

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Напрями ефективного впровадження проектного менеджменту в громаді
як інструмент підвищення економічної безпеки регіону»

Виконала: здобувачка вищої освіти

2 курсу, групи УФЕБ-22М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»

_____ Яна ЖМАК

Керівник: канд. юрид. наук, доцент

_____ Костянтин ФОМІЧОВ

Рецензент: докт. екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДІ	7
1.1. Територіальні громади: сутність, цілі та ключові фактори розвитку	7
1.2. Нормативно-правові засади регулювання функціонування громад	16
1.3. Методичні засади проектного менеджменту в публічній сфері	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КРОПИВНИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика Кропивницької міської територіальної громади	36
2.2. Аналіз показників фінансової діяльності Кропивницької міської територіальної громади	46
2.3. Оцінка стану впровадження проектного менеджменту в досліджуваній громаді	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ	57
3.1. Застосування партисипації в процесі впровадження проектного менеджменту в громаді	57
3.2. Ключові перешкоди та шляхи їх вирішення в процесі ефективного впровадження проектного менеджменту в громаді	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Концепція управління проєктами набуває значного значення та прогресу в сучасному світі. Її застосовують у різних аспектах людського життя, включно з державним управлінням. Реалізація проєктного підходу в державному управлінні набуває все більшої актуальності. Застосовуючи проєктний підхід, можна скоротити час, необхідний для досягнення бажаних результатів, і ефективніше використовувати ресурси. Такий підхід також сприяє сталому економічному розвитку. Тому вкрай важливо впроваджувати проєктний підхід у діяльність державного управління, особливо в децентралізованих умовах. Ця зміна потребує від державних службовців підвищення їх компетенції та розуміння методології управління проєктами, а також розвитку практичних навичок використання інструментів управління проєктами.

Важливо визнати, що більшість громад зіштовхуються з проблемою недостатніх знань та досвіду розробки й управління проєктами, як серед посадових осіб місцевого самоврядування, так і серед громадськості. Як наслідок, проєкти, які створюються, як правило, є низькоякісними та не залучають потенційних інвесторів для фінансування. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних заходів та інструментів для вирішення цієї проблеми.

Використання проєктної методології для розвитку громади довело високу ефективність, про що свідчать досвіди багатьох країн та спільнот. Такий підхід дозволяє задіяти ширший спектр ресурсів, покращує зв'язок між органами місцевого самоврядування та потребами громад, покращує організаційну підтримку й інструменти, що сприяють розвитку територій. Як наслідок, проєктний менеджмент набуває все більшого значення в державному секторі України.

Наукові дослідження механізмів управління проєктами та їх формування, функціонування і просування проводилися відомими дослідниками, серед яких Д. Безуглий, Т. Маматова, Т. Овчаренко та ін. Їхня робота заклала міцну теоретичну та методологічну основу для дослідження і використання інструментів керування проєктами в управлінні розвитком громади. Тим не менше, пошук вирішення цього

питання в контексті розвитку законодавства потребує всебічного вивчення, обґрунтування та постійного вдосконалення механізмів проєктного підходу в українських громадах.

Мета дослідження – обґрунтувати необхідність та запропонувати ряд рекомендацій щодо впровадження проєктного менеджменту в Кропивницькій міській територіальній громаді Кіровоградської області як інструмент підвищення економічної безпеки регіону. У роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- проаналізувати сутність, цілі та ключові чинники розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, а також оцінити вплив децентралізації на стале економічне зростання цих громад;
- описати нормативно-правову базу, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування, та особливості використання інструментів проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад;
- охарактеризувати Кропивницьку міську територіальну громаду, оцінити її соціально-економічний прогрес, проаналізувати рамки прогнозних та програмних документів;
- визначити стратегії та надати пропозиції щодо посилення співпраці Кропивницької міської ради як з міжнародними, так і національними донорами, а також розширити впровадження проєктного менеджменту в їх діяльності;
- зазначити очікувані результати, які виникнуть у результаті успішного виконання якісних і високоефективних проєктів для розвитку Кропивницької територіальної громади.

Об'єктом дослідження в межах кваліфікаційної роботи виступає вивчення різноманітних процесів ефективного управління розвитком територіальних громад в Україні, предметом – стандарти, методології та інструменти, що використовуються в проєктному менеджменті для сприяння зростанню та підвищенню економічної безпеки територій загалом.

У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися різні методи дослідження, зокрема історичний, діалектичний, абстрактно-логічний підходи, а також аналіз і синтез, аналогія і порівняння та інші економіко-статистичні методи.

При дослідженні діяльності органів місцевого самоврядування та використання проєктного підходу громадами застосовано методику аналізу. Метод аналогії використовувався для закріплення фундаментальних принципів надання державної допомоги, тоді як метод індукції застосовувався для виявлення недоліків у системі проєктного менеджменту та дослідження потенційних рішень для вирішення проблем, пов'язаних із впровадженням проєктного підходу в державне управління.

Для дослідження використано широкий спектр джерел, зокрема Конституцію України, закони України, постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів, нормативно-правові акти, наукову літературу, періодичні видання, праці відомих науковців, інтернет-ресурси, дані за звітні періоди Кропивницької міської ради.

Науковою цінністю одержаних результатів кваліфікаційної роботи є: поглиблення дослідження з вивчення особливостей впровадження проєктного менеджменту в громаді.

Рекомендації та висновки цієї кваліфікаційної роботи можуть бути безпосередньо застосовані органами місцевого самоврядування для залучення ресурсів у свої громади, формування іміджу громади та дослідження методів економічного розвитку, зокрема в громадах з однією домінуючою галуззю, що становить практичне значення даної кваліфікаційної роботи.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Впровадження проєктного менеджменту в управління територіальним розвитком», які були представлені на VI Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДІ

1.1. Територіальні громади: сутність, цілі та ключові фактори розвитку

Територіальні громади (ТГ) відіграють вирішальну роль у місцевому самоврядуванні в Україні, оскільки їх розвиток безпосередньо впливає на зростання органів місцевого самоврядування та загальний розвиток місцевого самоврядування в масштабах країни. Значну роль у визначенні ефективності механізму державного управління відіграє успішність та ефективність діяльності територіальних громад. Територіальну громаду становлять жителі, які постійно проживають у визначених межах села, селища, міста, які функціонують як самостійні адміністративно-територіальні одиниці. Або ж це може бути добровільне об'єднання жителів кількох сіл чи селищ з єдиним адміністративним центром, наприклад міською чи сільською радою [30, с. 122].

Сьогодні головним пріоритетом для залучення громади є формування бачення розвитку громади, оцінка її сильних і слабких сторін, визначення конкурентних переваг, розробка стратегії соціально-економічного прогресу в середньостроковій та довгостроковій перспективі й передбачення потенційних результатів реалізації цих цілей за допомогою конкретно проведених заходів. Лише завдяки просуванню ефективних фінансових інструментів, які можуть дати кумулятивний вплив, ми можемо створювати підвищену вартість, створювати більше можливостей для працевлаштування, залучати інвестиції та гранти, а також забезпечувати надання першокласної освітньої, медичної, соціальної та інших необхідних послуг жителям громади.

Конкретно на цьому етапі державного та регіонального розвитку, зокрема в Кіровоградській області, в умовах стрімкої перебудови адміністративно-територіального устрою це унікальна можливість уважно спостерігати та аналізувати трансформації, що відбуваються в громаді. Це включає оцінку

зростання громади, темпів і моделей розвитку, а також потенційних наслідків цих змін у майбутньому. До початку реформи децентралізації органи місцевого самоврядування (ОМС) мали обмежений вплив на реальну економіку. Прогрес у межах місцевої громади визначався насамперед продажем землі та здачею в оренду нерухомості за попередньо встановленими цінами і ставками, які не мали істотного економічного впливу. Крім того, розвиток значною мірою залежав від політичної волі та лідерських зусиль міських, сільських чи селищних голів. Отже, прогрес часто досягався, незважаючи на переважаючі умови централізованого державного управління.

Реформа децентралізації в Україні, яка розпочалася в 2014 році, спрямована на створення ефективної та підзвітної місцевої влади, яка зможе забезпечити комфортне й безпечне середовище для життя всіх громадян по всій країні. Ця реформа передбачає не лише передачу повноважень та ресурсів від державних органів до органів місцевого самоврядування, а й створення спроможних територіальних громад як первинних суб'єктів місцевого самоврядування. По суті, децентралізація надає політичну автономію місцевим органам влади разом із новими обов'язками та ресурсами, що веде до відповідної економічної автономії. Такий децентралізований підхід посилює участь громадян в управлінні, забезпечує оперативне реагування на потреби мешканців і сприяє ефективному вирішенню проблем. Крім того, децентралізація відіграє вирішальну роль в економічному розвитку як територіальних громад, так і всієї нації, оскільки процвітання країни тісно пов'язане з багатством та економічним прогресом її регіонів.

Реформа децентралізації охопила кілька змін, серед яких:

1. Принцип повсюдності, який стосується розпорядження земель та територій на основі їх територіального розміру й георозмежування;
2. Управління населеними пунктами покладається на відповідні органи місцевого самоврядування;
3. Вкрай важливою гарантією є забезпечення місцевого самоврядування широкими повноваженнями та ресурсами;

4. Розробляючи стратегії розвитку громади, важливо враховувати історичні, економічні, екологічні та культурні аспекти;

5. Мета полягає в тому, щоб делегувати на різні місця максимальну кількість повноважень, які здатні виконувати органи місцевого самоврядування;

6. Важливим аспектом цього процесу є створення об'єднаних територіальних громад.

Надалі планується запровадження інституту префектів, що супроводжуватиметься реструктуризацією територіального принципу зі зменшенням кількості округів.

Завдяки здійсненню децентралізації зміцнюються місцеві центри економічної діяльності. Розвиток територіальних громад значною мірою залежить від наданих їм повноважень та компетентності голів громад, а також від залучення, участі та підтримки мешканців. У результаті можливості фінансової децентралізації, такі як розвиток інфраструктури, надання місцевих послуг, покращення медицини та освіти, належний соціальний захист і планування територій, поступово впливатимуть на загальні результати місцевих бюджетів та соціальної сфери й економічного прогресу громад.

У змаганні за залучення іноземних інвестицій створення сприятливого середовища для розвитку стає цінним активом для громад і засобом є утримання ресурсів у регіоні. Перевагами формування та діяльності територіальних громад у процесі децентралізації є:

- вміння залучати інвесторів, використовувати спільну виробничу інфраструктуру, утримувати фінансові ресурси в межах бюджету громади;
- ефективне прийняття рішень, необхідних для прогресу конкретного регіону, передбачає вирішення важливих питань, які мають значення для місцевої громади;
- впроваджуючи політику, яка регулює трудову міграцію та сприяє мобільності робочої сили, а також ініціативи, спрямовані на створення робочих місць і стимулювання роботодавців до створення нових можливостей

працевлаштування, докладаються зусилля для покращення загального середовища зайнятості;

- за рахунок залучення спеціалістів, експертів, додаткового навчання можна підвищити конкурентоспроможність працюючого населення;
- надання допомоги у працевлаштуванні особам, які потребують соціального захисту, сприяння розвитку самозайнятості населення.

Реформа децентралізації характеризується передусім низкою значних викликів, які потребують вирішення:

- потенційна невідповідність між автономією цілей і відсутністю узгодженості з державними та регіональними цілями створює ризик конфлікту з відповідною державною політикою;
- відсутність координації в управлінських діях та їх узгодженості з цілями громади створює ризик досягнення окремих цілей, які можуть не узгоджуватись із загальними цілями управління громадою або навіть суперечити їм;
- дезінтеграція управлінської діяльності щодо прийняття рішень та надання громадських послуг громаді становить загрозу через потенційний вплив особистих амбіцій;
- відсутність належної кваліфікації серед управлінського персоналу призводить до високого рівня незалежності прийняття рішень, але обмеженої підзвітності та контролю, що призводить до некваліфікованих або неналежних дій через низьку кваліфікацію посадових осіб [12, с. 88].

Зусилля щодо децентралізації в Україні дають два важливі результати, які сприяють сталому економічному зростанню: по-перше, підвищення рівня сплати податків місцевими жителями, по-друге, зменшення витрат, пов'язаних з утриманням органів місцевого самоврядування.

Враховуючи міжнародну практику та історії успіху національних громад, стає можливим визначити ключові інструменти для сприяння економічному зростанню, а їх впровадження належить до компетенції громад:

1. Придбання товарів і послуг першої необхідності, які потрібні для реалізації організаціям;
2. Місцеве самоврядування передбачає здійснення як властивих, так і делегованих повноважень;
3. Застосування державно-приватного партнерства (ДПП) дозволяє зменшити навантаження на місцеві бюджети, оптимізувати витрати, підвищити якість окремих послуг за рахунок впровадження конкурентних принципів, залучення значних приватних ресурсів для виконання масштабних проєктів;
4. Відповідно до Податкового кодексу визначено ставки місцевих податків і зборів, у тому числі податку на майно (нерухомість, землю, транспортний податок), єдиного податку, плати за місця для паркування транспортних засобів, туристичного збору;
5. Розглянути умови оренди майна громади, в тому числі приміщень несільськогосподарського призначення та земельних ділянок на території громади;
6. Спільнота пропонує низку допоміжних послуг, включаючи інформування про інвестиційні можливості, допомогу з інвестиційними пропозиціями, супровід інвесторів, пошук ринків збуту місцевої продукції, надання консультаційної та юридичної допомоги, створення інфраструктури для різноманітних послуг, а також організацію обміну виробничим й організаційним досвідом;
7. Реалізація муніципальних позик, створення спеціальних фондів для фінансування окремих проєктів із добровільним залученням членів громади, створення цілеспрямованих благодійних громадських організацій відкриває можливості для реалізації значущих ініціатив у сфері соціальної та комунікаційної інфраструктури. Такий підхід допомагає полегшити навантаження на бюджет ТГ, уможливорюючи розподіл ресурсів на цілі розвитку;
8. Моніторинг і оцінка використання енергії в різних аспектах житлового фонду, муніципальної інфраструктури та систем зв'язку може значною мірою сприяти оптимізації витрат на ініціативи з енергозбереження. Ці дані є основою для

майбутніх програм співфінансування, отримання «тепліх» кредитів та інших супутніх заходів;

9. Використання потенціалу транскордонного співробітництва та сприяння зростанню місцевих ринків праці безпосередньо допомагає розвитку людського й соціального капіталу в межах громади, одночасно зміцнюючи місцеву ідентичність;

10. Створення інститутів розвитку, які фінансуються або з місцевого бюджету, або за рахунок комбінації джерел фінансування, включаючи приватний бізнес, міжнародну допомогу та власну економічну діяльність, або мають форму некомерційних громадських об'єднань, може слугувати центральним пунктом для різних груп інтересів у межах спільноти [11, с. 49].

У червні 2017 року та травні 2021 року Центр Разумкова провів опитування громадян України, щоб оцінити результати й очікування від реформи децентралізації. Опитування мало на меті оцінити вплив реформи на місцеву громаду та готовність громадян брати активну участь. Респондентів запитали про їхні очікування від реформи, і виділили кілька основних пунктів. Серед них – бажання зменшити корупцію, покращити якість і доступність послуг, підвищити добробут громади, пришвидшити вирішення військового конфлікту та збільшити можливості для громадян впливати на владу. Крім того, існувало прагнення до більшого професіоналізму серед керівних органів [10].

Сьогодні загальновизнано, що економічний прогрес країни безпосередньо пов'язаний зі здатністю та бажанням місцевих громад брати участь в ініціативах розвитку на своїх власних територіях. Замість пасивного реципієнта управлінських рішень територіальні громади стали активними учасниками власної долі. Органи місцевого самоврядування (ОМС) тепер мають можливість і мотивацію виконувати свої обов'язки, включаючи планування громад, формування бюджету, економічний розвиток, залучення інвестицій та сприяння підприємництву. Однак зі збільшенням ресурсів і розширеними повноваженнями виникає необхідність глибшого розуміння глобальних процесів, оскільки спільноти тепер конкурують не лише на національному рівні, а й у глобальному масштабі. Тому вкрай важливо навчати та

інформувати керівників і службовців органів місцевого самоврядування про ключові тенденції та закономірності, які сприяють успішному розвитку.

У нинішніх обставинах завдання сприяння місцевому розвитку в громадах, що розвиваються, передбачає боротьбу з перешкодами, які створює глобалізація, розуміння основних концепцій і принципів як місцевого економічного, так і сталого розвитку, а також надання основних інструментів управління, які формують сучасні стратегії розвитку.

Процес розвитку тягне за собою безперервний ряд трансформацій і модифікацій, які підносять поточний стан суб'єкта до більш просунутого та витонченого стану, що характеризується покращеними якісними атрибутами. Ці покращення є кумулятивним результатом зростання відповідних кількісних показників [7, с. 11]. Розвиток місцевого самоврядування, створення громад, делегування їм ресурсів і повноважень у рамках реформи децентралізації спрямовані передусім на збільшення фінансової спроможності, економічної життєздатності та інвестиційної привабливості територій, забезпечуючи тим самим високий рівень життя для своїх мешканців. Важливим аспектом цих новоутворених адміністративно-територіальних одиниць є визнання того, що єдність виходить за межі простої номенклатури, охоплюючи спільне бачення майбутніх перспектив. Територіальні громади стають центрами економічного прогресу, оснащені ефективними методами управління та багатими ресурсами. Тому лідери громади активно прагнуть залучати інвестиції, сплачувати податки, нарощувати місцеві бюджети та втілювати інфраструктурні ініціативи.

Розвиток місцевих громад у високорозвинених країнах тісно пов'язаний з місцевим економічним розвитком. Появу концепції «місцевого економічного розвитку» (MER) можна віднести до поточних процесів глобалізації, які, як очікується, сформують майбутнє світової економіки. Проте в українському законодавстві поняття «місцевий розвиток» або «місцевий економічний розвиток» практично не існує та не має правового визнання. Натомість загальноновживаним є термін «регіональний розвиток» (розвиток областей і районів). Це можна пояснити історичною централізацією державної влади та обмеженим впливом

територіальних громад на власний розвиток. Враховуючи важливість, складність і багатогранність регіонального розвитку, не дивно, що з ним пов'язані різні визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Основні підходи до трактування поняття «місцевий економічний розвиток»
в працях вітчизняних та зарубіжних науковців**

№	Визначення	Автор, джерело
1.	Спільна робота місцевих людей заради досягнення сталого економічного зростання, яке принесе економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади	WorldBank [7, с. 12]
2.	Діяльність підприємств, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямована на максимізацію економічних ресурсів громади; підвищує добробут, можливості працевлаштування та якість життя громадян	Don T. Iannone, ClevelandState University [7, с. 12]
3.	Партисипативний процес, до якого залучені зацікавлені сторони громади та метою якого є стале економічне зростання на місцевому рівні та підвищення якості життя мешканців	Посібник для місцевої влади та бізнесу Програми USAID DOBRE [8, с. 7]
4.	Постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл, метою якої є покращення якості життя та економічного потенціалу конкретної громади; такі дії можуть бути спрямовані на розвиток бізнесу, зокрема туризму, допомогу виробничим компаніям чи сприяння розвитку трудових ресурсів	Кент МакМаллін Експерт з питань розвитку бізнесу та демократичного врядування
5.	Процес, у якому державні та місцеві органи влади, бізнес і неурядові (громадські) організації працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання і додаткової кількості робочих місць	Планування розвитку територіальних громад [7, с. 10]

Джерело: складено автором на основі [7;8]

Таким чином, прагнення до місцевого економічного розвитку передбачає багатогранний і заплутаний процес, який охоплює всеосяжну соціально-економічну одиницю, в якій відображаються всі грані життя.

