

¹ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янука», м. Рівне

ПОТЕНЦІАЛ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Проаналізовано потенціал проєктного менеджменту як інструмента управління територіальними громадами на основі опитування об'єднаних громад 4 областей України, на основі чого здійснено пошук сучасних механізмів розв'язання суперечностей між державним і позадержавним фінансуванням проєктів у різних сферах життєдіяльності. Наголошено на необхідності дотримання відповідності розроблюваних і реалізованих проєктів стратегіям сталого розвитку громад, регіональним стратегіям і, відповідно, державним. Доведено, що проєктний менеджмент є одним з елементів механізму сталого розвитку територіальних громад завдяки можливостям залучення фінансових ресурсів різного походження, що дає змогу підвищити ефективність діяльності територіальної громади, покращити якість життя і зміцнити її конкурентний потенціал. Проведено діагностику проєктної діяльності територіальних громад Рівненської, Житомирської, Вінницької і Чернівецької областей, що дозволило встановити, що серед проєктів територіальних громад домінують проєкти у сферах охорони здоров'я та освіти, які недостатньо мірою вирішують системні проблеми розвитку ОТГ внаслідок дефіциту фінансових ресурсів громад. Окреслено напрями підвищення компетентності та обізнаності фахівців територіальних громад з проєктного менеджменту.

Ключові слова: децентралізація; сталий розвиток; об'єднані територіальні громади; органи місцевого самоврядування; проєкт; проєктний менеджмент; управління проєктами; стратегія розвитку.

Постановка проблеми. Трансформація адміністративно-територіального устрою України у процесі децентралізації створила підґрунтя для формування сталого розвитку на рівні територіальних громад. Основним фактором сталого розвитку ОТГ є залучення додаткових фінансових ресурсів, відсутність яких характерна для більшості невеликих територіальних громад, які внаслідок особливостей розташування, кількості працездатного населення відчувають дефіцит ресурсного забезпечення для сталого розвитку. Досвід як інших країн, так і успішних з погляду соціально-економічного розвитку територіальних громад України вказує на

218



широкий потенціал залучення додаткових ресурсів для розвитку ОТГ за рахунок активнішої інтеграції у Європейський простір та використання доступних внутрішньодержавних ресурсів. Ключовою проблемою є дефіцит знань, вмінь і навичок проєктного менеджменту у працівників ОТГ, і навіть розуміння представниками ОМС можливості залучення ресурсів через відповідні державні та міжнародні програми. Зважаючи на це, дослідження проблеми потенціалу сталого розвитку територіальних громад з погляду застосування ефективних кейсів проєктного менеджменту є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності проєктного менеджменту в ОТГ дослідили Р. І. Носик [0], В. А. Рач [0], Г. А. Борщ [0], М. Савісько [0], І. А. Чикаренко [0], О. Ю. Чорна [0] та ін. У роботах В. Ю. Медвідь [0], І. В. Рудої [0], В. М. Молоканової [0] та інших науковців увага зосереджена на питаннях практичних кейсів реалізації проєктів в умовах ОТГ. Проте саме питанню оцінки можливості і потенційної ефективності впровадження проєктного менеджменту в ОТГ як умови сталого їх розвитку достатньої уваги не приділялося, що зумовило обрання предмета дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення потенційних можливостей проєктного менеджменту як основного способу реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади з умовах обмеженого ресурсного забезпечення, як фінансового, так і людського.

Виклад основного матеріалу. Для формування уявлення про замученість територіальних громад до проєктної діяльності з опорою на сталий розвиток було проведено опитування, здійснене шляхом анкетування керівників або проєктних менеджерів ОТГ 4-х областей: Рівненської (63 ОТГ), Житомирської (66 ОТГ), Вінницької (63 ОТГ) і Чернівецької (51 ОТГ) областей. У результаті було отримано відповіді від представників 164 ОТГ, тобто у дослідженні оцінювалися відповіді близько 67% від кількості ОТГ, утворених у досліджуваних областях.

Первинні результати дослідження доводять, що, незважаючи на фактичне завершення реформи децентралізації, якість цього процесу залишається досить низькою. Домінуючими проблемами є недостовірність публічної інформації щодо організації та результатів роботи ОМС, її нерелевантність і неповність, низький рівень публічності та гласності діяльності органів влади.

