

УДК 352.07

JEL M19, H73, H 79, R 58

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-75-88

Полянська Алла Степанівна  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
E-mail: [parvs@ukr.net](mailto:parvs@ukr.net)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5169-1866>

Запухляк Іванна Богданівна  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
E-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

Вербовська Леся Степанівна  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: [verlesya@gmail.com](mailto:verlesya@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ: ДОСВІД, ІНСТРУМЕНТИ ТА ФІНАНСУВАННЯ

**Анотація.** У статті доведено, що проєктна діяльність територіальних громад — це дієвий механізм їх розвитку. Обґрунтовано, що застосування проєктного менеджменту в діяльності територіальних громад є одним із сучасних інструментів забезпечення сталості та конкурентоспроможності. Наведено головні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проєктами для розробки та здійснення програм і проєктів у сфері державного управління та місцевого розвитку. У роботі наведено успішний приклад з впровадження реформ децентралізації Республіки Польща.

Досліджено, що громади відчувають свою значущість, однак через брак кваліфікованих фахівців з проєктного менеджменту не можуть якісно використовувати ті ресурси та інструменти, доступ до яких вони мають на даному етапі. Брак ресурсів не дозволяє територіальній громаді реалізовуватися на повну потужність.

Розглянуто низку чинників, що визначають необхідність використання та ефективність проєктного менеджменту у діяльності територіальних громад. Серед таких чинників виокремлено організаційний та правовий чинники, чинник публічності та екологічний чинник. У дослідженні, окрім програм міжнародної технічної допомоги та Державного фонду регіонального розвитку, авторами подано ряд інших можливостей із залучення коштів громадою, зокрема спільнокошт, ендавмент та фандрейзинг. У статті подано результати авторського дослідження проєктної діяльності територіальних громад, який був проведений через gooleform. Як показали результати дослідження, територіальні громади готові до навчання свого персоналу, залучення коштів з різних джерел,

впровадження нових інструментів та практик в роботі. Доведено, що ефективне використання проєктної діяльності в громадах дозволить підвищити конкурентоспроможність громади, впровадити потрібні громаді послуги, здійснити необхідну модернізацію засобів та об'єктів власності, які перейшли в громаду після об'єднання.

**Ключові слова:** територіальна громада, розвиток, проєкти, міжнародна технічна допомога, фінансування, SWOT-аналіз.

**Polyanska Alla Stepanivna**

**Doctor of Economics, Professor Head of management and administration department**

**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**

**76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15**

**E-mail: [parvs@ukr.net](mailto:parvs@ukr.net)**

**Zapukhliak Ivanna Bohdanivna**

**Doctor of Economic Sciences**

**Professor at the Department of Management and Administration**

**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,**

**15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019**

**E-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)**

**Verbovska Lesya Stepanivna**

**PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration**

**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**

**76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15**

**E-mail: [verlesya@gmail.com](mailto:verlesya@gmail.com)**

## **TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT MANAGEMENT ON THE BASIS OF A PROJECT APPROACH: EXPERIENCE, INSTRUMENTS AND FINANCING**

**Abstract.** The article proves that the project activity of territorial communities is an effective mechanism of their development. It is substantiated that the application of project management in the activities of local communities is one of the modern tools to ensure sustainability and competitiveness. The main arguments for the feasibility of applying the concept of project management for the development and implementation of programs and projects in the field of public administration and local development. The paper presents a successful example of the implementation of decentralization reforms in the Republic of Poland.

It has been studied that communities feel important, but due to the lack of qualified project management professionals they cannot make quality use of the resources and tools to which they have access at this stage. Lack of resources does not allow the local community to be realized at full capacity.

A number of factors that determine the need for use and effectiveness of project management in the activities of local communities are considered. Among such factors, organizational and legal factors, publicity factor and environmental factor are singled out. In the study, in addition to international technical assistance programs and the State Fund for Regional Development, the authors present a number of other opportunities to raise funds from the community, such as common cost, endowment and fundraising. The article presents the results of the author's study of the project activities of local communities, which was conducted through gooleform. According to the results of the study, local communities are ready to train their staff, raise funds from various sources, and introduce new tools and practices. It is proved that the effective use of project activities in communities will increase the competitiveness of the

community, implement the necessary services to the community, carry out the necessary modernization of funds and property that moved to the community after the merger.

**Key words:** territorial community, development, projects, international technical assistance, financing, SWOT-analysis.

**Постановка проблеми.** В Україні починаючи з 2014 р. розпочалася одна з найбільш успішних, на думку фахових експертів [1], реформа децентралізації. Початком цієї реформи стало ухвалення «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади» [2]. Основною метою реформування місцевого самоврядування є створення таких умов функціонування громади, за яких вона може самостійно забезпечувати свою життєдіяльність. На сьогодні, на нашу думку, успішно відбулася передача значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності на місцевий рівень. Багато громад в Україні демонструють швидкий розвиток, ефективно управління своєю життєдіяльністю, проте поряд з цим, є багато проблем, які потребують додаткового залучення як фінансових, так і людських чи інших ресурсів. Зазначимо, що відповідно до положень «Концепції реформування місцевого самоврядування в Україні» [2] та законодавчих актів, що розкривають механізм її реалізації, передбачається не тільки збільшення повноважень громад та органів місцевого самоврядування, а й акцентування уваги на їх відповідальності за соціально-економічний розвиток територій. У цих умовах пошук джерел та можливостей розвитку є життєво необхідним для існування та якісної життєдіяльності громад [3, с. 1].