Розвиток суспільства є багатогранним і складним процесом, який потребує впровадження складних системних методологій. Він також вимагає участі численних експертів з різних дисциплін і ретельного розгляду та координації їхніх точок зору, навіть якщо вони можуть суперечити чи повністю розходитися. Кожен

фахівець, виходячи зі своєї професії чи ролі в суспільстві, інтерпретуватиме розвиток через свою унікальну призму.

Позитивний вплив місцевого економічного розвитку відчуває вся громада, включаючи місцеву владу, бізнес та громадян (рис. 1.1). Хоча економіка відіграє важливу роль у прийнятті стратегічних рішень, місцевий розвиток охоплює не тільки економічні аспекти. Досягнення сталого розвитку передбачає підтримку балансу між економічною, соціальною та природною сферами, при цьому жодна сфера не переважає іншу.



Рис. 1.1. Роль бізнесу у місцевому економічному розвитку

Джерело: складено автором на основі [7, с. 12]

Українською мовою ідею сталого розвитку можна перекладати по-різному, наприклад стабільний, постійний, усталений або збалансований розвиток. Однак найчастіше вживаним є термін «стійкий». Ця концепція охоплює правильний погляд на розвиток не лише на місцевому рівні, а й у глобальному масштабі. Він являє собою стан динамічної рівноваги, подібний до гомеостазу, між економічними, соціальними та еколого-просторовими аспектами розвитку [7, с. 16]. Суть концепції полягає в підтримці динамічного балансу між цими трьома компонентами – екологічним, економічним і соціальним, – що є основою сталого розвитку.

Суть розвитку полягає в досягненні рівноваги між трьома взаємопов'язаними елементами: людством, економікою і природою. З іншого боку, сталий розвиток означає гармонійний розвиток окремих регіонів і міських

та сільських громад у них. Її мета полягає у створенні й підтримці добре скоординованої системи, де співіснують економічні, соціальні та екологічні аспекти, водночас забезпечуючи ефективне використання різноманітних ресурсів, таких як природні, трудові, виробничі, науково-технічні та інформаційні ресурси [7, с. 16–17].

Після ретельного вивчення ідеї місцевого, економічного, сталого розвитку можна зробити висновок, що місцевий розвиток є спільними зусиллями місцевої влади, бізнесу та жителів. Тільки завдяки співпраці можна використовувати всі ресурси для сприяння розвитку бізнесу, залученню інвестицій і створенню нових можливостей для працевлаштування. Вирішення цих питань не тільки впливає на якість життя місцевого населення, але й сприяє збільшенню як місцевого, так і національного бюджетів, що зрештою приводить до загального процвітання країни.

1.2. Нормативно-правові засади регулювання функціонування громад

Роль нормативно-правових актів, що видаються органами місцевого самоврядування, є вирішальною у процесі регулювання суспільних відносин, виступаючи основним засобом здійснення місцевим самоврядуванням своїх повноважень у межах конкретної юрисдикції. Ці акти покликані регулювати адміністративні питання на місцевому рівні, пропонуючи вирішення поточних проблем, уточнюючи положення, викладені в законах та інших нормативних документах, та сприяючи врахуванню унікальних місцевих умов під час реалізації цих нормативних актів [15, с. 154]. Зі зростанням значення місцевого самоврядування в суспільних справах зростає і значення нормативно-правових актів місцевого самоврядування.

Широкий спектр актів підпадає під загальний термін «правові акти». Основним джерелом законодавства є ухвалення законів органами законодавчої та виконавчої влади. Ці закони прийнято називати «нормативно-правовими» або просто «нормативними», оскільки вони складаються переважно з правових норм.

Нормативно-правовий акт - це офіційний письмовий документ, який санкціонується і приймається органом управління. Його мета полягає в регулюванні соціальних взаємодій шляхом встановлення прав і обов'язків для широкого кола осіб, і він призначений для багаторазового застосування.

Основними ознаками нормативно-правових актів є:

1. Опікуни уповноважених органів дали погодження та санкцію;
2. Письмова форма документа набуває певної структури;
3. Правові норми, що містяться в ньому, повинні мати значущі наслідки для широкого кола одержувачів і бути призначеними для повторного застосування, незалежно від того, є вони новими, зміненими чи скасованими;
4. Прийняття чогось залежить від дотримання чітко визначеної процедури;
5. Юридична сила акта визначається його співвідношенням з іншими правовими актами, місцем і роллю в системі законодавства та правового регулювання;
6. Вирішальне значення для відстоювання його волі має офіційне визнання українського народу єдиним джерелом і носієм влади.

Найбільш поширеними видами нормативних актів, що видаються органами та посадовими особами місцевого самоврядування, є положення, інструкції та правила. Ці акти розроблені для виконання покладених на них завдань у межах своїх повноважень [21, с. 70].

Виходячи з вищевикладеної інформації, стає доцільним надати подальше роз'яснення нормативно-правового акта ОМС: йдеться про офіційний письмовий документ, який є зовнішнім правовим втіленням норм закону, безпосередньо затверджений територіальним органом громади або місцевого самоврядування з різних питань.

Державні закони передають окремі державні повноваження органам місцевого самоврядування, покладаючи на них відповідальність за здійснення заходів державного примусу на території муніципального утворення, забезпечуючи тим самим їх обов'язкове виконання з питань місцевого значення.

Територіальні громади разом зі своїми органами та посадовими особами несуть відповідальність за вирішення питань місцевого значення відповідно до Конституції та законів України. Методи і форми вирішення цих питань визначаються вищезазначеною нормативно-правовою базою. Ці дії та рішення оформлюються актами уповноважених органів або посадових осіб. За допомогою цих актів відповідні суб'єкти здійснюють свою юрисдикцію, встановлюючи, змінюючи, скасовуючи або вирішуючи конкретні питання.

Відповідно до засад місцевого самоврядування органи місцевого самоврядування зобов'язані діяти неухильно в межах законів та інших правових норм вищої юридичної сили. Цей основоположний принцип прямо закріплено у статті 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Він встановлює, що місцеве самоврядування в Україні здійснюється на засадах законності, правової, організаційної, матеріальної та фінансової самостійності, визначених цим Законом та іншими відповідними актами [23]. Нижче подано добірку основних законів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування:

1. Конституція України є основоположним документом для місцевого самоврядування, у розділі XI присвяченому саме праву на місцеве самоврядування;
2. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» визначає правові основи та можливості діяльності територіальних громад. Це також забезпечує стабільність, ефективність та гарантії для цих громад, у тому числі формування повноважних рад та виконавчих органів. Основною метою є забезпечення якості й ефективності сталого розвитку, використання бюджету та надання послуг. Соціальні служби докладають зусиль для підвищення добробуту громад, які вони обслуговують, з метою покращення життя відповідних груп населення;
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» забезпечує комплексну основу для функціонування місцевого самоврядування в країні. Цей закон встановлює правовий статус місцевого самоврядування та визначає механізми взаємодії різних органів у цій системі. Він охоплює різні аспекти, пов'язані з функціонуванням та організацією місцевого самоврядування в Україні;

4. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» визначає основні принципи організаційно-правового співробітництва, зокрема фінансування, механізми контролю, стимули та умови припинення співробітництва в конкретних ситуаціях;

5. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» визначає правове становище депутата сільської, селищної, міської ради, підкреслює його роль як представника територіальної громади та виборців у межах свого виборчого округу. Крім того, встановлює гарантії депутатської діяльності та протокол відкликання депутата місцевої ради;

6. Орган місцевого самоврядування підкоряється нормативно-правовим актам, які регулюють окремі сфери його діяльності:

- основою діяльності органів місцевого самоврядування у бюджетній сфері є Бюджетний кодекс України, який визначає порядок управління коштами, що перебувають у власності територіальної громади. Крім того, Закони України, а саме «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів місцевого самоврядування» та «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» щодо реформування Міжбюджетних відносин, встановлюють особливості формування та виконання бюджетної системи громад, а також прямі міжбюджетні відносини між громадами й Міністерством фінансів України;

- Закони України, зокрема «Про доступ до публічної інформації» та «Про відкритість використання публічних коштів», визначають необхідні умови та кроки, яких необхідно вжити для забезпечення доступу до інформації, якою володіє місцеве самоврядування, а також сприяють прозорості та відповідальності у своїй діяльності;

- Закон України, а саме «Про регулювання містобудівної діяльності», закріплює системний та справедливий підхід до розвитку міста, що забезпечує ефективне використання ресурсів території та інші пов'язані з цим аспекти;

- Закон України «Про основи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» встановлює окремі положення, які регулюють діяльність

суб'єктів господарювання, які здійснюють виробництво або реалізацію товарів у межах громади та подібну діяльність;

- Закон України «Про благоустрій населених пунктів» встановлює правові, економічні, екологічні, соціальні та організаційні засади благоустрою населених пунктів і створення сприятливих умов для життя мешканців населених пунктів [33];

- Законом України про «Розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізація надання адміністративних послуг» надано повноваження органам місцевого самоврядування створювати центри надання адміністративних послуг, вести реєстр територіальних громад, реєструвати місця проживання громадян, надавати відомості з Державного земельного кадастру;

- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу сільського, селищного голови», чітко визначає повноваження та правовий статус старости, головною метою якого є представництво міського, сільського, селищного голови інтересів жителів у межах територіальної громади.

Основним завданням органів і посадових осіб місцевого самоврядування при прийнятті нормативних актів є вирішення різноманітних питань місцевого життя. Ці нормативні акти передусім зосереджують увагу на питаннях місцевого значення, які належать до сфери органів місцевого самоврядування. Питання місцевого значення охоплюють безпосереднє забезпечення жителів сіл, селищ, міст предметами першої необхідності, а їх вирішення здійснюється територіальною громадою або органами місцевого самоврядування, зачіпаючи інтереси кожного громадянина. Акти місцевого самоврядування можна класифікувати за кількома ознаками, включаючи їх типи, суб'єкти, відповідальні за їх ухвалення, підстави їх прийняття та процедури, пов'язані з їх прийняттям; природа, зміст і особливості відносин повинні бути вирішені через дії в межах простору і часу.

Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" визначає конкретні сфери повноважень органів та посадових осіб місцевого самоврядування, що дає підстави для класифікації актів місцевого самоврядування:

1. Участь у різноманітних справах, пов'язаних із соціально-економічним та культурним розвитком, плануванням та обліком;
2. Участь у діяльності, пов'язаній із бюджетуванням, фінансами та ціноутворенням;
3. Управління комунальним майном піддається впливу та діям різних суб'єктів;
4. Сфера житлово-комунального господарства, побутового обслуговування, торгівлі, громадського харчування, транспорту, зв'язку;
5. Сфера будівництва;
6. Акти про освіту, медицину, культуру та спорт;
7. Фізична особа вчиняє дії, пов'язані з регулюванням земельних відносин та охороною навколишнього природного середовища;
8. Участь в ініціативах, спрямованих на захист добробуту населення;
9. Зовнішньоекономічна діяльність;
10. Заняття оборонною діяльністю;
11. Вирішення питань адміністративно-територіального устрою;
12. Акти про забезпечення законності, підтримання законності та правопорядку, забезпечення прав, свобод і законних інтересів громадян;
13. Акти у сфері надання безкоштовної правової допомоги [23].

Важливо визнати, що кожне муніципальне утворення має свій унікальний набір правових актів. Це пояснюється тим, що місцеве самоврядування функціонує в правовому полі, яке включає не лише національні закони та нормативні акти вищих органів державної влади, а й індивідуальні підзаконні акти.

Крім нормативно-правових актів місцевого самоврядування існують різні форми нормативно-правових актів, якими вони користуються. Ці основні форми включають:

1. Стаття 19 визначає положення щодо створення територіальної громади села, селища, міста;
2. Конкретні вказівки визначено пунктом 1 частини першої статті 26 регламенту сільської, селищної, міської ради;

3. Серед положень, які потребують уваги, є положення, що стосуються використання символіки, які представляють територіальну громаду (п. 49 ч. 1 ст. 26) та ролі помічника-консультанта ради депутата (п. 53 ч. 1 ст. 26);

4. Відповідно до пункту 20, частини четвертої, статті 42 сільський, селищний, міський голова призначається в окремому порядку;

5. Значну вагу мають як рішення ради (ст. 59), так і рішення сільського виконавчого комітету;

6. Населений пункт міської ради визначено статтею 59 [23].

(1) Місцева конституція, також відома як статут територіальної громади, встановлює основні принципи, які регулюють відносини між місцевою владою та членами громади. Вона окреслює механізми участі громади у важливих процесах прийняття рішень, таких як загальні збори, місцеві ініціативи та громадські слухання. Визначаючи, як громадськість може впливати на місцеву владу, статут служить основою для залучення громадян. Крім того, статут містить різні загальні положення, які вимагають розробки окремих документів для регулювання конкретних процедур, викладених у ньому.

(2) Орган, до якого відноситься цей документ, наприклад рада та її виконавчий комітет, дотримується набору правил, відомих як регламент.

(3) Положення — нормативно-правовий акт, який встановлює основні положення щодо організації та діяльності державних органів, їх структурних підрозділів, а також підвідомчих установ, організацій і підприємств, у тому числі тимчасових комісій, груп, бюро тощо.

(4) Розпорядження голови - це юридично обов'язковий нормативний акт, який видається органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або їх відповідними органами відповідно до встановлених законами та нормативно-правовими актами. Це стосується оперативних і поточних питань і має значення для всіх зацікавлених сторін. Розпорядження спрямоване на тих, кому воно призначене, і містить вказівки з адміністративних питань. Воно містить конкретні інструкції, доручення чи завдання та зазвичай має обмежений часовий проміжок. Сфера дії наказу обмежена вибраною групою відповідальних організацій та осіб.

(5) Правління або виконавчий комітет має повноваження приймати нормативний документ, відомий як Рішення. Це рішення приймається на пленарному засіданні ради чи виконавчого комітету після обговорення більшістю депутатів чи членів. У цьому обговоренні беруть участь особи від загального складу ради чи виконавчого комітету, за винятком окремих випадків, визначених Законом.

Децентралізація місцевого самоврядування, як зазначено в законодавчих положеннях, відповідає європейським стандартам і створює міцну основу для практичного етапу реформи. Коли громада процвітає, а її мешканці ініціативні та старанні, вона має потенціал для забезпечення високої якості життя для свого населення. Цього можна досягти шляхом пріоритетності таких сфер, як освіта, правоохоронна діяльність, медицина, стійке економічне зростання та культура. Щоб сприяти швидкому розвитку в процвітаючій громаді, вкрай важливо мати відповідну нормативно-правову базу на національному, регіональному та місцевому рівнях. Ця структура допомагає планувати розвиток, залучати інвестиції та сприяти зростанню економіки й інфраструктури, що є основним каталізатором загального місцевого економічного прогресу [14].

1.3. Методичні засади проектного менеджменту в публічній сфері

Процес реформи децентралізації передбачає передачу значних повноважень та фінансових ресурсів від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Для посилення ролі територіальних громад у державному управлінні необхідно використовувати ефективні та сучасні методи управління, наприклад, проєктний менеджмент. Крім того, управління проєктами широко визнано як методологічний інструмент для зміцнення структур управління.

Використання проєктного підходу набуло широкого поширення серед приватних і державних установ у всьому світі, оскільки він вважається дуже ефективним в управлінні складними системами в сучасну епоху. Ця методологія отримала визнання як переважний метод для здійснення управлінської діяльності

[34, с. 346–353].

Наразі більшість територіальних громад використовують проектну методику як засіб розвитку власних населених пунктів. Завдяки використанню проектного підходу представники муніципальних утворень, депутати місцевих рад, громадські організації мають змогу активно шукати та залучати додаткові позабюджетні ресурси. Ці ресурси використовуються не лише для виконання конкретних заходів, а й для загального розвитку території та реалізації більш складних стратегічних цілей. Крім того, проектне мислення все більше стає важливим компонентом у багатьох професіях [29].

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «проект»

№	Визначення	Джерело
1.	Цілеспрямована, орієнтована в часі послідовність, як правило, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт).	[24, с. 7]
2.	Певне підприємство із встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту.	РМВОК
3.	Це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.	Матеріали регіонального семінару «Запуск регіонів: Донбас»
4.	Логічна сукупність заходів, яка має початок і закінчення, і здійснюється для досягнення поставлених цілей в рамках встановленого бюджету, графіку і якісних показників.	[25, с. 4]
5.	Комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на досягнення у проміжку визначеного періоду часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями.	Світовий банк «Оперативне керівництво»
6.	Тимчасовим зусиллям, спрямованим на створення унікального продукту або послуги з обмеженими ресурсами.	Інститут управління проектами (США)
7.	Це щось, що задумується чи планується.	Глумачний словник Вебстера
8.	Процес, який має обмеженість у часі, строках реалізації, дедлайнах, а також може бути обмежений фінансовими потоками, націлений на досягнення конкретних унікальних цілей та завдань у різних галузях економіки та соціального розвитку.	О. Непомнящий [15, с. 114-115]
9.	Це підприємство (намір), яке значною мірою характеризується неповторністю умов та інших обмежень; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його реалізації.	DIN 69901, Німеччина

Джерело: складено автором на основі [15;24;25]

Практика управління проєктами передбачає встановлення та досягнення цілей проєкту з урахуванням різноманітних факторів, таких як обсяг роботи, ресурси (включаючи фінанси, працю, час, матеріали, енергію та простір), якість та ризику [2, с. 17-24]. Управління проєктом — це вміння координація людських і матеріальних ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту з використанням сучасних методологій і стратегій управління для досягнення намічених результатів проєкту щодо складу робіт, обсягу, вартості, часу, якості та задоволеності зацікавлених сторін.

