

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>

УДК 352.07

Проскура Володимир Федорович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-0039>

Зарічна Олена Володимирівна

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнес адміністрування, менеджменту та маркетингу,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2947-8732>

Кашин Артем Вікторович

аспірант кафедри економіки та фінансів,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4409-3312>

Volodymyr Proskura

Mukachevo State University

Olena Zarichna

State University "Uzhhorod National University"

Artem Kashyn

Mukachevo State University

**ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ
ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ****A PROJECT APPROACH TO THE MANAGEMENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS
OF THE WAR CHALLENGES**

Анотація. У статті обґрунтовано важливість впровадження проектного підходу до управління територіальними громадами в умовах викликів війни на засадах систематизації досвіду громад та попередніх наукових досліджень. Надано теоретичне узагальнення поняття «проектне управління» та «управління проектами», адаптовано понятійний апарат до тематики дослідження. Визначено та обґрунтовано пріоритети в управлінні територіальними громадами в умовах ризику та нестабільності, пов'язаних з війною. Окреслено основні характеристики та ознаки сучасного проектного підходу до управління, наведено принципи управління територіальними громадами в умовах посиленних ризиків та викликів війни. Визначено роль проектною команди, продемонстровано різницю між робочими та проектними групами. Враховуючи відсутній попередній досвід застосування проектно-програмного підходу в управлінні територіальними громадами, запропоновано механізм його впровадження в умовах викликів війни. Представлено схему оцінки «проектної зрілості» органів місцевого самоврядування яка дозволяє оцінити їх готовність до ефективного управління діяльністю з урахуванням проектного підходу. Зроблено висновки про ефективність застосування проектного управління в місцевому самоврядуванні України, а особливо в умовах війни.

Ключові слова: проектне управління, управління проектами, проектно-програмний підхід до управління, проектна команда, робоча група проекту, місцеве самоврядування, територіальні громади.

Summary. The article is devoted to the problem of applying the project approach to the management of territorial communities in modern conditions. In this regard, attention has been drawn to the fact that the decentralization reform in Ukraine demonstrated its positive results, especially with the beginning of the full-scale invasion by Russia, as many communities had to take on all the challenges of the modern war and felt the negative impact of the crisis caused by a full-scale invasion. And therefore, according to the authors, modern management at the level of local self-government should be carried out using a project approach. It has been noted that despite the fact that

many Ukrainian authors highlight the problems of local self-government in their works, the problem of scientific substantiation of current approaches to the management of territorial communities, as well as clarifying the understanding of the concept of project activity, project management, including at the level of local self-government need a more in-depth study. The differences between the concepts of "project management" and "management of the projects" have been clarified, as well as the fact that it is the project model of management that allows to maximally concentrate financial, administrative and management resources on the implementation of the most important areas of development of the territorial community. The results of the study of management processes and the resilience of territorial communities to the challenges of war, which were carried out at the initiative of the command of the Territorial Defense Forces of the Armed Forces of Ukraine with the funding of the Hans Seidel Foundation in Ukraine, are presented, namely the priorities in the management of territorial communities, in particular: proactive management; ensuring effective communication; coordination of efforts and cooperation. It has been concluded from the research that at the level of territorial communities, in the conditions of the challenges of war, such an approach to management should be implemented, which will allow to quickly respond to challenges and threats – a project approach. It has been listed what exactly the project approach should provide and what basic principles should be laid down in the management of territorial communities in the conditions of increased risks caused by war. A proposal for the creation of project groups has been presented, the difference between a project and a working group has been established, and a mechanism for introducing a project-program approach to the management of territorial communities has been proposed. A scheme for assessing the "project maturity" of local self-government bodies has been presented, which allows to assess their readiness for effective management of activities taking into account the project approach. Conclusions have been made about the effectiveness of project management in local self-government of Ukraine, and especially in wartime conditions.

Keywords: project management, management of the projects, project-program approach to management, project team, project working group, local self-government, territorial communities.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення росії, яке стало найбільшим викликом для України з дня відновлення її незалежності, загострило та актуалізувало проблему забезпечення стійкості регіонів та територіальних громад. Реформа децентралізації, яка ще не цілком завершилась, але вже продемонструвала позитивні результати, зокрема зміцнила рейтинг довіри місцевого самоврядування. Особливо це стало відчутно на початку повномасштабної війни, де саме територіальні громади продемонстрували силу та міцність горизонтальних зв'язків у суспільстві.