Яскравим прикладом успішної реформи самоврядування є польський досвід, зокрема з 1 січня 1999 року Республіка Польща має трирівневу структуру місцевого самоврядування, яка складається з місцевого уряду, районного самоврядування, воєводського самоврядування [4]. Успіхи Польщі у реформуванні місцевого самоврядування порівнюються із взірцевими скандинавськими рішеннями. Цей успіх є результатом поєднання багатьох факторів та історичних рішень, таких як: програма самоврядної республіки Першого конгресу профспілки "Солідарність" 1981 р., в якій окреслений широкий горизонт самоврядування як основа ідеальної майбутньої системи Республіки Польща; політична трансформація; реформа, що запровадила самоврядування в 1990 р., Конституція 1997 р., що підтверджує фундаментальну роль самоврядування в територіальній системі країни; польські місцеві громади на рівні повіту та воєводства і нарешті інтеграція з Європейським Союзом у 2004 році. Самоврядування як системний принцип не працювало б, якби суспільство не було готове управляти самостійно. Показовим є те, що фактично 60-70% коштів, які витрачаються на капітальні інвестиції в польських гмінах – це кошти відповідних фондів Європейського Союзу, а для цих фондів обов'язковою умовою надання фінансування є наявність стратегічного плану, і відповідність проектів, на які хоче отримати кошти гміна, пріоритетним напрямом цієї стратегії [4].

В Україні є також ряд державних і недержавних інституцій, які підтримують розвиток громад за наявності у них стратегій розвитку та якісного портфеля проектів. До таких можна віднести Державний фонд регіонального розвитку, який щорічно виділяє значні ресурси для розвитку громад на конкурсних засадах. Крім цього, практично кожна обласна адміністрація щорічно проводить конкурс проектів, спрямованих на розвиток територіальних громад [5, с. 74-82.]. Тому застосування проектного менеджменту в діяльності ОТГ є одним із сучасних інструментів забезпечення їх стійкого розвитку. Громада, усвідомлюючи відповідальність за своє майбутнє, вимушена долучитись до процесу управління, в тому числі і через проектну діяльність.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання використання ідей проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування частково досліджені у працях К. Глубоченко, П. Ворони, Г. Мінаєвої, І. Чикаренко, Ю. Шарова та інших і переважно стосуються стратегічного планування в муніципальному менеджменті, управління

муніципальними та територіальними проектами тощо. Проблеми становлення та розвитку стратегічного та проектного підходів у публічному управлінні, зокрема в органах місцевого самоврядування, знаходяться під увагою багатьох дослідників та практиків. Цю проблематику досліджують В. Бабаєв, Т. Безверхнюк, О. Берданова, С. Бушуєв, В. Вакуленко, О. Гладка, Т. Гречко, В. Дрешпак, І. Дробот, О. Ігнатенко, Ю. Ковбасюк, М. Латинін, Т. Маматова, В. Мамонова, В. Молоканова, В. Негода, Л. Оленковська, С. Полюшкін, О. Пономаренко, В. Рач, В. Рубцов, С. Серьогін, Д. Сухінін, О. Тертишна, Є. Удод, А. Чемерис, І. Чикаренко, О. Чикаренко, Ю. Шаров, І. Ярова та ін. Значна кількість досліджуваних питань набуває сьогодні нових аспектів актуальності. Зокрема, у нових умовах має бути модернізовано підходи до формування стратегій розвитку укрупнених громад, відкриваються додаткові можливості урізноманітнити арсенал інструментів і технологій проектного управління. Проте, як показує практика, на рівні територіальних громад виникає ціла низка проблем з впровадженням інструментів та технологій проектного менеджменту. Зокрема, йдеться про потребу кваліфікованих фахівців – проектних менеджерів, адаптацію класичних проектних інструментів до специфіки функціонування територіальних громад та характеру проектної діяльності в місцевому самоврядуванні, удосконалення методики оцінювання ефективності проектів місцевого розвитку тощо.

**Мета статті.** Метою наукового дослідження є пошук шляхів удосконалення управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах проектного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси реформ в Україні вийшли на фінішну пряму, і перед територіальними громадами постає питання «Як залучити кошти в громаду?», «Способи та інструменти залучення коштів у громаду?». ТГ одержали доступ до інших зовнішніх фінансових ресурсів. Рада об'єднаної територіальної громади має право здійснювати місцеві запозичення до бюджету ТГ – як місцеві, так і внутрішні, в тому числі шляхом отримання кредитів (позик) від міжнародних фінансових організацій. Запозичення здійснюються до бюджету розвитку і кошти спрямовуються на реалізацію інвестиційних програм (проектів), метою яких є розвиток комунальної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій, створення, приріст чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування або об'єктів, які забезпечують виконання завдань міських рад, спрямованих на задоволення інтересів населення їх громад [11, с.55].

Для забезпечення власних потреб ОТГ можуть використовувати фінансові ресурси різних економічних агентів, зокрема, місцевих та центральних органів влади, приватних суб'єктів господарювання, фінансових установ та неурядових організацій, а також іноземних держав та міжнародних фінансових організацій. Вище вказані фінансові ресурси класифікуються за такими критеріями: територіальне походження, регулярність використання, економічний зміст, способом залучення [11, с. 57].

Залучення різних джерел фінансування є одним з ключових питань, яке тепер постало перед ТГ для втілення ідей її розвитку. Для того щоб втілювати ідеї і розвивати ТГ мають бути прописані цілі та стратегічна мета, а відповідно до них уже можна братися до написання проектної пропозиції чи заявки. Проект – це логічно і хронологічно узгоджений комплекс дій, реалізація яких призводить до досягнення певної мети у встановлений термін, із залученням певних людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Окрім донорських програм та можливостей які відкрилися перед ТГ, необхідно також вказати на такі інструменти як:

- міжнародна технічна допомога – це ресурси, які, відповідно до міжнародних договорів, надаються донорами (урядами іноземних держав, уповноваженими ними організаціями, а також міжнародними організаціями) на безоплатній та безповоротній основі для вирішення пріоритетних завдань суспільної трансформації та економічного розвитку. Важливий фактор – відповідність проектної заявки стратегічному плану

розвитку громади чи регіону (тобто наявність такого плану є аксіомою). Донори, зазвичай, надають перевагу проектам розвитку, які мають високі шанси на життєздатність на етапі після завершення донорського фінансування.