Ефективне управління проєктною роботою передбачає використання знань, навичок, методів та інструментів, щоб задовольнити або перевершити очікування і вимоги зацікавлених сторін під час роботи над досягненням кінцевої мети.

У проєкті беруть участь різні фізичні та юридичні особи, які зацікавлені в його результатах. Ці зацікавлені учасники можуть щось отримати або втратити під час реалізації проєкту. Проєкт має значну кількість зацікавлених сторін, і нерідко деякі особи представляють кілька інтересів.

Управління проєктами — це методологія, яку часто називають мистецтвом, що охоплює організацію, планування, координацію та управління трудовими, фінансовими ресурсами та матеріалами протягом усього циклу проєкту. Його кінцева мета – сприяти розвитку громади. Цей інноваційний інструмент вимагає залучення окремих осіб або організацій, які мають спроможність ініціювати, впроваджувати та фінансувати його виконання [27, с. 181]. Проєктний підхід до управління передбачає використання методів для створення алгоритмів і ефективного контролю за виконанням цих дій.

Визначаючи основні виклики реалізації проєктного підходу в органах державного управління, стає очевидним, що особливості проєктного менеджменту в публічній сфері створюють значні перешкоди:

1. Значним викликом є недостатня підготовленість управлінського персоналу, а також відсутність стандартів професійної діяльності, які б окреслювали необхідні навички оволодіння сучасними технологіями менеджменту, зокрема в проєктній діяльності;

2. Відсутність кваліфікованих фахівців, які володіють знаннями методології проєктного підходу та здатністю ефективно готувати проєкти для отримання грантів від міжнародних фондів;

3. Ключове методологічне питання, яке залишається невирішеним, стосується оцінки соціальної цінності проєктів у рамках реалізації стратегії. Це питання спрямоване на виявлення найбільш цінних проєктів для портфелю та визначення інтегрованого очікуваного результату реалізації стратегії [3, с. 33-34].

У сфері муніципального управління проєктний підхід тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням, оскільки проєкти часто санкціонуються як компонент загальної стратегії та мають на меті сприяти реалізації пріоритетів стратегічного розвитку.

Важливими завданнями визнаються досягнення соціально-економічних переваг для територіальної громади та використання території [32, с. 15]. Виконання ініціатив, програм і стратегій розвитку широко визнається ключовим для реалізації стратегічних цілей. Таким чином, ефективне управління проєктами та формулювання стратегій розвитку стали важливими передумовами в нинішніх зусиллях органів державного управління. Ці заходи охоплюють реалізацію державної політики, надання послуг, реалізацію національних програм, оптимальне використання матеріальних і фінансових ресурсів [15, с. 114].

Коли мова йде про здійснення проєктної діяльності в громаді, важливо розуміти різницю між поняттями «проєкт», «план» і «програма». План служить документацією цілей, завдань і ресурсів, які призведуть до бажаних змін у даній ситуації на основі прогнозованих умов навколишнього середовища. Він має важливе значення в системі управління проєктом, оскільки окреслює зміст проєкту, організаційну структуру команди проєкту, ієрархічну структуру завдань, а також часові рамки та витрати. З іншого боку, програма охоплює взаємопов'язані проєкти, які були завершені в минулому, зараз виконуються або заплановані на майбутнє. Ці проєкти в рамках програми пов'язані спільною кінцевою метою або спільною можливістю. Якщо реалізація окремого проєкту в рамках програми може не дати помітних результатів, то загальна реалізація програми забезпечує

максимальну ефективність. Варто зазначити, що коли організація або муніципальне утворення здійснює стратегічний розвиток у кількох напрямках шляхом виконання різноманітних проєктів, програм та робіт, вони об'єднуються в портфель проєктів для полегшення контролю, координації та оптимізації.

У контексті системного підходу, який розглядає взаємозв'язки між системами, підсистемами та суперсистемами, кожен проєкт служить не лише своїй безпосередній меті, але й узгоджується з місією вищого рівня загальної діяльності. Таким чином, проєкт, як підмножина ширшої категорії, невід'ємно пов'язаний зі стратегією розвитку, яка служить більш охоплюючою структурою. Проєкти виступають інструментом для реалізації стратегічних цілей і, зрештою, для виконання поставленої місії (рис. 1.2).

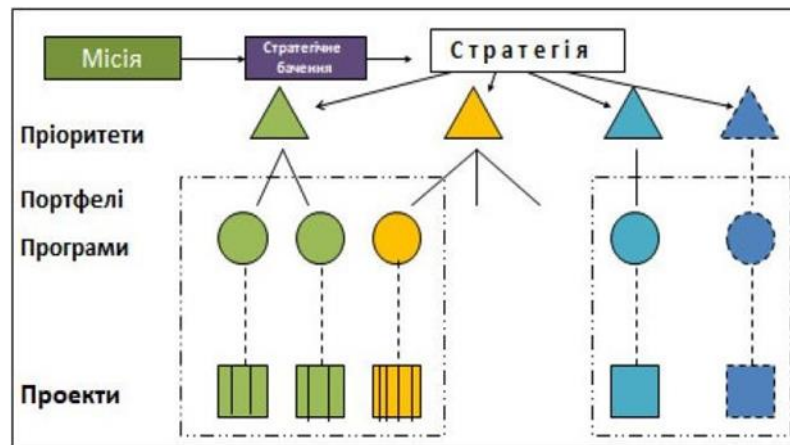


Рис. 1.2. Інтеграція стратегічного і проєктного підходів

Джерело: [17, с. 8]

Тому вкрай важливо підходити до кожного проєкту з урахуванням загальної стратегії розвитку, використовуючи її як засіб досягнення реалізації. І навпаки, стратегія повинна виконуватися на основі підходу проєкту до реалізації [33, с. 7]. Під час просування проєкту він проходить різні етапи від початку до виконання, дотримуючись послідовності процесів, відомих як проєктний цикл або життєвий цикл проєкту. Життєвий цикл проєкту складається з серії етапів, названих і пронумерованих відповідно до вимог контролю організації. Ці фази є взаємопов'язаними завданнями, які виконуються послідовно, що веде до

досягнення одного з основних результатів проєкту. Найбільш широко визнана модель життєвого циклу зображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Фази життєвого циклу проєкту

Джерело: [33, с. 432]

Донори як на міжнародному, так і на національному рівнях створили ефективні протоколи та методологічні вказівки для підготовки та управління проєктами. Використовуючи знання та досвід грантоотримувачів, ймовірність виникнення помилок протягом усього життєвого циклу проєкту зведена до мінімуму. Впроваджуючи визначену та добре застосовувану методологію управління проєктами, проєкти можуть бути успішно завершені в межах визначених часових рамок, бюджету та вимог. Ключ до цієї впевненості полягає в ефективному застосуванні комплексного набору правил, принципів, методів і ресурсів.

Методологія управління проєктами — це ретельно розроблена та емпірично підтверджена сукупність взаємопов'язаних практик і методів, які сприяють ефективному плануванню, виконанню, нагляду та успішному завершенню проєкту. Основна мета методології проєкту полягає в забезпеченні ефективного прийняття рішень в управлінні проєктом. Як правило, методологія служить основою для виконання кожної фази проєкту таким чином, щоб керівник проєкту отримав необхідні вказівки для виконання кожного завдання

відповідно до заздалегідь визначених часових рамок, бюджету та специфікацій клієнта [28, с.58].

Існує два різні підходи, які можна використовувати для класифікації різних методологій управління проєктами:

1) Традиційний (каскадний, водоспадний) підхід є широко поширеним методом у різних галузях і типах проєктів. Його основний принцип полягає в послідовному виконанні чітко визначених етапів життєвого циклу проєкту, включаючи визначення вимог, проєктування, впровадження, тестування, встановлення та підтримку. Кожен наступний етап починається тільки після завершення попереднього;

2) Гнучка (адаптивна) методологія використовується, коли стає неможливим точно визначити конкретні вимоги до результату проєкту. Потім проєкт ділиться на кілька ітеративних фаз, відомих як спринти, кожна з яких складається з різних завдань і завершується окремим кінцевим продуктом і результатом;

3) Завдяки серії ітеративних зустрічей реалізується уточнити вимоги та потреби проєкту, що дозволить вам швидко внести необхідні зміни.

Розглядаючи вищезазначені підходи, можна визначити різні методології управління проєктами, які можна класифікувати наступним чином:

1) PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – «Посібник до бази знань з управління проєктами») — це повний збірник професійних знань у цій галузі, широко визнаний стандартом. Він охоплює детальний опис усіх процесів управління проєктом, галузей знань, функцій, конкретних методів, інструментів і рекомендацій щодо ініціювання, планування, реалізації, моніторингу та завершення проєкту;

2) ISO 21500 (Керівництво з управління проєктами, адаптоване до вимог Міжнародної організації зі стандартизації), розроблений відповідно до стандартів, встановлених Міжнародною організацією зі стандартизації, містить вичерпні рекомендації щодо управління проєктами. Він представляє основні

знання в спрощеній та доступній формі, з особливим наголосом на зростаючій потребі в галузевих знаннях під час виконання проєктів;

3) PRINCE2 (Projects in controlled environments) – продукт, що включає проєкти в контрольованому середовищі, які є добре структурованою методологією управління проєктами, спеціально розробленою для соціальної сфери. Він складається з трьох основних компонентів: планування, управління змінами та управління якістю. Процеси управління проєктами в PRINCE2 організовані на етапи, підетапи та зв'язки, причому методологія забезпечує детальний опис, який просувається від абстрактних рівнів до конкретних;

4) SRM (Critical path method), також відомий як метод критичного шляху, — це методологія управління часом проєкту, яка використовує сіткові графіки та інструменти календарного планування, такі як діаграми Ганта. Він зосереджений на аналізі критичних робіт у проєкті, визначенні їх послідовності виконання, типів зв'язків між ними та потенціалу управління резервами часу для некритичних завдань;

5) CCPM (Critical Chain Project Management) – це теорія обмежень, яка використовує концепцію буферів (часу, ресурсів) для покращення управління тривалістю проєктного завдання та розподілом ресурсів;

6) Методологія Six Sigma, зосереджена на управлінні відхиленнями та дефектами, забезпечує точне й ефективне виконання процесів шляхом усунення або мінімізації проблем проєкту;

7) Scrum — це методологія управління проєктами, яка зазвичай використовується в розробці програмного забезпечення, що пропонує гнучкість, адаптуючись до потреб замовника через самоорганізовану команду. Такий підхід дозволяє команді швидко реагувати на зміни, що виникають, зводячи до мінімуму потребу в широкій координації, плануванні та організації. Натомість зосереджено увагу на виконанні завдань, окреслених замовником, у визначені терміни.

Табл. 1.3 містить вичерпний перелік переваг і недоліків методологій управління проєктами, згаданих вище.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методологій проектного менеджменту

Методологія	Переваги	Недоліки
PMBOK	Найбільш опрацьована, універсальна методологія; значний обсяг документації, що деталізує алгоритмизацію застосування інструментів управління проектами; має інформаційну підтримку MsProject	Складна для впровадження методологія; містить багато узагальнених характеристик
ISO 21500	Можливість інтеграції з іншими стандартами ISO; більш доступна і проста методологія	Відсутні рекомендації щодо стигування управління проектами, програмами і портфелями проектів
PRINCE2	Тяжіння до узагальнення знань; використання структури проектної продукції як основи планування проекту	Складність отримання актуальної документації
CPM	Деталізоване планування часу; чіткий контроль виконання проектних робіт за розкладом	Ускладнення внесення змін у розклад (необхідність повного перепланування часу)
CCPM	Зниження ризику невиконання проекту вчасно і у межах запланованого бюджету	Необхідність збільшення часу виконання проекту та резервування ресурсів через формування відповідних буферів
Шість сигм	Суттєва мінімізація відхилень характеристик виконання проекту, поліпшення якості управління проектом	Методологія є більш адаптованою до управління дефектами продукту проекту, тоді як управління параметрами якості проектних рішень ускладнено через необхідність суттєвого обсягу статистичних даних
Scrum	Практична методологія (особливо для програмних продуктів); орієнтація на клієнта; простота; економія часу і витрат на координацію робіт	Неможливість планування; збільшення витрат на відбір персоналу, його навчання і мотивацію

Джерело: складено автором на основі [28, с. 62]

Наприкінці 1960-х років Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) розробило метод під назвою логіко-структурний підхід (LSP), щоб допомогти в організації, виконанні, нагляді та оцінці діяльності протягом усього циклу проекту [18, с. 64]. На основі цієї методології кожен компонент планування зосереджений навколо досягнення єдиної мети проекту. LSP служить і аналітичним процесом, і набором інструментів, які використовуються під час планування проекту, управління, моніторингу та оцінки для забезпечення якості проекту. Його структурований підхід дозволяє здійснювати всебічний аналіз і представлення інформації, полегшуючи формулювання важливих рішень.

LSP полегшує процес прийняття обґрунтованих рішень шляхом покращення розуміння логічної структури проєкту, запланованих цілей і стратегій, які використовуються для їх досягнення. Методологія LSP складається з двох окремих етапів: аналізу та планування. Під час фази аналізу ставляться запитання та визначаються слабкі сторони, тоді як фаза планування передбачає формулювання стратегій на основі отриманих ідей.

1. На етапі аналізу досліджуються та оцінюються різні фактори:

- щоб правильно зрозуміти поточну ситуацію, важливо враховувати інтереси та діяльність залучених стейкхолдерів. Необхідно визначити зацікавлених сторін, їхні ролі, функції, чутливість до теми, потенціал, ресурси, процеси прийняття рішень, очікування та відношення. Як правило, для цієї мети використовується матриця зацікавлених сторін і SWOT-аналіз;

- щоб ефективно вирішувати проблеми, вкрай важливо чітко визначити центральну проблему. Одним з корисних інструментів для цієї мети є «Дерево проблем», яке дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між негативними ситуаціями та візуалізує їх залежності. Обрані цілі мають стосуватися виявлених проблем і відображатися в «дереві цілей» шляхом перефразування негативних ситуацій у позитивні. Під час цього процесу можуть з'являтися додаткові цілі, а нереалістичні цілі вилучаються з діаграми. На цьому етапі важливо прийняти рішення про те, чого реально можна досягти шляхом реалізації проєкту;

2. На початковому етапі проєкту, відомому як етап планування, ретельно розглядаються та окреслюються різні стратегії та підходи:

- процес планування діяльності включає створення детального плану, який визначає, що буде реалізовано та коли це відбудеться. У рамках цього планування будується діаграма Ганта, яка може мати різні форми залежно від конкретних вимог.

- як правило, форма містить деталі щодо послідовності діяльності, графіку виконання та особи, відповідальної за її виконання. Планування ресурсів, яке тісно пов'язане з логічно-структурною матрицею та допомагає у складанні бюджету, передбачає створення діаграми Ганта для визначення необхідного часу

та ресурсів для діяльності, що дозволяє заздалегідь визначити потенційні ризиковані місця та конфлікти ресурсів.

Отримана інформація документується та відображається в структурованому форматі, відомому як логіко-структурна матриця. Ця матриця, подана у вигляді таблиці, слугує інструментом для розуміння та оцінки концепції проєкту, дає можливість потенційним партнерам та зацікавленим сторонам визначити свою готовність брати участь та підтримувати проєкт. У спрощеному вигляді матриця складається з чотирьох стовпців і чотирьох рядків, кожен з яких пронумерований для вказівки порядку заповнення (див. таблицю 1.4). Логіко-структурна матриця відіграє вирішальну роль у розробці, управлінні, моніторингу та оцінці проєкту в публічній сфері. Він служить основою для планування необхідних ресурсів, для реалізації проєкту та створення системи моніторингу і внутрішньої оцінки проєкту.

Таблиця 1.4

Приклад логічної матриці

	Логіка втручання	Показники	Джерела перевірки	Припущення/ ризики
Загальна ціль	1	8	9	не заповнюється
Конкретна ціль	2	10	11	7
Результати	3	12	13	6
Дії	4	Засоби	Витрати	5
		14	15	

Джерело: складено автором на основі [16, с. 7-10]

Вертикальна логіка, також відома як логіка втручання, забезпечує комплексну структуру для формулювання цілей проєкту, аналізу причинно-наслідкової динаміки та врахування зовнішніх змінних, які можуть вплинути на досягнення мети на наступному рівні.

Оцінку та перевірку прогресу проєкту на кожному рівні можна здійснити за допомогою горизонтальної логіки. Створивши матрицю та передавши відповідну інформацію із заповнених комірок логічної матриці до розділів заявки на проєкт, можна ефективно задокументувати прогрес. Однак важливо зазначити, що дані з матриці не дають вичерпного опису програми проєкту. Щоб повністю заповнити

заявку, необхідно підготувати додаткову інформацію, що відповідає вимогам кожного донора.

Варто зазначити, що стійкість проєкту є надзвичайно важливою проблемою для донорів, особливо в державному секторі. Загалом існує чотирнадцять вимірів, які визначено для оцінки стійкості проєктів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Виміри сталості в проектного менеджменту

№	Виміри сталості	Значення
1.	Економічний	Врахування економічних наслідків та вигід
2.	Соціальний	Врахування людських та суспільних інтересів
3.	Екологічний	Врахування впливу на природу та середовище
4.	Часовий	Врахування довгострокових ефектів
5.	Ціннісний	Розуміння сталості як нормативної концепції
6.	Географічний	Врахування як місцевих, так і глобальних наслідків
7.	Культурний	Повага до відмінностей у цінностях та культурі
8.	Політичний	Визнання різних інтересів зацікавлених сторін
9.	Участь	Сталий розвиток вимагає включення та участі зацікавлених сторін
10.	Прозорість	Відкрите та активне надання інформації зацікавленим сторонам
11.	Підзвітність	Бажання та готовність відповідати за рішення та дії
12.	Ефективність	Розуміння недосягнення цілей проєкту як неефективне
13.	Зменшення ризику	Зменшення та (за можливості) уникнення певних ризиків
14.	Зменшення відходів	Зменшення та (за можливості) запобігання надмірним відходам

Джерело: складено автором на основі [1, с. 121]

Сьогодні питання сталого розвитку є першорядним викликом. Існує зростаюча тенденція включення концепції стійкості в проєктну діяльність і врахування її під час розробки проєкту. Стійкість проєкту визначається його здатністю відповідати очікуванням бенефіціарів і зменшувати ризики, пов'язані з суспільними благами після завершення проєкту та отримання грантової підтримки [25; 26].

Впровадження сталості в управління проєктами є актуальною проблемою для територіальних громад України, хоча й відносно новою. Консенсус полягає у визнанні трьох ключових вимірів стійкості: соціального, економічного та екологічного, а також у підкресленні важливості довгострокових результатів у проєктній діяльності. Проте включення сталого розвитку в проєкти місцевого розвитку, відповідаючи вимогам міжнародних донорів і використовуючи

практичні інструменти, становить значну проблему. Це вимагає як певного рівня зрілості проєкту в межах спільноти, так і досвіду керівників проєкту. Більш глибоке розуміння стійкості дозволить керівникам проєктів відповісти на важливе питання для донорських організацій: що стане з результатами проєкту після припинення фінансування?

