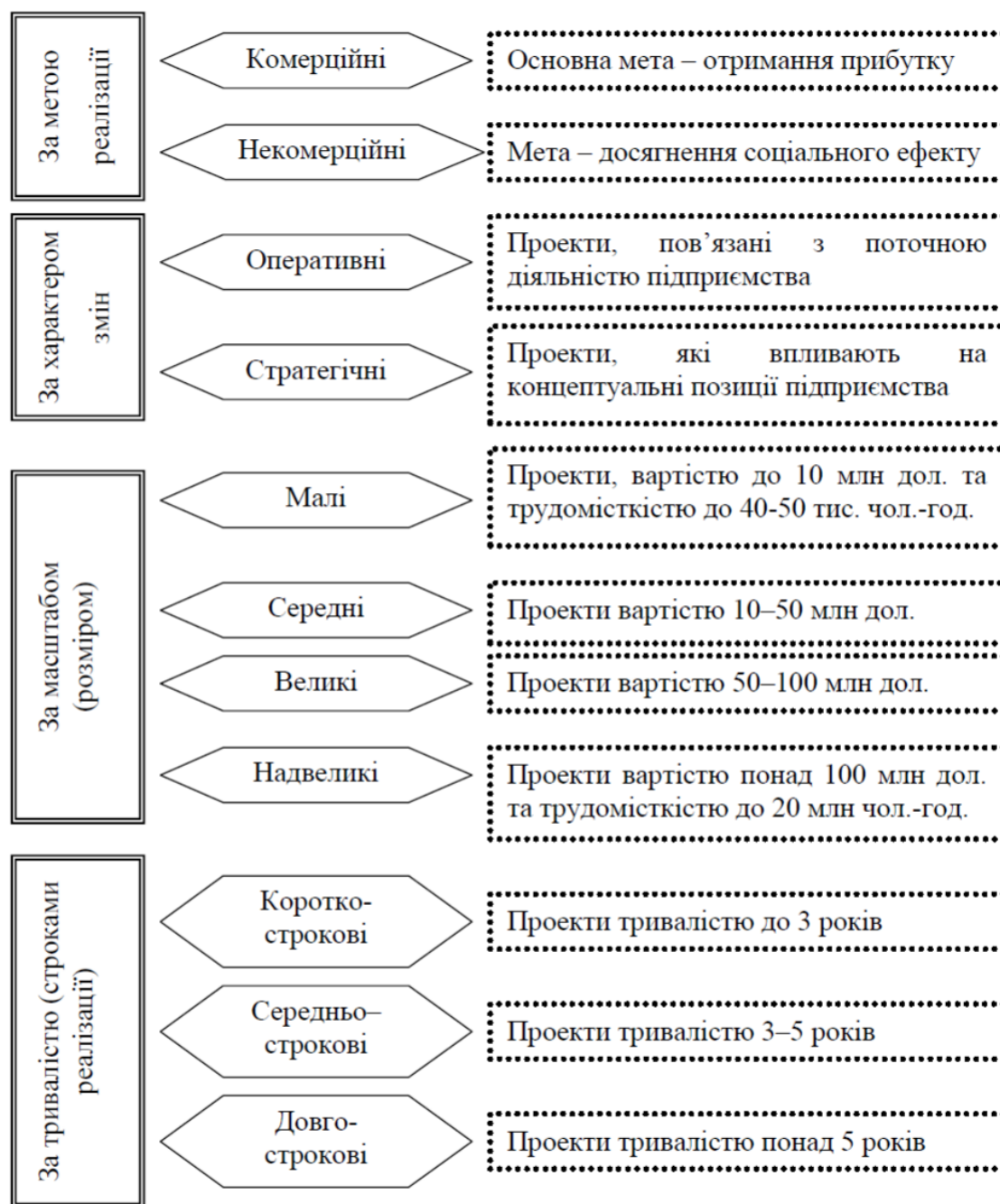


Рис. А.1. Класифікація проектів

Джерело: узагальнено автором за [32]

Продовження Додатка А

За галузевою приналежністю	Промислові	Проекти, пов'язані з реалізацією промислового об'єкта
	Будівельні	Проекти будівництва споруджень промислового, житлового, соціально-культурного призначення
	Транспортні	Проекти, пов'язані зі створенням, купівлею, обслуговуванням транспортних засобів, розширенням транспортної інфраструктури
	Освітні	Проекти, пов'язані з комплексом надання освітніх послуг, враховуючи професійне навчання та перекваліфікацію персоналу
	У сфері торгівлі	Проекти, пов'язані зі створенням та функціонуванням торговельної інфраструктури
	Комплексні	Найпоширеніша група проектів, що враховують комплекс заходів різногалузевого спрямування
За специфікою кінцевого продукту	Економічні	Мета проектів – досягнення цільового (найбільшого) розміру прибутку; проекти макроекономічних перетворень
	Організаційні	Проекти, пов'язані зі створенням (реорганізацією) інфраструктурних елементів зовнішнього або внутрішнього середовища суб'єкта інвестування
	Технічні	Проекти, пов'язані з розробкою нових технологій, технічним удосконаленням, модернізацією тощо
	Соціальні	Мета проектів – досягнення соціального ефекту; проекти реформування системи соціального захисту
	Змішані	Проекти, що спрямовані на досягнення комплексного результату