- фандрейзинг (англ. Fundraising) – процес залучення грошових та інших ресурсів організацією (переважно некомерційною / благодійною) з метою реалізації певного соціального проекту або серії проектів, об'єднаних однією спільною ідеєю, або ж «вектором руху». Кошти можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій;

- спільнокошт (англ. Crowdfunding, crowd – «громада, гурт, юрба», funding – «фінансування») – громадське фінансування, фінансування громадою – співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші чи інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій. Для старту збору коштів обов'язково має бути задекларована мета, визначена ціна її досягнення, розрахунок усіх витрат і процес збору відкритими у вільному доступі. Переваги: легкі умови участі, 100% спонсорської допомоги йде на підтримку обраного проекту, широкий спектр цілей збору коштів [12, с.47];

- ендавмент – цільовий фонд, призначений для використання у некомерційних цілях, зазвичай з метою фінансування організацій та ініціатив у сфері освіти, охорони здоров'я або культури, що наповнюється за рахунок благодійних пожертв. Цей механізм фінансування потреб місцевого соціально-економічного розвитку, насамперед щодо розвитку трудового потенціалу, широко використовується у економічно розвинутих країнах світу [11, с. 62].

Сучасні реалії дозволяють територіальним громадам в своїй діяльності використовувати/застосовувати/впроваджувати проектний підхід як сучасний інструмент досягнення розвитку та реалізації стратегічних цілей. Погоджуючись із Тетяною Торгалю [7, с. 101-109], вважаємо, що проектний підхід дозволяє вирішувати найактуальніші питання місцевого розвитку, концентруючи обмежені ресурси, забезпечуючи вчасність та якість реалізації конкретних сформульованих завдань – проектів.

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

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

Науковці, досліджуючи проблеми впровадження проектного менеджменту у діяльність ОТГ, звертають увагу на низку чинників, що визначають необхідність використання та ефективність проектного менеджменту у діяльності ОТГ. Серед таких чинників виокремлюють організаційний та правовий чинники, чинник публічності та екологічний чинник. Організаційний чинник, що визначає необхідність використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, передбачає утворення громадських організацій, комунальних підприємств як агентів відповідальності та взаємодії з донорськими організаціями в процесі реалізації проектів розвитку громади.

**SWOT-аналіз проектної діяльності територіальних громад Івано-Франківської області**

<p><b>Сильні сторони</b>                  Вигідне географічне положення                  Позитивна демографічна динаміка                  Наявність іноземних інвесторів                  Наявність наукових кадрів                  Туристичний та рекреаційний потенціал                  Національні, релігійні та культурні традиції, автентичні промисли                  Високий рівень самоорганізації населення                  Достатній рівень розвитку малого та середнього бізнесу</p>	<p><b>Слабкі сторони</b>                  Практично відсутність конкурентоспроможних виробництв                  Технологічна відсталість промисловості                  Низька капіталізація об'єктів інтелектуальної власності                  Недостатній розвиток дорожньої, та інженерної інфраструктури                  Висока трудова міграція населення                  Відтік інтелектуальних ресурсів                  Низький рівень екологічної ситуації                  Військові дії на території країни, нестабільна політична ситуація                  Нестабільна економічна ситуація, високий рівень інфляції та низька купівельна спроможність населення                  Складність ведення бізнесу, у т.ч. щодо отримання дозволів на будівництво та підключення до газо-, електропостачання                  Необхідність значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та відсутність ресурсів у державному бюджеті                  Недосконалість механізму реалізації проектів та оцінки їх ефективності, відсутність досвіду та кваліфікованих фахівців у реалізації проектів                  Неузгодженість стратегії розвитку інфраструктури та визначення пріоритетів для реалізації проектів                  Неєфективна взаємодія між державними та місцевими органами влади, складна процедура погодження проектів через державні органи                  Низький рівень співпраці                  Низька обізнаність керівників і фахівців ОТГ щодо можливостей отримання проектного фінансування</p>
<p><b>Можливості</b>                  Розвиток ОТГ, їх співпраці                  Покращення бізнес клімату та залучення зовнішніх інвестицій в економіку                  Розвиток відновлювальних та альтернативних джерел енергії                  Пожвавлення експортно-імпортних відносин з ЄС, поява нових ринків збуту продукції                  Розвиток інфраструктури, насамперед дорожньої та житлово-комунального господарства</p>	<p><b>Загрози</b>                  Економічна криза, падіння купівельної спроможності населення                  Недостатнє наповнення бюджетів ОТГ                  Обмежена кількість учасників зацікавлених у реалізації проекту                  Зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів                  Зростання цін на енергетичні ресурси                  Недостовірні дані про приватного партнера або переоцінка ефекту від залучення його до управління інфраструктурними об'єктами</p>

<p>Децентралізація влади, поява стимулів для місцевого розвитку та зростання бюджетної самостійності громад</p> <p>Наявність політичної та суспільної підтримки реалізації інфраструктурних проектів</p> <p>Відкриття нових можливостей участі приватного бізнесу у проектах з стратегічно та соціально важливими об'єктами інфраструктури</p> <p>Можливість залучення партнерів, що мають досвід ефективного проектного управління</p>	<p>Переоцінка фінансових можливостей приватного партнера та необхідність залучення додаткового фінансування</p> <p>Більш висока вартості приватного капіталу у порівнянні з державним фінансуванням</p> <p>Ризик відмови партнера від реалізації проекту Маніпуляції при залученні партнерів, оцінці та фінансуванні проекту, розрахунку компенсації збитків</p> <p>Неготовність (незрілість) ОТГ до проектної роботи</p>
---	---

Джерело: сформовано авторами.