Виконання проєктів у державній сфері передбачає складні процеси, які вимагають тривалого навчання та досвіду відповідальних осіб. Техніки та стратегії, викладені для управління проєктами, призначені спеціально для розробників і менеджерів проєктів у відкритому доступі, пропонуючи практичне розуміння розробки та виконання проєкту. Важливо відзначити, що представлені методи та моделі для різних етапів проєктного циклу та окремих завдань не є обов'язковими та не виключають використання альтернативних підходів. Вони можуть бути налаштовані відповідно до унікальних вимог кожного проєкту, доки підтримується систематичний і логічний підхід до побудови та реалізації проєкту.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КРОПИВНИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Кропивницької міської територіальної громади

Кропивницька міська територіальна громада – це потужний міський конгломерат, адміністративним центром якої виступає місто Кропивницький, яка виникла шляхом об'єднання Кропивницької міської ради з Новенською селищною радою.

Станом на 1 січня 2023 року під підпорядкуванням Кропивницької міської територіальної громади знаходиться трохи більше 10 тис. га, на якій проживає близько 240 тис. осіб, що становить майже чверть усього населення Кіровоградської області.

Територіальна громада має зручне територіальне розташування, що створює ряд перспектив для соціально-економічного розвитку (рис 2.1).



Рис. 2.1. Географічне розташування Кропивницької територіальної громади

Джерело: [20]

Завдяки відмінному положенню та чудовому транспортному сполученню, Кропивницький може похвалитися надзвичайно вигідним географічним розташуванням в Україні. Розташоване в центрі країни, це місто пропонує ідеальні умови як для зростання, так і для інтеграції з Європою. Розташувались на вражаючій площі в 10,3 тисячі гектарів, Кропивницький налаштований на успіх.

Кропивницький може похвалитися колекцією виняткових архітектурних пам'яток, а також відомою спільнотою композиторів, письменників, учених, акторів і драматургів, які принесли місту міжнародне визнання. Його чарівні вулиці, музеї та галереї зберігають безліч художніх скарбів різних періодів світової історії. Крім того, Кропивницький є процвітаючим центром молодих творчих талантів.

Всього в місті налічується 30 закладів та установ, які активно займаються галуззю.

Міська централізована бібліотечна система м. Кропивницького складається з мережі 20 бібліотек-філій.

У місті Кропивницькому діють три музеї: Літературно-меморіальний музей І.К. Карпенка-Карого, Художньо-меморіальний музей О.О. Осмьоркіна та Музей музичної культури ім. К. Шимановського.

У місті Кропивницькому працюють чотири музичні школи: музична школа №1 імені Г.Г.Нейгауза, музична школа №1 імені Ю.С. Мейтуса ДМШ №2, ДМШ №3, ДМШ №4.

Розташована в місті Кропивницький Дитяча школа мистецтв створює умови для розвитку талантів юних художників.

У місті Кропивницький розташована художня школа імені О.О. Осмьоркіна. Культурно-дозвілєвий центр у Кропивницькому відомий.

Місто Кропивницький може похвалитися багатою культурною спадщиною, з чудовою колекцією з 655 об'єктів нерухомої культурної спадщини, розкиданих по всій його території. Ці об'єкти належним чином задокументовані, зареєстровані та віднесені до пам'яток місцевого культурного значення.

У межах міста розташований аеропорт із злітно-посадковою смугою довжиною 1301 метр, здатною приймати різні літаки, включаючи Ан-24, Ан-26, Як-40, L-410, SAAB-340, Piper і Cessna.

Після введення в дію диспетчерської вежі аеродрому системи VOR/DME було успішно отримано необхідні сертифікати на експлуатацію аеродромного обладнання та служби авіаційної безпеки.

Будівництво міжнародного пасажирського терміналу разом з ангаром для обслуговування повітряних суден успішно здійснило ПАТ «МААК Урга».

Залізнична станція є воротами в місто Кропивницький, сприяючи проходженню вантажних і пасажирських поїздів як далекого, так і приміського сполучення.

Транспортна система Кропивницького охоплює як електричний, так і автомобільний транспорт. Місто має розгалужену мережу міських пасажирських маршрутів, що складається з 36 автобусних і 5 тролейбусних маршрутів. Крім того, є дві автостанції, які зручно розташовані в межах міста.

Родючі чорноземні ґрунти, які є цінним надбанням регіону, розташовані на території Кіровоградської області, розташованої на перехідній території між південним лісостепом і північним степом. У межах м. Кропивницького переважаючий тип ґрунтів – чорноземи звичайні на лесових породах.

Однією з багатих на корисні копалини областей України є Кіровоградська область. Загалом у регіоні виявлено 32 різні види корисних копалин, є майже 300 родовищ різноманітних мінералів.

Ресурсний потенціал міста Кропивницький нерозривно пов'язаний із ресурсами навколишнього регіону. Геологічний склад території міста формується наявністю Українського кристалічного щита та Кіровоградського тектонічного блоку, який розташований на первинній докембрійській основі, що складається з гранітів, гнейсів, чарнокітів і габро-лабрадоритів.

Територія, що оточує місто Кропивницький, багата на різноманітні корисні копалини, в першу чергу ті, що використовуються в будівництві. Слід зазначити, що на правому березі річки Сугоклія відомі родовища вогнетривкої глини та граніту. З енергетичних ресурсів місто має поклади бурого вугілля (зокрема, Балашівсько-Кіровоградського) та урану. Крім того, тут є значні поклади високоякісного піску, який ідеально підходить для виробництва скла.

Як зазначалось вище, у місті Кропивницький проживає понад 230 тис. осіб, що становить чверть усього населення Кіровоградської області.

На рис. 2.2 видно, що до складу економічно активного населення міста Кропивницького входить 155,5 тис. осіб віком від 15 до 64 років.



Рис. 2.2. Статтєво-віковий розподіл населення Кропивницької територіальної громади

Джерело: [20]

Станом на початок 2023 року рівень зареєстрованого безробіття у місті становила лише 0,54%.

За останні роки загальні темпи зростання заробітної плати в місті демонструють обнадійливу динаміку.

У 2022 році відбулося помітне зростання рівня заробітної плати – на 15,4% порівняно з попереднім роком. На кінець 2022 року середньомісячна заробітна плата штатних працівників у місті сягнула 11,7 тис. грн. Ця тенденція до зростання заробітної плати відкриває вигідні можливості для інвесторів, які бажають заснувати та розширити свій бізнес у місті, що також спричинене міграційними процесами через збройне вторгнення країни-агресора.

За розміром середньомісячної заробітної плати штатних працівників місто Кропивницький посідає 15 місце з 24 обласних центрів України.

В економіці Кіровоградської області значне місце займає місто Кропивницький. Станом на 1 січня 2023 року в місті функціонує 26,5 тис. діючих суб'єктів господарювання. Серед них 13,9 тис. фізичних осіб-підприємців, 12,6 тис. – юридичних осіб (рис. 2.3).

Суб'єкти підприємницької діяльності міста отримують безперервну фінансову підтримку, що фінансується з міського бюджету, на їх користь.

На Кіровоградщині реалізують інвестиційні проекти за рахунок співфінансування з обласного Фонду підтримки підприємництва.



Рис. 2.3. Структура суб'єктів підприємницької діяльності Кропивницької територіальної громади

Джерело: [20]

Кропивницька міська територіальна громада створила Центр надання адміністративних послуг з метою сприяння розвитку підприємництва в місті. Цей Центр ефективно сприяє реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів як громадян, так і організацій. Вирішуючи потреби громадян і бізнесу, Центр підвищує якість надання адміністративних послуг, забезпечуючи доступні та зручні умови для їх отримання.

У межах міста-обласного центру Кропивницького медичні послуги надають різноманітні медичні заклади та підприємства різних форм власності та підпорядкування.

Всього в місті 11 закладів охорони здоров'я, які належать муніципалітету.

В області функціонує 13 закладів охорони здоров'я III рівня, що перебувають у колективній власності територіальних громад сіл, селищ, міст. Серед різноманітних закладів охорони здоров'я, включно з лікарнею Святого Луки ПВФ «Ацинус» та онкологічним центром «Томоклінік», всього 15 закладів різних форм власності.

Фізичні особи-підприємці, зокрема власники стоматологічних клінік, кабінетів, офтальмологічних клінік, кабінетів та ін.

Медична інфраструктура закладу розгалужена, що дозволяє обслуговувати заклади охорони здоров'я не лише населення міста, а й жителів прилеглих районів та всієї Кіровоградської області.

У Кропивницькому є три заклади, які складають основну систему охорони здоров'я міста, до складу якої входять два центри первинної медико-санітарної допомоги та самостійна амбулаторія. Крім того, у місті функціонує 19 амбулаторій загальної практики – сімейної медицини.

Проведено реформу первинної та вторинної медичної допомоги, яка передбачала реструктуризацію закладів у некомерційні комунальні підприємства. Ці підприємства запровадили новий механізм фінансування в рамках державної програми медичних гарантій та уклали договори з Національною службою здоров'я. Крім того, запроваджено новий підхід до фінансування за принципом «гроші ходять за пацієнтом».

Місто Кропивницький, як обласний центр, має на своїй території розгалужену мережу навчальних закладів.

Освітні послуги надають 163 заклади освіти різної форми власності та підпорядкування.

Система освіти охоплює різні заклади, у тому числі дошкільні (39 одиниць), загальноосвітні школи (40 одиниць), позашкільні програми (5 одиниць), професійно-технічну освіту (5 одиниць), інші заклади комунальної власності.

Всього в області функціонує вісім закладів професійно-технічної освіти, які перебувають у спільній власності територіальних громад сіл, селищ і міст.

Всього функціонує 20 закладів вищої освіти різної форми власності та підпорядкування. Навчання надається наступним особам у зазначених вище закладах.

Всього налічується 8079 дітей дошкільного віку, 26163 учнів загальноосвітніх навчальних закладах, 6939 навчається в ПТНЗ та 11626 студентів університету.

Навчальні заклади міста використовують передові та комплексні методи для забезпечення ефективної підготовки, що є вкрай важливим для формування кваліфікованих фахівців. Відомі заклади вищої освіти співпрацюють із

закордонними університетами та коледжами, пропонуючи навчання та реалізуючи різноманітні програми.

В області функціонує 15 підприємств та організацій, які займаються науково-технічною діяльністю, значна більшість яких у дві третини зосереджена в місті Кропивницький.

Понад 80% співробітників, які займаються науковими дослідженнями та розробками, зосереджені в технічному та сільськогосподарському секторах, що робить їх найбільшою робочою силою в цих сферах.

Незважаючи на те, що місто має можливості для розширення обсягів інвестицій, інвестиційний потенціал залишається недостатньо використаним.

Місто Кропивницький може похвалитися потужним промисловим сектором, який складається з понад 150 підприємств різних галузей. Ці підприємства виробляють різноманітну продукцію, що сприяє збільшенню економічного потенціалу міста. Зростання та розширення промислового комплексу міста не тільки генерує збільшення доходів для всіх рівнів влади, але також відіграє життєво важливу роль у підвищенні рівня зайнятості та покращенні загального соціального добробуту мешканців міста.

У Кіровоградській області загальний обсяг реалізованої промислової продукції у 2021 році сягнув вражаючої суми – 20,3 млрд грн, що становить значні 43,5% від загального обсягу (рис. 2.4 – рис. 2.5).

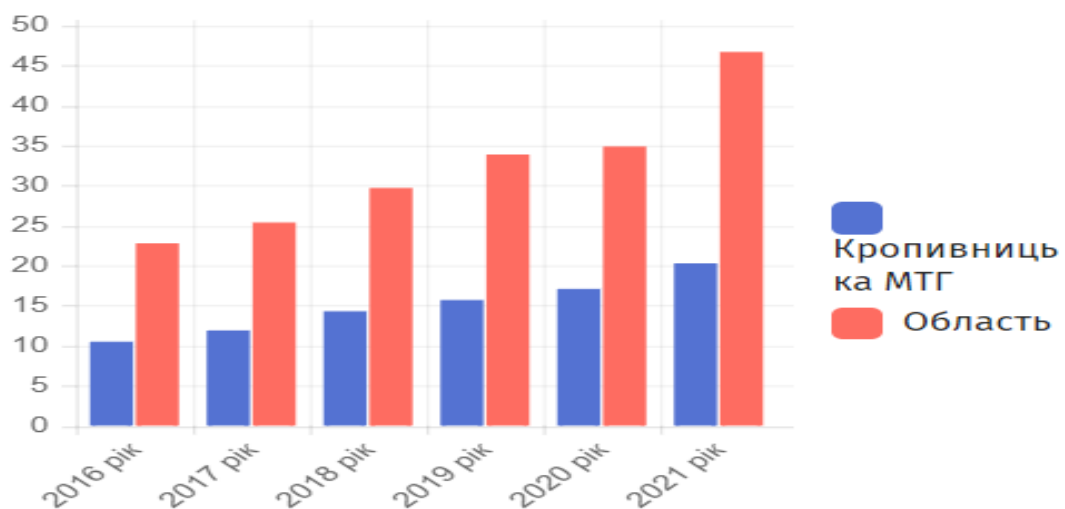


Рис. 2.4. Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції Кропивницької міської територіальної громади впродовж 2016-2021 рр, млрд грн

Джерело: [20]

Промисловий комплекс міста Кропивницького в основному складається з процвітаючих підприємств харчової промисловості та машинобудування, які володіють потужною науково-дослідницькою базою, значними виробничими потужностями та сформованими ринками збуту продукції, що робить їх дуже привабливими для інвестицій.

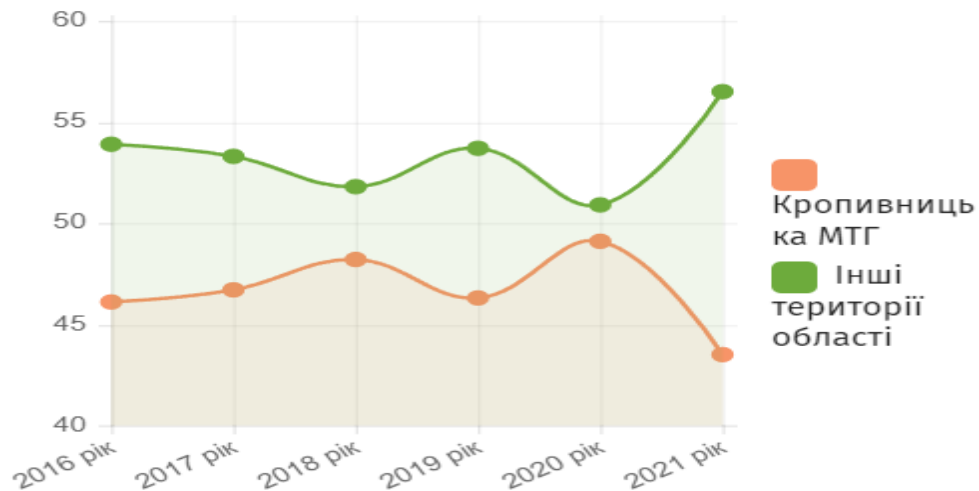


Рис. 2.5. Частка Кропивницької міської територіальної громади у загальному обсязі реалізованої промислової продукції впродовж 2016-2021 рр, %

Джерело: [20]

Підприємства переробної промисловості створюють понад 65% загального обсягу реалізованої промислової продукції.



Рис. 2.6. Структура обсягів реалізованої промислової продукції в загальних обсягах переробної промисловості Кропивницької міської територіальної громади у 2022 році, %

Джерело: [20]

Для сприяння розширенню виробництва та реалізації промислової продукції на промислових підприємствах міста ведеться робота по підвищенню ефективності виробничих процесів та збільшенню випуску сучасних конкурентоспроможних промислових товарів, що відповідають світовим стандартам. Ці постійні зусилля поступово, але неухильно покращують промисловий комплекс міста.

В економіку Кропивницького вкладено капітал інвесторів з 21 країни, у тому числі з 9 країн-членів Європейського Союзу. Основними учасниками цих інвестиційних впливів є Сейшельські острови, Кіпр і Великобританія. Разом на ці країни припадає понад 80% загального обсягу інвестицій у місто.

Будівельний і промисловий сектори відіграють значну роль у стимулюванні інвестиційної активності в місті. У ці галузі зосереджено понад 60% прямих іноземних інвестицій в економіку міста (рис. 2.7).

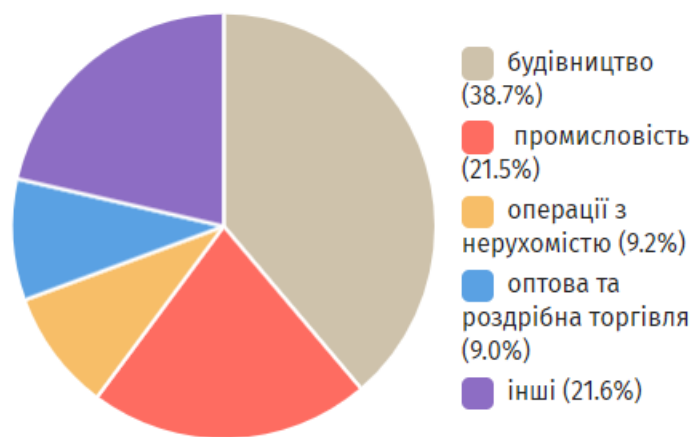


Рис. 2.7. Розподіл прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності станом на 01.01.2023, %

Джерело: [20]

Економічна діяльність іноземних суб'єктів, що працюють у співтоваристві, демонструє низку негативних тенденцій.

Протягом п'яти років обсяг експортованих товарів стабільно зростає, збільшившись з 244,9 млн доларів США у 2016 році до 517,5 млн доларів США у 2021 році. Крім того, зовнішньоторговельний баланс залишався додатним із покриттям експорту-імпорту. Коефіцієнт досяг 2,33 у 2021 році (порівняно з 1,8 у 2016 році), перевищивши середній показник по регіону (3,5).

У 2016 році підприємства в межах громади встановили міцні торговельні зв'язки з партнерами з майже 100 країн світу, зокрема з 94 країн (рис. 2.8).

У 2016 році загалом 90 місцевих підприємств успішно експортували власну продукцію, тоді як кількість імпортованих становила 138, із 103 зафіксованих у тому ж році.



Рис. 2.8. Географічна структура експорту/імпорту товарів Кропивницької міської територіальної громади у 2021 році, %

Джерело: [20]

Машини та обладнання разом із засобами наземного транспорту займають значну частку у товарній структурі імпорту – 50,3% (у 2016 році – 69,6%) (рис. 2.9).