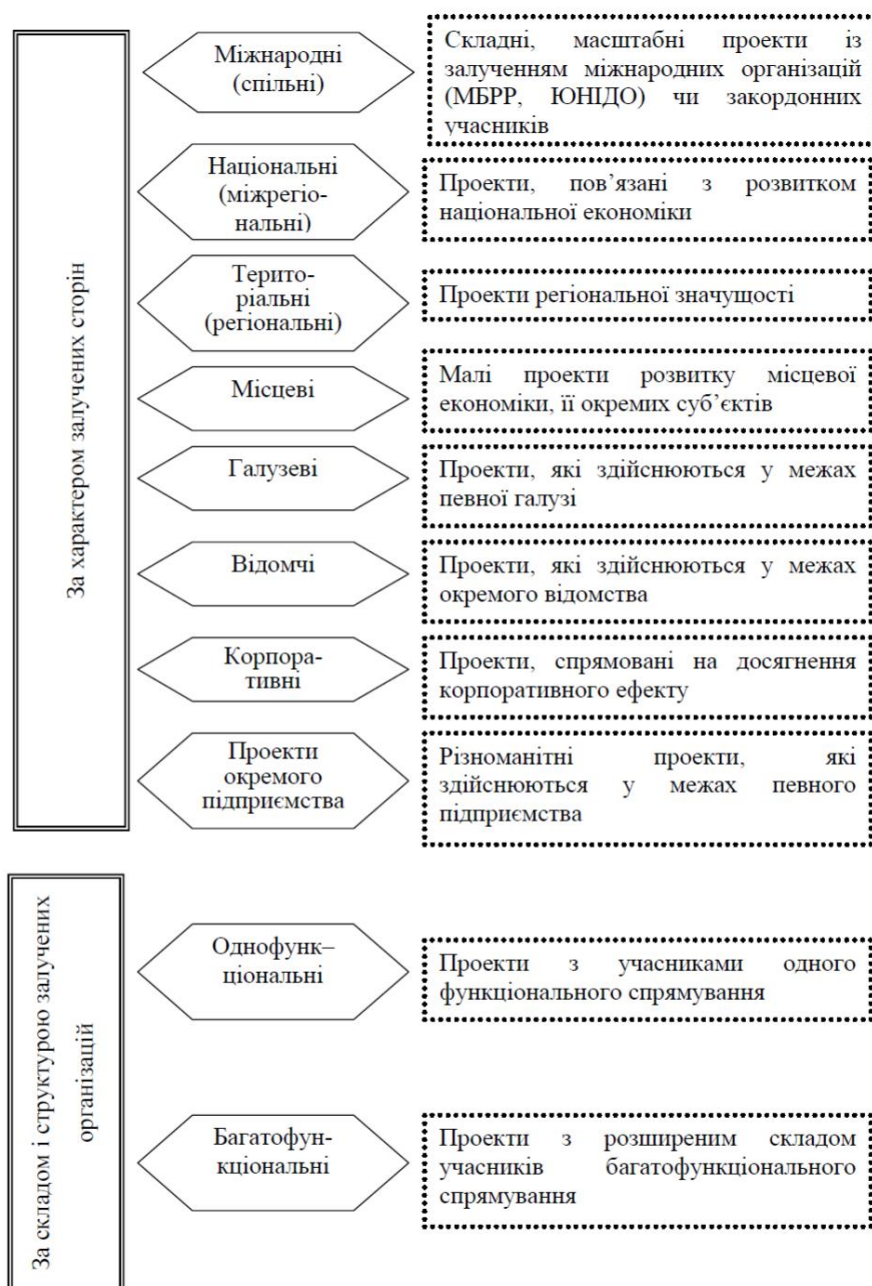
Продовження рис. А.1. Класифікація проектів

Продовження Додатка А



Продовження рис. А.1. Класифікація проєктів

Продовження Додатка А



Продовження рис. А.1. Класифікація проєктів

Додаток Б

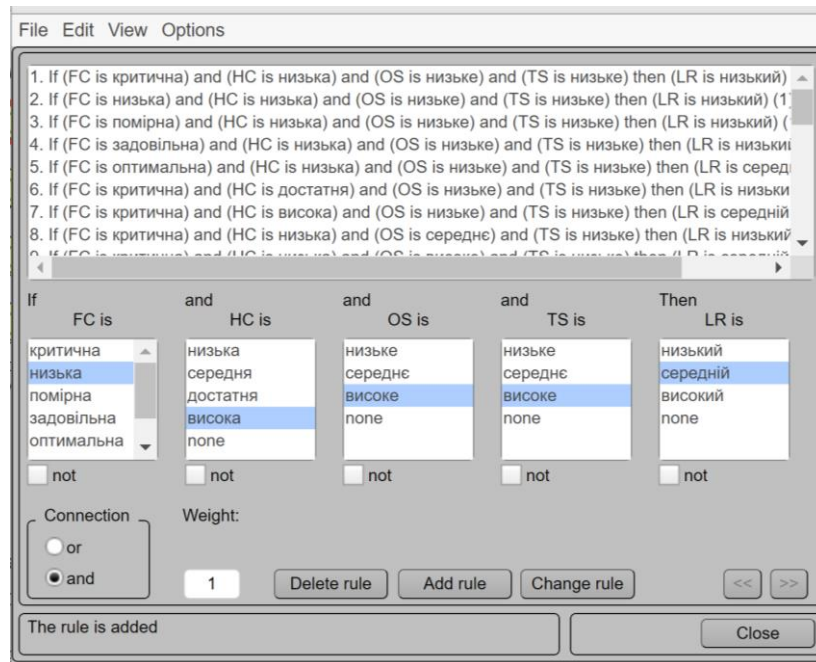


Рис. Б.1. Розроблені бази правил у FIS-редакторі (Rule Editor view)