Щодо правового чинника, то проекти місцевого розвитку мають відповідати національному законодавству в частині свого впровадження та опиратися на такі сфери правового регулювання як державні закупівлі, охорону навколишнього середовища, допомогу з боку держави та ін. Чинник публічності обумовлений станом перманентної недовіри суспільства до влади. Щоб змінити ситуацію на краще, стимулювати громаду до дій, необхідно переконати людей у тому, що вони не лише цільова аудиторія, споживачі, а й розробники планів, ідеологи свого майбутнього, реалізатори та контролери проекту. Проектний менеджмент, при втіленні його через громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства, здатен сформулювати відчуття спільної з владою діяльності в інститутах громадянського суспільства, сприяти посиленню громадянської активності та відповідальності. З використанням проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування пов'язаний екологічний чинник, що має вплив на життєдіяльність людей та сприяє сталому розвитку громади, поєднуючи екологічний, економічний та соціальний аспекти [3, с. 7-9].

Викладене становить особливий інтерес щодо можливостей та потенціалу застосування технологій управління проектами в управлінні розвитком ТГ та успішної реалізації таких проектів розвитку. Це пов'язано з формуванням сприятливого середовища для проектної діяльності. Першочергово хотілось би розглянути сильні і слабкі сторони та виявити можливості та загрози розвитку проектної діяльності ТГ. Візьмемо для прикладу об'єднані територіальні громади Прикарпаття (Івано-Франківщини). SWOT-аналіз – визначення сильних та слабких сторін альтернатив проектної ідеї, а також можливостей та загроз, що виходять з зовнішнього оточення. SWOT-аналіз дозволяє вибрати шлях реалізації ідеї, уникнути загроз та ефективно використати наявні ресурси. Процедура проведення SWOT-аналізу у загальному випадку зводиться до заповнення матриці, що відображає сильні і слабкі сторони кожної із альтернатив проектної ідеї та можливості і загрози її реалізації. Таке співставлення дозволяє визначити, які дії потрібно здійснити, а також які задачі та проблеми вирішити [7].

Відтак, можливими пріоритетними напрямками розвитку можуть бути: залучення інвестицій в розвиток території, розвиток малого і середнього бізнесу, розбудова інфраструктури для розвитку бізнесу, підвищення інноваційного потенціалу місцевої економіки, зростання конкурентоспроможності громади, розвиток туризму, покращення комунальної інфраструктури, покращення благоустрою міста, розвиток інформаційних технологій та електронного врядування, налагодження міжмуніципального співробітництва, удосконалення системи муніципального управління тощо.

Необхідність реалізації виокремленої функції, що інтегрує й координує процеси проектноорієнтованого управління територією, актуалізувало дослідження ситуації щодо готовності персоналу органів місцевого самоврядування до проектної діяльності та інших аспектів застосування проектного підходу територіальними громадами. З цією метою, авторами розроблено анкету в gooleform і надіслано у 23 ОТГ, 16 з яких дали відповіді, серед яких 4 ОТГ функціонують уже понад п'ять років, 3 ОТГ – до п'яти років, 8 ОТГ – чотири роки.

ОТГ вже мають певний практичний досвід та є сформованим структурними (адміністративними) одиницями, про що свідчить і отримана відповідь на питання щодо потреби ведення проектної діяльності, зокрема більше 80 % опитаних бачать дуже значну потребу у впровадженні елементів проектного менеджменту у менеджмент ОТГ, решта - значну потребу (рис. 1). Жоден з респондентів не нехтує потребою у застосуванні проектного інструментарію в практиці, що додатково засвідчує актуальність розвитку ОТГ на засадах проектного менеджменту.