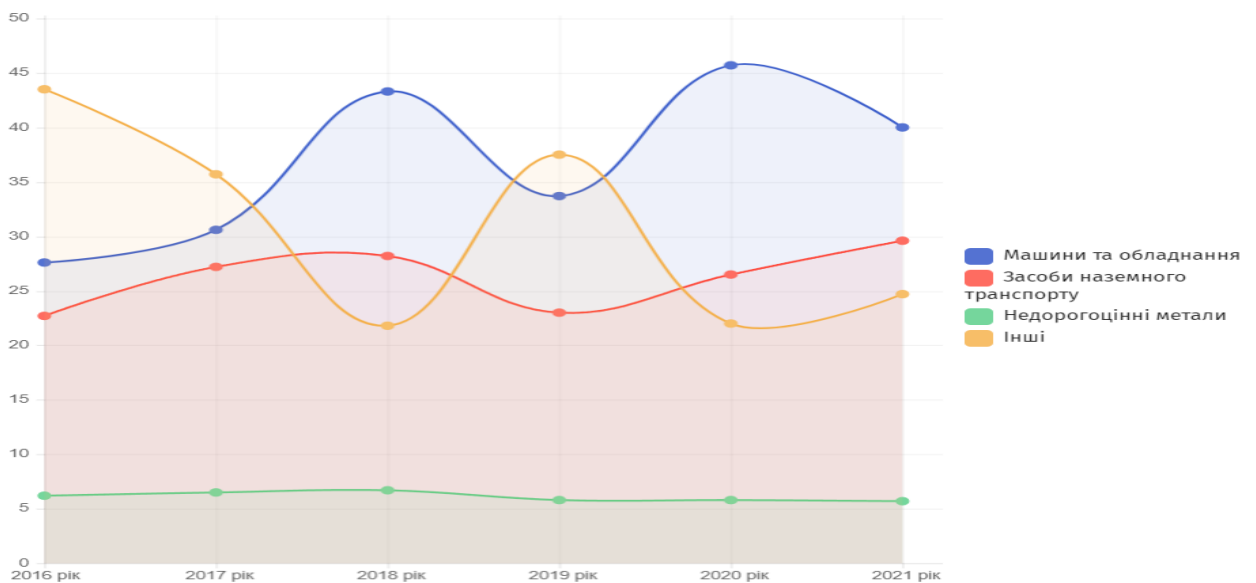


Рис. 2.9. Товарна структура імпорту товарів Кропивницької міської територіальної громади впродовж 2016-2021 років, %, %

Джерело: [20]

У 2021 році склад експортної продукції до країн ЄС переважно складався з жирів та олій, на які припадало 43,6% від загального обсягу експорту. Це означає значне зниження порівняно з 70,1%, зафіксованим у 2016 році.

З іншого боку, в імпорті переважно переважали машини та обладнання, які становили 47,4% від загального обсягу імпорту з країн ЄС, що свідчить про наявність незначно зниження порівняно з 60,6% в 2016 році.

Далі, вважаємо за доцільне, більш детально дослідити стан ефективності управління громадою шляхом аналізу основних показників фінансової діяльності.

2.2. Аналіз показників фінансової діяльності Кропивницької міської територіальної громади

Бюджет Кропивницької територіальної громади у 2023 році перевищує 3381,2 млн грн, з них: до загального фонду (з урахуванням трансфертів) – 3232,7 млн. грн, до спеціального – 1484,5 тис.грн.

На рис. 2.10 демонструє динаміку дохідної частини бюджету досліджуваної громади.

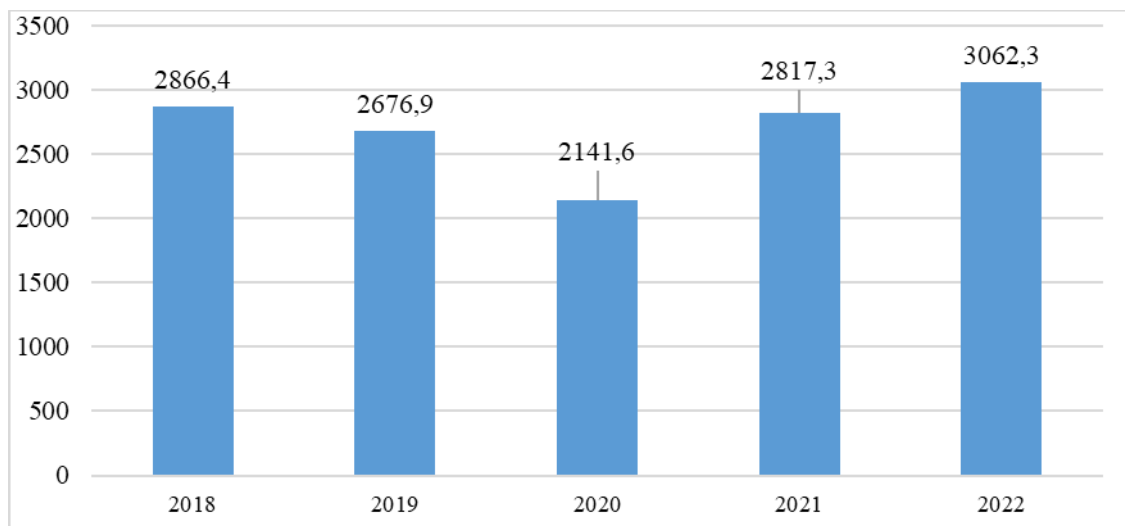


Рис. 2.10. Динаміка дохідної частини бюджету Кропивницької міської територіальної громади, млн. грн

Джерело: [20]

Аналізуючи рис. 2.10, бачимо, що для Кропивницької громади характерним є змінна тенденція дохідної частини, зокрема низхідна тенденція з 2018 по 2020 рік, а саме з 2866,8 млн грн у 2018 році до 2141,6 млн грн у 2020 році. Далі, мала місце зростаюча тенденція до 3062,3 млн грн у 2022 році.

Далі, вважаємо за необхідне провести аналіз структури дохідної частини (рис. 2.11).

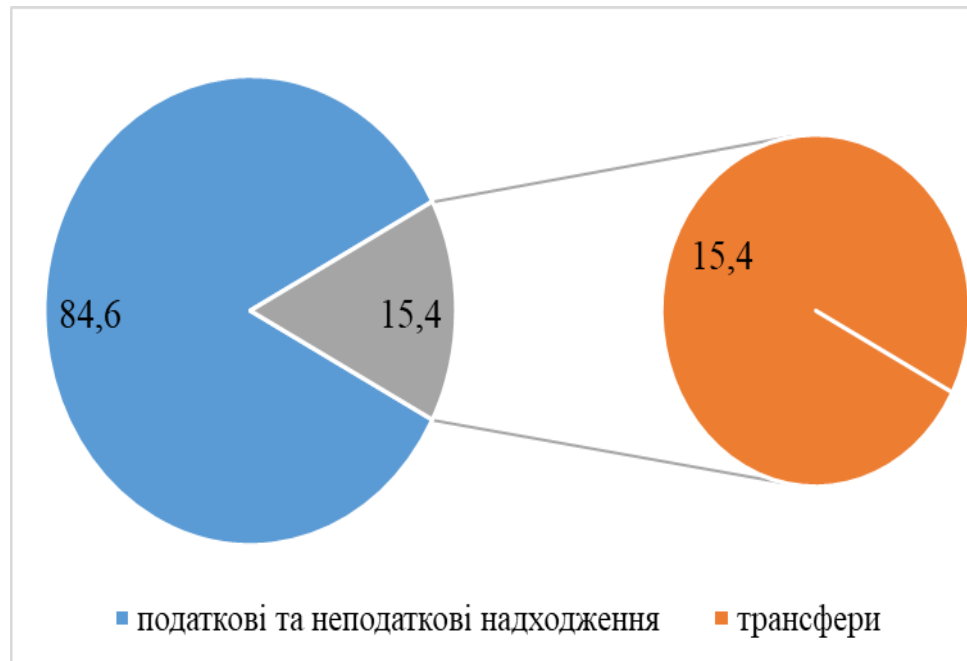


Рис. 2.11. Структура надходжень Кропивницької міської територіальної громади за основними видами у 2022 році, %

Джерело: [20]

Як видно з рис. 2.11, у структурі переважають податкові та неподаткові надходження, яким відводиться 84,6 %.

Ще одним досить інформативним показником, можна вважати, ретроспективний аналіз доходів у динаміці попереднього періоду (рис. 2.12) та його порівняння з плановими показниками з точки зору виконання бюджету (2.13).

З рис. 2.12 видно, що впродовж досліджуваного періоду для Кропивницької громади характерним є найбільший темп зростання у 2021 році по відношенню до 2020 року, при цьому міжбюджетні трансфери зросли у 188,6 %.

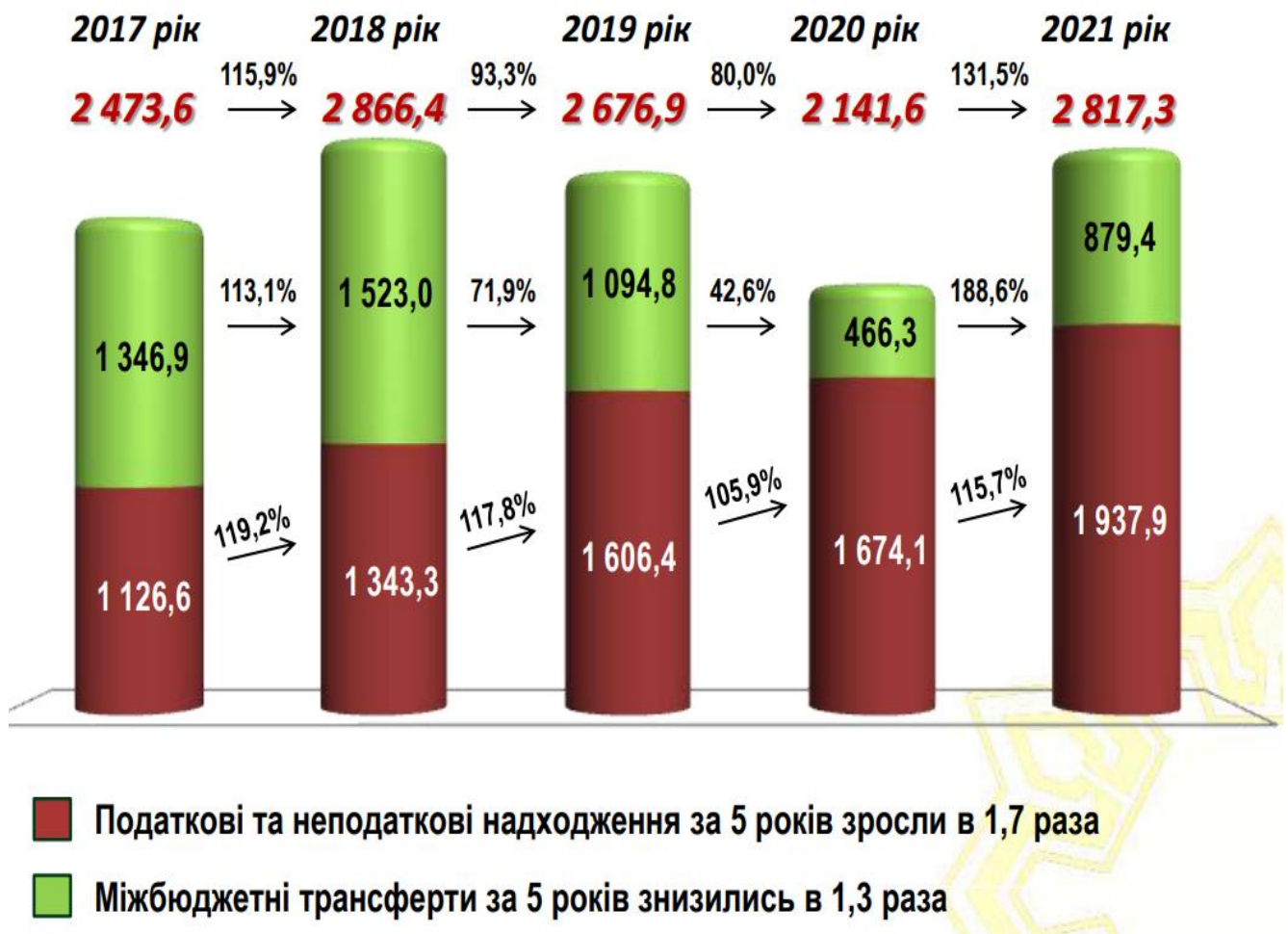


Рис. 2.12. Динаміка доходів бюджету Кропивницької міської територіальної громади впродовж 2017-2021 років

Джерело: [20]

Як видно з рис. 2.13, не дивлячись на зростання дохідної частини, має місце недовиконання запланованих надходжень за такими видами податкових надходжень як: плата за землю на 5,9 млн грн (виключенням є лише орендна плата з юридичних осіб), плата за надання адміністративних послуг на -3,2 млн грн, адміністративний збір за державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців на -0,3 млн грн, кошти від відчуження майна -1,4 млн грн.

Згідно з аналізом, з 2019 по 2022 роки відбулося помітне зростання надходжень до міського бюджету. Зокрема, сума зросла з 1 523,0 млн грн у 2019 році до 3 062,3 млн грн у 2022 році. З них 2 987 911,4 тис. грн спрямовано до загального фонду, спеціального – 74375,8 тис. грн.

Податки і збори	План на рік	Факт	Недо-отримано	Темп росту до 2020 року, %
Управління земельних відносин				
Плата за землю, у т.ч.:	164,8	158,9	-5,9	105,7
- земельний податок з юридичних і фізичних осіб	49,5	44,9	-4,5	100,5
- орендна плата з фізичних осіб	21,0	17,7	-3,3	103,5
- орендна плата з юридичних осіб	94,3	96,3	+2,0	108,8
Департамент надання адміністративних послуг				
Плата за надання адміністративних послуг	16,4	13,2	-3,2	133,4
Адміністративний збір за державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців	1,2	0,9	-0,3	92,1
Управління комунальної власності				
Кошти від відчуження майна	2,2	0,8	-1,4	11,8

Рис. 2.13. Стан виконання бюджету Кропивницької міської територіальної громади у 2021 році

Джерело: [20]

Більшість загальних надходжень, а саме 84,6%, складають як податкові, так і неподаткові надходження. Із загальної суми надходжень, що становить 2 589 876,7 тис. грн, до загального фонду бюджету громади спрямовано значну частину – 97%, або 2 515 500,8 тис. грн. Виконання річного плану податкових і неподаткових надходжень загального фонду перевищило очікування, досягнувши 114,4% і продемонструвавши вражаючі темпи зростання до 2021 року за співставних умов – 129,2%.

Основним джерелом наповнення бюджету громади є податкові надходження від суб'єктів господарювання громади. Тільки платники єдиного податку за січень-квітень 2023 року сплатили до бюджету майже 165 мільйонів гривень, або 17 % від загального обсягу податкових надходжень. Це є одним із важливих факторів для підтримки та створення сприятливих умов місцевому бізнесу з боку місцевої влади.

Порівняно з минулим роком відбулося значне зростання податкових надходжень на 34,5 %, в результаті чого відраховано 1 804 030,1 тис. грн, що становить 64 % ПДФО.

Місцевих податків і зборів зібрано на суму 520969,8 тис. грн, у розрізі: плата за землю за рік становить 167586,3 тис. грн, що на 5,5% більше, ніж у минулому році. У тому числі 46430,5 тис. грн земельного податку, сплаченого як юридичними, так і фізичними особами, а також 121155,8 тис. грн орендної плати за землю.

Суттєво зросла порівняно з минулим роком сума єдиного податку на 37,1% і склала 316 822,2 тис. грн (+85,7 млн. грн).

Загалом у 2021 році зібрано акцизного податку в сумі 160 922,3 тис. грн, з них більша частина – від роздрібного продажу підакцизних товарів (135 662,5 тис. грн), решта – відрахування, пов'язані з виробництвом та імпортом палива в Україні (25 259 тис. грн).

Освоєно бюджету територіальної громади в сумі 2336724,0 тис. грн, що становить 75,5% затверджених річних бюджетних призначень.

При цьому по загальному фонду припадало 2 121 418,5 тис. грн, по спеціальному – 215 305 500 грн. Порівняно з 2021 роком видатки загального фонду зросли на 2,5%, а спеціального фонду (капітальні видатки) значно скоротилися майже втричі під впливом умов воєнного стану.

Таким чином, вважаємо, що стан показників свідчить про задовільний рівень соціально-економічного розвитку досліджуваної громади та передумови до її подальшого розвитку.

Далі, вважаємо за потрібне, перейти до аналізу проектної діяльності в Кропивницькій міській територіальній громаді.

2.3. Оцінка стану впровадження проектного менеджменту в досліджуваній громаді

Аналізуючи стан реалізації проектів в досліджуваній громаді, було виявлено, що всі проекти можна розділити на два різні типи.

Наразі є три девелоперські проекти на загальну суму 961 мільйон гривень. Ці проекти спрямовані на підвищення потенціалу реального сектору економіки,

розвиток підприємництва, збільшення бюджетної спроможності громади та підвищення інвестиційної привабливості.

У Кропивницькому є блок проєктів, спрямованих на покращення умов життя як місцевого населення, так і бізнесу. Зараз у цьому блоці 21 проєкт загальною вартістю 2,7 млрд грн.

Наразі на території громади Кропивницького надзвичайно успішно просувається реалізація проєкту «BusinessKrop-HUB», який є дуже важливим інструментом у сприянні розвитку малого та середнього підприємництва в межах громади Кропивницького.

Даний проєкт вартістю 1,3 млн грн фінансується ЄС та урядом Німеччини за підтримки німецької федеральної компанії GIZ в рамках реалізації Програми міжнародної допомоги «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП».

В даний час ведеться підготовка до реалізації двох інвестиційних ініціатив, спрямованих на створення індустріальних парків: «Ростагропром» і «Радій». Ці проєкти не лише зміцнять економічні можливості регіонального хабу, а й сприятимуть його зростанню.

Ініціатором створення індустріального парку «Ростагропром» є приватне підприємство ТОВ «РОСТОК-АГРО». Ці зусилля спрямовані на створення сучасного хабу, який обслуговує переробні та інші промислові підприємства, в першу чергу обслуговуючі сільськогосподарський сектор економіки. Парк матиме добре обладнану інженерно-транспортну інфраструктуру, а також ліцензований митний склад. Прогнозується, що до 2025 року в результаті цієї ініціативи буде створено приблизно 300 нових робочих місць.