Джерело: розроблено автором

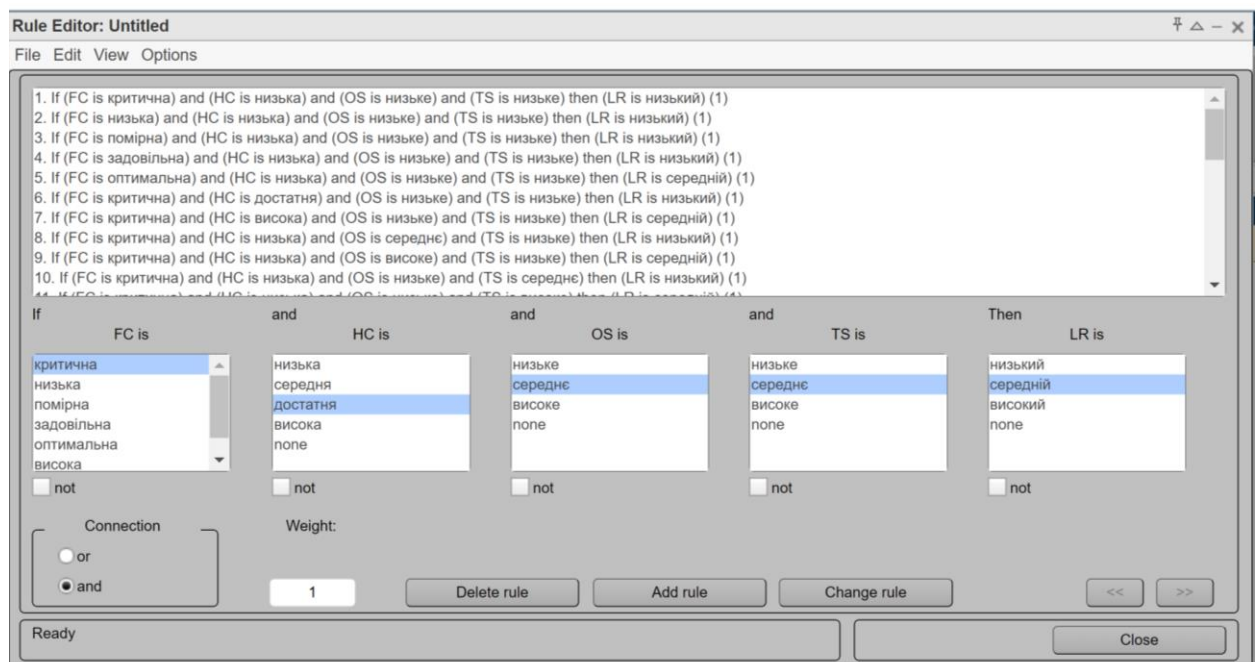


Рис. Б.2. Розроблені бази правил у FIS-редакторі (Rule Editor view)

Джерело: розроблено автором

Продовження Додатка Б

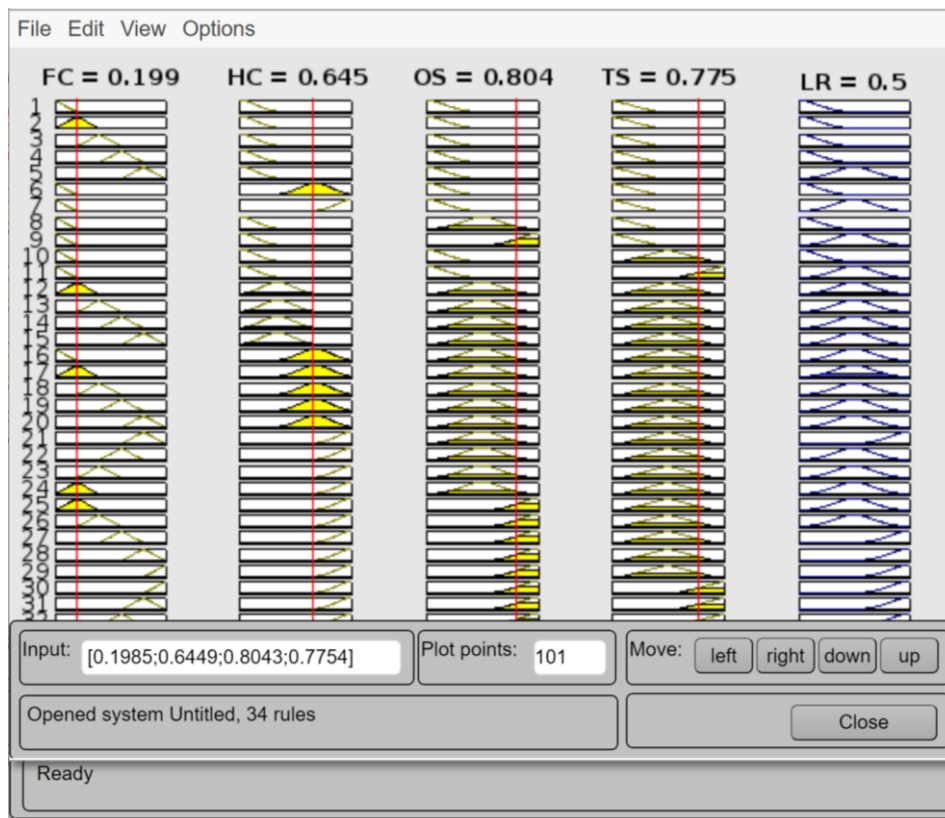


Рис. Б.3. Розроблені бази правил у FIS-редакторі (Rule viewer view)