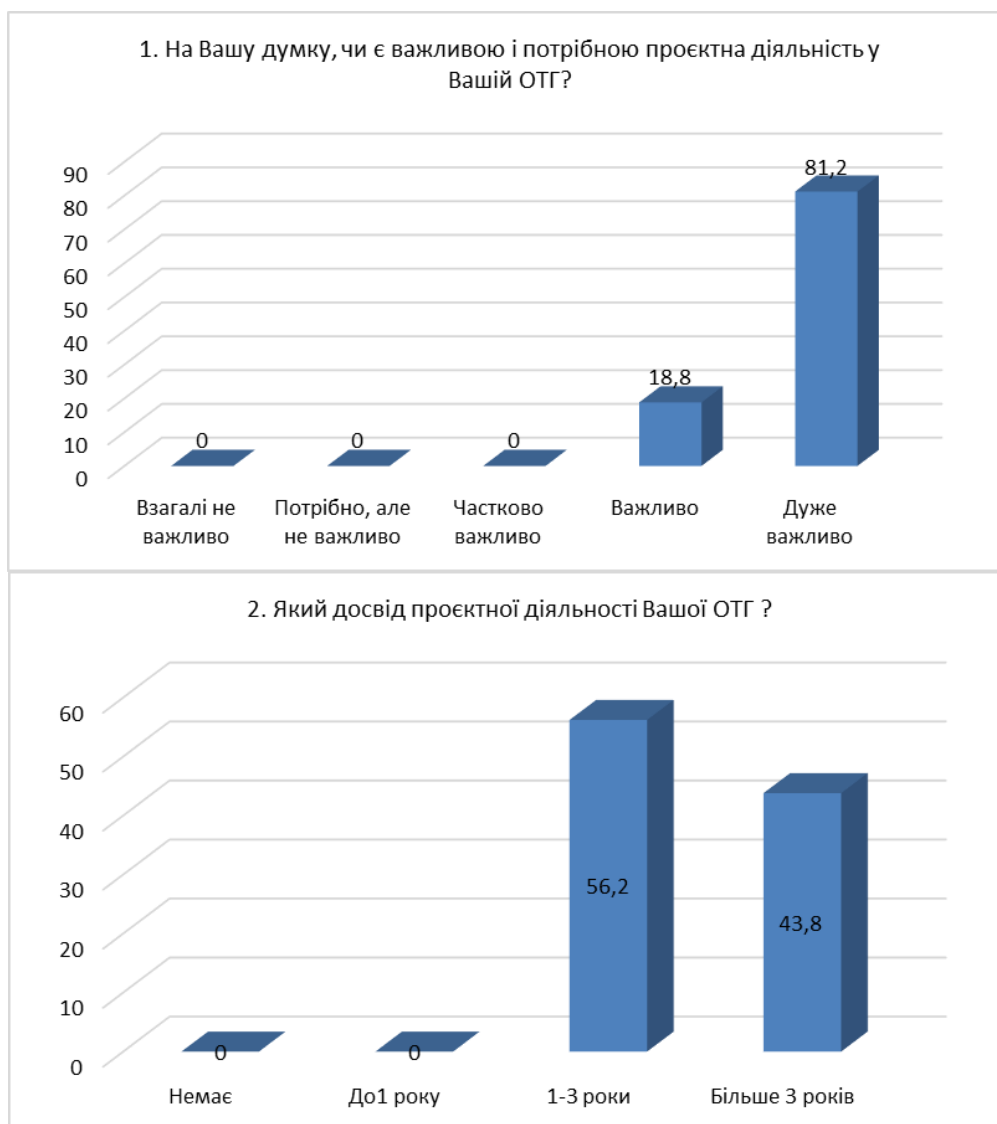
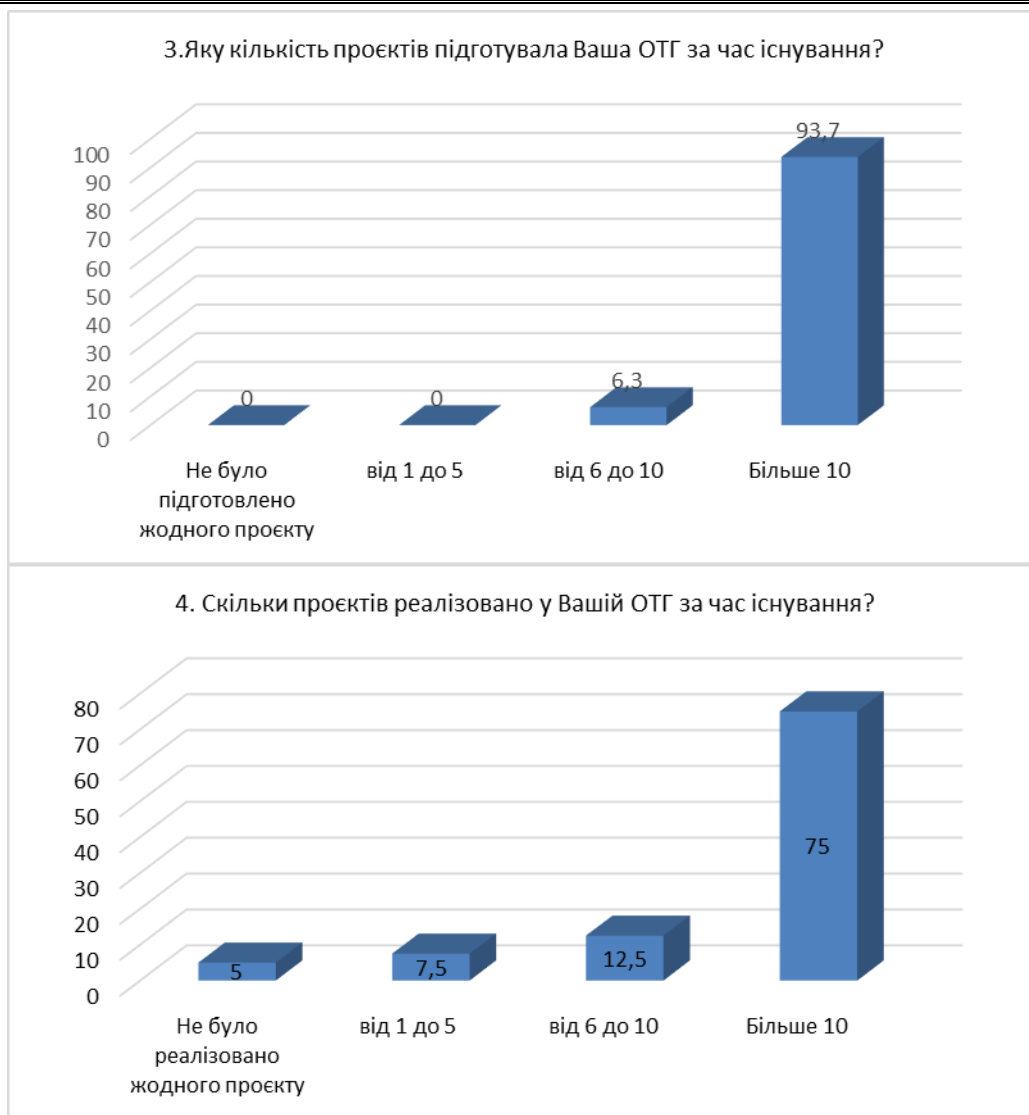


Рисунок 1 – Досвід проектної діяльності в ОТГ

Дані рис. 2 свідчать, що ОТГ, в яких проводилося опитування мають той чи інший досвід проектної діяльності, зокрема 94% підготували більше 10 проектів, з них 75% вдалося їх реалізувати. В керівництва територіальних громад є розуміння переваг проектного управління, вони можуть якісно оцінити потребу в проектній діяльності своєї територіальної громади.