Ідея створення індустріального парку «Радій» належить є ПрАТ «НВП «Радій»». Цей індустріальний парк, який охоплює велику площу 16,0 гектарів, має отримати загальний обсяг інвестицій приблизно 620,0 млн. грн до 2030 року. Основною метою проєкту є створення комплексної виробничої платформи шляхом консолідації спеціалізованих виробничих потужностей на одній території. Цей майданчик матиме повністю обладнану інженерно-транспортну інфраструктуру,

що сприятиме залученню інвестицій. Крім того, він забезпечить розміщення переміщених підприємств, зберігаючи існуючі робочі місця та створюючи нові можливості працевлаштування, із прогнозованими загальними 1465 вакансій до 2030 року.

У планах розвитку індустріального парку «Радіо» акцент зроблено на створенні галузей промисловості, таких як приладобудування, виробництво електромеханічних приводів, науково-технічні розробки, які відомі своїм значним внеском у валову додану вартість.

Включення до реєстру індустріальних парків надає ініціаторам та учасникам можливість отримати фінансову підтримку з боку держави.

Перед тим як перейти до безпосереднього аналізу наявних інвестиційних проектів, вважаємо за потрібне, навести зведений перелік всіх існуючих проектів (рис. 2.14).

Головний розпорядник коштів – управління капітального будівництва	Загальна вартість проекту	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Будівництво житлового будинку по вул. Генерала Жадова	55,0	6,0	8,0	20,0
Реконструкція набережної р. Інгул	35,0	5,0	10,0	13,6
Будівництво автомобільного мосту через р. Інгул між вулицями Казанською та Радищева	143,0	1,0	2,0	30,0
Будівництво вулиці Дона Амінадо	95,0	20,0	20,0	18,0
Реконструкція проспекту Інженерів	75,0		10,0	20,0
Реконструкція площі Героїв Майдану	69,0	10,0	20,0	23,2
Реконструкція скверу «Фонтанний»	21,1	1,0	5,5	10,0
Будівництво навчального корпусу Кіровоградського колегіуму		1,0	5,0	10,0
Реконструкція операційного блоку міської лікарні швидкої медичної допомоги	47,5	20,1		
Реконструкція будівлі дитячої міської лікарні, вул. Шевченка, 36	70,0	4,0	10,0	10,0
Пристосування будівель центральної міської лікарні для розміщення відділення гострої судинної патології	20,0	10,0	4,4	
Реставрація міського художньо-меморіального музею ім. О.О. Осьмьоркіна	23,0		3,0	5,0
Разом		79,1	99,9	159,8

Рис. 2.14. Інвестиційні проекти Кропивницької міської територіальної громади у 2022-2024 роках

Джерело: [20]

У складних демографічних умовах особливого значення набуває забезпечення житлом як мешканців, так і внутрішньо переміщених осіб.

Для Кропивницького в роботі знаходяться інвестиційні проекти, які передбачають будівництво нового житлового будинку на вулиці Генерала Жадова та реконструкцію житлового будинку в селі Новому для розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Зводячи житловий будинок на 70 квартир, передбачено можливість виділити 40 однокімнатних та 30 двокімнатних квартир особам, які перебувають на черзі на житло, в тому числі внутрішньо переміщеним особам. Прогнозовані витрати на цей захід складають 150 млн грн з урахуванням інфляції до 2023 року.

Питання забезпечення житлом понад 210 осіб села Новому буде вирішено шляхом реконструкції житлового будинку, що знаходиться на вулиці Металургів, 15. Буде збудовано багатоквартирний житловий будинок, який складається з 105 однокімнатних «smart» квартир. Орієнтовна вартість цього проекту – близько 180,0 млн грн.

У рамках Програми відновлення України та Фонду ліквідації наслідків збройної агресії запропоновано до фінансування ці два об'єкти житлового будівництва за кошти Державного бюджету України.

Наразі Кропивницька громада має на своїй території три вільні земельні ділянки для будівництва житла.

Земельна ділянка, розташована за адресою 102 мікрорайон, вул. Генерала Жадова, за оцінками, займає площу приблизно 38,5 га.

Орієнтовний розмір земельної ділянки в 101 мікрорайоні на проспекті Університетському – орієнтовно 3,2 га. Мова йде про земельну ділянку, розташовану на перехресті вулиць Сергія Сенчева та Роднікова, площею приблизно 0,9 га.

Якісні дороги є вирішальним фактором, що визначає інвестиційну привабливість громади. Для посилення цієї привабливості необхідно зосередитися на інвестиційних проектах, спрямованих на будівництво та реконструкцію

дорожньо-транспортної інфраструктури. Деякі з ключових проєктів, які необхідно реалізувати, включають:

Проект будівництва вулиці Дона Амінадо, протяжністю 1,7 км дороги та 194 м автомобільного мосту, орієнтовна вартість 295,2 млн грн.

Орієнтовна вартість проєкту реконструкції проспекту Інженерів протяжністю 3,2 км – 152,0 млн грн.

Орієнтовна вартість масштабного ремонту проспекту Промислового протяжністю 1,6 кілометра в поточних цінах на 2021 рік становитиме 100 млн грн.

Орієнтовна вартість ремонту вул. Металургів у селищі Нове, протяжністю 3,6 км, оцінюється у 170 млн грн у цінах 2021 року.

Проектована дорога від вул. Курганної до вул. Героїв-Рятівників, протяжністю 660 метрів, коштує 76,4 млн грн для капітального ремонту вул. Академіка Тамма.

Запланована реконструкція вул. Героїв України, що простягається від вул. Героїв-Рятівників до вул. Генерала Жадова, долає відстань 1470 км. Орієнтовна вартість цього масштабного проєкту – 121,5 млн грн.

У 2022 році на реалізацію двох останніх проєктів за кошти субвенції загалом із Державного бюджету України було передбачено 60 мільйонів гривень.

Найважливішим поточним завданням є реконструкція теплового господарства громади. Продовжується розробка плану теплопостачання міста Кропивницького.

Наразі підприємство КП «Теплоенергетик» уклало договір підряду на 6,5 млн грн на надання послуг з інженерного проектування, а саме з розробки схеми теплопостачання міста Кропивницького.

До інвестиційних проєктів входять ініціативи, спрямовані на оновлення систем водопостачання та водовідведення в селі Новому. Ці проєкти охоплюють наступне: станція II підйому потребує ремонту, триває реконструкція та модернізація очисних споруд, повна заміна 48,1 км водопровідних мереж, заходи з реконструкції загальною орієнтовною вартістю близько 390,0 млн грн, забезпечення питною водою, яка відповідає стандартам якості, мінімізації стрибків

води та витоків у мережах водопостачання та водовідведення з метою зменшення їх виникнення.

Важливе значення має створення сприятливих соціально-побутових умов.

Проводиться робота по покращенню стану навколишнього середовища та його екологічного стану.

Метою подання цих проектів було отримання фінансової підтримки з Державного бюджету України.

Наразі тривають роботи з реконструкції операційного блоку лікарні швидкої медичної допомоги з метою підвищення якості надання медичної допомоги мешканцям громади. Протягом процесу реконструкції якої приділено особливу увагу впровадженню всіх сучасних медичних стандартів і правил, що стосуються належного обладнання та гігієни приміщень, гарантуючи наявність усіх необхідних елементів для надання виняткової хірургічної допомоги пацієнтам, які цього потребують.

Загальна вартість проекту – 54,6 млн. грн, з них 24,6 млн. грн – кошти бюджету громади.

Планується комплексна реконструкція приміщень «Територіального стоматологічного об'єднання», бюджет проекту – 54,7 млн грн. Цю ініціативу обрано для реалізації через Програму відновлення України за кошти Державного бюджету.

Одночасно три об'єкти тривають, по кожному розробляється проектно-кошторисна документація.

Кошторисна вартість реконструкції міської дитячої лікарні по вулиці Шевченка становить понад 500,0 млн грн.

Орієнтовною вартістю 40,1 млн грн буде спрямовано на реконструкцію корпусів для розміщення відділення гострої судинної патології гострого мозкового інсульту центральної міської лікарні.

В амбулаторії загальної практики сімейної медицини, що на вулиці Руслана Слободенюк планується провести комплексний ремонт, кошторисна вартість якого 27,0 млн грн.

В умовах, що склалися, альтернативним підходом до залучення інвестицій є розширення та розширення сфери діяльності житлового фонду. Наразі триває розробка проектно-кошторисної документації на капітальний ремонт двох об'єктів: будинків по вулиці Героїв-Рятівників та Героїв України на 1770 та 1840 місць відповідно. Прогнозовані витрати складають орієнтовно 19,0 та 24,8 млн. грн.

Проекти представлені для фінансування за рахунок коштів Державного бюджету України, зокрема Фонду ліквідації наслідків збройної агресії.

Крім того, Департамент освіти розробив ініціативи щодо створення основних притулків для проведення капітального ремонту частини підвального приміщення ЗОШ №10, де навчаються учні II-III класів, виділено проект вартістю 2,3 млн грн та підвалу в комунальному закладі «Науковий ліцей» у 2,7 млн грн.

Управління земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища зараз займається проектом землеустрою щодо зміни меж міста Кропивницького.

Таким чином, стає очевидним, що громада має величезний потенціал для майбутнього зростання та має безліч інноваційних ідей, які готові втілити в життя. Громада Кропивницького активно шукає різноманітні фінансові ресурси, в тому числі національного, регіонального та міжнародного масштабу. Вони мають досвід успішного написання та реалізації проектів. Крім того, у Кропивницькій міській раді є спеціальний відділ, який займається взаємодією з міжнародними організаціями, залученням інвестицій та підготовкою проектних пропозицій для грантових конкурсів. Проте одних лише цих зусиль недостатньо для забезпечення цілісного розвитку громади.

Таким чином, можна стверджувати про наявність задовільного стану реалізації проектного менеджменту представниками Кропивницької міської ради.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

3.1. Застосування партисипації в процесі впровадження проектного менеджменту в громаді

Для досягнення сталого економічного розвитку, відродження конкурентоспроможних галузей промисловості, повного використання потенціалу громади та підвищення рівня життя вкрай важливо робити інвестиції не лише у виробництво, а й у медичний та соціальний сектори. Розглядаючи проєктні ініціативи в усьому світі, спостерігаємо, що органи місцевого самоврядування розвинутих країн надають перевагу пошуку додаткових джерел фінансування та розбудові партнерства з міжнародними фондами й організаціями. Застосування проектного підходу є ключовим методом забезпечення фінансової підтримки для розвитку громади, що охоплює як інфраструктуру, так і стійкі економічні заходи.

Застосування проектного менеджменту для розвитку Кропивницької територіальної громади дає декілька ключових переваг:

- здатність обирати джерела фінансування, ефективно розподіляти кошти та підтримувати прозорість у видатках;
- успішне виконання проєктних заходів на високому рівні разом із справедливим розподілом ризиків між усіма учасниками проєкту;

У другому розділі зазначається, що Кропивницька міська територіальна громада у 2021 році зробила значні кроки, розробивши проєкти стратегічних документів. Серед них проєкт Стратегії розвитку громади до 2030 року та проєкт Програми економічного та соціального розвитку Кропивницької громади.

Для залучення додаткового фінансування та просування проектного підходу до розвитку громад вирішальну роль відіграє формування стратегічних документів. Ці документи є основою для реалізації програм і проєктів, які відповідають визначеним стратегічним і оперативним цілям громади. Застосовуючи такий

підхід, громада може ефективно реалізувати свою стратегію розвитку громади та залучити необхідні ресурси для досягнення своїх цілей у 2024 році.

Фінансувати стратегічні заходи можуть як доходи бюджету, так і позабюджетні джерела. Сполучною ланкою між стратегією й бюджетом є механізм бюджетування (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Відповідність Стратегії розвитку громади та бюджету

Джерело: [40, с. 39]

Стратегія розвитку Кропивницької міської територіальної громади до 2030 року визначає першочерговим завданням створення сприятливих умов для надання сучасних і якісних медико-соціальних послуг навіть у найвіддаленіших куточках громади.

Влада Кропивницької громади поставила своїм пріоритетом забезпечення доступності та виняткової якості медичних послуг. Це зобов'язання залишається непохитним на тлі медичної реформи, яка триває в Україні.

Реалізація медичної реформи в Україні потребує адаптації соціальних інституцій до потреб місцевого населення та інтеграції організацій громадянського

суспільства. «GIZ» активно допомагає громадам і районам Кіровоградської області досягати цих цілей.

Для того, щоб пацієнти у досліджуваній місцевості отримували оперативну медичну допомогу, розглядається можливість запровадження мобільного обслуговування в центрах первинної медико-санітарної допомоги. Крім того, в рамках реформування системи охорони здоров'я впроваджуються й інші заходи.

З метою кращого обслуговування громадян, особливо незахищених верств населення, в Україні відбувається децентралізація соціальних послуг.

Відповідно до Фінансової угоди між Україною та ЄІБ реалізується екстрена кредитна програма, щоб допомогти Україні у відновленні. Завдяки цій програмі ЄІБ виділив 200 мільйонів євро місцевим органам влади у формі багатогалузевих рамоквих позик. Ці кошти мають бути використані для відновлення життєво важливих об'єктів комунальної інфраструктури в постраждалих районах, а також для задоволення основних потреб переміщених осіб та приймаючих громад [18].

Важливим інструментом реалізації проєктного підходу в конкретній громаді є Державний фонд регіонального розвитку, за кошти якого з 2016 року успішно реалізуються інфраструктурні проєкти. Ці проєкти включають оновлення вуличного освітлення, покращення та оснащення центру надання адміністративних послуг, а також створення повністю обладнаного центру розвитку дитини. Співпраця громади з ДФРР виходить за рамки цих досягнень. У 2022 році планується реалізація додаткових проєктів.

Крім того, експерти громади брали активну участь у різноманітних конкурсах та проєктних пропозиціях, організованих Міжнародною організацією з міграції та Українським фондом соціальних ініціатив. Вони також подали проєктні заявки до різних посольств, щоб отримати фінансування для розвитку та вдосконалення закладів охорони здоров'я та соціального забезпечення. Але на цьому пошук фінансових ресурсів для підтримки розвитку громади та покращення її закладів охорони здоров'я та соціального захисту не закінчується. Відділ економіки сектору залучення інвестицій Кропивницької міської ради постійно проводить пошук потенційних донорів та вивчає додаткові механізми залучення коштів у громаду. Це лише неповний перелік основних міжнародних фондів, оскільки співпраця з цими організаціями є основою для місцевого економічного та

інфраструктурного розвитку громад по всій Україні, включно з Кропивницькою територіальною громадою.

Отже, міжнародні організації, донори та поточні проєкти спрямовані на покращення якості життя населення громади, а також сприяють стратегічному розвитку Кропивницької громади.

Однією з головних перешкод для досягнення успіху в грантових конкурсах є складність скласти проєктну заявку, яка відповідає конкретним вимогам донора. Це завдання вимагає певного рівня розуміння процесу мислення донора та вміння готувати проєкт. У цьому відношенні досвід місцевих або регіональних неурядових організацій (НУО) стає безцінним, оскільки вони володіють знаннями та навичками, необхідними для ефективного написання проєктних заявок. Співпрацюючи з цими громадськими організаціями, місцева влада Кропивницької громади може розробити конкурентоспроможні проєкти, які потенційно можуть отримати фінансування від донорів.

Узгодження проєктної заявки зі стратегічним планом розвитку Кропивницької громади – ще один важливий аспект, який слід враховувати. Донори, як правило, віддають пріоритет проєктам, які, ймовірно, будуть успішними навіть після завершення донорського фінансування.

У Кропивницькій громаді існує додатковий підхід до ефективного впровадження проєктного менеджменту, який уже використовують громади, які прагнуть до демократичного, гендерно орієнтованого та європейського прогресу. Цей підхід, відомий як демократія участі або партисипативна демократія, наголошує на залученні членів громади до процесів прийняття рішень, які безпосередньо впливають на їх життя у сферах, які для них важливі (рис. 3.2). Це передбачає активну участь громадян у формулюванні та виконанні рішень, що стосуються політики, суспільства, економіки тощо в межах громади.

Активно залучаючи громадян до процесу прийняття рішень, можливо налагодити системний діалог між органами виконавчої влади Кропивницької громади та громадськістю. Такий підхід підвищує якість прийняття рішень за рахунок врахування громадської думки.



Рис. 3.2. Зміст поняття «партисипація»

Джерело: [9, с. 8]

Для прийняття будь-якого управлінського рішення, спрямованого на вирішення завдань, що стоять перед Кропивницькою територіальною громадою, важливою є участь зацікавлених сторін та бенефіціарів. Ці зацікавлені сторони можуть включати представників місцевої влади, громадських організацій, бізнесу та інших установ, які мають можливість впливати на процес і зацікавлені в розробці та реалізації стратегій, програм або проєктів у громаді Кропивницького.

Основними одержувачами стратегії/програми/проєкту є жінки, чоловіки та їхні відповідні групи або підгрупи, які представляють різні сегменти громади. Визначення та аналіз цих груп бенефіціарів залежить від конкретної проблеми та її впливу на мешканців громади. Це необхідно для розробки та реалізації ефективної стратегії, програми та/або проєкту.

До груп бенефіціарів можуть входити діти, молодь, люди похилого віку, жінки, які проживають у сільській чи міській місцевості, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, а також особи чи сім'ї, які опинились у складних життєвих обставинах [9, с. 32]. Переваги участі для кожної з цих груп наведено в табл. 3.1.

В Україні чинне законодавство охоплює низку заходів для сприяння прямій демократії та захисту прав членів громади, а також уможливорює вплив громадськості на органи влади. Ці заходи включають загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські ради, електронні петиції (які є окремою формою колективного звернення), скарги громадян, громадські слухання, місцеві референдуми, прийом громадян, самоорганізовані громадські формування, громадські консультації, нормативні перевірки (наприклад, пов'язані з

транспорт та навколишнім середовищем), бюджет участі, консультативно-дорадчі органи, мандати виборців, соціальні запити, громадські експертизи та опитування.

Таблиця 3.1

Переваги партисипації для різних груп стейкхолдерів

Група зацікавлених осіб	Переваги
Для стейкхолдерів	1) спільне прийняття управлінських рішень, які враховують реальні потреби та пріоритети громадян;
	2) розширення меж діалогу влади та громади;
	3) збільшення довіри до влади, підтримка управлінських рішень та їхня легітимація;
	4) підвищення якості публічних послуг;
	5) зменшення соціального невдоволення та конфліктів;
Для бенефіціарів	1) більша поінформованість щодо дій влади
	2) активізація участі в процесі прийняття управлінських рішень з питань, що впливають на життя громадян;
	3) посилення громадського контролю;
	4) створення нових засад співпраці з владою, консолідація громади;
	5) підвищення соціальної активності громадян, формування громадянського суспільства.