Джерело: розроблено автором

Додаток В

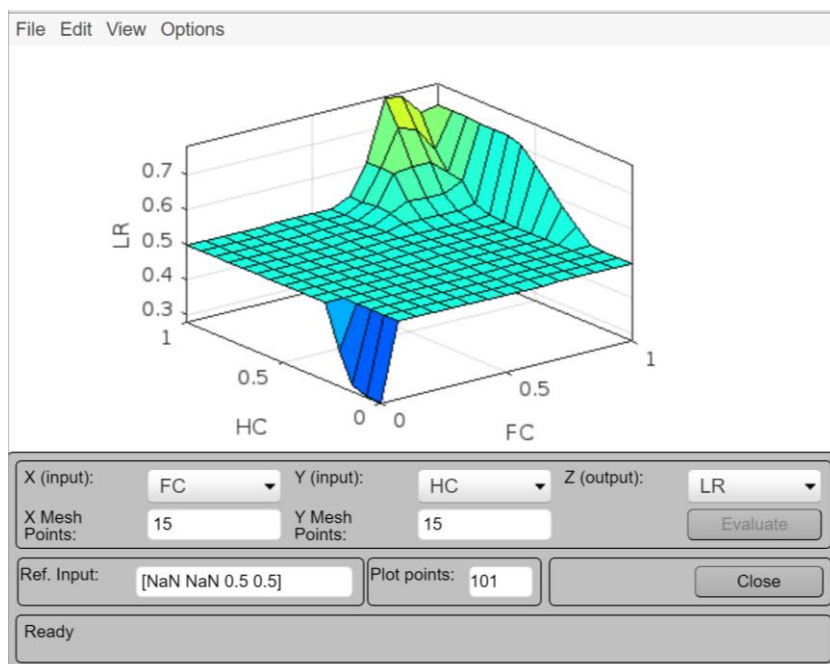


Рис. В.1. Приклад 1 налаштування кожного правила та застосувань розробленої нечіткої системи

Джерело: розроблено автором

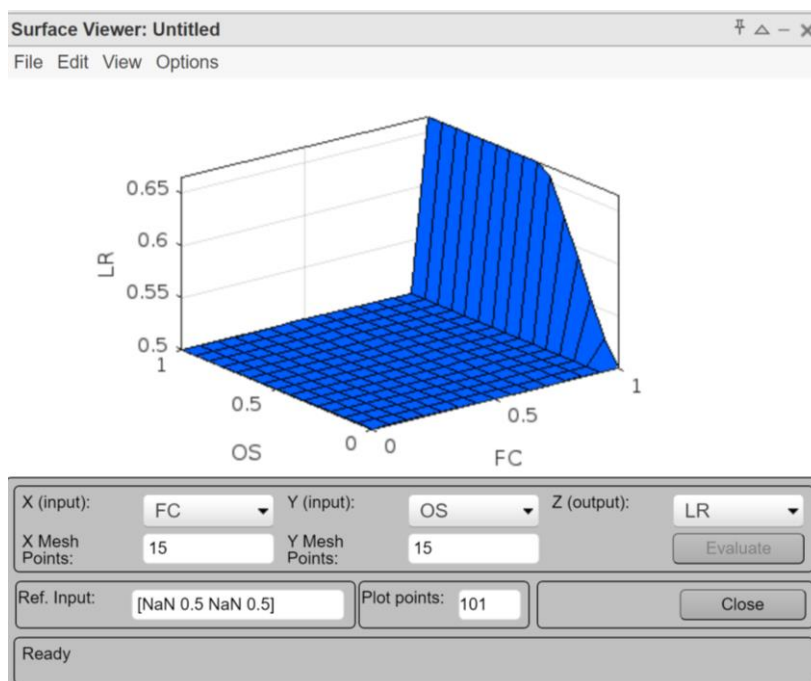


Рис. В.2. Приклад 2 налаштування кожного правила та застосувань розробленої нечіткої системи

Джерело: розроблено автором

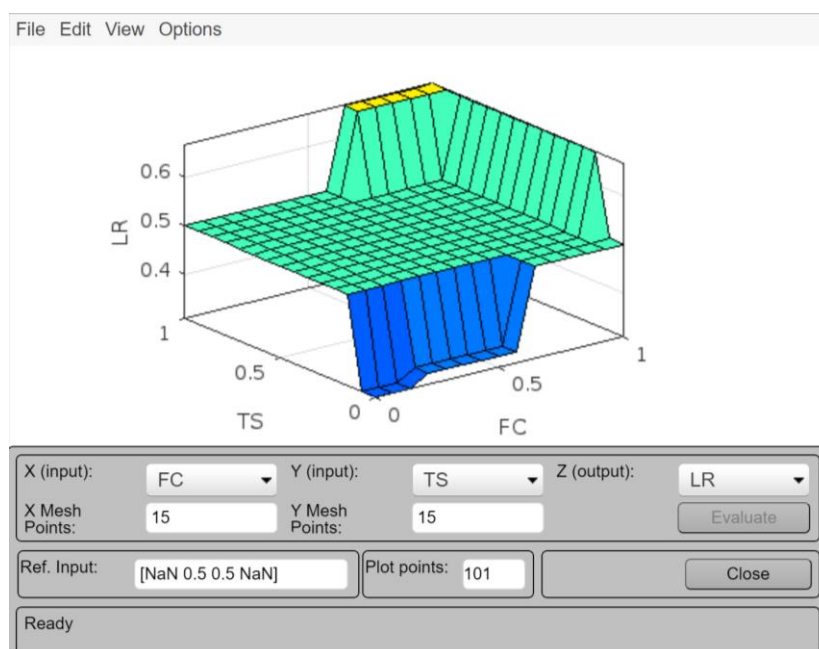


Рис. В.3. Приклад 3 налаштування кожного правила та застосувань розробленої нечіткої системи

