

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

“ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ  
В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ”

*До захисту  
Науковий керівник:  
Обушна Н.І. - жовтень  
07.12.2023*

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-професійної програми “Державна служба” Кулешова Марія Миколаївна

Науковий керівник  
д.держ.упр., доцент Обушна Наталія Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри публічної політики від “4” \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № 10.

Завідувачка кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент  
Корчак Наталія Миколаївна \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Кулешова М. М.* Проектний підхід як інноваційний напрям управління в публічній сфері. - Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”, спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У роботі проаналізовано понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі, з’ясовано сутність та основні поняття проектного управління та обґрунтовано інституційне забезпечення управління проектами в публічній сфері. Визначено інноваційність та специфіку реалізації проектно-орієнтованого управління в публічній сфері, розглянуто інституційне забезпечення управління проектами в публічній сфері. Досліджено сучасний стан та проблеми реалізації проектів в публічній сфері в Україні, з’ясовано особливості реалізації практик проектного менеджменту в територіальних громадах та здійснено аналіз системи управління проектами в Ізюмській територіальній громаді Харківської області. Обґрунтовано загальні напрями вдосконалення проектно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

*Ключові слова:* проект, проектний підхід, публічне управління, сфера публічного управління, проектний менеджмент, управління проектами, проектно-орієнтоване управління.

## ANNOTATION

*Ivanova V.A.* Project approach as an innovative direction of management in the public sphere.- Qualifying master’s thesis on manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 "Public Management and Administration", specialty: 281 "Public Management and Administration". - Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The paper analyzes the conceptual and categorical apparatus of the study in the scientific discourse, clarifies the essence and basic concepts of project management, and substantiates the institutional support for project management in the public sphere. The innovativeness and specifics of the implementation of project-oriented management in the public sphere are determined, and the institutional support for project management in the public sphere is considered. The current state and problems of project implementation in the public sphere in Ukraine are investigated, the peculiarities of implementing project management practices in territorial communities are clarified, and the project management system in the Izyum territorial community of the Kharkiv region is analyzed. The general directions for improving project-oriented management in the public sphere in Ukraine are substantiated, taking into account progressive foreign experience in this area.

*Keywords:* project, project approach, public administration, public administration sphere, project management, project management, project management, project-oriented management.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	5
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....	10
1.1. Сутність та основні поняття проєктного управління .....	10
1.2. Проєктно-орієнтоване управління в публічній сфері: інноваційність та специфіка реалізації.....	17
1.3. Інституційне забезпечення управління проєктами в публічній сфері	23
Висновки до розділу 1... ..	29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ .....	31
2.1. Публічне управління на засадах проєктного менеджменту: сучасний стан та проблеми реалізації в Україні .....	31
2.2. Особливості реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах.....	37
2.3. Аналіз системи управління проєктами в Ізюмській територіальній громаді Харківської області .....	44
Висновки до розділу 2... ..	51
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО НАПРЯМУ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ.....	54
3.1. Прогресивний зарубіжний досвід використання проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері та можливості його імплементатії в Україні... ..	54
3.2. Розробка проєкту повоєнної відбудови Ізюмської територіальної громади та оцінка перспектив його реалізації.....	58
3.3. Загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні .....	65
Висновки до розділу 3... ..	69
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ... ..	88

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

ТГ – територіальна громада;

ОМС – органи місцевого самоврядування;

АРР – агенції регіонального розвитку;

ДФРР – Державний фонд регіонального розвитку;

ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку;

СБ – Світовий банк;

ЄІБ – Європейський інвестиційний банк.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* На сучасному етапі найважливішим фактором розвитку території, зокрема міст, ТГ, регіонів, держави в цілому, є ефективність публічного управління. Слід підкреслити, що проєктний підхід сьогодні є однією з найбільш сучасних та актуальних технологій управління, що продовжує свій стрімкий розвиток. Існує велика кількість галузей використання проєктного підходу, і вони можуть охоплювати практично всі сфери життя людини, включаючи публічне управління. Проте в наш час інструменти проєктного підходу все ще не одержали широкого застосування у публічних установах нашої держави.

Для низки органів публічної влади проєктний підхід залишається досить невідомим напрямом у методології управління, оскільки більшість таких органів все ще віддають перевагу традиційному підходу до управління. Крім того, більшість органів публічної влади застосовують або достатньо застарілі підходи адміністративного та командного управління, або деякі з новітніх підходів до функціонального управління.

З огляду на це, актуальною проблемою сьогодні є вивчення проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері, який дає можливість визначити чітко задані цілі, критерії їх досягнення, акумулювати необхідні ресурси, визначити й ідентифікувати ризики, здійснювати контроль процесу реалізації проєкту, а також дає змогу підвищити ефективність адміністративних процесів та забезпечує конкурентні переваги в умовах надзвичайно динамічного зовнішнього середовища.

Зауважимо, що сучасні вітчизняні та закордонні науковці приділяють значну увагу розгляду проблем застосування проєктного підходу в органах публічного управління та місцевого самоврядування. Зокрема над зазначеними проблемами працюють такі зарубіжні дослідники, як М. Kozak-Holland, Y.C. Chiu, T.J. Seymour, J. Tofil, а також вітчизняні дослідники, зокрема, Л.Є. Довгань, Н.М. Корчак, І.П. Малик, К. М. Майстренко, Г.А. Мохонько,

С.А. Назаренко, Н.С. Нозань, Н.І. Обушна та ін. Однак попри вагомий напрацювання науковців за зазначеним напрямом, наразі актуальною залишається потреба (5 прізвищ зарубіжних вчених і наших 7-8 зі списку літератури) в детальному аналізі особливостей формування та реалізації проєктного підходу в публічній сфері в Україні.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.* Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад використання проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері й розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні (у т.ч. й в умовах невизначеності).

*Завданнями* кваліфікаційної магістерської роботи є:

- проаналізувати понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі;
- визначити інноваційність та специфіку реалізації проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері;
- розглянути інституційне забезпечення управління проєктами в публічній сфері;
- дослідити сучасний стан та проблеми реалізації публічного управління на засадах проєктного менеджменту в Україні;
- з'ясувати особливості реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах;
- проаналізувати систему управління проєктами в Ізюмській територіальній громаді Харківської області;
- обґрунтувати загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

*Об'єктом дослідження* є процеси проєктного управління в публічній сфері.

*Предметом дослідження* є проєктний підхід як інноваційний напрям управління в публічній сфері в Україні.

*Методи дослідження.* Методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є сукупність як загальнонаукових, так спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема в роботі застосовано наступні методи: методи теоретичного узагальнення, які були використані для узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності проєктного управління та з'ясування проблем реалізації публічного управління на засадах проєктного менеджменту; діалектичний метод, аналіз та синтез, що були застосовані з метою ідентифікації прогресивного зарубіжного досвіду використання проєктного підходу та можливості його імплементації в Україні; типологізація, абстрагування, порівняльний аналіз та узагальнення даних - для дослідження напрямів вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні та ін. Табличний та графічний методи застосовуються в усіх розділах кваліфікаційної магістерської роботи з метою компактного наочного викладу теоретичного й фактичного матеріалу.

*Інформаційну базу дослідження* становлять нормативно-правові акти України, міжнародні нормативно-правові документи у сфері публічного управління, офіційні дані Державної служби статистики України, ресурси мережі “Інтернет” та ін.

*Наукова новизна одержаних результатів.* У межах дослідження ми здійснили комплексне дослідження теоретичних засад формування та реалізації проєктного підходу в публічній сфері, особливостей інституційного забезпечення управління проєктами в публічній сфері; сучасного стану та проблем реалізації публічного управління на засадах проєктного менеджменту; особливостей реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах; системи управління проєктами в Ізюмській територіальній громаді тощо.

*Практичне значення отриманих результатів.* Сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення щодо прогресивного зарубіжного досвіду використання проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері та практичні рекомендації щодо повоєнної відбудови Ізюмської

територіальної громади можуть бути використані у процесі ефективної повоєнної відбудови України.

*Апробація результатів.* Отримані результати дослідження були викладені на наукових конференціях та обговоренні під час семінарів і дискусійних заходів. А саме: на Міжнародній науково-практичній конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (Київ, 26–27 квітня 2023 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано наукові тези: Кулешова М. М. Повоєнна відбудова Ізюмської територіальної громади Харківської області: виклики та можливості реалізації. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 26–27 квіт. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 229–230.

*Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.* Магістерська робота викладена на 94 сторінках загального тексту. Робота складається із переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 111 найменувань та 3 додатків. Робота містить 5 таблиць, 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

#### 1.1. Сутність та основні поняття проєктного управління

Протягом останніх років у інформаційному просторі ми часто зустрічаємо таке поняття як “проєкт”, адже у наш час це ключове поняття у реалізації державного управління й економіки, розвитку інформаційних технологій, оскільки проєктна діяльність відкриває широкі можливості для реалізації різноманітних ідей.

Термін “проєкт” до недавнього часу трактувався спеціалістами як пояснювальна записка, креслення, кошториси, на основі яких можливо було збудувати літак, завод або споруду. Проте зміна соціально-економічних відносин у бік ринкових відносин та стабільного розвитку спричинила значну зміну трактування цього терміну [66, с. 204].

У науковій літературі зустрічаються різні трактування терміну проєкт. До прикладу, Г. Тарасюк [87, с. 10] розуміє проєкт як комплекс проєктно-конструкторських, науково-дослідних, організаційно-господарських, соціально-економічних та інших заходів, які пов’язанні ресурсами, строками та виконавцями, відповідно оформлені та направленні на зміну об’єкта управління, що гарантує ефективність розв’язання головних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.

Часто зустрічається визначення проєкту як діяльності, за якої фінансові, матеріальні, людські ресурси організовано новаторським шляхом задля виконання унікальної роботи в умовах обмеженого часу та витрат, щоб досягти позитивних змін, визначених якісними та кількісними параметрами [66, с. 205].

Окрім того, часто зустрічаються трактування проєкту як задуму (проблеми, завдань) та необхідних засобів його реалізації з ціллю досягнення

бажаного технічного, економічного, організаційного або технологічного результату. Проектом може виступати окреме підприємство з конкретними цілями, що часто обмежуються конкретними вимогами до вартості, часу та якості результатів, які досягаються. Більш того, проекти характеризуються як конкретні завдання з визначеними вихідними даними та встановленими результатами або цілями, які обумовлюють спосіб його розв'язання [79].

Богуцький С. [15, с. 92] стверджує, що проєкт у його класичному теоретичному розумінні хоч і являється самодіяльною системою, однак він створюється, розвивається й функціонує у конкретному середовищі (політичному, економічному, комунікаційному, соціальному) та в конкретному просторовому вимірі (регіон, країна, територіальна громада, місто). Окрім того, дослідник стверджує, що проєкт – це гнучке утворення, його структура та склад не є незмінними впродовж життєвого циклу, можуть бути згідно з внутрішніми та зовнішніми обставинами змінені, видалені або додані нові. Проєкт, як і будь-яка інша система, структурно розподіляється на елементи з чітко визначеними взаємодіями та взаємозв'язками між цими елементами.

Як бачимо, на сьогодні існує безліч визначень поняття “проєкт”, але всі ці дефініції базуються на трьох головних характеристиках проєкту: обмеженість в часі та ресурсах, а також наявність конкретної мети. Таким чином, вважаємо, що ознакою проєктного підходу є фактор трьох критеріїв обмеженості проєкту, що описує баланс між змістом проєкту, вартістю, часом та якістю (рис. 1.1).

На цьому трикутнику управління проєктами графічно зображено обмеження, які притаманні проєктному управлінню, де зміна однієї сторони трикутника обов'язково здійснить вплив на інші. На практиці це працює наступним чином: зміна змісту проєкту, зазвичай, призводить до зміни термінів (часу) та вартості. Таким чином, скорочення термінів проєкту може викликати збільшення бюджету й зменшення змісту, а невелика вартість проєкту (бюджет) може викликати збільшення термінів виконання проєктів та відповідно зменшення змісту. Як видно, зміни одного обмеження, що спричиняють за собою зміни інших, загалом позначаються на якості проєкту [50, с. 94-95].

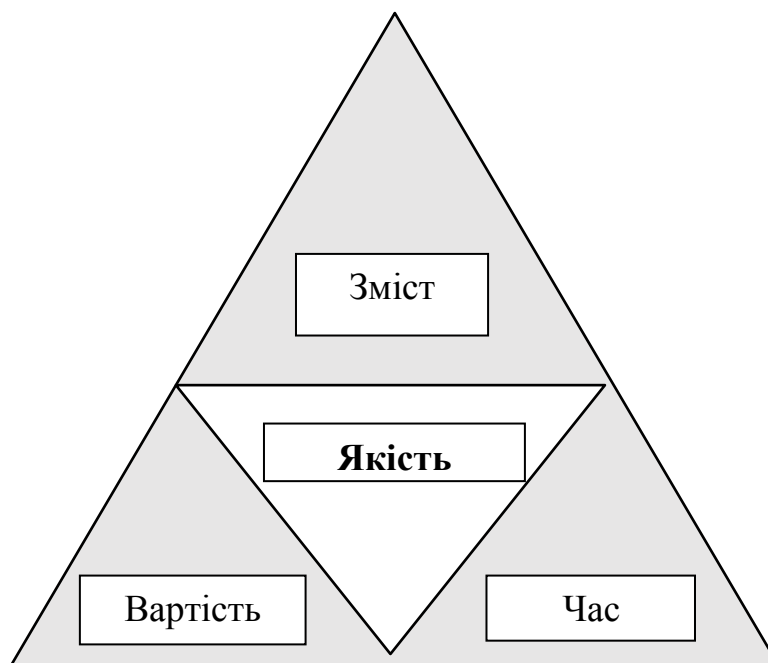


Рис.1.1. Трикутник управління проектами [50]

На наше переконання, якість проекту не є обмеженням, а є результатом, що повинен бути досягнутий під час реалізації проекту. З огляду на це, під час планування проекту повинні бути закладені відповідні терміни, зміст робіт та бюджет таким чином, щоб навіть у випадку виникнення будь-яких змін це не відбилося на якості проекту.

У межах цього дослідження ми трактуємо проект як комплекс проектних, науково-дослідних, організаційно-економічних та соціально-економічних й інших заходів, що розробляться для досягнення конкретних цілей у визначений час за встановлених ресурсних обмежень.

Варто підкреслити, що актуальність проектного підходу до управління зумовлена тим, що в сучасному світі вагомим значення набуває швидкість реалізації ініціатив, а щоб мати конкурентну перевагу, державі постійно необхідні інноваційні розробки в обмежені терміни. Проектний підхід досить широко використовується у діяльності муніципальних органів публічного врядування та органів державної виконавчої влади, де із його допомогою розв'язуються завдання як тактичного, так і стратегічного характеру. У стратегічному плані проектний підхід дає змогу: скеровувати зусилля

відповідних органів публічної влади на розв'язання нагальних проблем перспективного розвитку територіальної громади, держави, регіону його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, завдяки підвищенню ефективності діяльності державних органів зміцнити їх стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз та легітимність, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані за допомогою проектного підходу можливо досягти економії бюджетних коштів, певної оптимізації державних управлінських структур, а також органів місцевого самоврядування, покращення координації діяльності органів публічного врядування, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, налагодження співпраці та публічно-приватного партнерства з суб'єктами ведення господарської діяльності [15, с. 95].

Поряд з поняттям “проєкт” важливим є поняття “проєктне управління”. Відповідно до визначення національного стандарту ANSI PMBoK, проєктне управління є областю діяльності, у ході якої виокремлюються та досягаються чіткі цілі проєкту при балансуванні між ресурсами (праця, гроші, енергія, матеріали, простір тощо), якістю, часом та ризиками. Центральним фактором проєктного управління виступає наявність заздалегідь визначеного чіткого плану, мінімізації відхилень та ризиків від плану, ефективного управління змінами (на відміну від функціонального, процесного управління, управління рівнем послуг) [8, с. 75].

На думку Н.В. Павліхи та Ю.В. Марчук [67, с. 77], проєктне управління – це діяльність, що скерована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо коштів (ресурсів), часу та якості кінцевих результатів. Окрім того, дослідниці стверджують, що проєктне управління є особливим видом управлінської діяльності, що полягає в розробці, попередньому й ретельному опрацюванні всебічного плану або моделі дій, скерованих на досягнення конкретних цілей, та його чи її реалізації.

Онишкевич О.В. [66, с. 206] зазначає, що проєктне управління є свого роду процесом управління командою та ресурсами проєкту, який можна організувати та структурувати за допомогою специфічних методів, з допомогою яких проєкт завершується у визначений термін успішно та досягає поставленої мети.

Проєктне управління є достатньо складним процесом, в якому комплексно розв'язуються складні питання: ідентифікація засобів, механізмів та інструментів, відносини між усіма учасниками процесу управління, вибір підходів та методів управління проєктами тощо. Учасниками управління проєктами виступають юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язанні виконати дії, які передбачені проєктом, та інтереси яких будуть задіяні у процесі реалізації проєкту. До числа учасників можуть також входити банки, інвестори, постачальники, гуртові покупці продукції, підрядчики, лізингодавці та інші юридичні чи фізичні особи, а також учасником проєкту може бути й держава.

Сучасне проєктне управління може бути застосоване не лише в управлінні об'єктами, що володіють тільки явними характеристиками проєкту, але й в управлінні системними об'єктами. З огляду на це, кожному керівнику установи, підприємства чи організації потрібно вміти застосовувати універсальні методи й знання управління проєктами для того, щоб мати можливість розв'язувати низку завдань, серед яких:

- формулювати мету й цілі діяльності підприємства;
- формувати обґрунтування поставленої мети та цілей;
- структурувати процеси, тобто виділити підпроцеси, підцілі, субпроцеси, етапи тощо);
- виявити фінансові потреби та джерела фінансування;
- підготувати пошук підрядників та інших виконавців;
- готувати та укладати контракти;
- розраховувати бюджет;
- визначати терміни виконання та розробляти графіки реалізації;

- контролювати процес виконання й здійснювати контроль за планом його виконання;
- управляти ризиками проєктної діяльності [66, с. 205].

Одне з найважливіших завдань проєктного управління полягає у забезпеченні узгодженості виконуваних проєктів та їх пріоритетності у застосуванні ресурсів організації офіційно затвердженим стратегічним цілям організації. Синхронізація встановлених стратегічних завдань та цілей на всіх рівнях організації з портфелем реалізованих проєктів дає змогу знизити рівень конфліктів ресурсів та інтересів між різними керівниками й підрозділами, зробити проєктивзаємопідтримуючими та узгодженими за завданнями й цілями, що в підсумку дозволяє досягти бажаного результату для всієї організації з меншими витратами, у коротші терміни та з найкращою якістю [46].