Джерело: [9]

У Кропивницькій громаді дуже часто використовуються інструменти прямої демократії. Зокрема, із вищезазначених інструментів постійно використовуються 12:

1. Загальні збори громадян є засобом безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення, а рішення, прийняті на цих зборах, враховуються міською радою у своїх діях;

2. Пропозиція у письмовій формі вноситься до міської ради або її виконавчого комітету для розгляду з питань, що належать до відповідного підрозділу в рамках місцевих ініціатив;

3. Громада має привілей організовувати громадські слухання, де члени міської ради та посадовці можуть спілкуватися з громадськістю, дозволяючи членам місцевої громади висловлювати свої занепокоєння, пропонувати рішення

та обговорювати питання місцевого значення, які підпадають під юрисдикцію місцевого самоврядування;

4. Кожен громадянин України має право на звернення, у тому числі й колективні, до органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків. Ці звернення можуть містити зауваження, скарги та пропозиції щодо статутної діяльності цих суб'єктів, а також заяви чи прохання щодо реалізації соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів або скарги щодо їх порушення;

5. Поява електронних петицій запровадила новий спосіб звернення до органів місцевого самоврядування з питань, що належать до його компетенції. Ці петиції можна подавати через веб-сайти громад або веб-сторінки громадських об'єднань, що дозволяє збирати підписи на підтримку справи;

6. Місцева влада створює консультативно-дорадчі органи, такі як, наприклад, «Координаційна рада з питань національно-патріотичного виховання» та «Координаційна рада з питань боротьби з наркоманією», для проведення поглиблених консультацій та збору думок експертів та громадськості з відповідних питань;

7. Основними обов'язками громадської ради є контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування та забезпечення залучення громадської думки до розробки й реалізації місцевої політики у складі виконавчого комітету Кропивницької міської ради;

8. Населення створило різні органи самоорганізації, такі як домогосподарства, вулиці, квартали та інші ініціативи, керовані мешканцями. Цим органам надається частина повноважень, фінансових ресурсів і майна міської ради;

9. Проводячи прийоми громадян, підлеглих, колег по роботі, ЗМІ, місцева влада забезпечує доступ цих осіб до її діяльності;

10. Консультаційний процес із громадськістю охоплює різні методи, такі як публічні дискусії, вивчення громадської думки, організація конференцій,

форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, а також безпосереднє спілкування з громадськістю;

11. Механізмом реалізації права на місцеве самоврядування є дорадчі опитування, головною метою яких є активізація участі громадян у вирішенні питань, віднесених до відповідальних органів місцевого самоврядування;

12. Бюджет участі є сучасним інструментом залучення громадськості до участі у справах громади з метою сприяння розвитку громади та підвищення якості місцевих послуг [6].

Наразі в українському контексті бракує єдиного терміну для опису цього явища, що призводить до різноманітних назв, таких як громадський бюджет, бюджет участі та бюджет громадських ініціатив. Однак основний принцип залишається незмінним – він надає окремим особам повноваження виділяти частину загального бюджету на проєкти, які вони вважають важливими для своєї громади. Завдяки спеціальному фонду мешканці мають можливість вибирати проєкти, які виправдовують інвестиції, і відповідно використовувати кошти. Впровадження «бюджету участі» є вигідним для Кропивницької територіальної громади:

1. Завдяки активній участі та залученню мешканці отримують глибше розуміння місцевого бюджету, що дозволяє їм спільно розробляти та впроваджувати власні проєкти, а також заохочення інших приєднатися до цих спільних зусиль.

2. Метою є покращення розуміння громадянами процедур управління, виховання культури активної участі та заохочення участі громадськості в ініціативах управління громадою.

3. Створюючи середовище, яке заохочує співпрацю між громадськістю, державою та бізнесом, можливо ефективно сприяти загальному добробуту та розвитку громади.

4. Мета – підвищити задоволеність мешканців діями місцевої влади та отримати їхню довіру до влади, тим самим запобігаючи виникненню соціальних конфліктів.

Тому запровадження бюджету участі у Кропивницькій громаді є перспективною можливістю у найближчому майбутньому сприяти створенню різноманітних проєктів та забезпечити фінансування розвитку громади.

3.2. Ключові перешкоди та шляхи їх вирішення в процесі ефективного впровадження проектного менеджменту в громаді

Використовуючи проєктний підхід, можливо розширити можливості Кропивницької територіальної громади. У нинішньому соціально-економічному кліматі існує високий попит на короткострокові проєкти, які можна реалізувати протягом року. Насамперед це пов'язано з тим, що громада зіштовхується з численними нагальними, але «незначними» проблемами, які потребують негайного вирішення, але обмежені фінансовими ресурсами. Відсутність фінансування заважає реалізації масштабних проєктів. Проте розвитку Кропивницької громади наразі заважають значні перешкоди, які протистоять ефективному та комплексному впровадженню інструментів управління проєктами. Зупинимось на цих перешкодах детальніше.

Готовність персоналу місцевого самоврядування ефективно розробляти та управляти проєктами є ключовим аспектом, відомим як «м'який фактор». Викликає занепокоєння коло відповідальних за реалізацію проєктної діяльності в громаді. Як правило, у штатному розписі більшості громад немає спеціального відділу чи спеціаліста з управління проєктами. Натомість питаннями управління проєктами займається головний спеціаліст відділу економіки чи планування. З точки зору наявності та кількості кваліфікованих осіб із досвідом управління проєктами (такими як професійна освіта та сертифікати), як правило, лише два спеціалісти в громаді мають необхідні документи та знання. Але, враховуючи все більш широке впровадження проектного підходу, як на державному рівні, так і саме в Кіровоградській області, такої кількості фахівців з проектного менеджменту не вистачає для територіальної громади. Ці спеціалісти не можуть підготувати високоякісні проєктні пропозиції для різних

секторів протягом обмеженого періоду часу. Крім того, їхні посадові обов'язки охоплюють інші завдання та процеси, узгоджені з цілями їхніх відповідних відділів.

У сучасному світі існує великий попит на професійну освіту в галузі управління проєктами, що створює значні можливості для зростання ринку освіти в цій сфері. Зрозуміло, що зміни в управлінській практиці повинні відображатися на структурі самого управління. Слід докласти зусиль для підвищення кваліфікації фахівців з управління проєктами та виховання культури активної участі в проєктному середовищі. Забезпечивши, щоб діяльність з управління проєктом здійснювалася кваліфікованими особами та підтверджувалася належною документацією, можна покращити загальну якість проєктної діяльності. Варто зазначити, що більшість громадських працівників не знають жодних офіційних документів, які б регламентували діяльність з управління проєктами. Це вказує на те, що такі заходи часто проводяться раз за разом, без системного підходу. На даний момент основні нормативні документи складаються з різноманітних методичних вказівок та вимог, що висувуються організаціями, які здійснюють фінансування проєктів. Незважаючи на те, що ці документи служать цінними довідниками, вони також підкреслюють потребу в більш усталеній системі підзвітності в проєктній роботі.

Відсутність інституціоналізованих посадових інструкцій може призвести до того, що працівники втратять з поля зору взаємозв'язок між цілями розробки та впровадження проєкту і більш широкими цілями розвитку території громади, такими як програми та стратегії.

Для підвищення ефективності проєктів місцевого самоврядування необхідно розглянути питання про оснащення цих зусиль програмними рішеннями, які відповідають складності поставлених завдань. Враховуючи велику кількість обчислень, необхідних для різних підпроцесів управління проєктами, використання спеціалізованих програмних засобів є обов'язковим. Комплексна перевірка виявила, що вся проєктна діяльність у спільноті покладається виключно на «MS Excel» для створення бюджетів проєктів та календарних планів, що свідчить про брак спеціалізованих програмних продуктів. Ця розбіжність свідчить про нерівномірну

підготовленість персоналу Кропивницької ТГ до все більш поширеної та затребуваної сфери розробки проєктів.

У Кропивницькій громаді існує відділ, який відповідає за планування та реалізацію проєкту. Однак працівники цього відділу не мають необхідної кваліфікації, передбаченої грантовими організаціями. Як наслідок, часто виникає нерозуміння змісту та сутності аналізу проєктів, що призводить до неадекватного обґрунтування соціальної вигоди проєктів та неповної оцінки ризиків реалізації. Застосуванню проєктного підходу в діяльності місцевого самоврядування перешкоджає декілька обмежуючих факторів, серед яких:

- місцева влада зіштовхується з такими проблемами, як нечітка документація, відсутність управлінських зобов'язань і несумісність між управлінням проєктом і практичною роботою;
- команда управління проєктом складається з осіб, які не мають необхідної академічної та професійної кваліфікації;
- нездатність керівництва проєкту запровадити спеціальні вимоги та відсутність координації з відповідними департаментами;
- обережна поведінка персоналу та небажання місцевої громади сприймати будь-які зміни;
- відсутність підтримки керівництва громади призводить до дефіциту практичної роботи;
- існування розриву між щоденними операціями та задокументованими процедурами, а також неадекватні стандарти управління проєктами.

Для подолання перешкод та успішного впровадження проєктного підходу в Кропивницькій територіальній громаді можна застосувати такі методи:

1. Значне зростання професіоналізації проєктної діяльності;
2. Реалізацію створення спеціалізованих центрів управління проєктами, більш відомих як офіси управління проєктами;
3. До формування та реалізації громадських проєктів мають залучатися різноманітні заангажовані мешканці, ініціативні групи та громадські організації.

(1) Процес професіоналізації охоплює створення професійних груп із чіткими цінностями та інтересами, а також розвиток професійних позицій і обов'язків. Це означає готовність і здатність працівника виконувати конкретну професійну роль, таким чином представляючи постійний шлях до того, щоб стати кваліфікованим спеціалістом. У контексті персоналу місцевого самоврядування професіоналізація передбачає підвищення рівня його професійної компетентності. Це передбачає не лише покладатися на наявну професійну освіту, але й активно брати участь у безперервному навчанні та зростанні для оновлення своїх знань, навичок і здібностей. Ця відданість безперервному професійному розвитку є вирішальним аспектом загальної професійної компетентності.

Для забезпечення володіння посадовими особами місцевого самоврядування необхідними навичками та знаннями для ефективного задоволення потреб суспільства та територіальних громад запроваджується комплексна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ця система спрямована на виховання компетентних професіоналів, здатних успішно вирішувати професійні завдання, пов'язані з розвитком територіальної громади та власними професійними починаннями. У рамках цих зусиль щодо підвищення професійних можливостей посадових осіб місцевого самоврядування включення навчання з управління проєктами має вирішальне значення, оскільки існує помітний дефіцит компетенцій у цій сфері. Підтримка проєктів соціально-економічного розвитку протягом усього життєвого циклу є важливою у вирішенні проблем громади.

Для реалізації мети підвищення професіоналізму посадових осіб Кропивницької міської ради необхідно:

- оцінити існуючий стандарт професійної підготовки;
- посадові особи місцевого самоврядування повинні використовувати найсучасніші доступні методи, щоб зібрати відповідну інформацію для реалізації кожного проєкту;
- аналізуючи зібрані дані, можна визначити первинні освітні вимоги для усунення прогалин у компетенціях у конкретних сферах, з акцентом на сучасні підходи та методології, включаючи управління проєктами. Програма підвищення кваліфікації

для органів місцевого самоврядування має включати основні навчальні програми освіти, такі як тренінги, короткострокові семінари, навчальні курси, ділові ігри. Ці програми мають забезпечувати навчальний матеріал, який справді принесе користь у виконанні посадовою особою функціональних обов'язків, підвищить ефективність і спростить виконання конкретних службових завдань;

- щоб заохочувати посадовців до ефективного навчання та вдосконалювати свої професійні навички, вкрай важливо вирішити поширену проблему відвідування посадовцями курсів підвищення кваліфікації без повного розуміння значущості та потенціалу знань, що передаються, тобто правильно змотивувати.

(2) Організаційна структура, відома як офіс управління проєктами, служить для стандартизації процесів управління проєктами та сприяє обміну ресурсами, методологіями, інструментами та техніками. На рівні громади створення проєктного офісу має на меті запобігти будь-яким диспропорціям між різними програмами, проєктами та ініціативами, а також встановити ієрархію пріоритетів цих програм та проєктів (на стратегічному рівні). Крім того, проєктний офіс відіграє вирішальну роль у нагляді за стратегічним і тактичним управлінням проєктною діяльністю в громаді.

(3) До управління проєктами у Кропивницькій громаді залучені не лише представники місцевої влади, а й активісти громадських організацій, які беруть активну участь. Сприяння розвитку громади є головною добровільною ідеєю для мешканців, які інвестують у покращення свого району. Громадські організації діють на демократичних принципах, наголошуючи на добровільності членства та неприбутковості. Вирішальним аспектом їхньої роботи є співпраця з низовими групами та новоствореними неурядовими організаціями в межах громади, спільна робота з усіма зацікавленими сторонами для визначення пріоритетів та реалізації ініціатив, спрямованих на вирішення найбільш нагальних потреб громадськості та громади. Однак значна проблема виникає через відсутність участі громадян у реалізації проєкту, оскільки мешканці часто зосереджуються виключно на кінцевому результаті, а не беруть активну участь у процесі. Таким чином, одним із ключових завдань діяльності НУО є виховання культури проєктно-орієнтованого розвитку в громаді, культивування

зацікавленості мешканців у покращенні якості їхнього життя та покращенні надання послуг у різних сферах через навчання з управління проєктами.

Ефективність НУО та залучення громади залежить від точного визначення їхніх потреб. Це передбачає збір, узагальнення та аналіз інформації про необхідні послуги, яка потім інформує управлінські рішення щодо організації надання цих послуг. Щоб вивчити кожну потребу, важливо вибрати метод, який є простим, ефективним і репрезентативним. Це гарантує, що результати якнайточніше відображають реальність. Методи включають моніторинг та оцінку якості, опитування, дослідження у фокус-групах, картографування громад залежно від пріоритетних завдань дослідження. Картування громади допомагає визначити найважливіші проблеми громади, як їх сприймають її жителі.

Залучення мешканців є не лише важливим, але й ефективним методом, який слід розглянути детальніше.

Важливим аспектом сприяння розвитку громади серед громадських діячів є організація інформаційно-освітніх заходів – навчальні заняття. Ці тренінги пропонують учасникам можливість вдосконалити свої знання та навички в різних сферах, які життєво важливі для розвитку громади. Темі цих тренінгів включають створення та діяльність органів самоорганізації громад, громадських організацій, методи фандрейзингу, адвокаційні кампанії та управління проєктами. Завдяки цим тренінгам учасники отримують знання про тонкощі проєктного менеджменту та роботи громадських організацій. Ця послідовність тем розроблена, щоб підкреслити важливість управління проєктами в громадських організаціях, оскільки ці організації часто мають найкраще положення для використання можливостей, які надають донори та грантодавці для фінансування соціально впливових проєктів у співпраці з місцевими урядовими організаціями та комунальними установами. Відвідуючи тренінги, присвячені використанню управління проєктами для розвитку громади, учасники можуть знайти відповіді на ключові запитання, такі як визначення проєкту, техніка написання, поточні актуальні теми, компоненти проєкту та джерела фінансування.

Для забезпечення більш ефективного та структурованого виконання проєктного підходу в Кропивницькій міській раді рекомендовано такі трансформаційні заходи:

- удосконалити організаційної структури органу місцевого самоврядування за рахунок створення відділу проєктного менеджменту та залучення інвестицій;
- створити надійні інформаційно-аналітичні системи підтримки, які ефективно сприятимуть успішній реалізації проєктів державного управління;
- сприяти створенню умов, які дозволяють інтегрувати окремі проєкти в комплексні програми, одночасно активно шукаючи інвестиції для підтримки успішного виконання зазначених програм і проєктів;
- одним із можливих підходів до розгляду є впровадження державно-приватного партнерства, яке можна використати для модернізації інфраструктури та технічних ресурсів у сфері житлово-комунального господарства;
- використати «бюджет участі» як засіб залучення громадськості до процесу прийняття рішень;
- розробити набір показників, за допомогою яких можна виміряти економічну ефективність реалізації проєкту;
- сформувати кваліфіковану робочу силу в органах місцевого самоврядування шляхом організації навчальних програм для керівників проєктів у вищих навчальних закладах, озброєння їх необхідними знаннями з державного управління та адміністрування;
- проводити навчальні заходи та семінари, спрямовані на освіту представників органів місцевого самоврядування та громадських організацій;
- для активізації інвестиційних потоків під час реалізації проєкту та максимальної ефективності використання коштів місцевого бюджету необхідні оптимізаційні заходи;
- створити середовище, сприятливого для залучення як іноземних, так і внутрішніх інвестицій, має вирішальне значення;
- оцінити потенціал проєктного менеджменту у сприянні розвитку Кропивницької міської територіальної громади.

Використовуючи різні методи та ресурси, доступні в управлінні проєктами, стає можливо підвищити рівень послуг, що пропонуються в громаді, особливо в медичному та реабілітаційному секторах. Цього можна досягти шляхом реалізації заходів,

спрямованих на підвищення професіоналізму, кваліфікації та практичних навичок мешканців, громадських діячів, працівників органів місцевого самоврядування. Таким чином, вони зможуть підготувати проєктні пропозиції виняткової якості, тим самим збільшуючи свої шанси на отримання фінансування як з національних, так і з міжнародних джерел.

Отже, установи та організації, що працюють у громаді, отримають повноваження покращувати якість надання послуг у різних сферах, таких як медицина, соціальний захист та освіта. Крім того, це також сприятиме покращенню фізичної інфраструктури та наявного обладнання, що приведе до збільшення надходжень до бюджету, зокрема через надання платних послуг. Зрештою, ці зусилля завершаться загальним покращенням рівня задоволеності послугами, що надаються в громаді, а також якістю управління. Інтеграція проєктного відділу в існуючу організаційну структуру дозволяє створити організаційну структуру проєкту.

Для підвищення ефективності проєктної діяльності, що проводиться органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, рекомендовано створення проєктного офісу. Цей стратегічний крок призведе до більшої кількості успішно реалізованих проєктів і програм, забезпечуючи відчутні результати, а не просто теоретичні пропозиції. Основна увага в майбутньому полягає в адаптації методів управління проєктами відповідно до унікальних процесів прийняття рішень у державному секторі. Додатково будуть розроблені методичні вказівки для сприяння впровадженню проєктного підходу в повсякденну діяльність органів місцевого самоврядування.

Ефективно використовуючи всі наявні інструменти управління проєктами та впроваджуючи запропоновані заходи, Кропивницька громада буде на шляху до досягнення моделі сталого розвитку.