Джерело: розроблено автором

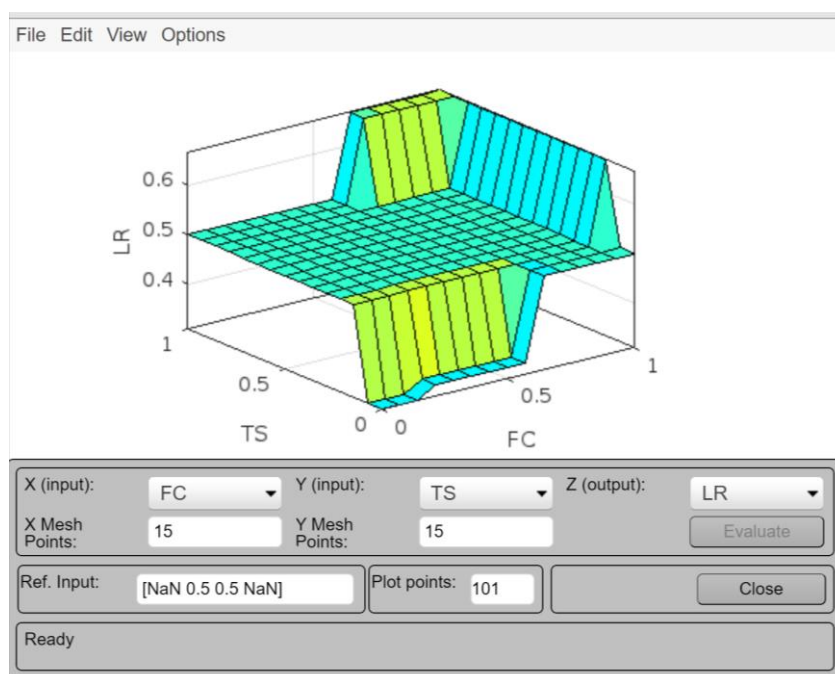


Рис. В.4. Приклад 4 налаштування кожного правила та застосувань розробленої нечіткої системи

Джерело: розроблено автором

Додаток Г

Таблиця Г.1

Оцінка показників за результатами анкетування у Пісочинській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	Відкритість у комунікаціях	Поінформованість про проектне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	+	-	+	+	+	+
2	-	-	-	-	+	-	-
3	-	-	-	-	+	+	+
4	+	+	+	+	+	+	-
5	-	+	+	+	+	+	-
6	+	+	+	+	+	+	-
7	+	+	-	-	+	-	+
8	+	+	+	+	+	+	-
9	+	+	+	+	+	+	-
10	+	+	-	+	-	+	-
11	+	+	-	+	+	+	+
12	+	+	+	+	+	+	-
13	-	+	+	+	+	+	-
14	+	+	-	+	+	+	+
15	+	+	-	-	+	+	-
16	+	+	+	+	+	+	+
17	-	+	+	+	+	-	+
18	+	+	-	-	+	-	+
19	+	+	-	+	+	+	-
20	-	+	-	-	+	-	+
21	+	+	-	+	+	-	+
22	+	+	-	+	+	+	-
23	-	+	-	-	+	+	-
24	+	+	-	+	-	+	+
25	+	+	+	+	+	+	-
26	+	-	-	+	-	+	+
27	-	+	+	+	+	+	-
28	+	+	+	+	+	-	-
29	-	-	+	+	-	+	+
30	-	-	+	+	+	-	+
Σ, %	0,67	0,83	0,55	0,77	0,87	0,73	0,47

Примітка. «+» – наявна, висока, «-» – відсутня, низька. Те саме у наступних таблицях Додатка Г.

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.2

**Оцінка показників за результатами анкетування у Нововодолазькій
громаді**

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	-	-	-	+	+	+
2	+	+	+	+	+	+	-
3	+	+	+	+	+	+	-
4	+	+	-	+	+	+	-
5	-	+	-	-	-	-	-
6	+	+	+	-	+	+	-
7	-	+	-	-	-	-	+
8	+	+	+	+	+	+	-
9	+	-	-	-	+	+	+
10	+	+	+	+	+	+	-
11	+	+	+	+	+	+	+
12	+	-	-	-	+	+	+
13	-	-	-	-	+	-	+
14	+	+	+	+	+	+	-
15	+	+	+	+	+	+	-
16	-	-	-	-	-	-	+
17	-	-	-	+	-	-	-
18	-	-	-	+	-	-	-
19	+	+	-	+	+	+	-
20	+	+	-	+	+	-	-
21	-	-	-	+	-	-	-
22	+	+	+	+	+	+	+
23	+	+	+	+	+	+	+
24	-	-	-	+	-	-	+
25	+	+	+	+	+	+	+
26	+	+	+	+	+	+	+
27	+	+	+	+	+	-	+
28	-	-	-	+	-	-	+
29	+	+	+	+	+	+	-
30	+	+	-	+	+	-	-
Σ,%	0,70	0,67	0,43	0,73	0,73	0,60	0,43

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.3

Оцінка показників за результатами анкетування у Балаклійській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	+	-	+	+	+	-
2	-	+	+	+	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	+
4	-	-	-	-	-	-	+
5	+	-	-	+	+	+	-
6	+	+	-	+	-	-	-
7	-	+	-	-	+	-	+
8	+	-	-	+	+	+	-
9	-	-	-	-	-	-	+
10	+	+	-	+	+	+	-
11	+	-	-	+	+	-	+
12	+	-	-	-	+	+	+
13	-	+	+	+	+	+	-
14	+	-	-	+	+	+	-
15	+	+	+	+	+	+	-
16	+	+	-	+	+	+	-
17	+	+	-	+	+	+	-
18	-	+	-	-	-	-	+
19	+	-	-	+	+	+	-
20	-	+	-	-	-	-	+
21	+	+	-	+	+	+	-
22	+	+	+	+	+	+	-
23	-	-	-	+	-	+	+
24	+	+	+	+	+	+	-
25	+	-	-	+	+	+	-
26	+	-	-	-	+	-	-
27	+	+	-	+	+	+	-
28	+	+	-	+	+	+	-
29	+	-	-	+	+	+	-
30	-	+	-	-	-	-	+
Σ,%	0,67	0,57	0,17	0,73	0,70	0,63	0,37