На думку О.І. Яковенко [104], проєктне управління має на меті оптимізувати рух грошових і фінансових потоків та ефективно розв'язувати проблеми, які з'являються між господарськими суб'єктами під час реалізації інвестиційного проєкту, а зміст управління проєктом складає відповідь на запитання як майстерно керувати цим рухом та відносинами. Успішність виконання проєкту, на погляд вченого, визначається тим, наскільки ефективно здійснюється його задум, в якому сконцентровані інтереси всіх тих, хто працює над його реалізацією. Проте ефективна реалізація задуму проєкту можлива лише при злагодженому цілеспрямованому розвитку всіх процесів, які забезпечують цю реалізацію, інакше кажучи, при ефективному управлінні процесом виконання проєкту.

Слід наголосити, що проєктне управління у громадському секторі вже перестало вважатися новою парадигмою управління, адже зараз можна впевнено стверджувати, що управління проєктами – це черговий значущий етап формування культури управління у державних органах. Запровадження проєктного управління є не просто інструментом для успішної реалізації державних інвестиційних проєктів, а є одним з інструментів розвитку

економіки країни, підвищення якості життя населення, забезпечення конкурентоспроможності країни на світовій арені, а також інструментом для зміни застарілого бюрократичного закритого мислення. Більш того, проєктне управління – це новий командний спосіб взаємодії [50, с. 95].

Головними аргументами щодо доцільності використання концепції управління проєктами для розробки й здійснення проєктів та програм у сфері державного управління є наступні:

1) розроблення й втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх багатоаспектність та складність, вимагає в умовах сучасності використання інструментів проєктного менеджменту;

2) управління проєктами – це універсальна концепція, яка може використовуватися задля здійснення будь-яких проєктів у всіх напрямках і галузях, починаючи з науки, освіти й медицини та закінчуючи збройними силами та оборонним комплексом;

3) інструменти й методи проєктного менеджменту в професійному управлінні є сьогодні одним з найбільш апробованих, досконалих та відпрацьованих у світовій практиці, що створює сприятливі умови для запозичення позитивного передового досвіду швидкої адаптації до національних умов та ефективного використання [14, с. 32].

Отже, можемо підсумувати, що в умовах швидкозмінного навколишнього середовища проєкт та проєктне управління є актуальною технологією, яка гарантує ефективне розв'язання певного кола завдань в обмежені терміни й з мінімальними витратами. Проєктне управління виконує низку важливих функцій та завдань, зокрема й значно покращує продуктивність та підвищує ефективність роботи органів публічної влади. Варто пам'ятати, що проєктний підхід часто вимагає створення додаткових структурних утворень або ж застосування більш складних в управлінні матричних і проєктних структур, а зростання організаційної складності управління має бути виправдано.

## 1.2. Проектно-орієнтоване управління в публічній сфері: інноваційність та специфіка реалізації

Сучасні світові тенденції виявляються у тому, що домінанта управління в публічній сфері суб'єктами держави перемістилася на орієнтацію та забезпечення самостійності їх поведінки, де основу цієї організації становить програмне й проектно-орієнтоване управління. На теперішньому етапі проектний підхід широко використовується у публічному управлінні, зокрема в управлінні територіями, як інструмент розв'язання окремих важливих проблем, а також у сфері формування стратегій розвитку територій. Окрім того, проектний підхід характеризується тим, що він зосереджує увагу на ключових сферах розвитку публічної сфери [16, с. 3].

У публічній сфері під проектом розуміють комплекс логічно-структурованих та взаємопов'язаних заходів і завдань, упорядкованих у масштабі часу, що скеровані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць або територіальних громад, установ та організацій і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни [18].

Особливістю проектів у публічній сфері є розв'язання проблем, що винесені на урядовий порядок денний та описані у відповідних урядових документах – урядових концепціях, програмі або стратегіях у формі стратегічних завдань чи пріоритетів. Це має ключове значення для розробки проектів і програм, адже основною підставою для розробки проектів та програм у публічній сфері є наявність проблеми, що повинна бути зафіксована та легко перевірятися через засоби електронного зв'язку [24]. Проекти можуть бути реалізовані одноосібно або ж у кооперації з партнерами. Сукупність проектів утворює програму або портфель проектів [9].

Управління проектами в публічній сфері є процесом інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади або

органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність задля розв'язання публічної проблеми [84, с. 87].

Варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку систем муніципального управління використання проєктного підходу в територіальних громадах або взагалі не відбувається, або знаходиться на початковій стадії впровадження й апробації на пілотних майданчиках [83]. На наше переконання, це відбувається у зв'язку з тим, що у процесі застосування проєктного управління регіональні органи влади зустрічаються з певними труднощами, для подолання яких потрібна розробка комплексу заходів, скерованих на створення сприятливих умов для застосування цього методу в діяльності місцевих органів публічного врядування.

Дослідники А.П. Дука та Старченко Г.В. [33] стверджують, що в загальному розумінні проєктно-орієнтоване управління є управлінням значущими видами діяльності територіальної громади, що вимагають постійного керівництва в умовах суворих обмежень за витратами, якістю та термінами робіт з використанням методів проєктного менеджменту.

Децик О.П. [30, с. 67] зауважує, що проєктно-орієнтоване управління використовують тоді, коли чітко виокремлені завдання проєкту, кінцевий результат, є виділені або наявні ресурси, часові межі та обмеження. Науковець переконаний, що проєктно-орієнтоване управління характеризується чіткою орієнтацією на досягнення мети – створення “продукту проєкту”. Окрім того, він зазначає, що проєктно-орієнтоване управління розглядається як новий “гнучкий” метод, що забезпечує взаємозв'язок творчих зусиль з загальними задачами керівників, а його суть полягає у формуванні цілей управління, виділенні проблем, які вимагають вивчення й ефективного розв'язання, розробці програми чи стратегічного плану розв'язання проблем, а також усунення перешкод для досягнення поставлених цілей.

Харченко Т.О. та Самойленко Т.Г. [93, с. 23] впевнені, що основною перевагою проєктно-орієнтоване управління у межах системи публічного управління є його інтегрованість, яка передбачає узгодженість цілей

(секторальних, національних, місцевих, регіональних) та побудову логічних структур проєктів (програм), що дасть можливість виокремити контрольні точки реалізації проєкту та внести корективи у випадку відхилення від плану реалізації.

Більш того, застосування проєктно-орієнтованого управління у діяльності виконавчих органів територіальних громад за твердженням численних експертів та фахівців має перспективи у різних сферах соціально-економічного розвитку громад. До прикладу, Шкуро М.Ю. [102, с. 109-110] пропонує застосовувати методологію управління проєктами для розв'язання проблем енергоефективності. На погляд дослідника, розробка й використання комплексу методів та моделей управління проєктами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури гарантуватиме сталий розвиток цього напрямку як на державному, так і на місцевому рівнях.

Гавкалова Н.Л. та Власенко Т.А. [25, с. 64] рекомендують застосовувати проєктно-орієнтоване управління задля здійснення управління медичними закладами, які знаходяться у підпорядкуванні місцевих громад та зазначають, що позитивними результатами такого впровадження проєктно-орієнтованого управління буде збільшення динамічності й гнучкості управління, децентралізація відповідальності функціональних керівників, а також забезпечення готовності системи, що управляється, до організаційних змін.

Зінченко О.А. [37, с. 178] називає проєктно-орієнтоване управління найбільш продуктивним при розробці концепції іміджу території для підвищення конкурентоспроможності з ціллю залучення населення та інвестицій, адже він спроможний враховувати як очікування суспільних груп, так і невизначеність середовища, в якому реалізується ця концепція. Окрім того, проєктно-орієнтоване управління володіє багатьма інструментами для швидкого реагування на зміни, дає змогу прогнозувати сценарії майбутніх подій, формувати стратегії та розробляти процеси їх реалізації.

На наше переконання, в умовах сьогодення інноваційний розвиток органів публічної влади можливий тільки шляхом забезпечення переорієнтації

діяльності на проєкту. З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність у побудові системи життєдіяльності органів публічної влади як проєктно-орієнтованої.

Богуцький С. [15, с. 87] наголошує, що для впровадження проєктно-орієнтованого управління у діяльність виконавчих органів територіальних громад потрібно здійснити низку заходів, серед яких:

- дослідити основи методичного забезпечення управління підготовкою та реалізацією проєктів;
- організувати відповідні команди фахівців або підрозділи, які функціонально забезпечуватимуть реалізацію проєктів;
- гарантувати інтеграцію та координацію діяльності виконавчих органів територіальних громад, місцевого бізнесу та власне територіальної громади, тобто всіх елементів системи управління розвитком тієї ч іншої територіальної громади;
- провести короткотермінове навчання та підвищення кваліфікації співробітників, які залучені до процесів розробки та реалізації проєктів;
- розробити на рівні територіальної громади інформаційну систему управління проєктами;
- забезпечити подвійний контроль процесу розробки та реалізації проєктів – з боку виконавчої влади територіальної громади та активних прошарків громадськості.

Вважаємо, що впровадження проєктно-орієнтованого управління для забезпечення дієвого публічного управління на всіх його рівнях у нашій державі продиктована об'єктивною вимогою часу, новими суспільними викликами та численними загрозами. На перший погляд, застосування проєктно-орієнтованого управління у публічній сфері дає змогу одержати додаткові ресурси для розв'язання актуальних проблем суспільного розвитку, але не лише це. Як свідчить вітчизняний та міжнародний досвід, переваги проєктно-орієнтованого управління зробили його одним із найбільш затребуваних способів управління в сучасному світі. До основних переваг

проектно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні на сучасному етапі можна віднести наступні:

- 1) орієнтація менеджменту не на сам процес, а на результат;
- 2) формування більш гнучкої структури управління, яка спроможна оперативніше реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, і діяльність якої легше проконтролювати та оцінити;
- 3) впровадження міжвідомчого співробітництва й розвитку партнерських відносин між недержавними організаціями, органами публічної влади та бізнес-структурами;
- 4) раціональніше використання усіх видів ресурсів;
- 5) передбачуваність термінів та результатів роботи, оскільки проєкт має план і графік його виконання, а також здатність швидко коригувати завдання, цілі і, відповідно, при необхідності – тактику проєкту;
- 6) розв'язання найбільш пріоритетних завдань щодо реформування держави в умовах чітко визначених обмежень часу та ресурсів;
- 7) можливість усувати “зайві” процеси, зосередити зусилля на тих процесах, які скеровані на створення або впровадження інновацій, тощо [63, с. 8].

Проте слід зауважити, що на сьогодні поруч з численними перевагами проектно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні існують також труднощі й проблеми, які потребують уваги. До прикладу, застосування проектно-орієнтованого управління у практиці публічних інституцій є тільки декларативним. Проєкти, які скеровані на реалізацію стратегії розвитку, зазвичай, являють собою звичайні традиційні плани заходів, вони мають вигляд простого переліку завдань без детального інформаційного та змістовно-організаційного забезпечення, без належного фінансового, соціально-економічного, планування та експертизи. Окрім того, повноцінне застосування методології формування проєктів, управління ними, а також управління “портфелем” проєктів, розробленим для реалізації стратегічних

пріоритетів, є досить проблемним та не відпрацьованим у сфері публічного управління.

З огляду на особливості проектно-орієнтованого управління в публічній сфері серед головних проблем на шляху до провадження проектного підходу в діяльність органів публічного управління можемо виокремити наступні:

1) низька готовність управлінських кадрів, відсутність стандартів професійної діяльності, які б закріплювали в посадових інструкціях вимоги до володіння сучасними управлінськими технологіями з проектною діяльністю;

2) нестача фахівців, які мають знання з методології проектного підходу, які вміють підготувати проєкт для одержання гранту міжнародного фонду, а також недостатнє залучення громадськості, підприємців та інших зацікавлених сторін під час розробки й реалізації проєктів у публічній сфері;

3) невирішеність центрального методологічного питання щодо оцінювання суспільної корисності проєктів з реалізації стратегії, що дало б можливість обґрунтовано обирати найбільш цінні проєкти до портфеля, виявляти в інтегрованому вигляді очікуваний результат реалізації стратегії [32].

Таким чином, приходимо до висновку, що сучасні жорсткі вимоги до результативності й ефективності публічного управління обумовлюють необхідність використання проектно-орієнтованого управління на рівні публічної сфери. З огляду на наявність чітких параметрів у проектному підході (виконавців, ресурсів, масштабів робіт тощо) його застосування у публічній сфері дає можливість успішно досягти поставленої мети у вигляді розв'язання суспільно значущих проблем. Грамотна, послідовна та теоретично опрацьована

організація процесу проектно-орієнтованого управління надасть можливість підвищити ефективність діяльності виконавчих структур територіальних громад та функціонування соціально-економічної системи адміністративно-територіальної одиниці загалом. Окрім того, важливо пам'ятати, що у зв'язку з післявоєнним відновленням та розвитком публічної сфери в Україні, інноваційність та масштабність повоєнних реформ потребуватимуть відповідного проектно-орієнтованого управління змінами.

### 1.3. Інституційне забезпечення управління проєктами в публічній сфері

Ефективність реалізації проєктів розвитку в публічній сфері залежить від організації системи інституцій та інститутів, які визначають взаємовідносини суб'єктів у процесі проєктного управління. При цьому досі не існує єдиної точки зору щодо визначення категорії “інститут”. Зокрема, представники раннього інституціоналізму під інститутами розуміли шаблони мислення та поведінки широких верств населення, неоінституціоналісти стверджують, що інститути являють собою набори формальних і неформальних правил, що накладають певні обмеження на поведінку людей [38, с. 1]. Так, попри досить суперечливі визначення, спільним є розуміння інститутів як інформаційних сутностей, адже цикл циркуляції інформації у суспільстві складається з кількох фаз, кожна з яких відповідає конкретному стану інституції: інформація у чистому вигляді – норми й правила; засвоєна людьми інформація – ментальні моделі та стереотипи мислення; об'єктивована інформація – колективні дії та матеріальні системи. Таким чином, інститут виступає відносно стійкою системою норм, яка регулює діяльність та взаємодію суб'єктів в певній сфері суспільного життя [46, с. 154].

Щодо поняття “інституційне забезпечення”, то воно являє собою сукупність інституцій та інститутів, а також нормативно-правових актів, які забезпечують наявність економічних, організаційних та інших умов розвитку публічної сфери.

Інституційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління публічною сферою варто розглядати як складну за структурою систему, яка об'єднує підсистеми, щорієнтовані на різні критерії цілей розвитку публічної сфери: зниження ресурсомісткості національної економіки у всіх її секторах; підвищення рівня стандартів та якості життя населення; покращення збалансованості розвитку регіонів; підвищення конкурентоспроможності економіки з урахуванням викликів глобального інноваційного простору та інституцій, які їх забезпечують. Згідно з теорією систем, такій системі повинна

бути притаманна основна ціль, що виявляється у досягненні бажаного стану інституційного середовища відповідно до стратегії інноваційного розвитку, що зменшував би витрати проектно-орієнтованих суб'єктів економіки під час здійснення інноваційної діяльності та формування оптимальної структури економіки [83, с. 102].

Окрім того, необхідно зауважити, що система інституційного забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком публічної сфери має розглядатись як динамічна та відкрита, що реагує на впливи зовнішнього глобального простору, приміром, внутрішніх чинників державного розвитку чи міжнародних інституцій. Варто виокремити типи зв'язків, які мають існувати між елементами такої системи:

1) структурні зв'язки побудови – ці зв'язки передбачають, що наявність одних елементів підсистеми визначає необхідність наявності інших, до прикладу, стратегія розвитку публічної сфери передбачає розбудову таких інститутів, як стандарти управління проектами в публічній сфері;

2) зв'язки взаємодії та координації між інституціями, які визначаються стратегічними орієнтирами розвитку публічної сфери;

3) зв'язки розвитку – передбачають, що ефективна колаборація проектно-орієнтованих суб'єктів економіки забезпечує зміну стану об'єкта інституційного впливу;

4) зв'язки функціонування – різні проектно-орієнтовані суб'єкти економіки системи інституційного середовища розвитку публічної сфери забезпечують ефективну колаборацію між собою [83, с. 103].

Ключове місце у системі інституційного забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком публічної сфери доцільно відвести синергетичному зв'язку. Цей зв'язок при спільних діях незалежних проектно-орієнтованих суб'єктів економіки здатен забезпечити зростання до більшого значення загального ефекту, аніж сума ефектів цих суб'єктів, у випадку, якщо б вони діяли незалежно [88, с. 193].

Варто зауважити, що управління проектами в публічній сфері не можливе без інституційно-управлінських та інституційно-правових змін. Інституційно-управлінські зміни є необхідними змінами у державній інституційній підсистемі, зокрема, в органах публічної сфери (вдосконалення системи регіонального та місцевого публічного управління та адміністрування, оптимізація системи управління тощо) [89, с. 54]. Інституційно-правові зміни гарантують створення нормативно-правових умов, що стимулюють розвиток публічної сфери (розробка й реалізація проєктів та програм у публічній сфері: правових, соціальних, політичних, економічних, систематизація та вдосконалення законодавства у сферах державного управління) [90, с. 79].

Від особливостей та стану інституційного й організаційного забезпечення проєктно-орієнтованого управління публічною сферою великою мірою залежить керованість, адаптивність та ефективність її розвитку, а також її структурний, ресурсний та часовий виміри [24].

До процесу інституалізації у публічній сфері входять [22, с. 34]:

- 1) формування структури проєкту;
- 2) розробка стратегії;
- 3) формалізація процедур та розробка шаблонів координації, фінансування та управління;
- 4) встановлення компетенцій та формування вмінь.

На сучасному етапі в Україні відсутній будь-який інститут, який би повністю відповідав за інноваційний розвиток та реалізацію національних проєктів публічної сфери. До системи інституцій, які повинні здійснювати державне управління інноваційним розвитком публічної сфери, на даний момент входять: Президент; Верховна рада; обласні ради; представницькі органи місцевого самоврядування; Міністерство освіти і науки України; Кабінет Міністрів України; Міністерство економіки України; Національна рада з питань розвитку науки і технологій [28].

Слід підкреслити, що компетенції обласних рад та представницьких органів місцевого самоврядування щодо забезпечення інноваційного розвитку

публічної сфери, чітко не визначені. Інакше кажучи, усю сукупність інституцій, які здійснюють державне регулювання діяльності щодо розвитку публічної сфери можливо умовно поділити на дві групи: ті, що здійснюють пряме управління та ті, що здійснюють опосередковане управління. До першої групи належать: Кабінет Міністрів України, у тому числі Міністерство освіти і науки України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Національна рада з питань розвитку науки і технологій, відповідні структурні підрозділи обласних рад, а також представницькі органи місцевого самоврядування, а до другої групи відносяться: Президент та Верховна Рада України [18].