**Рисунок 2 – Аналіз поданих та зреалізованих проєктів в ОТГ**

На рис. 3 подано основні напрямки проєктної діяльності в територіальних громадах, і як свідчить дослідження, більшість ТГ перевагу надавали розвитку підприємництва в територіальній громаді, сталому розвитку та будівництву. Проєктам соціального спрямування, тобто освіти, охороні здоров'я, екології, забезпеченні сталого розвитку не приділялося достатньо уваги.



**Рисунок 3 – Напрямки/ сфери розвитку проєктної діяльності в ОТГ**

Важливим є аналіз умов, за яких проводиться проектна діяльність в ОТГ. Наприклад, як показують результати опитування, тільки у третини ОТГ є група чи фахівець з проектного менеджменту, ще у половини функції проектного менеджера покладено на одного з працівників адміністрації ОТГ, 12,5% - взагалі не мають проектної практики, 2% - взагалі не вважають за необхідне мати в структурі посаду чи фахівця з проектного менеджменту, рис. 4.

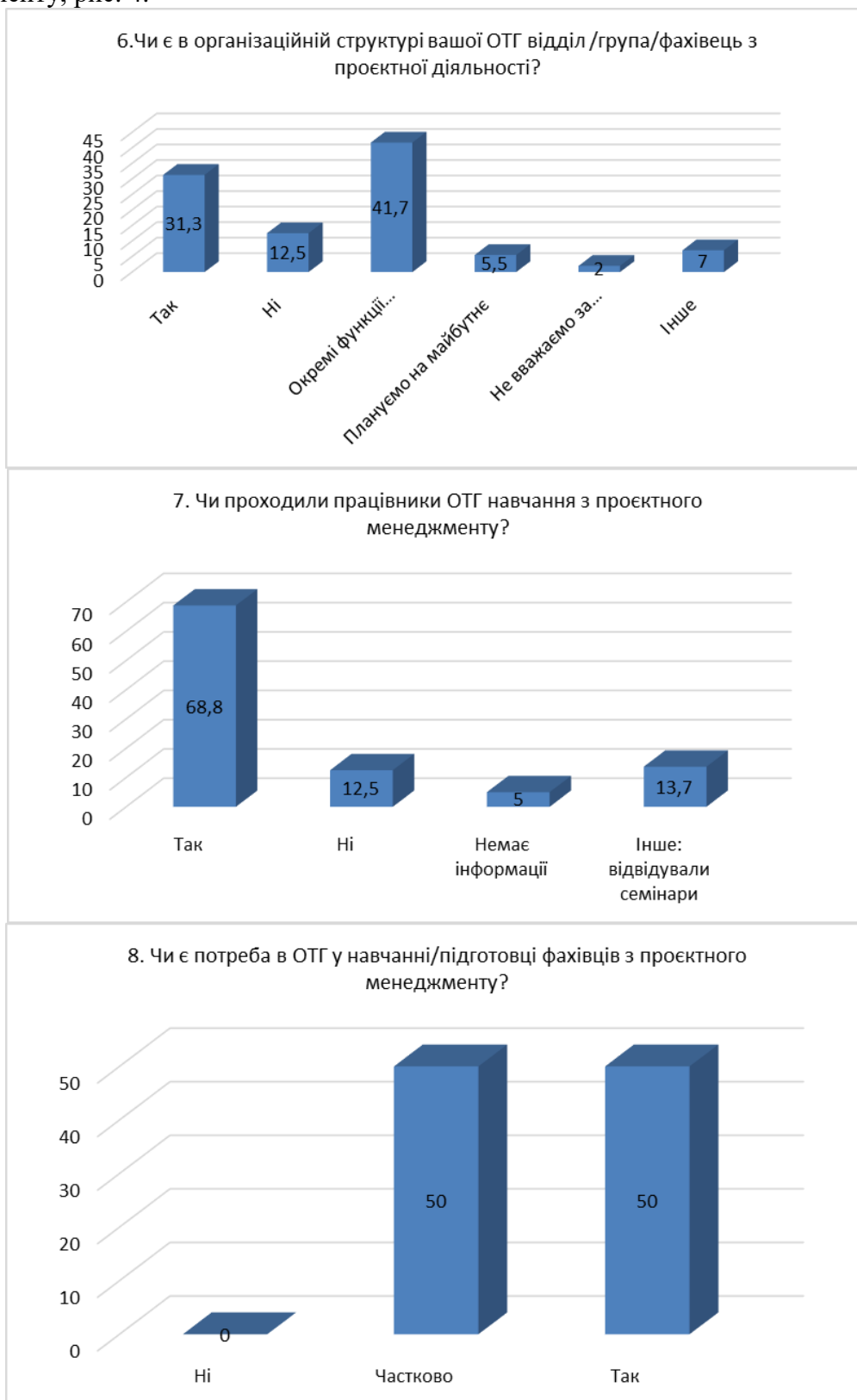


Рисунок 4 – Аналіз потреби у навчанні працівників ОТГ з проектного менеджменту

Аналіз опитування засвідчив, що в ОТГ відчувають потребу у навчанні персоналу щодо написання та реалізації проєктів, адже це нові можливості та перспективи розвитку територіальної громади. Проте, як видно з рис. 5, працівники ОТГ досить активно залучені до навчання з проєктного менеджменту, зокрема майже 70% в тій чи іншій формі мали такий освітньо-навчальний досвід. Це завдяки розробленим платформам DESPRO (42,9%), Прометеус (35,7%) та іншим інструментам чи участі в міжнародних проєктах, навчання для працівників/представників територіальної громади стає все більш доступним, наповненим практичними кейсами та досвідом.