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.4

Оцінка показників за результатами анкетування у Лозівській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	-	-	+	-	+	-
2	-	-	-	-	-	-	+
3	+	-	-	-	+	+	+
4	-	-	-	-	-	-	+
5	+	+	-	+	+	+	-
6	-	-	-	-	-	-	+
7	+	+	-	+	+	+	-
8	+	-	-	+	+	+	-
9	-	+	-	-	-	-	+
10	+	+	-	+	+	+	-
11	+	+	-	+	+	-	-
12	+	-	-	-	+	+	+
13	+	-	-	-	+	+	-
14	+	-	-	-	+	+	+
15	-	+	-	+	-	-	-
16	+	+	+	+	+	+	-
17	+	+	+	+	+	+	-
18	+	-	-	-	+	+	+
19	+	+	-	+	+	+	+
20	-	+	-	+	+	-	-
21	+	-	-	-	-	-	+
22	-	+	-	+	+	-	-
23	-	-	-	-	-	-	+
24	+	+	+	+	+	-	-
25	+	+	+	+	+	+	-
26	-	+	-	-	-	-	+
27	+	-	-	+	+	+	-
28	+	-	-	+	+	+	+
29	+	-	-	+	+	+	-
30	-	-	-	+	+	-	-
Σ,%	0,67	0,47	0,13	0,60	0,70	0,57	0,43

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.5

Оцінка показників за результатами анкетування у Ізюмській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	+	-	+	-	-	+
2	-	+	+	-	+	-	-
3	-	-	+	-	+	+	+
4	+	-	-	+	-	-	+
5	-	-	-	-	+	+	-
6	+	+	-	-	-	-	+
7	+	+	+	+	+	+	+
8	-	+	+	-	-	-	-
9	+	+	+	+	-	+	+
10	-	+	+	-	-	-	-
11	-	-	-	-	+	+	+
12	+	+	+	+	+	+	+
13	+	+	-	+	-	-	+
14	+	+	+	+	+	+	+
15	-	+	+	-	+	+	+
16	+	+	-	+	-	-	+
17	+	+	+	+	+	+	+
18	+	+	+	-	+	+	+
19	+	+	-	+	+	+	+
20	+	+	+	+	-	+	+
21	+	+	-	-	-	-	+
22	+	+	-	+	+	+	+
23	+	+	+	+	+	+	+
24	-	-	+	-	+	-	-
25	-	-	+	-	+	+	+
26	+	-	-	+	-	-	-
27	-	-	-	-	-	+	-
28	+	+	-	-	-	-	+
29	+	+	+	+	+	+	+
30	-	+	+	-	-	-	-
Σ,%	0,57	0,73	0,57	0,50	0,53	0,57	0,73

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.6

Оцінка показників за результатами анкетування у Мереш'янській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	+	+	+	+	+	-
2	+	+	+	+	+	+	-
3	-	-	-	-	+	+	+
4	+	+	-	+	+	+	-
5	+	+	+	+	+	+	+
6	-	-	-	-	+	+	+
7	-	-	-	-	-	-	+
8	+	-	-	+	+	-	-
9	-	+	-	-	-	+	+
10	+	+	-	+	+	+	-
11	+	+	+	-	+	+	+
12	+	+	-	+	+	+	-
13	-	-	-	-	+	-	+
14	+	-	-	+	+	+	-
15	+	+	-	+	+	+	-
16	-	-	-	-	-	-	+
17	-	-	-	-	+	-	+
18	+	+	+	+	+	+	-
19	+	+	+	+	+	+	-
20	+	+	+	+	+	+	-
21	+	-	-	+	+	+	-
22	+	-	+	+	+	+	-
23	-	-	+	-	-	+	+
24	-	-	+	+	-	+	-
25	+	+	-	+	+	+	+
26	+	+	+	+	+	+	+
27	-	-	-	-	+	+	+
28	+	-	-	+	-	+	+
29	+	+	+	+	+	+	+
30	+	+	+	+	+	+	+
Σ,%	0,67	0,53	0,43	0,67	0,80	0,83	0,47

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.7

Оцінка показників за результатами анкетування у Золочівській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	-	-	-	-	+	+	+
2	+	-	-	-	+	+	+
3	+	-	-	+	+	+	-
4	+	-	-	+	+	+	-
5	+	+	-	+	+	+	-
6	+	-	-	-	+	+	+
7	-	+	-	-	+	+	+
8	+	+	+	+	+	+	-
9	-	+	+	+	+	+	-
10	+	+	+	+	+	+	-
11	+	-	-	+	+	+	-
12	+	-	-	+	+	+	-
13	-	+	-	+	+	-	-
14	+	-	-	+	+	+	+
15	+	+	+	+	+	+	-
16	+	-	-	+	+	+	-
17	-	-	-	+	+	-	-
18	+	-	-	+	+	+	-
19	+	-	-	+	+	+	-
20	-	+	-	+	+	-	-
21	+	+	-	+	+	+	-
22	+	-	-	+	+	+	-
23	+	-	-	-	+	+	+
24	+	-	-	+	-	+	-
25	+	-	-	+	+	+	-
26	+	-	-	+	-	+	-
27	-	+	-	-	+	-	+
28	+	-	-	+	+	+	-
29	-	+	-	+	+	-	-
30	+	-	-	-	+	+	+
Σ,%	0,73	0,23	0,13	0,77	0,93	0,83	0,27

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.8

Оцінка показників за результатами анкетування у Старовірівській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	+	-	+	+	-	+
2	+	+	+	-	-	-	-
3	-	-	+	+	-	+	-
4	+	-	-	-	-	-	+
5	-	-	-	-	+	-	-
6	-	-	-	-	-	-	+
7	-	-	-	-	+	+	+
8	+	-	-	-	+	-	-
9	-	-	+	+	-	+	+
10	-	-	+	+	-	-	-
11	-	-	-	-	-	+	+
12	+	+	+	+	+	+	-
13	-	-	-	+	-	-	-
14	+	+	+	+	+	+	-
15	-	-	+	-	+	-	-
16	+	+	-	-	-	-	+
17	-	+	+	+	+	-	-
18	-	-	+	-	-	-	-
19	+	+	-	+	+	-	-
20	-	-	+	-	-	+	+
21	-	+	-	-	-	+	-
22	-	-	+	+	-	+	+
23	-	-	+	+	-	-	-
24	-	-	-	-	+	-	-
25	+	-	-	+	+	+	+
26	+	+	-	-	-	-	-
27	-	-	-	-	+	+	-
28	-	+	-	-	-	-	-
29	-	-	+	+	+	+	-
30	+	-	+	-	-	-	-
Σ,%	0,36	0,33	0,47	0,43	0,43	0,40	0,33