На кінець 2020 року законодавство, яке здійснює регулювання інноваційної діяльності в публічній сфері в Україні включає майже 200 різноманітних нормативно-правових актів, серед яких понад 50 нормативно-правових актів Уряду, більше 10 законодавчих актів, близько 100 різноманітних відомчих документів тощо. Головними нормативно-правовими актами, які регулюють інноваційну діяльність на макрорівні є: Закони України “Про інвестиційну діяльність”, “Про інноваційну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну експертизу”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні”, “Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків”, “Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій”, “Про наукові парки”, “Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави”, “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” та ін.; розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України, до прикладу, “Про концепцію розвитку національної інноваційної системи”, а також Закони про охорону інтелектуальної власності, та інші нормативно-правові акти, які регулюють суспільні відносини у сфері інновацій та інноваційного розвитку [3].

На наше переконання, розвитку публічної сфери в Україні необхідне залучення до цього процесу сучасного інструментарію, позитивного досвіду

передових країн, а також додаткових фінансових ресурсів. Головним інструментом залучення небюджетних коштів для розвитку є проекти та програми. Більш того, занадто низький рівень розвитку сфери публічного управління на тлі євроінтеграційних прагнень нашої держави визначають важливість зміни підходів до управління в публічній сфері. Розв'язання зазначеної проблеми стає пріоритетом розвитку держави, що потребує формування відповідного механізму реалізації інституційно-управлінських та інституційно-правових змін у сфері управління публічними проектами та програмами.

У такому контексті важливого значення набуває необхідність поєднання проектно-орієнтованого управління із загальним перебігом процесів публічного управління задля набуття державною сферою ознак надійності та ефективності функціонування її головних інститутів за умов ресурсних обмежень.

Відзначимо, що головними недоліками інституційного забезпечення управління проектами в публічній сфері є:

- значні труднощі з розповсюдженням регламенту проектної діяльності та відсутність зовнішньої методичної підтримки громад для розробки якісних проектів;

- недостатнє розширення мережі регіональних проектних офісів;

- відсутність цілісної системи міжнародних стандартів управління проектами, що обумовлює необхідність навчання персоналу вітчизняних організацій запровадження базових навичок стандартів у конкретних проектах;

- відсутність у службовців місцевого самоврядування певних навичок та знань у сфері фінансового менеджменту, що зумовлює необхідність проведення презентацій та переговорів з метою одержання достатніх грантових коштів на проекти розвитку територіальних громад [27, с. 58].

Окремо наголосимо, що інституціоналізм проектної діяльності у публічній сфері реалізується через систему стандартизації, стандарти розробляються міжнародними й національними органами стандартизації та професійними організаціями у сфері управління проектами. Найбільш

авторитетні організації, які займаються стандартизацією проектної діяльності, та їх головні здобутки зображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Головні організації зі стандартизації проектної діяльності\*

Назва організації	Основні здобутки в галузі стандартизації проектної діяльності
Міжнародна організація зі стандартизації (International Standardization Organization, ISO)	Створення стандарту ISO 21500: 2012 “Керівництво з управління проектами” (Guidance on project management).
Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI)	Розроблення сертифікації спеціалістів в галузі управління проектами на основі “Керівництва до зводу знань з управління проектами” (PMBOK® Guide). З січня 2013 року набула чинності п’ята версія стандарту PMBOK 2012.
Міжнародна асоціація з управління проектами (International Project Management Association, IPMA)	Стандарт “Проекти в контрольованих середовищах” (Projects IN Controlled Environments, (PRJNCE2)) – структурований метод управління проектами в соціальній сфері. Методологія PRJNCE2 містить підходи до менеджменту, контролю та організації проектів. International Competence Baseline (ICB) – міжнародні вимоги до компетенції менеджерів проектів.
Асоціація з управління проектами (Association for Project Management, APMA)	Розроблення стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями (The APM Body of Knowledge).
Асоціація з управління проектами Японії (Project Management Association of Japan, PMAJ)	Стандарт проектної діяльності «Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах» (P2M).
Міжнародне об’єднання з розробки стандартів управління проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS)	Розроблення кваліфікаційних стандартів для проект-менеджерів “Стандарт оцінювання практичної компетенції менеджерів програм” (Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers).
Міждержавна рада зі стандартизації, метрології та сертифікації (МДР) Співдружності Незалежних Держав (СНД)	Розроблення й прийняття міждержавних стандартів ГОСТ.

\*Джерело: узагальнено автором на основі [46]

Отже, можна підсумувати, що на сьогодні інституційне та організаційне забезпечення управління проектами в публічній сфері є малоефективним та фрагментарним, що знаходить вияв у дублюванні повноважень органів влади, відсутності єдиного законодавчого тлумачення інноваційного розвитку

публічної сфери, недостатній узгодженості та координації діяльності органів виконавчої влади, відсутності чітких критерії диференціації та надання державної підтримки щодо реалізації проєктів в публічній сфері. Це обумовлює негативні тенденції які позначаються на стані та особливостях розвитку публічної сфери України, що фіксується погіршенням проєктно-орієнтованого управління розвитком публічної сфери.

## Висновки до розділу 1

Перший розділ дослідження присвячений розгляду теоретико-методологічних основ формування та реалізації проєктного підходу в публічній сфері.

Проаналізовано сутність та основні поняття проєктного управління. Виявлено, що на даний момент для забезпечення ефективного розвитку системи публічного управління у воєнних та післявоєнних умовах, необхідно впровадити проєктний підхід.

Досліджено, що саме проєктне управління у публічній сфері забезпечує ефективне розв'язання широкого кола завдань в обмежені терміни й з мінімальними витратами та виконує низку значущих функцій і завдань, зокрема значно покращує продуктивність та підвищує ефективність роботи органів публічної влади.

Визначено, що необхідність використання проєктно-орієнтованого управління на рівні публічної сфери зумовлена сучасними жорсткими вимогами до результативності та ефективності публічного управління. Послідовна, грамотна та теоретично опрацьована організація процесу проєктно-орієнтованого управління дасть змогу підвищити ефективність діяльності виконавчих структур територіальних громад та функціонування соціально-економічної системи адміністративно-територіальної одиниці в цілому.

Проте виявлено, що зараз існують певні складнощі й перешкоди, які заважають впровадженню ефективного проєктного управління на рівні

публічної сфери. Ці перешкоди та складнощі зумовлені нормативно-правовими обмеженнями, що визначають чіткі вимоги до організаційної структури й обов'язків виконавців проєктів у сфері публічного управління. інституційне та організаційне забезпечення управління проєктами в публічній сфері є малоефективним та фрагментарним. Тому, потрібно розв'язати ці проблеми, що дасть можливість забезпечити високу ефективність реалізації проєктів та в результаті посилить конкурентні переваги нашої держави на світовому рівні.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ІЗЮМСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1. Публічне управління на засадах проєктного менеджменту: сучасний стан та проблеми реалізації в Україні

На сучасному етапі публічне управління в Україні на засадах проєктного менеджменту проходить етап становлення. О. Оболенський [47] стверджує, що становлення України повноцінним конкурентоспроможним партнером у світовому формаційному та цивілізаційному просторі потребує наукового обґрунтування публічного управління на засадах проєктного менеджменту [4, с. 3–4]. Окрім того, європейський вибір нашої держави та реалії сьогодення детермінують необхідність змін у сфері публічного управління та змушують звернути особливу увагу на організацію публічного управління на засадах проєктного менеджменту в Україні.

Доцільність використання методології управління проєктами задля розробки й здійснення проєктів та програм у галузі державного управління в Україні обумовлена наступними аргументами [13, с. 192–193]:

1) розроблення та втілення державних програм незалежно від рівня, беручи до уваги їх багатоаспектність та складність, вимагає використання інструментів проєктного менеджменту;

2) управління проєктами являє собою універсальну концепцію, яка може бути використана з метою здійснення будь-яких проєктів в усіх напрямках та галузях, починаючи з науки, освіти та медицини й закінчуючи важкою промисловістю, оборонним комплексом та збройними силами;

3) проєктний підхід передбачає чіткий розподіл завдань, цілей, функцій та обов'язків щодо реалізації проєкту, який підвищує контроль за виконанням завдань підлеглими та полегшує їх оцінку;

4) за допомогою проєктного підходу здійснюється зворотний зв'язок із населенням країни, що дає можливість громадянам краще оцінити діяльність органу державного управління.

Сьогодні в Україні значущим питанням щодо використання механізму проєктного менеджменту у сфері публічного управління є вивчення досвіду його впровадження у сфері бізнесу та перенесення цієї практики у галузь публічного управління [45, с. 35].

Так, Т. П. Козаченко [42, с. 52] наголошує, що у бізнесі існують глобальні тенденції, які дають змогу говорити про використання проєктного підходу, тобто зростання значення й частки діяльності, що пов'язана зі здійсненням проєктів. Найвагомішими серед них дослідниця називає: скорочення життєвого циклу послуг і виробів, особливо термінів розроблення та запуску; перехід від регулювання й концентрації до координації та розподілу; портфельний підхід до управління проєктами забезпечує суттєві вигоди; персоналізація попиту та пропозиції, послуг та продуктів. До їх складу дослідниця відносить можливість поглянути на проєкти в глобальному контексті, що віддзеркалює стан справ загалом [47].

Визначають два головних підходи щодо ефективності діяльності органів публічної влади. Перший підхід функціонує в межах так званої “традиційної” моделі державного управління, у якій організаційна ефективність пов'язана з організаційними процесами, і між поняттями “ефективність” та “якісне виконання функцій” може бути поставлено знак рівності, що призводить до ігнорування зовнішніх стосовно організації інтересів [53].

Другий підхід до розуміння ефективності діяльності органів публічної влади сформувався в межах “нового публічного менеджменту”, що детермінує перехід від адміністрування до менеджменту. Зміщення акцентів у діяльності

публічних організацій на результати вимагає від організацій чіткого визначення своєї місії, завдань і цілей [6, с. 67].

Зараз в Україні вже розпочато впровадження технологій проектного менеджменту. Цьому підтвердженням є державні документи, серед яких: дорожні карти, національні проекти, інноваційні програми (до прикладу, екологічна політика (стратегія) до 2020 року для реалізації заходів передбачає план дій, розрахований на 5 років, стратегія сталого розвитку “Україна–2020”; задля реалізації заходів передбачено дорожні карти) [55, с. 79].

Варто підкреслити, що сучасний стан публічного управління на засадах проектного менеджменту в Україні залишається на незадовільному рівні. Це пов’язано з тим, що між органами місцевого самоврядування (ОМС) громад різного розміру та територіального розташування сьогодні існує значний розрив у спроможності та досвіді короткострокового та довгострокового планування. Це стало результатом того, що до реформи децентралізації влади необхідні повноваження належали лише великим і частково середнім громадам. Це означає, що більш як 83% громад в минулому не мали серед своїх функцій коротко та довгострокового планування або не володіли такою кількістю повноважень [56, с.5]. Досліджуючи ситуацію з середніми громадами, зазначимо, що серед середніх громад (14% від всіх громад) ситуація може бути дещо кращою, оскільки до реформи більшість з адміністративних центрів цих територіальних громад мали статус міст обласного чи районного підпорядкування і виконували ряд певних функцій, проте рівень повноважень та викликів для органами місцевого самоврядування громад зараз значно вищий [78, с. 5].

Крім того, додатково необхідно врахувати реальну фінансову здатність формувати структурні підрозділи для проектного менеджменту та розвитку. Сьогодні така спроможність є лише у міст з понад 100 тис. населення, а це становить лише 3% від усіх територіальних громад в Україні. Крім низької здатності до менеджменту проектами, стратегії місцевого розвитку часто сприймаються як органами місцевого самоврядування громад, так і різними

ланками державної влади, як ритуал, який не має практичного значення або ж як проста формальність [81].

Усі попередні спроби перетворити стратегічне планування та проєктний менеджмент як його частину на практичний інструмент місцевого розвитку не принесли значних результатів. Так у 2016 році було створено Агенції регіонального розвитку (АРР), завданням яких мало бути надання консультаційно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування громад з розробки програм, стратегій та проєктів [40, с. 129]. Аналіз окремих проблемних питань діяльності АРР довів, що результативність цих установ значно відрізняється у різних областях України. Успіх АРР можна вважати суперечливим, беручи до уваги той факт, що у березні 2023 року Мінінфраструктури України презентувало концепцію Команд підтримки реформ у громадах, які характеризуються схожим функціоналом завдань [40, с. 130]: підвищити потенціал громад у розробці стратегічних планів розвитку та відновлення громади; надати консультативну підтримку щодо залучення інвестицій та реалізації проєктів відновлення.

Попри постійні зусилля українських та міжнародних організацій задля розвитку спроможностей в даній галузі, без системного підходу якість проєктного менеджменту залишається ініціативою окремих управлінців у громаді [44, с. 127].

Загалом, побудова нової моделі публічного управління, яке ґрунтується на засадах проєктного менеджменту, надасть змогу:

- вирішити проблему координації між багатьма органами та структурами, які задіяні в реалізації програм у сфері публічного управління;
- ефективно вирішувати проблему контролю (як з боку державних органів, так і з боку громадськості) витрат і термінів;
- сформуванню більш гнучку організаційну структуру управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здійснювати контроль та управління ефективністю діяльності, що за інших умов найчастіше є значно ускладненим;

- полегшити оцінку та підвищити контроль за виконанням завдань підлеглим через чіткий розподіл керівництвом, цілей, завдань, функцій та обов'язків;

- оцінювати діяльність органу публічного управління безпосередньо громадянами держави;

- здійснювати інтегральну оцінку соціально-економічної корисності проєкту за єдиним основним критерієм для отримання узагальненої оцінки [42, с. 54].

У результаті, через наявність чітких параметрів у проєктному підході (виконавців, ресурсів, масштабів робіт тощо), його використання в публічному управлінні надасть змогу ефективно та результативно досягти поставленої мети у вигляді вирішення важливих питань [45, с. 36].

Слід зазначити, що на шляху до впровадження публічного управління на засадах проєктного менеджменту в Україні існує багато чинників, що здійснюють негативний вплив на цей процес [48, с. 20]. Серед таких чинників основними є ті чинники, які впливають на ефективність діяльності органів у нашій державі, зокрема: застосування старих механізмів управління, невміння максимально використати всі свої потенційні можливості, які надаються чинним законодавством, марнування занадто великої кількості часу на “паперову” роботу, на ведення документації, недостатнє застосування сучасних можливостей збереження, обробки та передання інформації, структурна недосконалість організацій щодо чіткості структури внутрішньої підпорядкованості та внутрішніх інформаційних потоків, а також нестача у багатьох співробітників навичок, знань та вмінь, потрібних у їхній практичній роботі, особливо низький рівень володіння сучасними інформаційними технологіями [45, с. 54].

Крім того, варто розглянути та проаналізувати основні проблеми успішної реалізації проєктного менеджменту в управлінні громадами:

- недостатня увага органів місцевого самоврядування громад до проєктного менеджменту як дієвого інструменту для розвитку громади;

- наявність багатьох викликів в інституціоналізації проєктного підходу;
- брак навичок проєктних команд та менеджерів [51, с. 7].

Проблема недостатньої уваги органів місцевого самоврядування громад до проєктного менеджменту як дієвого інструменту для розвитку громади полягає в тому, що в громадах спостерігається досить низький рівень уваги до проєктного менеджменту як важливої діяльності для досягнення цілей та розвитку громади. Згідно зі статистичними даними – 21% опитаних у 2021 році громад взагалі не здійснювало проєктну діяльність, натомість у 61% громад подібну роботу виконує голова громади або ініціативні співробітники. Низька увага або її відсутність до проєктного підходу на рівні команди ОМС або керівництва призводить до втрачених переваг чи можливостей проєктно-орієнтованого підходу в управлінні громадою [54].

У тих територіальних громадах, де все ж наявна посада проєктного менеджера, досить часто з'являються складнощі з безпосередньою інституціоналізацією проєктного підходу. Вже сформовані проєктні команди або ініціативна людина в громаді, яка займається проєктами, стикається з наступними проблемами:

- відсутність позитивної згоди від керівництва територіальної громади;
- відсутність довгострокового планування та чітких пріоритетів у громаді;
- брак чіткого розподілу обов'язків у громаді;
- наявність викликів у кадровій політиці всередині органів місцевого самоврядування громади [46, с. 155].

Не менш важливою проблемою є відсутність навичок проєктних менеджерів та команд, серед яких варто виокремити наступні: стратегічне мислення, комунікації та взаємодії, технічні навички, інституційна пам'ять.

Отже, аналіз сучасного стану та проблем реалізації публічного управління в Україні на засадах проєктного менеджменту засвідчує, що наша держава знаходиться тільки на початку становлення та розвитку публічного управління на засадах проєктного менеджменту. Сучасний стан проєктного

менеджменту в публічному управлінні залишається на незадовільному рівні впровадження та реалізації. Усі попередні спроби влади перетворити стратегічне планування та проєктний менеджмент як його частину на практичний інструмент місцевого розвитку не принесли значних результатів. Попри постійні зусилля українських та міжнародних організацій задля розвитку спроможностей в даній галузі, без системного підходу якість проєктного менеджменту залишається ініціативою окремих управлінців у громаді.

Основними проблемами успішної реалізації проєктного менеджменту в управлінні громадами є: недостатня увага органів місцевого самоврядування громад до проєктного менеджменту як дієвого інструменту для розвитку громади; наявність багатьох викликів в інституціоналізації проєктного підходу (відсутність позитивної згоди від керівництва територіальної громади; відсутність довгострокового планування та чітких пріоритетів у громаді; брак чіткого розподілу обов'язків у громаді; наявність викликів у кадровій політиці всередині органів місцевого самоврядування громади) та брак навичок проєктних команд та менеджерів (стратегічного мислення, інституційної пам'яті, технічні навички та навички взаємодії та комунікації). Вибір вектора розвитку публічного управління на засадах проєктного менеджменту є в умовах сьогодення потужним стимулом, який передбачає розроблення багаторічних планів розвитку та підпорядкованих галузевих чи інтегрованих операційних програм на партнерських засадах між органами влади різних рівнів.

## 2.2. Особливості реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах

Станом на березень 2022 року в Україні створено 645 територіальних громад (Додаток Б). Загальна чисельність населення, яке увійшло до їхнього складу становить понад 6,4 млн осіб (15,1% від загальної кількості населення сучасної України). Сьогодні відбулось об'єднання вже більш як 3356

територіальних громад, що становить 30,2% від загальної кількості селищних, сільських та міських рад, які окремо функціонували до 2015 року [55, с. 79].

Особливістю процесу створення нових ТГ є нерівномірність динаміки їх формування в розрізі регіонів. За проведеними розрахунками, в певних окремих регіонах України частка території, яка ввійшла до складу територіальних громад сягає 57,34% (у Житомирській області), у той час, як в інших – ця частка становить лише 5,62% (у Закарпатській області) [29].