Аналіз отриманих відповідей демонструє, що більшість ОТГ, які взяли участь у дослідженні, розуміють важливість стратегічного планування на основі сталого розвитку і розпочали цей процес (73% респондентів), 17% посилаються на загальну стратегію розвитку регіону, тобто фактично не реалізують стратегічне планування, а в 7 ОТГ Чернівецької області процес розробки стратегії не розпочинався. При цьому слід зауважити, що навіть у тих громадах, які розробили стратегії розвитку і навіть реалізували певні проєкти, часто не визначені особи, безпосередньо відповідальні за цей процес (55% ОТГ).

Для нещодавно створених громад реалізації Стратегії сталого розвитку ґрунтується на залученні фінансових та інших ресурсів для розвитку територій. Пошук джерел фінансування проєктів місцевого розвитку – це спільна діяльність органів влади та управління, а також інших організацій, зацікавлених у реалізації соціальних, культурних та інших проєктів, і потребує підвищення професійної компетенції службовців, їх безпосередньої зацікавленості в отриманні результатів діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення [0, С. 60].

Оскільки проєкти місцевого розвитку належать до публічних, вони володіють специфічними рисами порівняно з проєктами економічного спрямування. Так, проєкти громад повинні забезпечувати як економічні, так і соціальні результати:

- спрямування на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку громади та набуття соціально-економічних вигод для населення;
- затвердження конкретного проєкту у складі проєктної частини Стратегії сталого розвитку громади;
- реалізація під контролем органу муніципального управління та регіонального координатора;
- наявність центру відповідальності у структурі органу муніципального управління [0, С. 4].

Проаналізуємо, яким є рівень реалізації засад проєктного менеджменту у опитаних громадах (таблиця).

Наведені у табл. 1 дані вказують, що 85,4% громад відомі умови залучення коштів із Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) і лише 51,8% володіють розумінням, що кошти можна залучати і з міжнародних фондів. Невтішним є результати опитування щодо того, що досі 57 опитаних громад не реалізувало жодного проєкту із залученням позабюджетних коштів, що свідчить про низьку вмотивованість або компетентність їх керівників.



Таблиця

Досвід реалізації проєктів сталого розвитку у громадах
(2016–2023 рр.)*

Показник	Рівненська	Житомирська	Вінницька	Чернівецька	Разом	% до загальної
Обізнані щодо можливості і процедур залучення коштів із міжнародних фондів	21	24	22	18	85	51,8
Обізнані щодо залучення коштів із ДФРР (ДФРР)	37	39	34	30	140	85,4
Обізнані щодо можливості залучення коштів з позабюджетних та/або спецфондів, проте без ґрунтовних знань	40	41	37	34	152	92,7
Є досвід підготовки проєктів фінансування міжнародними донорськими організаціями (ULEAD, NEFCO, ПРООН, фондів ЄС та ін.)	26	25	29	14	94	57,3
Є досвід підготовки проєктів з ДФРР	42	45	40	37	164	100,0
Відсутній досвід підготовки проєктів за рахунок зовнішніх джерел	22	24	27	29	102	62,2
Реалізовані проєкти за рахунок міжнародних фондів	181	194	166	52	593	–
Реалізовані проєкти за рахунок ДФРР	416	406	362	214	1398	–
Громада не реалізувала жодних проєктів за рахунок зовнішніх джерел	3	2	3	7	15	–

*за даними опитаних ОТГ

Незважаючи на обізнаність із умовами фінансування проєктів місцевого розвитку як за рахунок ДФРР, так і міжнародних фондів, не всі громади мають досвід підготовки таких проєктів (зокрема, 1 ОТГ Житомирської області), що може бути спричинене відсутністю відповідних навичок та свідчить про нерозвиненість проєктного менеджменту в громаді.

Той факт, що попри наявність досвіду з підготовки і реалізації проєктів за рахунок коштів міжнародних фондів, представники окремих громад відзначили, що не володіють знаннями про умови співпраці з такими фондами, що може пояснюватися змінами кадрового складу ОМС, тобто наявні фахівці досвіду реалізації проєктів

не мають, тоді як ним володіли їх попередники. Це вказує на необхідність звернути увагу цих громад на більш виважену кадрову політику, спрямовану на утримання компетентних фахівців з проєктного менеджменту.