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.9

Оцінка показників за результатами анкетування у Чкалівській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	+	-	+	+	-	+
2	+	+	+	-	-	-	-
3	-	-	+	+	-	+	-
4	+	-	-	-	-	-	+
5	-	-	-	-	+	-	-
6	-	-	-	-	-	-	+
7	-	-	-	-	+	+	+
8	+	+	-	-	+	-	-
9	-	-	+	+	-	+	+
10	+	-	+	+	-	-	-
11	-	-	-	-	-	+	+
12	+	+	+	+	+	+	-
13	-	-	-	+	-	-	+
14	+	+	+	+	+	+	+
15	-	-	+	-	+	-	-
16	+	+	-	-	-	+	+
17	-	+	+	+	+	+	-
18	-	+	+	-	+	+	-
19	+	+	-	+	+	-	-
20	+	+	+	-	-	+	+
21	-	+	+	-	-	+	-
22	-	-	+	+	-	+	+
23	-	-	+	+	-	-	+
24	-	-	-	-	+	-	-
25	+	-	-	+	+	+	+
26	+	+	-	-	-	-	-
27	-	-	-	-	+	+	-
28	-	+	-	-	-	-	-
29	-	-	+	+	+	+	-
30	+	-	+	-	-	-	-
Σ,%	0,43	0,43	0,50	0,43	0,47	0,50	0,43

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.10

Оцінка показників за результатами анкетування у Оскільській громаді

№ експерта	Кадрова спроможність			Організаційне забезпечення		Фінансова спроможність	Технологічне забезпечення
	професіоналізм керівництва	рівень командної роботи	відкритість у комунікаціях	поінформованість про проєктне управління	розуміння організаційної структури	фінансово-економічне забезпечення	використання технологій
1	+	+	-	-	-	-	+
2	-	+	+	-	+	-	-
3	+	-	+	-	+	+	+
4	+	-	-	+	-	-	+
5	-	-	-	-	-	-	-
6	+	+	-	-	-	-	+
7	+	+	+	+	-	-	+
8	-	+	+	-	-	-	-
9	+	+	-	+	-	-	+
10	-	+	+	-	-	-	+
11	-	-	-	-	+	+	+
12	+	+	+	+	+	+	+
13	+	+	-	-	-	-	-
14	+	-	+	+	+	+	+
15	-	+	-	-	-	+	+
16	+	-	-	+	-	-	-
17	+	+	+	-	+	+	-
18	+	+	+	-	-	+	-
19	+	-	-	+	+	+	-
20	+	+	+	+	-	-	-
21	-	+	-	-	-	-	-
22	+	-	-	+	+	+	-
23	+	-	+	+	+	+	-
24	-	-	+	-	+	-	-
25	-	-	+	-	+	+	+
26	+	+	+	+	-	-	-
27	-	-	-	-	-	+	-
28	+	-	-	-	-	-	+
29	+	-	+	+	-	-	+
30	-	-	+	-	-	-	-
Σ,%	0,53	0,47	0,47	0,40	0,37	0,40	0,50

Джерело: сформовано автором

Додаток Д

Таблиця Д.1

Значення показників для оцінювання ефективності проектної діяльності ОТГ

Громада	Рівень реалізації основних принципів	Рівень відповідності стратегічним цілям	Рівень забезпечення інноваційного середовища у процесі проектової діяльності	Стадія життєвого циклу проекту	Частка виконаних проектів	Наявність стратегії розвитку	Рівень професійної компетентності	Рівень використання проєктних інструментів	Рівень групової взаємодії	Рівень фінансового забезпечення	Рівень організаційного забезпечення	Рівень технологічного забезпечення
Пісочинська	0.81	0.79	0.85	Завершальна	85%	Є, деталізована	3.5	3	4	3.2	3.8	3
Нововодолазька	0.73	0.76	0.78	Початкова	60%	Є, в розробці	3	2.5	3.5	2.8	3	2.5
Балаклійська	0.68	0.61	0.65	Активна	75%	Є, деталізована	4	3.5	4.2	3.5	4	3.8
Лозівська	0.45	0.32	0.5	Середня	50%	Відсутня	2.8	2	3	2.5	3	2
Ізюмська	0.5	0.48	0.6	Завершальна	80%	Є, в розробці	3.2	2.8	3.8	3	3.5	3
Мереф'янська	0.61	0.59	0.7	Початкова	65%	Є, деталізована	3.5	3	4	3.2	3.8	3
Золочівська	0.41	0.33	0.55	Активна	70%	Є, в розробці	3	2.5	3.5	2.8	3	2.5
Старовірівська	0.35	0.22	0.4	Середня	45%	Відсутня	2.8	2	3	2.5	3	2
Чкалівська	0.44	0.36	0.58	Завершальна	80%	Є, в розробці	3.2	2.8	3.8	3	3.5	3
Оскільська	0.37	0.28	0.52	Початкова	60%	Є, деталізована	3	2.5	3.5	2.8	3	2.5

Джерело: сформовано автором

Додаток Е

Публікації здобувача за темою дисертації

Статті у фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

1. Bazko A., Gavkalova N., Bezus P., Mashchenk M., Gudtsyna Ya., Moiseyeva L. Project management as a technology for optimizing resources in terms of reforming socio-economic relations: the experience of the EU. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Issue 2. Volume 11. P. 67 –72 (Web of Science - Emerging Sources Citation Index (ESCI), European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS), CrossRef, EBSCO, Index Copernicus).