Згідно з дослідженнями Р. М. Костюкевич та О. М. Мандзюк [43, с. 75], які з метою формування правдивості вибіркової сукупності територіальних громад, визначили оцінку показника інтенсивності процесів децентралізації (за відношенням площ, що ввійшли до складу ОТГ, до загальної площі регіону). В результаті, регіони України було поділено на три групи:

- регіони України, в яких процес децентралізації відбувається досить інтенсивно (загальний показник інтенсивності становить (37,03–56,05%);
- регіони, де процес відбувається з середньою інтенсивністю (19,05–38,15%);
- регіони, де процес відбувається з низькою інтенсивністю (0–19%).

Наступним етапом було завдання з визначення середнього значення показника інтенсивності у кожній групі. У результаті розрахунків дослідників було отримано статистичні дані (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Середнє значення показників інтенсивності у регіонах України\*

№	Показник інтенсивності	Назва регіону (область)	Показник (%)
I.	низький показник інтенсивності	Сумська	11%
		Закарпатська	17%
		Полтавська	15,3%
II.	середній показник інтенсивності	Дніпропетровська	21,6%
		Житомирська	29,1%
		Херсонська	32,8%
III.	високий показник інтенсивності	Львівська	39,9%
		Вінницька	44,3%
		Київська	45,1%

\*Джерело: узагальнено автором на основі [44]

Отже, дані досліджень класифікують регіони України на три групи:

1. Регіони з низьким показником інтенсивності: Сумська (11%), Закарпатська (17%) та Полтавська область (15,3%).

2. Регіони з середньою інтенсивністю: Житомирська (29,1%), Дніпропетровська (21,6%) та Херсонська область (32,8%).

3. Регіони з високим показником інтенсивності: Київська (45,1%), Вінницька (44,3%), Львівська область (39,9%).

Загалом більшість ОТГ, які взяли участь у дослідженні, розуміють важливість стратегічного планування власного розвитку та стали безпосередніми ініціаторами цього процесу – 87% респондентів. Натомість лише 11% респондентів спираються на загальну стратегію розвитку регіону, тобто самостійно стратегічне планування скоріше не здійснюють.

Варто зазначити, що, з точки зору реалізації стратегічних планів, для новостворених громад (ОТГ) провідним питанням стала проблема залучення фінансових ресурсів для розвитку території громади (Додаток В). Таким чином, сьогодні пошук альтернативних джерел фінансування проєктів місцевого розвитку є спільною діяльністю органів управління та влади, а також організацій, які мають зацікавленість у процесах реалізації таких проєктів і вимагають покращення рівня професійної компетенції органів влади та управління, а також підвищення рівня їх зацікавленості в одержанні результатів діяльності, яка має бути спрямована на задоволення потреб населення ОТГ [45, с. 36].

Очевидно, що проєкти місцевого розвитку громади належать до категорії проєктів публічного сектору та характеризуються специфічними особливостями порівняно з бізнес-проєктами. Відповідно до спрямування, проєкти місцевого розвитку громади можуть забезпечувати як економічні потреби, так і як суто соціальні потреби – вигоди ОТГ, а саме:

- повинні бути затверджені у складі проєктної частини стратегії;
- повинні бути направлені на процес досягнення вигод територіальної громади та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку території;

– мають виконуватися під егідою органу муніципального управління;  
 – у структурних підрозділах органу муніципального управління мають бути центри відповідальності, які ведуть проєкти місцевого розвитку громади [57].

Відповідно до сучасних досліджень розвитку ОТГ в Україні, можемо розглянути досвід проєктного менеджменту в деяких громадах нашої країни станом на 1 березня 2022 року (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Досвід проєктного менеджменту в територіальних громадах України  
 (станом на 1 березня 2022 року)\*

Загальні показники	Вінницька	Закарпатська	Житомирська	Херсонська	Київська	Сумська	Львівська	Разом	Загальний %
Відсутність реалізації проєктів, які фінансуються із зовнішніх джерел		1				1		2	5
Наявність реалізованих проєктів коштом ДФРР (Державний фонд регіонального розвитку)	4	1	1	2	4	1	2	15	95
Відсутність досвіду з підготовки проєктів для фінансування коштом зовнішніх джерел		1		1			2		5
Наявність досвіду з підготовки проєктів для фінансування коштом ДФРР	4	1	1	2	4	1	2	15	95
Наявність досвіду з підготовки проєктів для фінансування коштом міжнародних донорських організацій	3		1		4		2	9	71
Відомо, що є можливості залучення коштів для розвитку громади зі спеціальних чи позабюджетних фондів, але не відомі детальні умови									0
Відомі умови щодо залучення фінансування з ДФРР	3		1		3		1	8	69
Відомі умови щодо залучення фінансування з міжнародних фондів	2				3			5	51

\*Джерело: узагальнено автором на основі [57]

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що 95% громад відомі умови щодо залучення коштів із ДФРР (Державного фонду регіонального розвитку) і лише

половині громад відома інформація про умови щодо залучення коштів з міжнародних фондів. Статистика досліджень свідчить про те, що сьогодні в Україні є ТГ, яким не відомо про умови залучення коштів зі спеціальних із чи позабюджетних фондів, що може свідчити про недосконалість роботи органів управління ТГ.

Крім того, попри обізнаність з умовами фінансування проєктів місцевого розвитку як коштом міжнародних фондів, так і коштом ДФРР, не всі громади України мають позитивний досвід підготовки таких проєктів, що свідчить про нерозвиненість проєктного менеджменту в громаді та може бути спричинене відсутністю відповідних умінь та навичок [75, с. 180].

Варто підкреслити й той факт, що за наявності позитивного досвіду з підготовки проєктів коштом міжнародних фондів, в окремих ТГ спостерігається відсутність знань та загальної інформації щодо умов співпраці з такими фондами, що вимагає доцільність здійснення більш виваженої кадрової політики в органах місцевого самоврядування окремих ТГ у регіонах країни. Загальні результати фактичної реалізації проєктів за джерелами їх фінансування вказують на необхідність підвищення рівня знань та навичок проєктного менеджменту з метою збільшення частки успішно підготовлених проєктів.

Не менш важливим для розвитку кожної громади є сфера реалізації проєктів, спрямованих на розвиток цієї громади. Розглянемо кількісне відношення проєктів по сферах розвитку ТГ України (рис. 2.1).

З рис. 2.1 видно, що найпоширенішими є проєкти в наступних сферах: соціальна (освіта), благоустрій території, житлово-комунальне господарство, соціальні проєкти, пов'язані з охороною здоров'я, екологічні та економічні проєкти.

Реалізація даних проєктів сприяє розвитку інфраструктури громади, культурному та соціальному життю населення, покращенню рівня всіх послуг (освітніх, медичних тощо).



Рис. 2.1. Сфера реалізації проєктів, спрямованих на розвиток територіальних громад в Україні [57]

Проаналізуємо відсоткове співвідношення створення проєктів по сферах розвитку територіальних громад України (рис. 2.2).

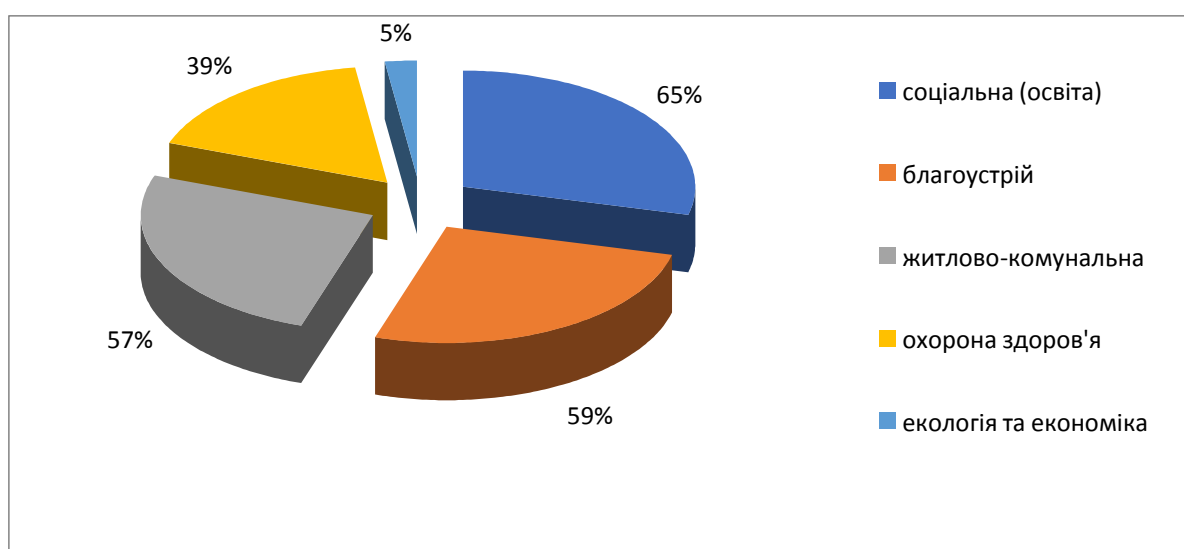


Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення створення проєктів по сферах розвитку територіальних громад в Україні [57]

Таким чином, відсоткове співвідношення створення проєктів по сферах розвитку територіальних громад України характеризується наступними даними:

- проєкти пов'язані з освітою (більш як 65% громад мають подібний досвід);

- благоустрій території, зокрема насадження дерев, створення фонтанів та площадок – 59%;

- житлово-комунальне господарство, зокрема запровадження альтернативних джерел енергетики – 57%;

- соціальні проєкти, пов'язані з охороною здоров'я, зокрема комплексні чи вузькогалузеві медичні огляди населення за участю висококваліфікованих спеціалістів – 39%;

- екологічні та економічні проєкти є мало поширеними (5-10 % громад).

Одержані результати щодо економічних проєктів (підтримка конкретних форм господарювання, інфраструктура розвитку бізнесу) є певною мірою очевидними та зрозумілими, оскільки основним завданням владних структур – є сприяння розвитку бізнесу, а не супроводження його створення та сприяння окремим формам господарювання. Крім того, варто звернути увагу на проєкти екологічного характеру. Сучасний стан навколишнього природного середовища (вирубка лісів, збільшення кількості промислових зон тощо) та наявність суттєвих проблем у сфері забруднення довкілля (забруднення води, ґрунту, повітря тощо) висувають перед владними структурами нові пріоритети, зокрема, сьогодні у світлі найактуальнішим серед євроінтеграційних процесів є розробка та виробництво безпечних систем поводження з відходами. Однак, як підтверджують наукові дослідження, для органів місцевого самоврядування територіальних громад ця проблематика не є пріоритетною, а отже, досягнення цілей збалансованості та сталого розвитку екологічних, соціальних та економічних цілей розвитку територій громад є досить складним [73].

Отже, особливості реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах полягають у нерівномірності їх застосування у різних регіонах України. Зокрема, вони поділяються на три групи: регіони України, в

яких процес децентралізації відбувається досить інтенсивно (загальний показник інтенсивності становить (37,03–56,05%) – Київська (45,1%), Вінницька (44,3%), Львівська область (39,9%); регіони, де процес відбувається з середньою інтенсивністю (19,05–38,15%) – Житомирська (29,1%), Дніпропетровська (21,6%) та Херсонська область (32,8%); регіони, де процес відбувається з низькою інтенсивністю (0–19%) – Сумська (11%), Закарпатська (17%) та Полтавська область (15,3%).

Крім того, варто підкреслити сфери реалізації проєктів, спрямованих на розвиток громад, серед яких перевагу отримують ті, які гарантують фінансову прибутковість громаді та соціальні вигоди. Натомість сфери розвитку громади, зокрема екологія залишається поза увагою органів управління громадами. Сьогодні всі проєкти отримують належне фінансування як зі сторони держави, так і зі сторони багатьох міжнародних фондів та організацій. Однак, сьогодні спостерігається брак висококваліфікованих спеціалістів, які здатні створити та супроводжувати виконання проєктів з моменту їх написання до моменту їх завершення

### 2.3. Аналіз системи управління проєктами в Ізюмській територіальній громаді Харківської області

Однією з найдоцільніших та найбільш масштабних реформ в Україні сьогодні є реформа децентралізації влади, яка надала змогу новоствореним громадам вільно розпоряджатися власними фінансовими ресурсами, а також згідно з якою низку повноважень було передано органам місцевого самоврядування, які значно краще орієнтуються в локальних проблемах та здатні використовувати кошти на їх вирішення більш ефективно. Як результат, децентралізація влади стала рушійною силою у процесах розвитку місцевих громад.

Однією з громад, яка стала успішним прикладом децентралізації влади стала Ізюмська міська територіальна громада Харківської області, яка об'єднує

в собі 16 населених пунктів (села: Федорівка, Тихоцьке, Суха Кам'янка, Кам'янка, Синичено, Рудневе, Пимонівка, Левківка, Крамарівка, Іскра, Іванівка, Забавне, Бригадирівка, Бабенкове та місто Ізюм як адміністративний центр (Додаток В). Усі питання щодо забезпечення сталості розвитку Ізюмської міської територіальної громади, а також безпосередньої організації проєктної діяльності вирішує Ізюмська міська рада (Додаток Г). Також варто зазначити, що до процесу реалізації різних муніципальних та соціальних проєктів можуть долучатися зацікавлені сторони: інвестори та акціонери, благодійні та громадські організації, підприємства, засоби масової інформації, профспілки, науково-освітні заклади, інші муніципалітети, а також жителі громади [41].

Провідною метою діяльності Ізюмської міської ради є зміцнення засад конституційного ладу України; захист законних інтересів та прав та представництво кожного мешканця громади; створення оптимальних умов для нарощування людського потенціалу громади та забезпечення життєво важливих потреб місцевого населення; розвиток місцевої демократії.

Після децентралізації на Ізюмську міську раду покладені наступні функції місцевого самоврядування:

- залучення населення громади до участі у розв'язанні питань загальнодержавного та місцевого значення;
- забезпечення комплексного культурного та соціально-економічного розвитку відповідної території;
- використання, володіння та управління комунальною власністю громади;
- надання соціальних послуг населенню;
- гарантування законності, правопорядку, громадської безпеки, охорона прав, законних інтересів та свобод громадян;
- захист прав місцевого самоврядування та соціальний захист населення [41].

Таким чином, Ізюмська міська рада виконує ряд важливих завдань, які гарантують реалізацію розвитку Ізюмської міської територіальної громади та

покращують добробут населення громади. До них також варто віднести: гарантування конкурентоздатності регіону, сприятливих умов для залучення інвестицій; створення сприятливих умов для діяльності різноманітних суб'єктів господарювання, всіх органів управління; налагодження ефективної співпраці з національними, регіональними та закордонними партнерами; реалізація стратегій та проєктів (Додаток Д).

Проєктний менеджмент у системі публічного управління Ізюмської міської територіальної громади характеризується тим, що функціонування системи управління проєктам передбачає формування окремої організаційної структури, в якій учасники проєкту об'єднуються у тимчасову робочу групу (ініціаторами проєкту можуть бути й звичайні громадяни, які бажають покращити місто) та формують команду проєкту, яка відповідає як за створення, подачу, захист, так і за повноцінну реалізацію проєкту. Загалом існує два підходи до формування команди:

I. Функціональний підхід, за якого фахівці однієї професії або спеціальності об'єднуються у функціональні підрозділи.

II. Цільовий підхід, за якого виконавці різних функцій або спеціальностей об'єднуються і працюють разом над якимись завданням або частиною проєкту.

Основні принципи побудови організаційних структур Ізюмської міської громади (відповідність змісту, системі взаємин учасників проєкту, вимогам зовнішнього оточення) визначають конкретні види організаційних структур управління проєктами Ізюмської громади: матрична організаційна та внутрішня організаційна.

Матрична організаційна структура може бути функціональною, проєктною, збалансованою, контрактною. Внутрішня організаційна структура може бути внутрішньо функціональною, внутрішньо матричною, дивізійною, федеральною та комбінацією цих структур [53].

Загалом, вибір організаційної структури залежить від класифікаційних ознак проєкту і для кожного окремого проєкту буде індивідуальною. Крім того,

застосування певних методів залежить від складності проєкту, ресурсного забезпечення та його часових рамок [61, с. 80].

Процес управління проєктами в Ізюмській міській територіальній громаді передбачає чотири стадії, поданих на рис. 2.3.

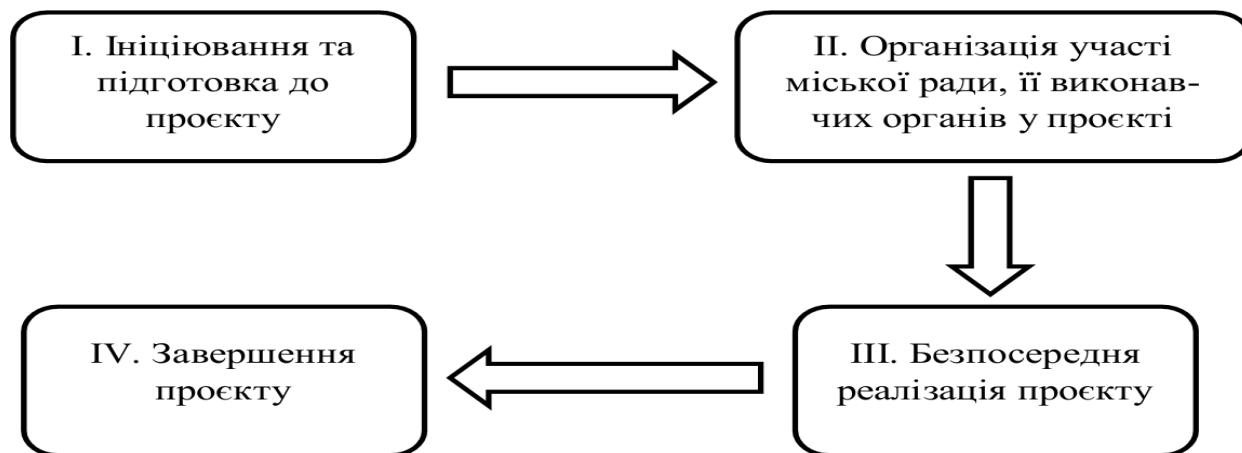


Рис 2.3. Стадії процесу управління проєктами в Ізюмській міській територіальній громаді [41]

На першому етапі – ініціювання та підготовки проєкту описується ідея проєкту ініціатором та затверджується міським головою Ізюмської міської територіальної громади. На даному етапі важливо виокремити провідні цілі проєкту, для визначення яких можна використати підхід SMART, який передбачає відповідність цілей наступним критеріям:

- конкретність – ціль проєкту має бути однозначною та зрозумілою;
- досяжність – ціль проєкту має бути реалістичною, яку можливо досягнути з урахуванням поточних можливостей;
- вимірність – ціль має підлягати якісному або кількісному вимірюванню;
- відповідність – ціль має відповідати наявним оперативним та стратегічним цілям розвитку Ізюмської міської територіальної громади;
- обмеженість у часі – ціль має характеризуватися наявністю конкретних термінів її досягнення [53].