Першочергова мета досліджуваної ТГ – залучити додаткові кошти в громаду, що сприятиме її економічному зростанню. Це створить сприятливі умови для розвитку місцевої економіки, збільшить надходження до бюджету та створить можливості для працевлаштування мешканців. Досягти цієї мети вкрай важливо, оскільки лише зосередження на покращенні об'єктів інфраструктури без економічного розвитку

нестиме за собою лише споживчу функцію. Без процвітаючої економіки бюджет громади буде важко підтримувати соціальну сферу та не матиме фінансового зростання. Лише тоді, коли економіка громади буде працювати на оптимальному рівні, позитивний вплив покращених послуг стане очевидним, і економіка зможе підтримувати ці покращення.

Тепер дослідимо потенційний вплив на соціальний аспект, якщо економічний аспект залишиться на тому ж рівні. Постійно залучаючи інвестиції в медичний сектор, громадські заклади охорони здоров'я досягнуть повної самозабезпеченості та матимуть можливість розширювати свої послуги, використовуючи отримані прибутки. Це пов'язано з тим, що до лікарень Кропивницької громади звертатимуться за медичною допомогою не лише місцеві мешканці, а й мешканці сусідніх населених пунктів. Кожен бажає отримати доступ до високоякісних послуг за доступною ціною, і мета цієї лікарні — задовольнити цю потребу.

Збільшуючи фінансування для розвитку соціальних послуг, з'являються можливості для людей, які потребують допомоги, зіштовхуються зі складними життєвими обставинами та не мають засобів для задоволення власних потреб. Це дозволяє постачальникам послуг надавати високоякісну, швидку та більш повну допомогу. Підсумовуючи, варто зазначити, що стратегічне використання інструментів проектного менеджменту в межах Кропивницької міської територіальної громади дає позитивні перспективи для її сталого розвитку. Враховуючи значні досягнення як працівників органів місцевого самоврядування, так і громадськості в цілому, очевидно, що існує значний потенціал, значні потреби та наявні бюджетні ресурси для часткового співфінансування, яке є ключовим критерієм відбору грантових проєктів.

ВИСНОВКИ

Аналіз охоплює визначення основних цілей, переваг та недоліків, пов'язаних із реформою децентралізації, а також аналіз її впливу на сталий економічний розвиток громад. Місцевий розвиток передбачає низку перетворень у системі територіальної громади, що в кінцевому підсумку призведе до покращення нинішньої та майбутньої якості життя. Цей процес передбачає спільні зусилля між членами громади, суб'єктами господарювання та місцевими органами влади для покращення загального добробуту всіх людей. Тому, обговорюючи планування сталого розвитку в межах громади, вкрай важливо віддати пріоритет становленню сталого місцевого економічного зростання, з особливим наголосом на соціальному добробуті, охороні здоров'я, освіті, захисті навколишнього середовища та правових гарантіях.

Реформа децентралізації відіграє вирішальну роль у зміцненні місцевих економічних центрів, заохоченні участі громадян в управлінні, оперативному задоволенні потреб мешканців та пошуку оптимальних рішень для важливих питань. Крім того, це сприяє економічному зростанню як територіальної громади, так і всієї держави.

Здійснена характеристика нормативно-правової бази, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування та впровадження інструментів управління проєктами для розвитку територіальних громад. Основним джерелом права в сучасній Україні є нормативно-правові акти. Вирішення територіальною громадою питань місцевого значення можливе лише за умови прийняття відповідних нормативно-правових актів. Нормативно-правові акти, що видаються посадовими особами та самоврядними органами місцевого самоврядування, входять до єдиної системи нормативно-правових актів України. З реформою децентралізації нормотворчі повноваження органів місцевого самоврядування вийшли на новий рівень, а прийняті ними нормативно-правові акти мають ефективно регулювати правовідносини на місцевому рівні.

Удосконалення нормативно-правової бази є вирішальним для динамічного розвитку місцевого самоврядування. Ці рамки мають регулювати організацію та діяльність органів місцевого самоврядування. Майбутній розвиток місцевого самоврядування в Україні залежатиме від пошуку раціональних та ефективних шляхів державно-правового впливу на його функціонування. Для підвищення ефективності впливу на соціально-економічний розвиток і виходу з кризи шляхом адміністративної реформи створено сучасну систему державного управління. Основним завданням цієї реформи є створення сучасної системи місцевого самоврядування на рівні громади, адже від ефективності цих органів та органів влади залежить добробут населення. Тому першочергова роль органів місцевого самоврядування полягає у задоволенні економічних, політичних і соціальних потреб людей та створенні середовища, яке збалансувало б інтереси людини і суспільства.

Встановлено раціональність і відповідність сучасним вимогам щодо впровадження інструментів управління проєктами для сприяння розвитку місцевих громад. Застосування проєктної методології в державному управлінні гарантує підвищення конкурентоспроможності та реалізацію трансформаційних заходів для національної економіки. Одночасно управління проєктами сприяє прозорості та скороченню витрат на всіх рівнях бюджету, забезпечуючи досягнення плідних результатів інвестиційних починань.

У сфері управління державними проєктами кілька ключових проблем перешкоджають прийняттю проєктного підходу в державному управлінні. Це, зокрема, недостатня підготовленість управлінського персоналу, відсутність професійних стандартів, що включають сучасні методи управління, зокрема в проєктній діяльності. Крім того, бракує досвідчених спеціалістів, які б володіли методологією проєктів та підготовки грантів.

Є кілька проблем, які необхідно вирішити під час розробки та реалізації громадських проєктів, зокрема відсутність міжнародного фінансування та обмежена участь громадськості, підприємців й інших зацікавлених сторін. Крім того, важливе методологічне питання, яке залишається невирішеним, полягає в

тому, як оцінити соціальну корисність проєктів реалізації стратегії, щоб ефективно визначити пріоритетність цінних проєктів для портфолію та визначити очікувані результати комплексно.

Впровадження проєктного менеджменту в рамках децентралізації влади в Україні є значним прогресом у сучасних управлінських техніках. Ця інтеграція спрямована на досягнення кількох ключових цілей: створення та збереження комплексного і процвітаючого життєвого середовища для мешканців, надання публічних послуг, які є доступними та високоякісними, задоволення потреб та бажань громадян у всіх аспектах їхнього життя на визначеній території та ефективне узгодження інтересів як держави, так і територіальних громад. Успішне застосування проєктного менеджменту у розвитку територіальних громад зрештою сформує майбутню траєкторію та потенціал зростання в цій сфері.

Кропивницька міська територіальна громада – це потужний міський конгломерат, адміністративним центром якої виступає місто Кропивницький, яка виникла шляхом об'єднання Кропивницької міської ради з Новеньською селищною радою.

Згідно з аналізом, з 2019 по 2022 роки відбулося помітне зростання надходжень до міського бюджету. Зокрема, сума зросла з 1 523,0 млн грн у 2019 році до 3 062,3 млн грн у 2022 році. З них 2 987 911,4 тис. грн спрямовано до загального фонду, спеціального – 74375,8 тис. грн.

Більшість загальних надходжень, а саме 84,6%, складають як податкові, так і неподаткові надходження. Із загальної суми надходжень, що становить 2 589 876,7 тис. грн, до загального фонду бюджету громади спрямовано значну частину – 97%, або 2 515 500,8 тис. грн. Виконання річного плану податкових і неподаткових надходжень загального фонду перевищило очікування, досягнувши 114,4% і продемонструвавши вражаючі темпи зростання до 2021 року за співставних умов – 129,2%.

Освоєно бюджету територіальної громади в сумі 2336724,0 тис.грн, що становить 75,5% затверджених річних бюджетних призначень. При цьому по загальному фонду припадало 2 121 418,5 тис. грн, по спеціальному – 215 305 500

грн. Порівняно з 2021 роком видатки загального фонду зросли на 2,5%, а спеціального фонду (капітальні видатки) значно скоротилися майже втричі під впливом умов воєнного стану.

Аналізуючи стан реалізації проектів в досліджуваній громаді, було виявлено, що всі проекти можна розділити на два різні типи.

Наразі є три девелоперські проекти на загальну суму 961 мільйон гривень. Ці проекти спрямовані на підвищення потенціалу реального сектору економіки, розвиток підприємництва, збільшення бюджетної спроможності громади та підвищення інвестиційної привабливості.

У Кропивницькому є блок проектів, спрямованих на покращення умов життя як місцевого населення, так і бізнесу. Зараз у цьому блоці 21 проект загальною вартістю 2,7 млрд грн.

Наразі на території громади Кропивницького надзвичайно успішно просувається реалізація проекту «BusinessKrop-HUB», який є дуже важливим інструментом у сприянні розвитку малого та середнього підприємництва в межах громади Кропивницького.

В даний час ведеться підготовка до реалізації двох інвестиційних ініціатив, спрямованих на створення індустріальних парків: «Ростагропром» і «Радій». Ці проекти не лише зміцнять економічні можливості регіонального хабу, а й сприятимуть його зростанню.

Таким чином, стає очевидним, що громада має величезний потенціал для майбутнього зростання та має безліч інноваційних ідей, які готові втілити в життя. Громада Кропивницького активно шукає різноманітні фінансові ресурси, в тому числі національного, регіонального та міжнародного масштабу. Вони мають досвід успішного написання та реалізації проектів. Крім того, у Кропивницькій міській раді є спеціальний відділ, який займається взаємодією з міжнародними організаціями, залученням інвестицій та підготовкою проектних пропозицій для грантових конкурсів. Проте одних лише цих зусиль недостатньо для забезпечення цілісного розвитку громади.

Розроблено рекомендації та стратегії для посилення співпраці громади з національними та міжнародними донорами, а також для сприяння інтеграції проєктно-орієнтованого управління в діяльність Кропивницької міської ради. Було складено повний каталог донорів, включаючи їхню контактну інформацію, офіційні веб-сайти та напрямки діяльності.

Впровадження сучасних технологій є вкрай необхідним у контексті реформування та децентралізації органів місцевого самоврядування в Україні.

Для підвищення спроможності органів місцевого самоврядування здійснювати проєктну діяльність вкрай важливо встановити тверду відданість управлінню проєктом і створити організаційну структуру проєкту. Відданість керівництва та співробітників управлінню проєктами може бути досягнута лише шляхом всебічного навчання та вдосконалення знань у цій галузі. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти, включаючи довгострокові освітні програми, короткострокові тренінги, семінари, онлайн-курси, конференції з управління проєктами та розробку освітніх матеріалів для самостійного навчання. Формування організаційної структури проєкту може бути здійснено шляхом включення проєктного відділу в існуючу організаційну структуру або створення спеціального Офісу управління для нагляду за проєктною діяльністю. Ці заходи приведуть до підвищення ефективності проєктної діяльності, збільшення кількості успішно реалізованих проєктів і програм та їх відчутного впливу в реальних ситуаціях.

Доведено, що впровадження інструментів прямої демократії участі має найбільший вплив на місцевому рівні, зокрема через ініціативи та бюджет участі. Ще один дієвий механізм – це електронні петиції, якщо влада відповідає та пояснює свої рішення. Це оптимізує роботу місцевих рад, оскільки збільшується кількість якісних петицій, а громадяни економлять час, залучаючись до ефективних електронних звернень. Як наслідок, залучення громадськості зростає, що сприяє підвищенню прозорості та відкритості діалогу між владою і громадою. Чим конструктивнішим буде цей діалог, тим швидше громада зможе розвиватися.

У кваліфікаційній роботі викладено очікувані результати, які виникнуть у результаті впровадження проєктного підходу до розвитку громади, який є водночас якісним та ефективним. У світлі цих очікуваних результатів робота пропонує низку трансформаційних заходів, спрямованих на вдосконалення проєктного менеджменту в Кропивницькій міській раді:

- з метою удосконалення організаційної структури органу місцевого самоврядування необхідно створити відділ проєктного менеджменту та залучити інвестиції;
- створити надійні інформаційно-аналітичні системи підтримки, які зможуть ефективно сприяти реалізації проєктів державного управління;
- створити сприятливі умови, які дозволять інтегрувати окремі проєкти в цілісні програми, одночасно активно шукаючи інвестиції для підтримки успішного виконання цих програм і проєктів;
- одним з можливих підходів до модернізації інфраструктури житлово-комунального господарства є впровадження державно-приватного партнерства, яке може сприяти необхідному оновленню матеріально-технічної бази;
- використовувати концепцію «бюджету участі» як ефективний інструмент для залучення громадськості до процесів прийняття рішень;
- здійснити розробку показників для вимірювання економічної ефективності виконання проєкту;
- розвинути якість людських ресурсів у секторі місцевого самоврядування шляхом навчання керівників проєктів у вищих навчальних закладах, забезпечуючи їх міцною основою державного управління та адміністрування;
- збільшити інвестиційні потоки протягом виконання проєкту для максимальної оптимізації;
- здійснити оптимальне за ефективністю використання коштів державного та місцевих бюджетів;
- створити середовище, яке буде сприятливим для залучення як іноземних, так і внутрішніх інвестицій;

- оцінити можливості управління проєктом в рамках реформи децентралізації та його потенційний внесок у розвиток об'єднаної міської територіальної громади;

Реалізуючи проєктний підхід, органи місцевого самоврядування можуть налагоджувати нові форми взаємовідносин з підприємствами та організаціями, спрямовані на оптимізацію використання основних засобів та збереження життєвонеобхідного комунального майна. Цей стратегічний підхід враховує унікальні характеристики кожного регіону, що зрештою призводить до стійких фінансових і соціальних вигод, а також збільшення прибутковості для громади та зростання бюджету. Для ефективного управління комунальним майном у сучасній політиці органів місцевого самоврядування мають бути використані інноваційні підходи та методи, наприклад, проєктний підхід.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейникова О.В., Бережна Г.В., Ковтун О.А. Забезпечення стійкості результатів міжнародних донорських програм та проектів місцевого розвитку в контексті децентралізації в Україні: методи та рекомендації для керівників проектів. Вісник післядипломної освіти. Київ, 2021. Вип. 17(46) «Серія «Соціальні та поведінкові науки». С.117-142. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)).
2. Безверхнюк Т. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами. Науковий вісник академії муніципального управління: зб.наук.пр. Київ: Академія муніципального управління, 2011. Вип.3. с. 17-24.
3. Безуглий Д.Г. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад : дис. канд.наук з держ. упр. : 25.00.04 / Нац. акад. держ. упр. Дніпро, 2017. 204 с.
4. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
5. Бородіна О. А. Теоретичні аспекти стратегічного планування в умовах децентралізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2016. Вип. 14. – С. 104–111.
6. Васильченко Г., Єременко Н., Парасюк І. Планування розвитку територіальних громад : навч.посіб. / Асоціація міст України. Київ. ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ» : 2015. 256 с.
7. Воробей В., Келічавий Б, Юрків В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики: посібник. USAID DOBRE, 2020. 24 с.
8. Гарус А., Нів'євський О. У єдності – сила. Вплив реформи децентралізації на місцеві бюджети в Україні. Державне управління: офіц. веб-

сайт. URL: <https://voxukraine.org/u-yednosti-sila-vpliv-reformi-detsentralizatsiyi-na-mistsevi-byudzheti-v-ukrayini/>

9. Гончарова З.В. Доцільність застосування проектного підходу органами місцевого самоврядування у сфері управління майно комунальної власності.

10. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати другої хвилі соціологічного дослідження. Аналітичний звіт : офіц. Веб-сайт. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/387/2019_03_otg_ukr.pdf

11. Запухляк І., Полянська А.. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. Івано- Франківськ: 2021. № 1(79). С.160-170.

12. Коркуна І.І., Коркуна О.І., Цільник О.Я. Нормативно-правове забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Львів, 2019. Вип. 2(136). С. 16-19.

13. Костюкевич Р. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. 2016. Вип. 26. С. 74-82.

14. Лашенко О.В., Серьогіна Н.К. Впровадження проектного підходу в діяльність органів публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2021. Вип. 1(48). С. 113-121.

15. Логіко-структурний підхід у підготовці проектної заявки: практ. посіб. URL: https://loda.gov.ua/upload/users_files/23/upload/PidruchnYk.pdf

16. Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

17. Мінрегіон: в 2020 році суттєво підвищено відсоток освоєння коштів ДФРР. URL : <https://www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-v-2020-roczisutttyevo-pidvyshheno-vidsotok-osvoyennya-koshtiv-dfrr/>

18. Надзвичайна кредитна програма відновлення України. Європейський інвестиційний банк: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2021/t>

[hundreds-of-schoolchildren-benefit-from-school-upgrades-in-odes.html](https://www.kr-rada.gov.ua/hundreds-of-schoolchildren-benefit-from-school-upgrades-in-odes.html)

19. Наумова К.І. Нормативно-правові акти місцевого самоврядування: поняття та види. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород, 2014. № 26. С. 63-66.

20. Офіційний сайт Кропивницької міської територіальної громади. URL: <https://www.kr-rada.gov.ua/>

21. Поліпшення послуг у сфері охорони здоров'я та соціального захисту. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ): офіц. Веб-сайт. URL: https://www.giz.de/en/downloads/giz2021_ua_FactSheet_SAP.pdf

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

23. Програма реалізації стратегії : URL: https://consult.e-dem.ua/uploads/consultation/files/133/3_programa_realzac_strateg_1_.pdf

24. Проект Європейського Союзу Підтримка політики регіонального розвитку України. Розробка Повної форми заявки: практ. посіб. Київ, 2018. 35 с. Проектний менеджмент (управління проектами). URL: <https://pererislyanska-gromada.gov.ua/proektnij-menedzhment-upravlinnya-proektami-1532185544/>

25. Ричкіна Л. Сутність та зміст проектного менеджменту в розвитку територіальної громади. Київ, 2020. С. 193-198.

26. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С.178-184.

27. Ричкіна Л.В. Досвід європейських країн щодо використання проектного менеджменту як інструменту розвитку територіальних громад. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/24.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/24.pdf)

28. Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 13-14

грудня 2018 р. Миколаїв : МНАУ, 2018. 424 с.

29. Руда І.В. Питання професійної готовності органів місцевого самоврядування до впровадження проектного менеджменту в практичну діяльність. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. 13 с.

30. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. / Київ. ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

31. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

32. Управління проектами: навч. посібник / за ред. Ульянченка О.В., Цигікала П.Ф. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.

33. Що таке управління проектами: як здійснюється і що в себе включає? URL : <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy>

34. Які закони регулюють діяльність місцевої влади. URL: <https://silrada.org/yaki-zakony-regulyuyut-diyalnist-mistsevoyi-vlady/>

35. Dissart, J.-C. (2007). Landscapes and regional development: what are the links? Cahiers d'écon. sociol. rurales, 84–85, pp. 62–91

36. Isaksen, A. (2001). Building Regional Innovation System: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy? Canadian Journal of Regional Science, Spring: 101–120.

37. Stimson, R.J., Stough, R.R., Roberts, B.H. (2006). Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy. Springer Berlin Heidelberg New York.