Посилання: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A_10.pdf

Особистий внесок автора: обґрунтовано основні проблеми та переваги застосування проєктно-орієнтованого підходу в системі державного управління.

2. Базько О. А., Ющенко Н. В. Концептуальна модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні. *Публічне адміністрування та національна безпека* : електронне наукове видання. 2021. № 3. [Електронний ресурс] (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-3-7391>

Посилання: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2021/3/7391>

Особистий внесок автора: розроблено й обґрунтовано концептуальну модель підвищення ефективності проєктної діяльності на місцевому рівні.

3. Базько О. А. Практична реалізація моделі оцінювання готовності об'єднаних територіальних громад до здійснення проєктної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 3–9. (фахове видання, категорія Б)

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

Посилання:

<https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/256/236>

4. Базько О. А., Аведян Л. Й. Теоретико-методичні засади виявлення готовності ОТГ до проєктної діяльності. *Держава та регіони. Серія: «Державне управління»*. 2021. № 4 (74). С. 105–108. (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.4.16>.

Посилання: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2021/16.pdf

Особистий внесок автора: сформовано теоретичні основи визначення готовності громади до проєктної діяльності та обґрунтовано особливості її виявлення.

5. Базько О. А., Ющенко Н. В. Особливості трансформації електронного управління в сучасному суспільстві. *Наукові перспективи*. 2020. № 3 (3). С. 75–81. (фахове видання, категорія Б)

DOI: 10.32689/2708-7530-2020-3(3)-75-81

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/29>

Особистий внесок автора: окреслено пріоритети розвитку міст і регіонів у формуванні трансформації електронного урядування.

6. Базько О. А. Співробітництво громад у контексті забезпечення ефективності проєктної діяльності. *Інтернаука. Серія : «Економічні науки»*. 2023. № 3. (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8685>

Посилання: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16829746381123.pdf>

7. Базько О. А. Формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності ОТГ. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. [Електронний ресурс] (фахове видання, категорія Б).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.17>

Посилання: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1409/1419>

Статті в інших виданнях:

8. Базько О. А. Організаційні засади проєктної діяльності в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 2 (32). С. 5–9. (Index Copernicus).

Посилання: [http://sisee.zp.ua/images/journal/2021/2\(32\)2021.pdf](http://sisee.zp.ua/images/journal/2021/2(32)2021.pdf)

Публікації за матеріалами конференцій:

9. Базько О. А. Особливості реалізації проєктного підходу в структурі публічного управління. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 30 січня 2021 року), ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2021. С. 93–96.

10. Базько О. А. Застосування проєктного управління в діяльності місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю, 24 березня 2021 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 69–72.

11. Базько О. А. Обґрунтування чинників впливу на здійснення проєктної діяльності в ОТГ. *Science and practice: implementation to modern society* : XIII International scientific and practical conference, Manchester, UK, October 16-18, 2022. С. 98–103.

12. Базько О. А. Обґрунтування заходів щодо розвитку проєктної діяльності в рамках відновлення ОТГ. *Економіка відновлення міст* : зб. матеріалів Міжнар. урбаніст. форуму, 22–23 берез. 2023 р. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. С. 231–233.



ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР
АСОЦІАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ
у ХНЕУ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
проспект Науки 9-А, м. Харків 61166, Україна

ДОВІДКА

*про використання результатів та окремих пропозицій
Базько Олександри Андріївни, поданих в дисертації
«Формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності
об'єднаної територіальної громади»*

Основні висновки, обґрунтовані в дисертаційній роботі О. А. Базько стосовно дослідження готовності об'єднаних територіальних громад до проектної діяльності, прийнято з метою подальшого їх впровадження в рамках стратегічного планування діяльності Інформаційного центру АЄПР в ХНЕУ.

Практична цінність отриманих результатів полягає у застосуванні методу нечітких множин задля визначення не тільки фінансової та кадрової спроможності здійснення проектної діяльності громад, але й організаційного та технологічного забезпечення їх проектної діяльності. Застосування запропонованої моделі сприятиме виявленню рівня підготовленості громади до здійснення проектної діяльності, визначенню слабких місць та суттєвих відхилень у роботі, а також розробці подальших дій щодо впровадження проектних змін у період післявоєнного відновлення.

Керівник
Інформаційного центру
Асоціації європейських прикордонних
регіонів у ХНЕУ
імені Семена Кузнеця

Е.А. Сиромолот



**МЕРЕФ'ЯНСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Дніпровська, 213, м. Мерефа, Харківський район, Харківська область, 62472
тел. (057) 341 55 20, e-mail: merefa-gor@merefaotg.gov.ua, Web: <https://merefaotg.gov.ua>, код ЄДРПОУ 04058692

21.08.2023, № 3724

на № _____ від _____

ДОВІДКА
про практичне застосування результатів дисертаційного дослідження
Базько Олександри Андріївни
«Формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності
об'єднаної територіальної громади»

У ході виконання дисертаційного дослідження на тему «Формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади» Базько Олександром Андріївном проведено кваліметричне оцінювання ефективності проєктної діяльності територіальної громади. Запропонована модель оцінювання стала методичним підґрунтям механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності об'єднаної територіальної громади, що дозволило проранжувати пріоритети розвитку громади у період післявоєнного відродження.

Цією довідкою підтверджується, що отримані цінні наукові висновки та практичні рекомендації були розглянуті та використані в аналітичній діяльності Мереф'янської міської територіальної громади при коригуванні Стратегії розвитку Мереф'янської міської ОТГ до 2027 р.

Секретар
Мереф'янської міської ради



Тетяна ДЯДЧЕНКО