Далі, необхідно створити тимчасову робочу групу, яка займатиметься розробкою проєктної заявки та поданням її на конкурс у рамках грантових

програм з метою отримання спів фінансування або фінансування. Керівник тимчасової робочої групи несе відповідальність за:

- безпосередній процес організації ефективної роботи тимчасової робочої групи;
- процес організації робочих зустрічей, координацію підготовки проєктної
- заявки та її подання на тендер;
- забезпечення підтримки підготовки проєктної заявки;
- гарантування підготовки всіх необхідних документів для проєктної заявки [58, с. 48].

Завдяки такому підходу, Ізюмська міська територіальна громада реалізувала та й досі реалізує низку важливих для розвитку громади проєктів.

Важливим етапом у розвитку та прозорості управління громадою стало впровадження е-урядування в Ізюмській міській раді. Загальна концепція розвитку е-урядування в громаді сьогодні характеризується реалізацією наступних проєктів: громадський бюджет; створення електронної петиції; електронні опитування та консультації; відкрите місто; відкритий бюджет; система публічних закупівель ProZorro. Підтримка зворотного зв'язку з жителями громади через впровадження нових інструментів е-участі надало змогу активізувати безпосередній процес генерації ідей та відбирати найкращі варіанти розв'язання актуальних проблем. Як результат, саме завдяки проведенню публічного громадського обговорення у 2021 році розпочалася реалізація комплексної програми очищення найбільших річок громади. Дана програма також передбачає проєкти реконструкції цілої низки об'єктів, які дозволять звести до мінімуму забруднення водойм.

Ізюмська міська територіальна громада також реалізує низку проєктів з розвитку енергоощадження та інфраструктури. Одним з таких проєктів полягає у глибокій термоізоляції будівель закладів освіти, що передбачає проведення заходів із підвищення енергоефективності будівель. Реалізація процесу модернізації системи центрального постачання передбачає реконструкцію

системи центрального тепlopостачання та подачі гарячої води. Крім того, трансформаційне підвищення енергетичної ефективності громади визначає перспективи збільшення енергетичної ефективності громади на наступні 8 років, завдяки якому відбувається підготовка бізнес-планів зі створення енергосервісної компанії [41].

Сьогодні Ізюмська міська громада реалізує державний проект “Армія відновлення”, який передбачає заохочення населення до виконання суспільно корисних робіт з метою великої повоєнної відбудови країни. Даний проект фінансується частково з державного бюджету та частково коштом міжнародних організацій.

В межах президентської програми “Велике будівництво” в громаді реалізується проект будівництва доріг протяжністю 30 км та вартістю понад 120 млн грн. Реалізація даного проекту гарантує доступ до усіх населених пунктів міської територіальної громади. Крім того, у 2020 році в громаді розпочато виконання проекту “Healthnation” у співпраці з міжнародними організаціями, який має завершитись у 2026 році. Проект передбачає повну реконструкцію усіх амбулаторій громади, їх технічне та медичне забезпечення найсучаснішим медичним обладнанням, залучення висококваліфікованих спеціалістів до роботи в амбулаторіях, придбання карет швидкої допомоги для громади [41].

Проектна діяльність в Ізюмській міській раді переважно пов’язана із розробкою інвестиційних та інноваційних проектів. З метою визначення ефективності проектної діяльності в публічному управлінні громади розглянемо реалізацію та фінансове забезпечення проектів, передбачених планом дій з розвитку Ізюмської міської територіальної громади на 2018–2023 роки:

- освітня сфера – 3 проекти (з безплатного навчання для пенсіонерів; розвиток бюджету шкіл громади);
- доброустрій території – 1 проект, зокрема насадження дерев, створення рекреаційних зон;

- житлово-комунальне господарство – 9 проєктів;
- соціальні проєкти – 2 проєкти, пов’язаний з охороною здоров’я, зокрема комплексні чи вузькогалузеві медичні огляди населення за участю висококваліфікованих спеціалістів (Додаток Е);
- екологічні проєкти – 2 проєкти (очищення місцевих водойм);
- економічні проєкти – 1 проєкт [41].

Фінансова вартість даних проєктів становить понад 3 млн доларів. Розглянемо відсоткове співвідношення реалізації проєктів громади по сферах розвитку громади (рис. 2.4).

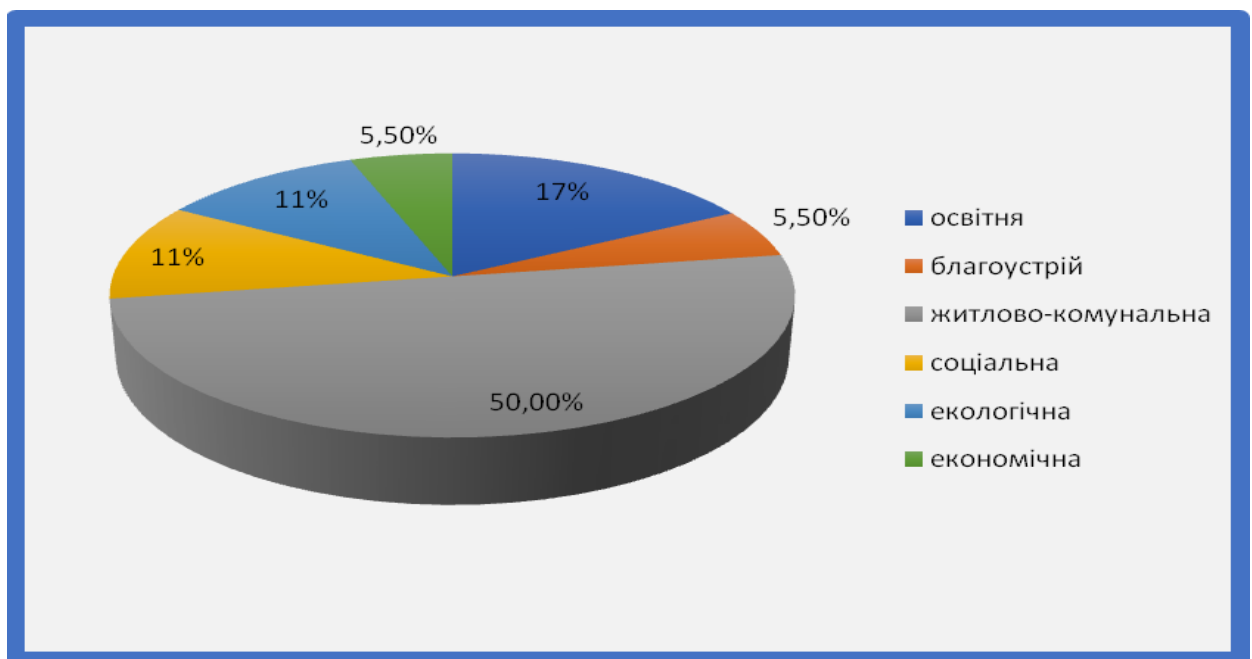


Рис. 2.4. Відсоткове співвідношення реалізації проєктів громади по сферах розвитку громади[41]

Зазначимо, що реалізація проєктів в Ізюмській міській територіальній громаді є доказом досконалого та вмілого проєктного менеджменту в публічному управлінні громадою, який характеризується правильною організацією структур та органів управління, які відповідальні за усі процеси створення, розробки та реалізації необхідних для громади проєктів; співпрацею з різними організаціями місцевого, державного та міжнародного рівня.

Результат такої діяльності можна спостерігати на фінансовій звітності та бюджеті Ізюмської міської громади за період 2020–2022 рік (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Фінансові надходження до бюджету Ізюмської міської громади від реалізації проєктів у 2020–2022 роках\*

№	Сфера реалізації проєкта	Сума фінансових надходжень
1.	Освітня сфера	434 000 грн
2.	Доброустрій території	89 000 грн
3.	Житлово-комунальне господарство	1 902 000 грн
4.	Соціальна сфера	1 607 000 грн
5.	Екологічна сфера	549 000 грн
6.	Економічна сфера	127 000 грн

\*Джерело: узагальнено автором на основі [41]

З даних таблиці видно, що проєкти сприяють розвитку та фінансовій стабільності Ізюмської міської територіальної громади.

Отже, здійснивши аналіз системи управління проєктами в Ізюмській територіальній громаді Харківської області, виявлено, що станом на сьогодні Ізюмська міська рада реалізувала або продовжує реалізовувати програми та проєкти, які спрямовані на покращення енергоощадження та інфраструктури громади, впровадження концепції е-урядування, збільшення обсягів реалізації промислової продукції, розвиток підприємництва та організацію дозвілля мешканців громади.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження розглянуто особливості управління проєктами в публічній сфері в Україні, проаналізовано сучасний стан та проблеми реалізації публічного управління на засадах проєктного менеджменту в Україні, здійснено аналіз особливостей реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах та системи управління проєктами в Ізюмській територіальній громаді Харківської області.

Досліджено, що сучасний стан проєктного менеджменту в публічному управлінні залишається на незадовільному рівні впровадження та реалізації. Усі попередні спроби влади перетворити стратегічне планування та проєктний менеджмент як його частину на практичний інструмент місцевого розвитку не принесли значних результатів. Попри постійні зусилля українських та міжнародних організацій задля розвитку спроможностей в даній галузі, без системного підходу якість проєктного менеджменту залишається ініціативою окремих управлінців у громаді.

Визначено, що основними проблемами успішної реалізації проєктного менеджменту в управлінні громадами є: недостатня увага органів місцевого самоврядування громад до проєктного менеджменту як дієвого інструменту для розвитку громади; наявність багатьох викликів в інституціоналізації проєктного підходу (відсутність позитивної згоди від керівництва територіальної громади; відсутність довгострокового планування та чітких пріоритетів у громаді; брак чіткого розподілу обов'язків у громаді; наявність викликів у кадровій політиці всередині органів місцевого самоврядування громади) та брак навичок проєктних команд та менеджерів.

Виявлено, що особливості реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах полягають у нерівномірності їх застосування у різних регіонах України. Зокрема, вони поділяються на три групи: регіони України, в яких процес децентралізації відбувається досить інтенсивно (загальний показник інтенсивності становить (37,03–56,05%) – Київська (45,1%), Вінницька (44,3%), Львівська область (39,9%); регіони, де процес відбувається з середньою інтенсивністю (19,05–38,15%) – Житомирська (29,1%), Дніпропетровська (21,6%) та Херсонська область (32,8%); регіони, де процес відбувається з низькою інтенсивністю (0–19%) – Сумська (11%), Закарпатська (17%) та Полтавська область (15,3%).

Сьогодні всі проєкти отримують належне фінансування як зі сторони держави, так і зі сторони багатьох міжнародних фондів та організацій. Однак, сьогодні спостерігається брак висококваліфікованих спеціалістів, які здатні

створити та супроводжувати виконання проєктів з моменту їх написання до моменту їх завершення.

Реалізація проєктів в Ізюмській міській територіальній громаді є доказом досконалого та вмілого проєктного менеджменту в публічному управлінні громадою, який характеризується правильною організацією структур та органів управління, які відповідальні за усі процеси створення, розробки та реалізації необхідних для громади проєктів; співпрацею з різними організаціями місцевого, державного та міжнародного рівня.

Виявлено, що на сучасному етапі Ізюмська міська рада реалізувала або продовжує реалізовувати програми та проєкти, які спрямовані на покращення енергозбереження та інфраструктури громади, впровадження концепції е-урядування, збільшення обсягів реалізації промислової продукції, розвиток підприємництва та організацію дозвілля мешканців громади. Основними сферами реалізації проєктів громади є: освітня сфера – 17%; благоустрій території – 5,5%; житлово-комунальне господарство – 50%; соціальна сфера – 11%; екологічні проєкти– 11% та економічні проєкти– 5,5%. Саме завдяки правильному та продуманому підходу до застосування проєктного менеджменту в публічній сфері, Ізюмська міська територіальна громада реалізувала та й досі реалізує низку важливих для розвитку громади проєктів, які сприяють фінансовій прибутковості та загальному підвищенню рівня життя громади.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО НАПРЯМУ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ

3.1. Прогресивний зарубіжний досвід використання проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері та можливості його імплементації в Україні

У сучасному світі засоби та методологія використання проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері широко застосовуються у всіх сферах цілеспрямованої та проєктно-орієнтованої діяльності. С. Назаренко [59, с. 138] наголошує, що впродовж останніх тридцяти років у всьому світі використання проєктного підходу у публічній сфері набуло важливого значення, сформувалося як нова культура управлінської діяльності та стало своєрідним культурним мостом в цивілізованому бізнесі та діловій співпраці країн різних континентів із різною історією розвитку, економікою, традиціями та культурою.

Слід зазначити, що концепція державного управління з використанням проєктного підходу була використана в адміністративних реформах у Канаді, США та Європейському Союзі [13, с. 198]. Протягом останніх років уряди таких держав як Німеччина, США, Франція та Японія все частіше застосовують проєктний підхід як інноваційний напрям управління у своїй діяльності.

Підкреслимо, що вперше проєктне управління було використано в 1937 році, у збройних силах США, де проєктні методи впроваджувалися з метою розробки матричної організаційної структури, що застосовувалася як управління реалізацією складних проєктів. У країнах Європи елементи проєктного управління появились на початку 1960-х років. У Європі розвиток спочатку одержали системні методи контролю проєктів з урахуванням

мережевої техніки, а згодом – засновані на проектно-орієнтованій діяльності системні методи управління фінансами [111, с.151].

У другій половині ХХ століття було засновано Міжнародну організацію із управління проектами. На сьогоднішній день до цієї організації входять 55 національних організацій. Діяльність Міжнародної організації з управління проектами скерована насприяння розвитку та широкому впровадженню засобів та методів проектного управління у країнах світу. Цією організацією були опубліковані базові стандарти для управління проектами на різних рівнях. Це, до прикладу, стандарт IPMA Competence Baseline, що закріпив вимоги до компетентності проектних менеджерів.

До прикладу, майже всі урядовці США застосовують програмне забезпечення для управління на своєму ПК як частину ряду стандартних програм та пакетів. Такі інструменти активно використовуються не лише для управління центральними проектами, але й для виконання управлінських функцій в урядовому апараті. Сьогодні проектний підхід є одним з найважливіших механізмів ринкової економіки та використовується практично у всіх сферах управління багатьох країн [27, с. 58].

Досвід Японії, Німеччини, Великої Британії та США засвідчує, що використання проектного підходу в публічній сфері являється потужним засобом подолання економічної кризи та розв'язання найважливіших наукових, виробничих та соціальних проблем. З огляду на те, що такий підхід допомагає своєчасно досягти необхідної якості в межах прийнятого бюджету, він є інструментом управління в мінливих умовах, а також в умовах нестабільності й невизначеності. Методи управління проектами дають можливість ефективно управляти часовими, якісними та витратними параметрами майбутньої продукції або послуги [19, с. 11].

Цінним також є досвід Канади. З метою покращення ефективності проектів, які реалізує публічна влада, було створено спеціальну службу, що має назву “Консультативна рада з управління проектами (РМАС)”. Її завдання полягає у дослідженні відповідності поданого проекту політиці казначейства,

нормам законодавства, порівняння вартості та можливих зисків від реалізації цього проєкту [95, с. 48].

У Латвії застосування технік та інструментів проєктного менеджменту в публічному секторі є значущим для розвитку країни. Е. Пульманіс, досліджуючи практику проєктного менеджменту в державному секторі, виокремив проблемні аспекти процесів ініціації та планування проєктів. У результаті проведених досліджень другорядних проблем, дослідник відніс до важливих чинників, які можуть здійснювати вплив на життєздатність проєктів місцевого самоврядування наступні:

- недостатнє розуміння посадовцями питань проєктного менеджменту;
- дефіцит трудових ресурсів;
- неповноцінна система мотивації персоналу;
- дефіцит компетенцій проєктного менеджменту та професійних навичок.

Більшість окреслених проблем Латвії також простежуються і в Україні. У процесі розвитку Латвія значно збільшила рівень та здатність професійних навичок для проєктних менеджерів муніципалітетів (шефство, тренінгові програми), реформувала організаційну структуру задля розроблення та реалізації проєктів (проєктна або матрична організаційна структура), а також поступово використала техніки та інструменти проєктного менеджменту [77].

У Китаї також досить стрімко розвивається проєктне управління. Так, у 2004 році у Китаї було опубліковано китайську збірку знань з управління проєктами, в якій виокремлено пріоритети стадії розробки життєвого циклу проєкту над іншими стадіями, адже від життєздатності проєкту залежить його реалізація у майбутньому, а також закладено основи інформаційної системи управління проєктами на основі комп'ютерних мереж [108]. Особливістю проєктного управління в Китаї можна вважати всеосяжний характер публічного регулювання, який передбачає розробку всієї системи знань, виконання всієї роботи в межах реалізації державних проєктів органами публічної влади. Окрім того, проєктний менеджмент у цій країні зорієнтований на вдосконалення та

зміцнення асоціації управління проєктами та системи сертифікації з метою взаємного визнання міжнародних кваліфікацій [109].

Слід зазначити, що західні та азіатські моделі проєктного управління мають свою специфіку. Таким чином, до прикладу, азіатські моделі (КНР, Японія) спрямовані на розробку та реалізацію проєктів у довгостроковій, стратегічній перспективі, у той час як у країнах Заходу проєкти мають короткостроковий характер. У зв'язку із різницею підходів до застосування часових ресурсів, різняться ці підходи і освоєнні інших ресурсів. Приміром, у країнах Європи та США на досягнення результату спрямовуються всі наявні кошти, а в азіатських країнах використовується більш ретельний підхід до застосування ресурсів для збереження можливостей з метою їх використання у майбутніх проєктах [106].

Безсумнівно, використовувати європейський досвід здійснення управлінських інновацій необхідно з урахуванням не тільки національних традицій, але й національних інтересів. Ця умова виконується в тому разі, якщо інноваційний досвід використовується на основі добре розробленої концепції реформування вітчизняної системи державного управління, цілепокладальний компонент якої має винятково національний характер.

Гнучкі підходи засновані на тісній та швидкій взаємодії команд, тому великою мірою їх застосування залежить від цінностей та культури організації, що певним чином ускладнює імплементацію інструментів Agile (а саме рамки Scrum) до сфери публічного управління, адже вона є достатньо зарегульованою та непластичною. Проте в країнах, де бізнес-підприємницькі структури давно та успішно використовують гнучкі підходи Agile, практика гнучкого управління проєктами активно впроваджується і в 149 державному секторі. Лідерами в цій царині можна назвати такі країни як США, Великобританія та Австралія [105].

Застосування інструментів Agile-менеджменту в державно-управлінській сфері різних країн та можливості для адаптації в Україні є надзвичайно значущими задля підвищення ефективності публічного управління. Зарубіжний досвід засвідчує широке використання можливостей проєктного менеджменту у

сфері місцевого самоврядування, що є своєрідною формою взаємодії між органами муніципального управління та громадським сектором. Така співпраця демонструє зняття напруги в діяльності органів місцевого самоврядування, високу ефективність, що в майбутньому із розвитком громадського сектора може стати підґрунтям для оптимізації структури органів місцевого самоврядування в Україні [107].