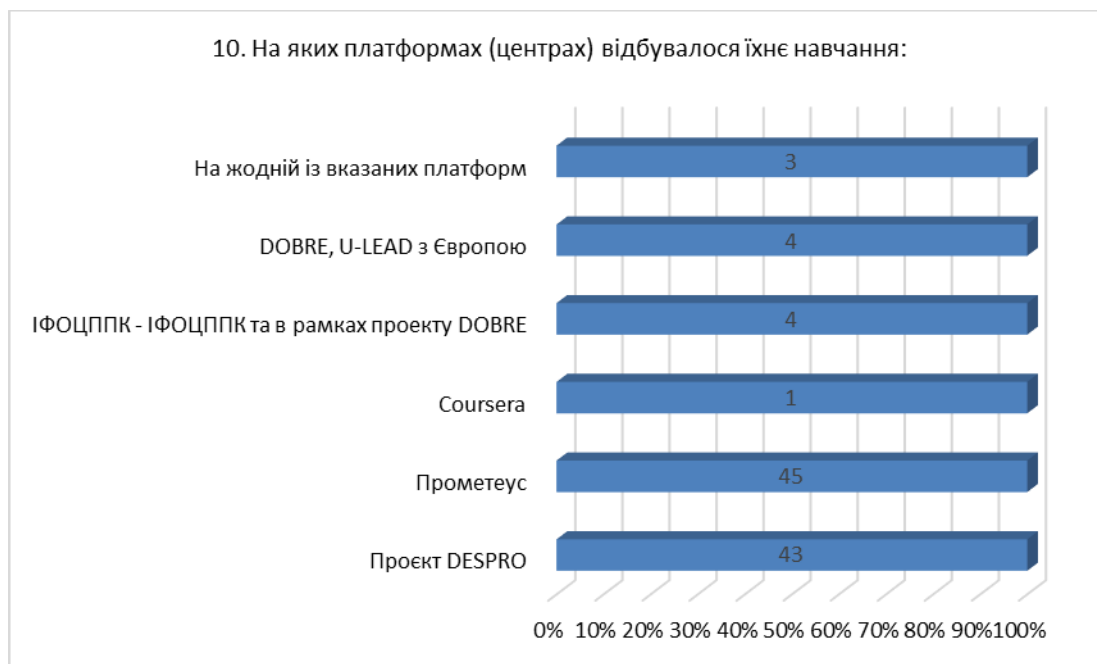


Рисунок 5 – Платформи, на яких відбувалося навчання працівників ОТГ

Не дивлячись уже на певний досвід і навчання у напрямку розвитку проєктних навичок і компетентостей, на сьогодні все ж є прогалина у отриманні додаткових знань і досвіду у цій сфері, про що засвідчують відповіді респондентів. Враховуючи умови, в яких знаходимося сьогодні і охоплення цифровізацією усіх суспільно-господарських

процесів, отримано і відповідні відповіді щодо форм навчання проєктному менеджменту. Зокрема, 56% виявили отримати додаткові знання дистанційно, 37% - хотіли би перейняти досвід від фахівців, які передадуть свій досвід безпосередньо в ОТГ чи то у вигляді індивідуальних консультацій чи проведених курсів.

Підтверджуючим фактом потреби в додаткових навчально-тренувальних та інших проєктних програмах є те, що четвертина проєктів виконувалися з дотриманням вимог і стандартів проєктного управління, проте 67,5% - не використовували цих стандартів, або взагалі не можуть дати відповідь на це питання.

Важливим є пошук джерел фінансування для розвитку ОТГ. Адміністрації ОТГ вбачають два головні джерела – інфраструктурні субвенції (25%) та залучення міжнародної технічної допомоги (25%), 12,5% мають бажання і потребу налагоджувати партнерське співробітництво. Як бачимо, з рис. 6, на сьогодні основними джерелами фінансування проєктів є ДФРР та місцеві бюджети. Більша частина опитаних вбачає додаткові переваги у розвитку проєктної діяльності ОТГ.



Рисунок 6 – Привабливі для ОТГ джерела фінансування проєктів

З позицій перспективи розширення сфери застосування проєктів для розв’язання проблем місцевого самоврядування логічним є постановка питання про озброєння зазначеної діяльності програмними продуктами, адекватними складності проєктів, що розробляються. Велика кількість розрахункових операцій у багатьох з підпроцесів управління проєктами вимагає застосування спеціалізованих програмних засобів. З’ясовано, що 100% у проєктній діяльності Ямницької ОТГ використовують програмний продукт MS Excel для формування календарного плану та бюджету проєкту, спеціалізовані програмні продукти відсутні. Результати проведеного дослідження свідчать про відчутну нерівномірність існуючого рівня готовності персоналу ОТГ до проєктної діяльності, яка стає все більш поширеною і затребуваною в територіальних громадах.

**Висновки.** В процесі дослідження встановлено, що основною метою реформи місцевого самоврядування є, передусім, забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів. Розглянуто практики стратегічного управління в громадах в Україні та за кордоном на основі застосування проєктного менеджменту. В Україні є низка державних і недержавних інституцій, які підтримують розвиток громад за наявності у них стратегій розвитку та якісного портфеля проєктів. До таких можна віднести Державний фонд регіонального розвитку, який щорічно виділяє значні ресурси для розвитку громад на конкурсних засадах. Крім цього, практично кожна обласна адміністрація щорічно проводить конкурс проєктів, спрямованих на розвиток територіальних громад.