Аналіз результатів реалізації проєктів за джерелами фінансування вказує на потребу розвитку навичок проєктних менеджерів з метою збільшення частки правильно підготовлених і реалізованих проєктів. Звертає на себе увагу той факт, що у 15 опитаних ОТГ не було реалізовано жодного проєкту.

Проаналізуємо, за якими сферами реалізовувалися проєкти у досліджених ОТГ (рисунок).

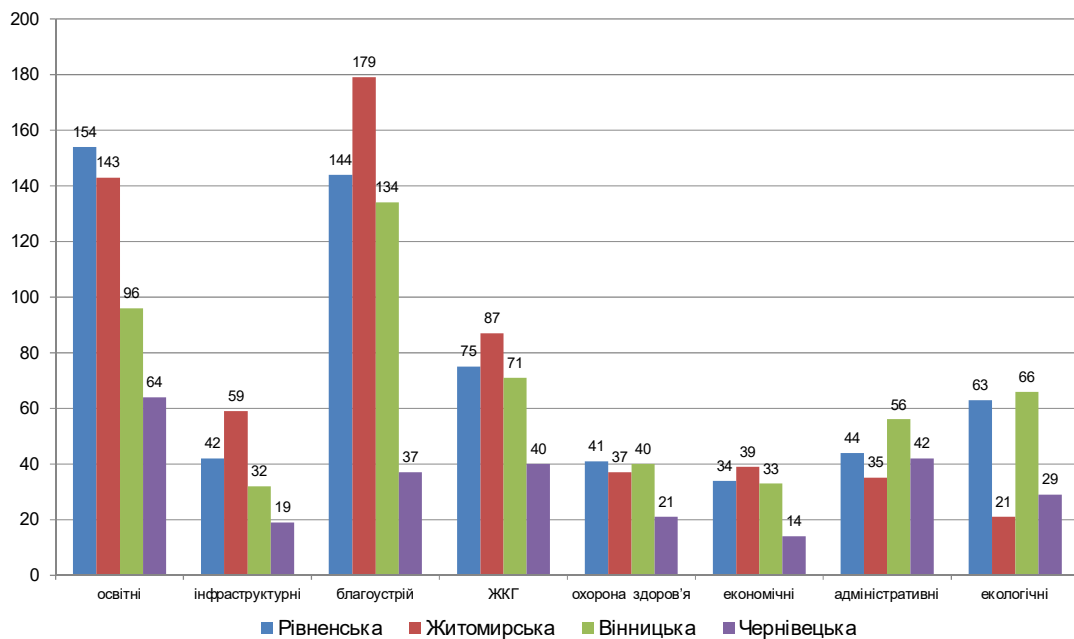


Рисунок. Сфери, в яких були реалізовані проєкти в громадах

Отже, широкого розповсюдження набула реалізація проєктів в освітній сфері, а також проєкти благоустрою (близько 25% реалізованих проєктів). Найменш реалізовано проєктів у сферах охорони здоров'я та економічній, що пояснюється залученням переважно ДФРР, без участі міжнародних організацій (5–6%). Дані щодо проєктів у сфері житлово-комунального господарства та екології відображають широке залучення коштів міжнародних донорів, на відміну від згаданих вище сфер охорони здоров'я та економічної. Водночас звертає на себе увагу значна відмінність реалізованих проєктів у адміністративній сфері між областями, що може пояснюватися зосередженням ОМС на забезпеченні комфорту власної діяльності, натомість такий важливий напрям, як інфраструктурна галузь, має низькі показники реалізації.



Сучасний стан реалізації проєктів у досліджуваних громадах дає змогу констатувати, що переважна кількість реалізованих проєктів забезпечується освітніми установами та громадськими організаціями з охорони довкілля. Увага ж ОМС переважно зосереджена на проєктах з ЖКП та благоустрою, тоді як проєкти з охорони здоров'я ініціюються за рахунок загальнодержавних тенденцій, а не ініціативи місцевого самоврядування. Негативним фактором є не пріоритетність для ОМС напрямків інфраструктурного та економічного розвитку, що значно ускладнює у найближчій перспективі реалізацію задекларованого у стратегіях ОТГ сталого розвитку територій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження засвідчують, що, незважаючи на вже досить тривалий період після проведення децентралізації, якість процесів залучення громад до використання проєктного менеджменту досить низька. Основними аспектами проблеми широкого розповсюдження проєктної діяльності у громадах на засадах сталого є наступні:

1. Слабка організація комунікаційної роботи у системі «влада-громада» внаслідок недотримання відкритості, публічності та гласності діяльності ОМС.