Отже, досвід озвинутих передових країн світу у використанні проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері засвідчив, що єдиною ефективною методологією впровадження інновацій є методологія використання проєктного підходу. Проєктний підхід у публічній сфері – це інструментарій ефективного планування інвестицій, забезпечення конкурентних переваг, задоволення очікувань клієнтів, прозорості процесів для керівництва, розроблення нової інноваційної продукції, а також підвищення результативності та ефективності діяльності. У період кризи це єдиний інструментарій виживання. Криза змушує думати про зміни, а використання проєктного підходу у публічній сфері – це найкращий, перевірений практикою спосіб прозорого, швидкого, економічного та результативного здійснення змін. В Україні варто використовувати передовий зарубіжний досвід використання проєктного підходу в публічній сфері та здійснювати управлінські інновації, проте робити це потрібно з урахуванням не лише національних традицій, але й національних інтересів.

### 3.2. Розробка проєкту повоєнної відбудови Ізюмської територіальної громади та оцінка перспектив його реалізації

Проєкт післявоєнної відбудови Ізюмської територіальної громади передбачає комплекс заходів для відновлення інфраструктури, соціальної сфери, економіки та забезпечення сталого розвитку цієї території після закінчення воєнних дій на території нашої держави. Розроблений проєкт включає наступні складові:

- 1) актуальність проєкту;
- 2) мета і завдання проєкту;
- 3) термін реалізації проєкту;
- 4) бюджет проєкту;
- 5) очікувані результати;
- б) виконавці та партнери проєкту.

Далі вважаємо за доцільне розглянути їх детальніше.

Актуальність проєкту. З 24 лютого 2022 року Україна потерпає від жорстокої широкомасштабної війни. Військова агресія росії в Україні повністю аналювала плани розвитку країни та відкинула її у розвитку на десятки років назад. Катастрофічні збитки, завдані житловому та виробничому секторам та інфраструктурі обчислюються у мільярди доларів США, а війна ще продовжується, щоденно завдаючи все нових і нових втрат. Про відбудову нашої держави необхідно думати вже сьогодні, для того, щоб мати чіткий та змістовний план дій на момент перемоги нашої країни. Україна вже має цінний досвід відбудови та переселення людей – після Чорнобильської катастрофи, який доводить, що варіант із тимчасовими заходами не практичний, у той час як створення єдиного координаційного центру разом із головами громад буде результативним. На даному етапі потрібно здійснити оцінку наявного житлового фонду, інтегрувати постраждале населення у соціум вцілілих міст, провести інвентаризацію землі, а також оцінити відсоток працездатного населення, провівши перепис тощо.

Відбудова зруйнованого та інфраструктурний розвиток є складним, комплексним процесом, який включатиме десятки тисяч проєктів у різних галузях та в усіх регіонах. Для швидкої та якісної відбудови перш за все нам необхідно організувати команду професіоналів, які матимуть повне розуміння усіх масштабів руйнувань, потребу населення, бачення планів розвитку. Відбудова має бути підзвітною та прозорою, ґрунтуватися на потребах громад та регіонів.

Беручи до уваги перелік країн, що пережили військові дії на своїй території та здійснити оцінку їхнього досвіду щодо їх виходу із періоду соціальної та економічної рецесії, то можна виокремити три узагальнені фактори, що сприяли відбудові цих країн:

- 1) економічні реформи;
- 2) фінансова підтримка в умовах значних руйнувань;
- 3) відновлення роботи приватного бізнесу, що повинен працювати в конкурентних умовах.

Внаслідок зменшення доходів та збільшення видатків дефіцит бюджету збільшився. Очевидно, великі економічні втрати України під час воєнного стану державі зумовлюють впровадження комплексних, часом непопулярних, заходів для підтримки фінансової стійкості. Ключові напрямки врядування мають бути зосереджені на демографічному вирівнюванні, науці, системі управління, зовнішній політиці, фінансовому секторі, промисловості та агропромислому комплексі. Основний, найскладніший і найуразливіший ресурс – це люди. Головним викликом для держави є забезпечення житлом та роботою українців, які залишаються в країні, повернення біженців і налагодження зв'язку з тими громадянами, які не планують повертатися в Україну.

Особливим важливим завданням є повоєнна відбудова не тільки на державному рівні, але й на рівні регіонів та територіальних громад, які постраждали від воєнних дій країни-агресора. Інвестиції, інноваційні ідеї, нестандартні рішення та аналіз помилок приведуть до економічного процвітання регіонів, їх відбудови та покращення рівня життя населення, щоб не тільки утримувати населення країни від еміграції, але й надати багатьом, хто виїхав закордон, стимул повернутися на Батьківщину. Держава має подбати про своїх громадян за допомогою створення різноманітних програм перекваліфікації кадрів, забезпечення житлом, створення умов для розвитку науки, субсидій для бізнесу, а також забезпечення активізації комунікації з частиною громадян, які не планують повертатися в Україну, проте можуть

стати рушійною силою для популяризації України на світовій арені та просування українських товарів на зовнішніх ринках.

Мета і завдання проєкту. Мета проєкту полягає в відновленні житлових будівель та споруд інженерно-транспортної інфраструктури, відбудова пошкоджених виробничих та промислових об'єктів Ізюмської територіальної громади Харківської області.

Із 24 лютого 2022 року Ізюмська територіальна громада знаходиться під постійними ворожими обстрілами російської федерації. За останні місяці, територія громади неодноразово піддавалась артилерійським обстрілам і ракетним ударам. Як наслідок, значних пошкоджень та руйнацій отримали промислові об'єкти, житлові будинки, об'єкти соціальної інфраструктури тощо.

Основними завданнями, які повинні бути реалізовані у межах проєкту є наступні:

- максимальне розмінування території громади;
- оцінювання масштабу руйнувань, потреб всіх зацікавлених осіб та відповідності місцевої економіки та інфраструктури цим потребам;
- оцінювання та планування відбудови соціально-економічного потенціалу громади;
- відновлення об'єктів та роботи критичної інфраструктури, виходячи із потреб та перспектив розвитку громади;
- відновлення житлового фонду (там, де це доцільно) та гарантування забезпеченості громадян безпечним житлом;
- відновлення роботи промисловості та бізнесу;
- правове забезпечення мешканців громади;
- за результатами обстежень визначення технічних, фінансових потреб та черговості відновлення інфраструктури громади, її модернізації;
- покращення рівня соціальної захищеності мешканців громади, людей з обмеженими можливостями, маломобільних, пристарілих громадян, багатодітних сімей, дітей сиріт, створення безбар'єрного простору;
- відновлення бізнес середовища, інституцій, освіти, охорони здоров'я;

– відновлення доброго врядування як системи – максимальна заумченість всіх зацікавлених осіб до планування та імплементації проектів розвитку громади.

Окремо варто наголосити, що початкова стадія відбудови громади вимагатиме швидкого реагування в багатьох сферах. До них належать: невідкладне харчове та медичне забезпечення; тимчасовий притулок для тих, чиє житло було зруйновано російською армією; відновлення основної інфраструктури, як-от ліній електропередач та зв'язку, джерел чистої води, залізниці, доріг тощо. Більшість екстреної допомоги потребуватиме швидкої доставки.

Термін реалізації проекту. Проект передбачається здійснити протягом 1 року з можливим відтермінуванням на 2 місяці.

Бюджет проекту. Вартість проекту повоєнної відбудови Ізюмської територіальної громади Харківської області складає 9 000 000 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Джерела фінансування проекту\*

№ з/п	Назва організації (фізичної особи)	Фінансова участь у проекті	
		сума	% від заг. бюджету
1.	Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	1 000 000	11%
2.	ТОВ "Будівельна компанія "Фортеця"	8 000 000	89%
	Усього:	9 000 000	

\*Джерело: складено автором самостійно

Основні види витрат проекту:

– оплата роботи персоналу, що залучений до виконання завдань проекту – 800 000 грн.;

– витратні матеріали (оргтехніка, канцелярські товари та ін.) – 200 000 грн;

– матеріали для будівництва та допомоги постраждалим мешканцям громади – 8 000 000 грн.

Джерелами фінансування проекту можуть виступати кошти донорських організацій, що надаються громадським та іншим організаціям у межах щорічних програм фінансування реформ в Україні, репарації, приватні

інвестиції. Механізм репарацій відпрацьовується на основі Міжнародної угоди про репарації (IAR). Положення цієї угоди передбачають згоду держав-підписантів на виявлення, заморожування, та конфіскацію російських активів з подальшою їх передачею до компенсаційного фонду.

Очікувані результати. У результаті реалізації проекту відбудеться відбудова критичної інфраструктури населених пунктів до рівня, як було, реконструкція системи централізованого водопостачання та водовідведення в населених пунктах громади, побудова модульних будинків для переселення 300 мешканців повністю зруйнованих населених пунктів, впровадження енергоощадних технологій при забезпечення жителів теплом, модернізація наявних котелень та мереж електро-,газопостачання, забезпечення права громадян на отримання адміністративних, освітніх, медичних, правових послуг, та можливість працевлаштування, заохочення припливу іноземного капіталу й технологій, оскільки спершу інвестори не будуть впевнені у безпеці своїх інвестицій в Україні та її громадах, їм можуть знадобитися сильніші стимули; проведення інвентаризації продовольчих сил регіону, оперативний моніторинг щодо можливих сценаріїв продовольчої безпеки і регіональних запасів продовольства; активізація роботи щодо пошуку міжнародних донорів для реалізації локальних проєктів економічного розвитку; активізація проєктного менеджменту на рівні громад, а також реалізації угод державно-приватного партнерства на національному і регіональному рівнях.

Виконавці та партнери проєкту. Народні фінансові інститути – Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк (СБ), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) тощо; Громадська організація UrgenceHumanitaire, ГО Центр “Ейдос” спільно з Friedrich Naumann Foundation Ukraineand Belarus, Благодійний Фонд “Грін Чорнобиль”, міжнародні організації “ReliedAid” та “ShelterBox”, Програма “U-LEAD з Європою”, Товариство Червоного Хреста України та EktaInitiativa.

Успішна реалізація розробленого проєкту повоєнної відбудови Ізюмської територіальної громади може призвести до відновлення соціально-економічної

активності в регіоні, поліпшення якості життя та підвищення рівня добробуту. Залучення інвестицій може сприяти створенню нових робочих місць і стимулювати розвиток економіки. Участь місцевого населення в процесах ухвалення рішень може сприяти формуванню стійкої та відповідальної спільноти.

Слід зауважити, що оцінка перспектив реалізації проєкту післявоєнної відбудови Ізюмської територіальної громади залежить від низки чинників, включно з підтримкою з боку держави, наявністю фінансування, участю місцевого населення та ступенем залученості міжнародних та регіональних партнерів. Важливо враховувати такі аспекти:

- наявність достатніх фінансових ресурсів буде ключовим фактором успіху. Необхідно забезпечити стійке фінансування на різних етапах проєкту;
- активна підтримка з боку держави, включно з розробленням та реалізацією відповідних законодавчих актів, податкових пільг та інших заходів, що сприяють відновленню, сприятиме успішній реалізації проєкту;
- залучення місцевого населення до процесів ухвалення рішень та реалізації проєкту зміцнить соціальну підтримку. Формування діалогу зі спільнотою допоможе адаптувати проєкт до реальних потреб жителів громади;
- активна співпраця з міжнародними організаціями та партнерами може залучити додаткові ресурси та досвід, що позитивно вплине на ефективність проєкту;
- якісне управління проєктом, включно з моніторингом та оцінкою його виконання, зможе врахувати обставини, що змінюються, і забезпечить своєчасне коригування планів;
- рівень економічного розвитку регіону та готовність інвесторів вкладати кошти в повоєнне відновлення також впливають на перспективи проєкту;
- забезпечення безпеки та стабільності в регіоні є передумовою для успішної реалізації проєкту.

Проте, слід враховувати, що реалізація розробленого проєкту може зіткнутися з різними труднощами, такими як брак фінансування, складнощі в

організації процесів відновлення, а також нестабільність політичної та соціальної обстановки у країні. Важливо активно взаємодіяти з місцевим населенням, державними та міжнародними партнерами для підтримки проєкту та забезпечення його успішної реалізації.

Отже, нами розроблений проєкт відновлення Ізюмської територіальної громади, який передбачає комплекс дій, що допоможуть відновити зазначену громаду та повернути її нормального життя. Успішна реалізація розробленого проєкту приведе до відновлення соціальної та економічної активності в регіоні, поліпшення якості життя населення громади та формування стійкої спільноти. Загалом успішна реалізація проєкту з відновлення Ізюмської територіальної громади можлива за умови збалансованого підходу, ефективного управління ресурсами, активної взаємодії із зацікавленими сторонами та врахування особливостей місцевої громади.

### 3.3. Загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні

Проблематика запровадження інструментів та технологій проєктного менеджменту у сферу публічного управління та адміністрування активно обговорюється науковою спільнотою впродовж декількох останніх десятиліть, що дає можливість стверджувати про дієвість цього інструментарію та потребу в додаткових обґрунтуваннях щодо вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні. Удосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері України потребує комплексного підходу та врахування безлічі чинників.

Насамперед слід наголосити, що у державних програмах та проєктах необхідно завжди брати до уваги те, що головна діяльність відбувається за їх межами, силами не учасників програми, а адресатів-бенефіціарів і суб'єктів програми, на яких безпосередньо впливає програма у межах інфраструктури та інститутів, що утворюються. У процесі управління проєктами та програмами в

публічній сфері значуща цінність громадської участі у формуванні вимог до виконавчої влади.

Окрім того, варто пам'ятати, що ключ до успіху в реалізації публічних реформ полягає в успішних та регулярних інноваціях. Проектне управління являється найзручнішим інструментом для швидкого та ефективного виводу інновацій на ринок. Розвиток проектного підходу в сфері державного управління в Україні потребує докорінної перебудови всієї системи управління, зокрема переходу від процесного підходу до діяльності, зорієнтованої на результат.

Для реалізації проектів необхідно передбачити створення спеціальної організаційної структури та відповідних органів управління. Процес підготовки та реалізації проекту вимагає послідовного проходження ряду обов'язкових етапів, серед яких [13; 14]:

- аналітичний – проводиться аналіз ситуації, існуючих викликів та проблем; цільовий – побудова ієрархії задач, вибір пріоритетів та визначення результатів;

- інструменталізація – відбір ефективних інструментів, що застосовуються під час реалізації проекту;

- побудова планів, визначення ключових точок проекту;

- бюджетування проекту;

- виокремлення показників ефективності реалізації проекту та методів їх оцінки;

- визначення органів управління проектом та ключових фігур;

- визначення порядку затвердження, внесення змін в проектну документацію, завершення проекту.

Загалом вважаємо, що удосконалення проектно-орієнтованого управління в публічній сфері України є важливим аспектом забезпечення ефективності та прозорості державного управління. Далі розглянемо декілька загальних напрямів, що можуть сприяти поліпшенню цієї системи.

Насамперед потрібно розвинути методологію управління проектами, що передбачає розробку єдиної методології управління проектами для публічного сектору, адаптованої до специфіки державних програм та проєктів, а також проведення навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців у сфері методології управління проектами. Слід звернути увагу на забезпечення нормативно-правового механізму, ключове завдання якого полягає у забезпеченні проєктної діяльності державних суб'єктів публічного управління на концептуальному рівні, на рівні інституційного забезпечення процесу управління проєктом, режимного регулювання та інструктивно-методичної регламентації проєктної діяльності.

Далі слід звернути увагу на стандартизацію та спрощення процесів, зокрема впровадити стандартизовані процедури й шаблони для управління проектами в державних органах, спростити бюрократичні процеси з метою підвищення швидкості ухвалення рішень.

Також потрібно забезпечити ефективне використання інформаційних технологій, тобто запровадити сучасні інформаційні системи для моніторингу та управління проектами, створити централізовану електронну платформу для обміну інформацією між різними рівнями влади та органами.

Наступним кроком має стати розвиток системи оцінювання та моніторингу. Зокрема, потрібно посилити системи моніторингу та оцінки результативності державних проєктів та впровадити механізми зворотного зв'язку з громадськістю для врахування думки громадян у процесах оцінювання

Окрім того, варто забезпечити фінансову прозорість та ефективність витрачання коштів, що передбачає впровадження механізмів відповідальності та контролю за витрачанням бюджетних коштів на проєкти, а також розроблення інструментів для забезпечення фінансової прозорості в проєктах і програмах.

Ще одним важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу, тобто залучення висококваліфікованих фахівців у галузі управління проектами в державні структури, навчання та підготовка кадрів з акцентом на принципи

проектного управління тощо. На наше переконання, сучасній управлінській практиці потрібен не лише фахівець у галузі публічного управління, а перш за все аналітик, адміністратор, інноваційний та антикризовий менеджер. Найбільш перспективною буде полісегментна система професійної підготовки державних службовців порівняно з односегментною.

Не менш важливим є стимулювання інновацій, що виявляється у створенні механізмів стимулювання інновацій у державних проєктах та підтримці стартапів та інноваційних рішень для оптимізації державних програм.

Таким чином, можемо підсумувати, що необхідність змін вітчизняної системи публічного управління, зумовлена викликами часу та глобалізаційними змінами сучасного інформаційного суспільства. Ці зміни повинні ґрунтуватися не тільки на фіксації нових управлінських віянь, але й на комплексному врахуванні досвіду функціонування системи публічного управління та здобутків зарубіжних держав. Виявлено, що вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері України являє собою важливий напрям розвитку, спрямований на підвищення ефективності державних проєктів та програм. Загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні включають розвиток методології управління проєктами, стандартизацію та спрощення процесів у державному управлінні, розвиток системи оцінювання та моніторингу, забезпечення фінансової прозорості та ефективності витрачання бюджетних коштів, розвиток кадрового потенціалу, стимулювання інновацій тощо. Окреслені напрями можуть слугувати міцним підґрунтям для розроблення комплексних стратегій щодо вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері України. Вони спрямовані на підвищення ефективності державних програм і забезпечення максимальної віддачі від бюджетних вкладень.

### Висновки до розділу 3

Проаналізовано стан та проблеми проєктного підходу в Україні, у результаті виявлено, що в Україні на сучасному етапі наявні перспективи задля впровадження проєктного підходу, він є необхідним та важливим, адже під час кризи це єдиний інструментарій виживання. Криза примушує думати про зміни, а застосування проєктного підходу у публічній сфері – це найкращий, перевірений практикою спосіб швидкого, прозорого, економічного та результативного здійснення змін.

В Україні потрібно використовувати передовий зарубіжний досвід використання проєктного підходу в публічній сфері та здійснювати управлінські інновації, однак робити це потрібно з урахуванням не тільки національних традицій, але й національних інтересів.