На сьогодні найбільш актуальними напрямками проєктів розвитку місцевого самоврядування є: підвищення якості надання адміністративних послуг; створення сучасних систем організації управління громадою; нове будівництво, реконструкція, капітальний ремонт вулиць, доріг, мостів тощо; закупівля транспортних засобів для підвезення дітей до навчальних закладів та ін.; нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об’єктів водопостачання та водовідведення, об’єктів поводження з відходами та рекультивацію територій сміттєзвалищ тощо; забезпечення належного рівня безпеки та цивільного захисту; культурно-освітній розвиток громади; підвищення конкурентоздатності громади; забезпечення медичними послугами тощо.

Доведено необхідність координаційного забезпечення проєктноорієнтованого управління процесами стратегічного розвитку об’єднаних територіальних громад.

## Література

1. Міхєєнко Н. (2018) [Рада Європи: децентралізація - найуспішніша реформа в Україні](https://today.ua/rada-yevropi-detsentralizatsiya-najuspishnisha-reforma-v-ukrayini). URL: <https://today.ua/rada-yevropi-detsentralizatsiya-najuspishnisha-reforma-v-ukrayini>
2. Розпорядження Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні від 01 квітня 2014 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
3. Боковикова Ю. В. (2015) Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. № 1/2015. с. 1-10.
4. Polska samorządów Silna demokracja, skuteczne państwo pod redakcją Dawida Sześciły, Warszawa (2019), 182 s., URL: <https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Masz%20Glos/Polska%20samorzadow.pdf>
5. Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. (2016) Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. *Управління розвитком складних систем*. №26. с. 74-82
6. Торгалло Т. (2016) Механізм формування і реалізації проектів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Public Administration and Local Government*, is. 1(28). С. 101-109
7. Матеріали регіонального семінару «Підтримка розвитку громади зсередини». *Українська Ініціатива Зміцнення Громадської Довіри*. Липень 11, 2014 - Липень 10, 2017. URL: [http://www.uiip.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/UIIP\\_UCBI-Handouts.pdf](http://www.uiip.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/UIIP_UCBI-Handouts.pdf)
8. Рача В.А. (2007) *Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку*: навч. пос. / за заг. ред. Луганськ, с.156.
9. Офіційний сайт Ямницької ОТГ. URL: <https://yamnytsya-otg.if.ua/>
10. Офіційний сайт Угринівської ОТГ. URL: <https://ugrunivotg.com.ua/>
11. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. (2017) *Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг*: навч. посіб. Київ, 107 с.
12. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. (2017) *Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади*: навч. посіб. Київ, 119 с.

## References

1. Mikheenko N. (2018) Rada Europty: decentralizacija – najuspishnisha reforma v Ukraini. URL: <https://today.ua/rada-yevropi-detsentralizatsiya-najuspishnisha-reforma-v-ukrayini>
2. Rozporyadzhennya Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformuvannya mistsevoho samovryaduvannya ta terytorialnoyi orhanizatsiyi vlady v Ukraini vid 01 kvitnya 2014 r. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> [in Ukrainian]
3. Bokovykova YU. V. (2015) Proektnyy menedzhment v diyalnosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya. *Derzhavne budivnytstvo*. № 1/2015. s. 1-10. [in Ukrainian]
4. Polska samorządów Silna demokracja, skuteczne państwo pod redakcją Dawida Sześciły, Warszawa (2019). URL: <https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Masz%20Glos/Polska%20samorzadow.pdf> [in Poland]
5. Kostyukevych R. M., Mandzyuk O. M. (2016) Proektne upravlinnya v systemi stratehichnoho planuvannya obyednanykh terytorialnykh hromad. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*. №26. S. 74-82. [in Ukrainian]
6. Torhalo T. (2016) Mekhanizm formuvannya i realizatsiyi proektiv rehionalnoho rozvytku: stan naukovoho rozroblennya. *Public Administration and Local Government*, is. 1 (28). S. 101-109. [in Ukrainian]

7. Materialy rehionalnoho seminaru «Pidtrymka rozvytku hromady zseredyny». *Ukrayinska Initsiatyva Zmitsnennya Hromadskoyi Doviry.* (2015)/ Lypen' 11, 2014 - Lypen' 10, 2017. URL: [http://www.uiip.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/UIIP\\_UCBI-Handouts.pdf](http://www.uiip.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/UIIP_UCBI-Handouts.pdf)
8. Radcha V.A. (2007) *Praktychni instrumenty rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku: navch. pos.* Luhansk. 156 s. [in Ukrainian]
9. Ofitsijnuj sayt Yamnytskoyi OTH. URL: <https://yamnytsya-otg.if.ua/>
10. Ofitsijnuj sayt Uhrynivskoyi OTH. URL: <https://ugrunivotg.com.ua/>
11. Borshch H. A., Vakulenko V. M., Hrynychuk N. M., Dekhtyarenko YU .F., Ihnatenko O. S., Kuybida V. S., Tkachuk A. F., Yuzefovych V. V. (2017) *Resursne zabezpechennya obyednanoyi terytorialnoyi hromady ta yiyi marketynh: navch. posib.* Kyiv. 107 s. [in Ukrainian]
12. Vasylyeva N. V., Hrynychuk N. M., Derun T. M., Kuybida V. S., Tkachuk A. F. (2017). *Mistsevyy byudzhet i finansove zabezpechennya ob"yednanoyi terytorialnoyi hromady: navch.*