2. Проєктний менеджмент у плануванні розвитку ОТГ носить формальний характер, не включається до Стратегії розвитку громади.

3. Нерозуміння різниці між напрямками ресурсного забезпечення через ДФРР та від міжнародних донорів. Громади, які мають реалізовані за рахунок ДФРР проєкти, часто не мають жодної співпраці з міжнародними організаціями. Це зумовлює необхідність як інформаційної роботи з менеджерами проєктів, так і активізації контрольної функції ОМС за розробкою і дотриманням Стратегії розвитку громади. Необхідно збалансувати залучення ресурсів у проєкти сталого розвитку від ДФРР та міжнародних організацій, місцевих зацікавлених бізнесів з узгодженням цілей проєктів з цілями сталого розвитку громади і держави в цілому.

4. Співпраця ОМС з донорськими організаціями часто носить малоефективний характер через дефіцит фахових і професійних проєктних менеджерів в органах місцевого самоврядування ОТГ та низький організаційний рівень. Функції проєктного менеджера нерідко поєднують з іншими посадами, що знижує або й зовсім нівелює їх ефективність. Провідна роль у ефективному стратегічному плануванні та проєктному менеджменті ОТГ повинна належати проєктному відділу, структура якого має відповідати як задачам, перед ним поставленим, так і наявності відповідних людських

ресурсів з необхідними компетенціями. Організаційно-методичне консультування проєктним менеджерам має надаватися регіональним координатором, щоб дрібні ОТГ не витрачали кошти на окрему посаду.

Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення оптимальної структури проєктного відділу, його керівництва, організаційно-методичного забезпечення, оцінки ефективності діяльності тощо.

1. Медвідь В. Ю., Коблянська І. І., Ковальова О. М. Особливості реалізації практик проєктного менеджменту у об'єднаних територіальних громадах України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 349–355. 2. Молоканова В. М. Запровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту в діяльність з розвитку об'єднаних територіальних громад. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад*. 2019. Травень. С. 55–64. 3. Носик Р. І. Використання проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад: тенденції та перспективи : автореф. на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ, 2022. 13 с. 4. Полянська А. С., Запухляк І. Б., Вербовська Л. С. Управління розвитком територіальних громад на засадах проєктного підходу: досвід, інструменти та фінансування. *Теоретичні проблеми економіки та управління*. 2021. № 1(23). С. 75–87. 5. Проєктний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. К. : НАДУ, 2017. 344 с. 6. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. К. : «К.І.С.», 2010. 276 с. 7. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович. К., 2017. 107 с. 8. Руда І. В. Питання професійної готовності органів місцевого самоврядування до впровадження проєктного менеджменту в практичну діяльність. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: https://el-zbirnudu.at.ua/2015_2/28.pdf (дата звернення: 10.02.2024). 9. Савісько М., Гацко В. Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. *Аналітична записка*. Київська школа економіки, 2023. 16 с. 10. Управління проєктами в міжмуніципальному співробітництві : навч.-практ. посіб. / за заг. редакцією Толкованова В. В., Журавля Т. В., Гришка В. В., Васильченко М. І. Київ, 2019. 247 с. 11. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 10. Том 6. С. 54–61. 12. Чорна О. Ю., Христенко Л. М. Питання розроблення проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Приазовський економічний вісник* : електронний науковий журнал. 2020. 2(19). С. 164–170.