У межах дослідження розроблено проєкт відновлення Ізюмської територіальної громади. Цей проєкт передбачає комплекс заходів для відновлення інфраструктури, соціальної сфери, економіки та забезпечення сталого розвитку цієї території після закінчення воєнних дій на території нашої держави. Розроблений проєкт включає наступні складові: актуальність проєкту; мету і завдання проєкту; термін реалізації проєкту; бюджет проєкту; очікувані результати.

Визначено, що успішна реалізація розробленого проєкту відновлення Ізюмської територіальної громади приведе до відновлення соціальної та економічної активності в регіоні, поліпшення якості життя населення громади та формування стійкої спільноти. У цілому успішна реалізація розробленого проєкту з відновлення Ізюмської територіальної громади можлива за умови ефективного управління ресурсами, збалансованого підходу, активної взаємодії із зацікавленими сторонами та врахування особливостей місцевої громади.

Окрім того, охарактеризовано напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері України. Визначено, що загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в

Україні включають розвиток методології управління проектами, стандартизацію та спрощення процесів у державному управлінні, розвиток системи оцінювання та моніторингу, забезпечення фінансової прозорості та ефективності витрачання бюджетних коштів, розвиток кадрового потенціалу, стимулювання інновацій тощо. Зазначені напрями можуть слугувати підґрунтям для розроблення комплексних стратегій щодо вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері України, вони скеровані на підвищення ефективності державних програм та забезпечення максимальної віддачі від бюджетних вкладень

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено аналіз проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері, розроблено проєкт відновлення Ізюмської територіальної громади та обґрунтовано основні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні. Головні результати дослідження знайшли віддзеркалення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети та завдань. На цій підставі сформовано низку висновків теоретичного, науково-практичного та методичного характеру, а саме:

1. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі, з'ясовано сутність та основні поняття проєктного управління. Для цього шляхом критичного аналізу наукової літератури визначено характерні особливості понять “проєкт”, “проєктний підхід” та “проєктне управління”. Здійснені дослідження дали змогу зробити висновок, що проєкт є комплексом науково-дослідних, проєктних, організаційно-економічних та соціально-економічних й інших заходів, які розробляються задля досягнення конкретних цілей у визначений час за встановлених ресурсних обмежень. Проєктне управління, своєю чергою, є діяльністю, що скерована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо коштів (ресурсів), часу та якості кінцевих результатів.

2. Визначено інноваційність та специфіку реалізації проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері. У даному контексті виявлено, що на цей момент задля забезпечення ефективного розвитку системи публічного управління у воєнних та післявоєнних умовах, потрібно впроваджувати проєктний підхід. Проєктне управління у публічній сфері забезпечує ефективне розв'язання великого кола завдань в обмежені терміни й з мінімальними витратами та виконує низку значущих функцій і завдань, зокрема значно покращує продуктивність та підвищує ефективність роботи органів публічної влади. Необхідність застосування проєктно-орієнтованого управління на рівні

публічної сфери зумовлена сучасними жорсткими вимогами до результативності та ефективності публічного управління. Послідовна, грамотна та теоретично опрацьована організація процесу проектно-орієнтованого управління дасть можливість підвищити ефективність діяльності виконавчих структур територіальних громад та функціонування соціально-економічної системи адміністративно-територіальної одиниці загалом.

3. Розглянуто інституційне забезпечення управління проектами в публічній сфері. Визначено, що наразі інституційне та організаційне забезпечення управління проектами в публічній сфері є малоефективним та фрагментарним, що знаходить вияв у дублюванні повноважень органів влади, відсутності єдиного законодавчого тлумачення інноваційного розвитку публічної сфери, недостатній узгодженості та координації діяльності органів виконавчої влади, відсутності чітких критерії диференціації та надання державної підтримки щодо реалізації проектів в публічній сфері. Це зумовлює негативні тенденції які позначаються на стані та особливостях розвитку публічної сфери України, що фіксується погіршенням проектно-орієнтованого управління розвитком публічної сфери.

4. Досліджено сучасний стан та проблеми реалізації публічного управління на засадах проектного менеджменту в Україні. У межах здійсненого дослідження виявлено, що на сучасному етапі існують певні складнощі й перешкоди, які заважають впровадженню ефективного проектного управління на рівні публічної сфери. Ці перешкоди та складнощі зумовлені нормативно-правовими обмеженнями, які визначають чіткі вимоги до організаційної структури й обов'язків виконавців проектів у сфері публічного управління, інституційне та організаційне забезпечення управління проектами в публічній сфері є малоефективним та фрагментарним. У зв'язку з цим, необхідно розв'язати окреслені проблеми, що дасть змогу забезпечити високу ефективність реалізації проектів та в результаті посилить конкурентні переваги України на світовому рівні. Основними проблемами успішної реалізації проектного менеджменту в управлінні громадами є наступні: недостатня увага

органів місцевого самоврядування громад до проєктного менеджменту як дієвого інструменту для розвитку громади; наявність багатьох викликів в інституціоналізації проєктного підходу (відсутність позитивної згоди від керівництва територіальної громади; відсутність довгострокового планування та чітких пріоритетів у громаді; брак чіткого розподілу обов'язків у громаді; наявність викликів у кадровій політиці всередині органів місцевого самоврядування громади) та брак навичок проєктних команд та менеджерів (стратегічного мислення, інституційної пам'яті, технічні навички та навички взаємодії та комунікації). Окрім того, досліджено, що зараз всі проєкти одержують належне фінансування як зі сторони держави, так і зі сторони багатьох міжнародних фондів та організацій. Проте, спостерігається брак висококваліфікованих спеціалістів, які здатні створити та супроводжувати виконання проєктів з моменту їх написання до моменту їх завершення.

5. З'ясовано особливості реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах. Визначено, що сучасний стан реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах залишається на незадовільному рівні впровадження та реалізації. Усі попередні спроби влади перетворити стратегічне планування та проєктний менеджмент як його частину на практичний інструмент місцевого розвитку не принесли значних результатів. Попри постійні зусилля українських та міжнародних організацій задля розвитку спроможностей в даній галузі, без системного підходу якість проєктного менеджменту залишається ініціативою окремих управлінців у громаді. Особливості реалізації практик проєктного менеджменту в територіальних громадах полягають у нерівномірності їх застосування у різних регіонах України. Вони розподіляються на три групи: регіони України, в яких процес децентралізації відбувається досить інтенсивно (загальний показник інтенсивності становить (37,03–56,05%) – Київська (45,1%), Вінницька (44,3%), Львівська область (39,9%); регіони, де процес відбувається з середньою інтенсивністю (19,05–38,15%) – Житомирська (29,1%), Дніпропетровська (21,6%) та Херсонська область (32,8%); регіони, де процес відбувається з

низькою інтенсивністю (0–19%) – Сумська (11%), Закарпатська (17%) та Полтавська область (15,3%).

6. Проаналізовано систему управління проєктами в Ізюмській територіальній громаді Харківської області. Реалізація проєктів в Ізюмській міській територіальній громаді є доказом досконалого та вмілого проєктного менеджменту в публічному управлінні громадою, який характеризується правильною організацією структур та органів управління, які відповідальні за усі процеси створення, розробки та реалізації необхідних для громади проєктів; співпрацею з різними організаціями місцевого, державного та міжнародного рівня. Станом на сьогодні Ізюмська міська рада реалізувала або продовжує реалізовувати програми та проєкти, які спрямовані на покращення енергозбереження та інфраструктури громади, впровадження концепції е-урядування, збільшення обсягів реалізації промислової продукції, розвиток підприємництва та організацію дозвілля мешканців громади. Основними сферами реалізації проєктів громади є: освітня сфера – 17%; благоустрій території – 5,5%; житлово-комунальне господарство – 50%; соціальна сфера – 11%; екологічні проєкти – 11% та економічні проєкти – 5,5%. Саме завдяки правильному та продуманому підходу до застосування проєктного менеджменту в публічній сфері, Ізюмська міська територіальна громада реалізувала та й досі реалізує низку важливих для розвитку громади проєктів, які сприяють фінансовій прибутковості та загальному підвищенню рівня життя громади.

7. Обґрунтовано загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. Аналіз перспектив впровадження проєктного підходу як інноваційного напрямку управління в публічній сфері в Україні свідчить про те, що в Україні на сучасному етапі наявні перспективи задля впровадження проєктного підходу, він є необхідним та важливим, адже під час кризи це єдиний інструментарій виживання. Криза примушує думати про зміни, а застосування проєктного підходу у публічній сфері – це найкращий,

перевірений практикою спосіб швидкого, прозорого, економічного та результативного здійснення змін. В Україні потрібно використовувати передовий зарубіжний досвід використання проєктного підходу в публічній сфері та здійснювати управлінські інновації, однак робити це потрібно з урахуванням не тільки національних традицій, але й національних інтересів.

Обґрунтовано загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні. Виявлено, що загальні напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в Україні включають розвиток методології управління проєктами, стандартизацію та спрощення процесів у державному управлінні, розвиток системи оцінювання та моніторингу, забезпечення фінансової прозорості та ефективності витрачання бюджетних коштів, розвиток кадрового потенціалу, стимулювання інновацій тощо. Зазначені напрями можуть слугувати підґрунтям для розроблення комплексних стратегій щодо вдосконалення проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері України, вони скеровані на підвищення ефективності державних програм та забезпечення максимальної віддачі від бюджетних вкладень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова І. Б., Вишнеvsька В. М., Яценко О. В. Типологія проєктної діяльності в публічній сфері. *Управління розвитком складних систем*. 2020. №43. С. 6-13.
2. Азарова І. Порівняльна характеристика методів управління проєктами в публічній та комерційній сферах. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 27-31.
3. Андрієvsька В. О., Павловська Л. А. Роль проєктного потенціалу при формуванні конкурентних переваг стивідорної компанії. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 4. С. 50-53.
4. Бабаєв В.М. Проєктний підхід в механізмі державного управління. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf> (дата звернення: 14.11.2023).
5. Бабова, І.К. Методи ініціації проєктів / І.К. Бабова, А.В. Яценко, І.Б. Азарова. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2019. №34. С. 25-31.
6. Байрак, А.О. Особливості державно-приватного партнерства в медичній сфері в умовах забезпечення сталого розвитку. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. №1 (22). С. 58-65.
7. Баранець І.М. Управління проєктами з використанням програмних засобів. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України: тези доповідей V Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та аспірантів/упоряд. О.П. Канівець, Л.Г. Новаш. Ч.ІІ.К.: ІПК ДСЗУ, 2016. С.45-47.*
8. Башинська І.О., Новак Н.Г. Ефективне управління проєктами підприємства. *Електронний науково-практичний журнал: Інфраструктура ринку*. 2017. №6. С. 75-78.
9. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проєктами в публічній сфері: навч. посібн. За заг.ред. Безверхнюк Т. М. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.

10. Безверхнюк Т.М. Наукова школа “Управління проектами в публічній сфері”: здобутки та перспективи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 3 (спец. вип.). С. 222-227.
11. Безуглий Д.Г. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад / Д.Г. Безуглий, Ю.П. Шаров. *Аспекти публічного управління*. 2016. №6-7. С. 32-33.
12. Бережний Я. В., Жаліло Я. А., Покришка Я. С. Політика реалізації національних проєктів: перспективи розвитку в Україні. *Економіка України*. 2013. № 10 (623). С. 32-44.
13. Білогур В. Є. Формування концепції цілісної особистості: теоретико-методологічні виміри. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя. Вид-во ЗДІА*. 2014. № 59. С. 192-203.
14. Біляєв С.С. Проектний підхід у підприємстві: сутність і специфічні ознаки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 3 (90). С. 30-34.
15. Богуцький С. Сутність та структура проекту як ключового об’єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. №1(13). С. 86-101.
16. Боковикова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. С. 1-10.
17. Борисенко Ю. Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 3. С. 42-50.
18. Бочарова Ю. Г. Розвиток інноваційної інфраструктури національної економіки: теорія і практика: дис. ...д-ра ек. наук: 08.00.03, Вищий навчальний заклад “Університет імені Альфреда Нобеля”. Дніпро. 2019. 530 с.
19. Бредіхін В. М., Тарасенко С, І. Управління проектами: проблеми та перспективи. *Молодий вчений*. 2017. С. 9-12.
20. Бушуєва Н.С., Ярошенко Р.Ф., Ярошенко Т.О. Проактивне управління програмами розвитку фінансових установ в умовах

турбулентного оточення. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 7. С. 16-19.

21. Бушуєв С.Д., Гогунський В.Д., Кошкін К.В. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності управління проектами та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 12. С. 5-7.

22. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проєктного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип.4. С.34-37.

23. Волчкова І.В. Теоретичні і практичні підходи до дослідження процесів формування міських агломерацій. *Регіональна економіка: теорія і практика*. 2013. №29. С. 42-49.

24. Ворона П.В. Технологія управління проектами. Полтава: ПП Шевченко, 2013. 172 с.

25. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Застосування проєктно-орієнтованого підходу до вдосконалення регіональних систем публічного адміністрування. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2017. № 2. С. 58-63.

26. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проєктного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці. Державне управління*. 2013. Вип. 202. С. 84-87.

27. Гречка Ю. Є., Нікітенко К. Г., Осіпова Л. Д. Управління проектами як нова філософія проєктного інноваційного мислення у добу глобалізації та інформаційного суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 69. С. 57-63.

28. Гусєва Ю.Ю. Метрики процесів управління та контролю вимог у проєктах / Ю.Ю. Гусєва, О.С. Мартиненко, І.М. Кадикова, І.В. Чумаченко. *Радіоелектроніка, інформатика, управління*. Запоріжжя, 2017. №4. С. 21-40.

29. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4656> (дата звернення: 14.11.23).

30. Децик О. П. Стратегічне проектування розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. № 2. Т. 31 (70). С. 66-73.

31. Дзюбіна А. В., Матвій І. Є., Дзюбіна К. О. Методичний підхід до оцінювання потенціалу управління інноваційними проектами підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління.* 2013. №754. С. 139-147.

32. Довгань Л. Є. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

33. Дука А.П., Старченко Г.В. Проектно-орієнтований підхід в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_4) (дата звернення: 14.11.2023).

34. Єгорченков О. В., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування: навчальний посібник. Київ: КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.

35. Запухляк І. Б., Вербовська Л. С. Управління розвитком територіальних громад на засадах проектного підходу: досвід, інструменти та фінансування. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2021. № 1. С. 75-88.

36. Зацерковний В.І. Інтеграція процесів управління проектом на етапі планування в бізнес-процеси компанії. 2016. № 6/1(32).С. 35-42.

37. Зінченко О.А. Проектний підхід до створення іміджу території. *European journal of management issues.* 2017. Vol. 25, № 3-4. С. 176-183.

38. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2010. № 8. С. 1-4.

39. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 11. С. 82-85.

40. Іжа М. М., Пахомова Т. І., Голинська О. В. Проблеми розвитку громад і територій в умовах війни та післявоєнного відродження в координатах стійкості та сталості. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, 15-28 квітня 2022 р. / ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України. Київ, 2022. Т. 1. С. 130-134.

41. Ізюмська громада. Офіційний сайт Ізюмської міської ради. URL: <https://city-izyum.gov.ua> (дата звернення: 14.11.23).

42. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. №2 (62). С. 50-55.

43. Корчак Н.М., Обушна Н.І. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібник. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2022. 273 с.

44. Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об’єднаних територіальних громад. *Управління розвитком складних систем*. Вип. 26. 2016. С. 74-82.

45. Котова Н.О. Маркетингова концепція стратегічного планування розвитку регіону. *Публічне управління: теорія та практика*: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків: Вид-во “ДокНаукДержУпр”, 2011. №2. С. 127-131.

46. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О., Павленко Л. Використання проектного підходу в процесі ревіталізації територіальних громад у післявоєнний період. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №2. С. 35-49.

47. Кукель Г. С. Сучасний стан та перспективи розвитку проектного менеджменту. *Реформування міжнародних економічних відносин і світового господарства в сучасних умовах*: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 24 березня 2023. С. 154-156.

48. Кулініч О. В. Прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері. Харків, 2018. 93 с.

49. Лутай Л. А., Баранець І. М. Теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. №3. С. 20-25.

50. Лучко Г. Й., Лебідь Т. В., Когут І. В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 501-506.

51. Майстренко К. М. Управління проектами та програмами у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 93-96.

52. Медвідь В. Ю., Коблянська І. І., Ковальова О. М. Особливості реалізації практик проектного менеджменту в об'єднаних територіальних громадах України. *Сумський національний аграрний університет*. Суми. 2018. 14 с.

53. Мельтюхова Н.М. Державне управління як єдність діяльності та відносин: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2010. 204 с.

54. Мета і стратегія розробки проекту та його життєвий цикл. URL: [https://pidruchniki.com/87703/menedzhment/meta\\_strategiya\\_rozrobki\\_proektu\\_zhitt\\_uyeviy\\_tsikl](https://pidruchniki.com/87703/menedzhment/meta_strategiya_rozrobki_proektu_zhitt_uyeviy_tsikl) (дата звернення 11.11.23).

55. Микитюк П. П. Управління проектами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 270 с.

56. Мізюк Б.М., Шкільняк М.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного 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.

57. Молоканова В.М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т.5. №11. С. 5-15.

58. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10.01.2018 р. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL:

<https://www.slideshare.net/Decentralizationgovua/10-2018-86170006> (дата звернення: 14.11.23).

59. Назаренко С. А., Носань Н. С. Імплементация технологій проектного менеджменту у сфері публічного управління України в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. Київ. 2022. С. 46-58.

60. Назаренко С. Теоретичні засади управління проектами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 137- 144.

61. Непомнящий О. М. Проектне управління як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15391671993694.pdf> (дата звернення: 14.11.2023).

62. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

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

64. Обушна Н.І. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. №1 (31). 137–148. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-137-148](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-137-148).

65. Олійник Р.Ю. Проектний менеджмент у публічному управлінні: теоретико-методологічний аспект. *Сучасні тенденції розвитку науки*: матеріали конференції м. Чернівці, 21-22 грудня 2018 р.. С. 103-106.

66. Олійник Р.Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35) Т. 2. С. 147-151

67. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 203-207.

68. ПавліхаН. В., МарчукЮ. В. Концептуальні засади управління проектами сталихпросторових систем. *Управління розвитком складних систем*. 2015. №18. С. 74-79.

69. ПавловаС. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 4 (78). С. 170-176.

70. Повна С. В. Методологія проектного менеджменту в управлінні державними інвестиційними проектами. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1. С. 101-107.

71. Погріщук О. Б., Мельник В. І., Погріщук Г. Б. Інноваційні зміни в економіці в контексті еволюційних зрушень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”*. 2016. Випуск 2 (48). С. 200-208.

72. Подольська О. В. Використання проектного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки*. 2019. №200 “Економічні науки”. С. 256-264.

73. Потравка Л. О., Пічура І. О. Публічне управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформацій національної економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. №3. С. 30-36.

74. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (дата звернення: 14.11.23).

75. Ричкіна Л. Сутність та зміст проектного менеджменту в розвиткутериторіальноїгромади. *Публічнеуправління: теорія та практика*. 2014. № 3. С. 193-198.

76. Ричкіна Л. В. Тенденції та перспективизастосуванняпроектного менеджменту для розвиткутериторіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. С. 178-184.

77. Розроблення та управління проектами у публічнійсфері: європейський вимір для України. Практичнийпосібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-

український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ: ТОВ “Софія-А”. 2012. 80 с.

78. Руда І. В. Питання професійної готовності органів місцевого самоврядування до впровадження проектного менеджменту в практичну діяльність. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. № 2. 2015. С. 1-13.

79. Савісько М., Гацко В. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку. Київська школа економіки. Київ. 2023. 15 с.

80. Сахно Є. Ю. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства. Чернігів: редакційно-видавничий відділ ЧДІЕУ, 2018. 292 с.

81. Сивак Т.В. Легітимація регіональних інтересів: європейський досвід. *Публічне управління: теорія та практика*: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків: Вид-во “ДокНаукДержУпр”, 2011. №2. С. 121-123.

82. Сивак Т.В. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3(79). С. 53-57.

83. Сімків Л. Є. Національні проекти в системі інструментів реалізації регіональної політики економічного зростання. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9 С. 792-797.

84. Старченко Г. В. Необхідність інституційно-управлінських та інституційно-правових змін в сфері управління публічними проектами та програмами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2021. №1. С. 100-104.

85. Старченко Г. В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток: електронний науковий журнал*. 2017. № 2(4). С. 84-91.

86. Старченко Г.В. Проектно-орієнтоване управління інноваційним розвитком національної економіки: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: ВАДЕКС, 2019. 326 с.

87. Старченко Г. В. Проектний підхід та його вплив на інноваційний розвиток національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". серія: "Економічні науки"*. 2019. № 5 (25). С. 90-99.

88. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібн. Київ: Каравела, 2014. 190 с.

89. Терещенко Т.В., Коломієць В.М. Розвиток проектного підходу в публічному управлінні. *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні: збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року*. С. 193-203.

90. Тесля Ю.М., Хлевна Ю.Л., Єгорченкова Н.Ю. Управління знаннями в мета-методології управління проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля*. 2016. № 4(60). С. 53-61.

91. Тірбах Л. Проектний менеджмент: особливості застосування у публічному секторі. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. №3. С. 78-83.

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

93. Филипенко О.М., Колесник Т.С. Управління проектами: навч. посіб. для студ. економ. спец. Харків: ХДУХТ, 2016. 160 с.

94. Харченко Т.О., Самойленко Т.Г. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 21-25.

95. Хачатурян Х. В. Інноваційні зміни у функціях і стратегічних орієнтирах системи державного управління. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/DUTP/2005-2/txts/phil0/05xxvsdu.pdf>. (датазвернення: 14.11.2023).

96. Хренова-Шимкіна, Р. М. Проектна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. *Комунальне господарство міст*. 2020. С. 48-57.

97. Чала Н.Д. Державне управління економічним розвитком України в глобальному просторі [Текст]: монографія. Київ: Вид-во: ТОВ “АграрМедіаГруп”. 2012. 284 с.

98. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні–DESPRO”. Київ: ТОВ “Софія-А”, 2012. 80 с.

99. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: започаткування наукового дослідження. Міжнародні економічні відносини. *Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність*. ФЕНІКС-2022: матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня 2022 р. /НТУ “Харківський політехнічний інститут”. Харків, 2022. С. 141-143.

100. Шаров Ю.П. Типологія проектів місцевого самоврядування та її використання для методичної підтримки обґрунтування проектів / Ю.П. Шаров, Д.Г. Безуглий. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6/7. С. 95-102.

101. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Монастирський Г. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник ТНЕУ*. 2017. Вип. 1. С. 140-144.

102. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ*. 2019. Вип. 2. С. 163-174.

103. Шкуро М.Ю. Аналіз застосування моделей і методів проектного підходу до управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 33. С. 108-117.

104. Шулик Ю.В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Scientific Proceedings of Ostroh Academy National University Series, Economics*. 2022. №52 (24). С. 68-75.

105. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

106. Chiu Y. C. A History of Ancient Project Management: From Mesopotamia to the Roman Empire. 2012. 250 p. P. 8.

107. Kozak-Holland Mark The History of Project Management. Oshawa, Ontario, Canada: Multi-Media Publications Inc., 2011. 528 p.

108. Project management in China. URL: <http://www.pmexpert.ru/presscenter/news/detail.php?ID=1434>.

109. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 6 Ed. Chicago: Project Management Institute, 2017. 756 p.

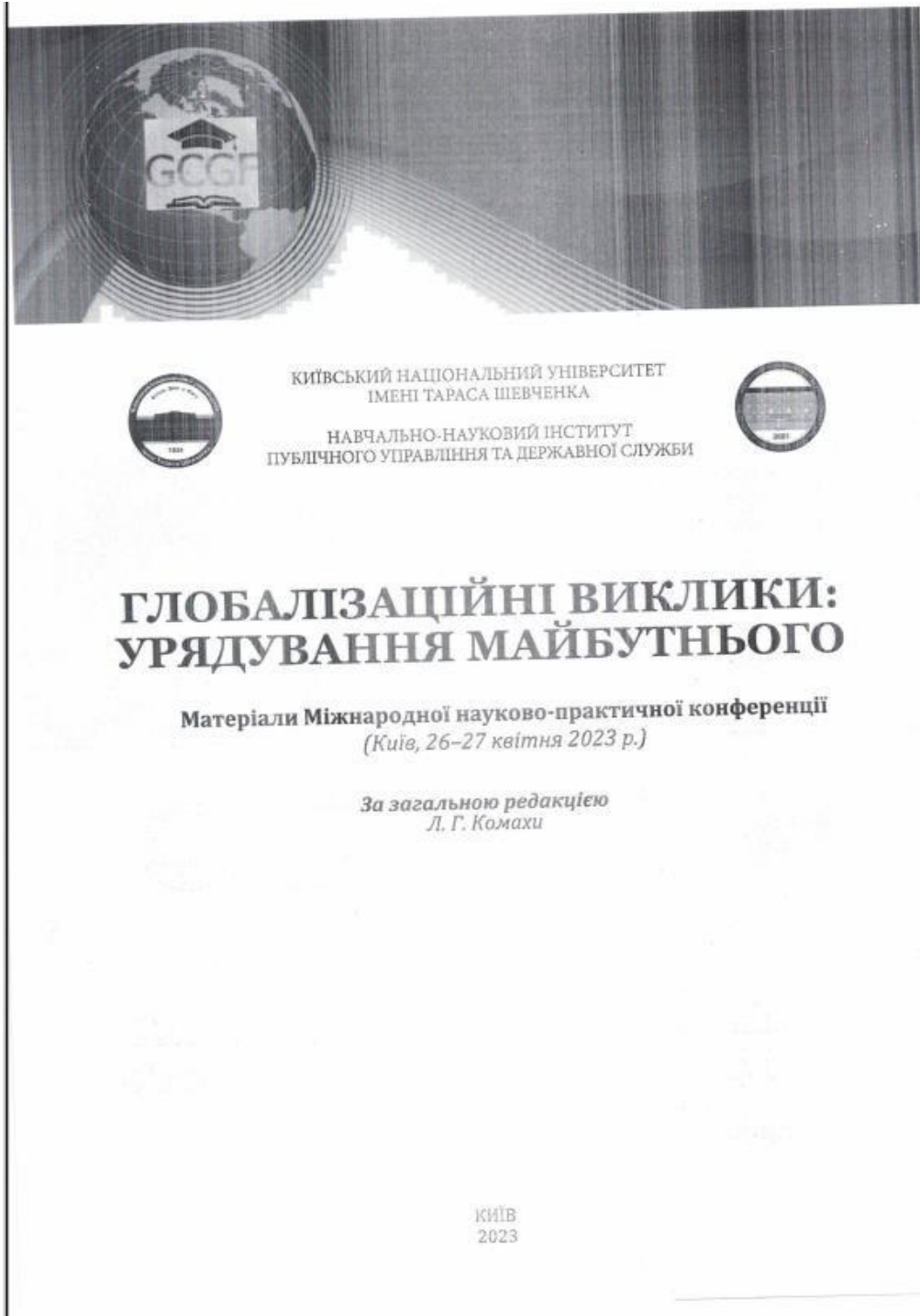
110. Seymour Tom Joseph The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. 18(4):233 URL: [https://www.researchgate.net/publication/298341808\\_The\\_History\\_Of\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/298341808_The_History_Of_Project_Management)

111. Tofil J. Project Management in Public Administration: дис. Zakład Prawa Gospodarczego i Polityki Gospodarczej, 2022. 220 с.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Наукові тези: Кулешова М. М. Повоєнна відбудова Ізюмської територіальної громади Харківської області: виклики та можливості реалізації



ЛІНА ГРАБАР. ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	189
АНДРІЙ ДЕРКАЧ. ОЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	191
ІРИНА ДИНИК. СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ КОНСОЛІДАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	193
КАТЕРИНА ДОБРОВОЛЬСЬКА. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ.....	195
ІОН ДУЛЬСЬКИЙ. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-МОРАЛЬНА КАТЕГОРІЯ.....	198
SILVIA DULSKI. PARTICIPATION OF CIVIL SOCIETY IN THE IMPLEMENTATION OF ENVIRONMENTAL POLICIES.....	200
ВЛАДИСЛАВ ЄФІМЕНКО. ЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПУ СУБСІДІАРНОСТІ ДЛЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО РОЗВИТОК В УКРАЇНІ.....	203
ОЛЕКСАНДР ЖУК. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	206
АЛІНА ЗАВЕРТАНА. СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ Й АНАЛІТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ УРЯДУ ТА ІНШИХ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ.....	209
ANGELA ZELENSKI. POLICE AND CIVIL SOCIETY INTERACTION FROM A PUBLIC MANAGEMENT PERSPECTIVE.....	211
МАРІЯ ЗУСВА. ЦЕНТР ВІЙСЬКОВОЇ АДВОКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ.....	213
НАТАЛІЯ ІНГУЛА. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	215
В'ЯЧЕСЛАВ КОРНОУШЕНКО. ФЕНОМЕН КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	217
НАТАЛІЯ КОРЧАК. ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ ЯК ЗАХІД ЗАПОБІГАННЯ ПОЛІТИЧНІЙ КОРУПЦІЇ: ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ.....	219
ІРИНА КОЧУГУР. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	221
СЕРГІЙ КРАВЧЕНКО. ЛОБІЗМ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	224
ІРИНА КРИВОРУЧКО. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ЗАКРІПЛЕННЯ ПРИНЦИПУ ПРОПОРЦІЙНОСТІ В АДМІНІСТРАТИВНІЙ ПРОЦЕДУРІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	226
МАРІЯ КУЛІШОВА. ПОВОСННА ВІДБУДОВА ЗІОМСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	229
ТЕТЯНА КУМЕДА. РЕАЛІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	231
МАРИНА КУТЕПОВА. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НОВОМУ ЗАКОНІ ПРО НАРОДОВЛАДДЯ.....	233
НАТАЛІЯ ЛАРИНА, ІРИНА СМІРНОВА. ФУНКЦІОНАЛЬНО-РОЛЬОВИЙ ПІДХІД У ЗАСТОСУВАННІ ТЕХНОЛОГІЙ ТИМБІЛДІНГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	236
СТАНІСЛАВ ЛАРИН. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ.....	239
БОГДАН МАЛЕНКО. КОРУПЦІЙНІ ВИКЛИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	242
ВАЛЕНТИНА МАНЖОС. ПРИНЦИПИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО МЕТОДУ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	245
АДРІАНА МАРКОНІ. СТВОРЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО САЙТУ ДЛЯ СТРУКТУРИНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОБОТИ МІСТОВУДІВНОГО КАДАСТРУ.....	248
ГАБРІЕЛА МЕЛЬНІС. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В РЕСПУБЛІЦІ МОЛДОВА.....	250
ОЛЕКСАНДР МИРОНЧУК. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ КОМІСІЇ ЗІ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОЇ МОВИ У СФЕРІ НАПРАЦЮВАННЯ Й ЗАТВЕРДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОЇ МОВИ.....	253
ОЛЕНА МІЛОСЛАВСЬКА. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДСЬКИЙ СЕКТОР: ПОТЕНЦІАЛ ПОЛІТИЧНОГО КОМПРОМІСУ У ФОРМУВАННІ ТА ДОСЯГНЕННІ ВЗАЄМОДІЇ.....	257
ОЛЕНА МОРОЗОВСЬКА. КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ.....	260

УДК 351/354\*36

**Марія Кулешова**, студентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Mariia Kulieshova**, student of the Department of Public Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>

Науковий керівник: **Наталія Обушна**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## ПОВОЄННА ВІДБУДОВА ІЗЮМСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

### POST-WAR RECONSTRUCTION OF IZYUM TERRITORIAL COMMUNITY OF KHARKIV REGION: CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION

*After the end of military conflicts, any country faces massive infrastructure destruction and economic decline. The question of restoring the state in such conditions has always been relevant. The issue of post-war reconstruction is also relevant for Ukraine at the current stage. In view of this, the purpose of this study is to analyze the post-war reconstruction of the Izyum Territorial Community of the Kharkiv Region, which was badly damaged by the hostile shelling of the aggressor country. Industrial facilities, social infrastructure facilities, residential buildings, etc. received significant damage and destruction on the territory of the community.*

*It was determined that the main tasks that should be implemented within the framework of the post-war reconstruction of the specified territorial community are: maximum demining of the territory of the Izyum territorial community; assessment of the scale of destruction, the needs of all interested parties and the compliance of the local economy and infrastructure with the identified needs; assessment and planning of rebuilding the social and economic potential of the community; restoration of objects and operation of critical infrastructure; restoration of the housing stock and guarantee of citizens' provision of safe housing, etc.*

**Keywords:** territorial community, post-war reconstruction, development, infrastructure destruction, critical infrastructure.

З лютого 2022 року Україна потерпає від жорстокої, широкомасштабної війни. Військова агресія росії проти нашої держави звела нанівець усі плани розвитку країни, відкинувши її на десятки років назад. Катастрофічні збитки, завдані виробничому та житловому секторам, а також інфраструктурі обчислюються у мільярди доларів США, а війна триває, завдаючи все нових та нових втрат. Про відбудову України варто думати вже сьогодні, для того, щоб мати чіткий план дій, швидко приймати правильні рішення та здійснювати чіткі та правильні дії [3, с. 9].

Відбудова зруйнованого та інфраструктурний розвиток – це складний та комплексний підхід, що включає десятки тисяч проєктів у різних галузях та у всіх регіонах [2, с. 61]. Для швидкої та якісної відбудови, перш за все, необхідно сформувати чіткий та добре продуманий план та команду професіоналів, які матимуть повне розуміння усіх масштабів руйнувань, потреби населення та бачення планів розвитку. Відбудова повинна бути прозорою, підвітною та ґрунтуватися на потребах громад і регіонів [1, с. 222]. Особливо важливою є відбудова тих регіонів та територіальних громад, які найбільше постраждали від дій країни-агресора.

До таких територіальних громад належить Ізюмська територіальна громада Харківської області. Із самого початку повномасштабної війни Ізюмська територіальна громада знаходилася під постійними ворожими обстрілами. З початку російської військової агресії територія громади неодноразово піддавалась артилерійським обстрілам та ракетним ударам. Як наслідок, значних пошкоджень та руйнацій отримали промислові об'єкти, об'єкти соціальної інфраструктури, житлові будинки тощо.

На наш погляд, основними завданнями, які мають бути реалізовані у межах повоєнної відбудови Ізюмської територіальної громади Харківської області є:

- максимальне розмінування території Ізюмської територіальної громади;
- оцінювання масштабу руйнувань, потреб всіх зацікавлених осіб та відповідності місцевої економіки й інфраструктури окресленим потребам;
- оцінювання та планування відбудови соціально-економічного потенціалу громади;
- відновлення об'єктів та роботи критичної інфраструктури, виходячи з потреб та перспектив розвитку громади;
- відновлення житлового фонду (там, де це доцільно) та гарантування забезпеченості громадян безпечним житлом;
- відновлення роботи промисловості та бізнес середовища, інституцій, освітніх закладів, охорони здоров'я;
- правове забезпечення мешканців громади;
- за результатами обстежень визначення технічних, фінансових потреб та черговості відновлення інфраструктури громади, її модернізації;
- покращення рівня соціальної захищеності мешканців громади, людей з обмеженими можливостями, маломобільних, пристарілих громадян, дітей сиріт, багатодітних сімей, створення безбар'єрного простору тощо.

В результаті реалізації проєкту відбудеться відбудова критичної інфраструктури населених пунктів до рівня, як було, реконструкція системи централізованого водопостачання та водовідведення в населених пунктах громади, побудова модульних будинків для переселення 300 мешканців повністю зруйнованих населених пунктів, впровадження енергоощадних технологій при забезпеченні жителів теплом, модернізація наявних котельень та мереж електро-, газопостачання, забезпечення права громадян на отримання адміністративних, освітніх, медичних, правових послуг та можливість працевлаштування, заохочення припливу іноземного капіталу і технологій, оскільки спершу інвестори не будуть впевнені у безпеці своїх інвестицій в Україні та її громадах, їм можуть знадобитися сильніші стимули; проведення інвентаризації продовольчих сил регіону, оперативний моніторинг щодо можливих сценаріїв продовольчої безпеки і регіональних запасів продовольства; активізація роботи щодо пошуку міжнародних донорів для реалізації локальних проєктів економічного розвитку; активізація проєктного менеджменту на рівні громад, а також реалізації угод державно-приватного партнерства на національному і регіональному рівнях.

Таким чином, можемо прийти до висновку, що повоєнна відбудова України є складним та багатоетапним процесом, який вимагає комплексного підходу та спільних зусиль уряду, громадськості, бізнесу, а також міжнародних структур. Повоєнна відбудова Ізюмської територіальної громади Харківської області повинна відбуватися з урахуванням першочергових потреб громадян, детального аналізу руйнувань та можливостей для якісної й швидкої відбудови критичної інфраструктури, житлових будинків, освітніх закладів, медичних закладів тощо.

#### *Список використаних джерел*

1. Караїм О. Соціально-еколого-економічні аспекти сталого повоєнної відбудови регіонів України. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, Луцьк, 15 березня 2023 р.). Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 222-226.
2. Кострубіцька А. В. Повоєнна відбудова України: досвід Боснії і Герцеговини. *Актуальні питання науки, освіти та технологій в сучасних умовах*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Секція: державне управління 22 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С. 61-62.
3. Охріменко О., Попов, Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. С. 8-10.



## Додаток Б

Динаміка формування територіальних громад у 2021 році в Україні[54]



## Додаток В

Фінансування програм міських громад Харківщини з місцевих бюджетів [41]