REFERENCES:

1. Medvid V. Yu., Koblianska I. I., Kovalova O. M. Osoblyvosti realizatsii praktyk proektnoho menedzhmentu u obiednanykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2018. Vyp. 6 (11). S. 349–355. 2. Molokanova V. M. Zaprovadzhennia tsinnisno-oriientovanoho proektnoho menedzhmentu v diialnist z



rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad. *Detsentralizatsiia vlady v Ukraini: otsiniuvannia rezultativ formuvannia ta rozvytku samodostatnykh hromad*. 2019. Traven. S. 55–64. **3.** Nosyk R. I. Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad: tendentsii ta perspektyvy : avtoref. na zdobuttia druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity. Ivano-Frankivsk, 2022. 13 s. **4.** Polianska A. S., Zapukhliak I. B., Verbovska L. S. Upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad na zasadakh proiektnoho pidkhodu: dosvid, instrumenty ta finansuvannia. *Teoretychni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2021. № 1(23). S. 75–87. **5.** Proiektnyi menedzhment u publichnomu upravlinni : pidruchnyk / kol. avt. ; za nauk. red. Yu. P. Sharova. K. : NADU, 2017. 344 s. **6.** Rach V. A., Rossoshanska O. V., Medvedeva O. M. Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku : navch. posib. K. : «K.I.S.», 2010. 276 s. **7.** Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh : navch. posib. / H. A. Borshch, V. M. Vakulenko, N. M. Hrynchuk, Yu. F. Dekhtiarenko, O. S. Ihnatenko, V. S. Kuibida, A. F. Tkachuk, V. V. Yuzefovych. K., 2017. 107 s. **8.** Ruda I. V. Pytannia profesiinoi hotovnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia do vprovadzhennia proiektnoho menedzhmentu v praktychnu diialnist. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*. 2015. № 2. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/28.pdf (data zvernennia: 10.02.2024). **9.** Savisko M., Hatsko V. Proiektnyi menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problemy ta mozhlyvi rishennia. *Analychna zapyska*. Kyivska shkola ekonomiky, 2023. 16 s. **10.** Upravlinnia proektamy v mizhmunitsypalnomu spivrobotnytstvi : navch.-prakt. posib. / za zah. redaktsiieiu Tolkovanova V. V., Zhuravlia T. V., Hryshka V. V., Vasylchenko M. I. Kyiv, 2019. 247 s. **11.** Chykarenko I. A., Chykarenko O. O., Ushakova A. S. Dosvid stratehichnoho upravlinnia rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad. *Aspekty publichnoho pravlinnia*. 2018. № 10. Tom 6. S. 54–61. **12.** Chorna O. Yu., Khrystenko L. M. Pytannia rozroblennia proiektiv rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk : elektronnyi naukovyi zhurnal*. 2020. 2(19). S. 164–170.

Mikulich V. O. [1; ORCID ID: 0009-0004-9009-9581],

Applicant of the Department of Management

¹*Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities, Rivne*

PROJECT MANAGEMENT POTENTIAL AS A TOOL FOR MANAGING TERRITORIAL COMMUNITIES

The potential of project management as a tool for managing territorial communities was analyzed based on a survey of united communities in 4 regions of Ukraine. It was made a search for modern mechanisms for resolving conflicts between state and non-state funding of municipal projects in various spheres of life. It was emphasized the need to comply with the developed and implemented projects to the sustainable development strategies of communities, regional strategies and, accordingly, state strategies. It has been proven that project management is

one of the elements of the mechanism of sustainable development of territorial communities due to the possibilities of attracting financial resources of various origins, which makes it possible to increase the effectiveness of the activity of the territorial community, improve the quality of life and strengthen its competitive potential. A diagnosis of the project activity of the territorial communities of Rivne, Zhytomyr, Vynnytsia and Chernivtsi regions was carried out, which made it possible to establish that among the projects of the territorial communities, projects in the fields of health care and education dominate, which do not sufficiently solve the systemic problems of the development of public health centers due to the lack of financial resources community resources. Analysis of project implementation results by funding sources indicates the need to develop the skills of project managers in order to increase the share of correctly prepared and implemented projects. The directions for improving the competence and awareness of specialists of territorial communities in project management are outlined. The results of the study prove that, despite the rather long period after decentralization, the quality of the processes of community involvement in the use of project management is quite low.

Keywords: decentralization; sustainable development; united territorial communities; local government; project; project management; development strategy.

Отримано: 12 лютого 2024 року
Прорецензовано: 17 лютого 2024 року
Прийнято до друку: 29 березня 2024 року