Водночас, попри загальну солідарність та єдину проблему, громади опинились в різних умовах після початку широкомасштабних бойових дій (одні були окуповані, інші зазнають щоденних обстрілів, інші – тиллові), відповідно, потребували різних механізмів оперативного реагування на загрози і водночас – єдиного підходу до управління в умовах викликів війни. Незважаючи на хаос перших днів повномасштабного вторгнення, громади продемонстрували унікальну єдність та стійкість, що дозволило більшості не лише встояти проти військової агресії, а багатьом ще й наростити свій соціальний та економічний потенціал. В Україні є громади які навіть перебуваючи в тимчасовій окупації, або під постійними обстрілами продемонстрували надвисокий рівень самоорганізації та в надскладних умовах забезпечували просторовий соціально-економічний розвиток. Натомість є й такі, що, перебуваючи в менш складних умовах, маючи більший запас ресурсів та можливостей, не змогли адаптуватись до реалій війни та забезпечити резистентність громади в умовах кризи. Основна причина цього – загальна результативність діяльності громади, рівень орга-

нізації та ефективність управління в громаді, здатність керівників громад стати лідерами та вибудувати принципово новий, іноді власний та дієвий механізм реагування на виклики та загрози, забезпечити стійкий розвиток громади як соціально-економічної системи.

Таким чином, питання управління на рівні місцевого самоврядування в умовах кризи, зумовленої повномасштабним вторгненням, набуло виняткової актуальності. Зміни підходів до управління відповідно до вимог воєнного часу, принципова переорієнтація громад на підтримку обороноздатності країни, безпрецедентні міграційні процеси населення, релокація бізнесу та промислових підприємств обумовлюють необхідність розробки нової методології та принципово нових наукових досліджень функціонування територіальних громад в умовах викликів війни, і, відповідно, підходів до управління ними. У зв'язку з цим, на нашу думку, особливої уваги щодо поглибленого вивчення та запровадження заслуговує проєктний підхід, який, як показує досвід, продемонстрував свою дієвість, що дозволяє оперативно реагувати на ті чи інші події, акумулювати в процесі вирішення проблеми саме ті ресурси, які необхідні і в такій кількості, яка забезпечила б максимальну ефективність їх використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних підходів до управління територіальними громадами на рівні місцевого самоврядування представлені в значній кількості праць відомих науковців, що займаються дослідженнями у галузі економіки та державного управління, зокрема таких як Берданова О.В., Вакулєнко В.М., Гринчук Н.М., Жовнірчик Я.Ф., Іванова Т.В., Колтун В.С., Куйбіда В.С., Тка-

чук А.Ф. та інші. З початком реформи місцевого самоврядування необхідність наукового обґрунтування процесів управління проектами в системі стратегічного планування у новоутворених територіальних одиницях України значно зросла. Відповідно, збільшилась і кількість наукових досліджень, зокрема це наукові праці Р. Костюкевича, О.А. Бородіна, Ю.І. Данка, В.Ю. Медвідя, І.І. Коблянської, А.С. Ушакової, Ю.П. Шарова, Д.Г. Безуглого. Окремим аспектам вдосконалення діяльності органів управління на різних владних рівнях на основі моделі проектної зрілості присвячені праці Д. Безуглого, Ю. Борисенко, О. Кіреєвої, Т. Маматової, В. Молоканової, О. Чикаренко, Ю. Шарова та інших авторів.

Виклики війни обумовили появу нових загроз та ризиків, що, у свою чергу зумовило необхідність пошуку новітнього теоретичного та практичного інструментарію управління територіальними громадами. Виникла потреба наукового обґрунтування актуальних підходів до управління територіальними громадами, а також уточнення розуміння поняття проектної діяльності, проектного управління та проектного менеджменту, в тому числі на рівні місцевого самоврядування.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження проектно-програмного підходу до управління територіальними громадами в умовах викликів війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному менеджменті і в науковій літературі проектне управління відносять до особливого виду управлінської діяльності, який може застосовуватися в управлінні різними економічними, соціальними, технічними та ін. об'єктами як на державному рівні, так і на рівні територіальних громад. Проектний підхід в органах державного управління та місцевого самоврядування на даний час є актуальним та багатограним. Ще нещодавно його значимість визначалася недосконалістю та проблемами програмно-цільового підходу, який був основним при розробці та реалізації цільових програм, національних проектів.

На даний час особливої актуальності набуло проектне управління, яке швидко почало розвиватися і вже сьогодні можна говорити про певні результати, які потребують узагальнення. Проекти можуть бути як державними, так і регіональними. Невеликі проекти реалізуються з ініціативи місцевих органів влади, громадян, окремих груп поза національними програмами та проектами. Саме тому всі проекти, що реалізуються на рівні територіальних громад, мають свої відмінності за термінами, масштабом, джерелами фінансування, механізмами реалізації, ступенем інноваційності, звітності тощо. Варто підкреслити, що проект – це динамічна, відкрита система, яка складається з сукупності елементів та підсистем і має тісний

взаємозв'язок з навколишнім середовищем під впливом різних чинників ризику [8, с. 4].

Методи проектного управління можуть бути ефективними і під час реалізації державних програм, оскільки дозволяють раціонально розподіляти матеріальні та людські ресурси, і, що особливо актуально в умовах викликів війни – ресурс часу. Інформаційні системи управління проектами можуть бути основою для розробки та впровадження автоматизованих інформаційних систем управління державними програмами, проектами, контрактами [4, с. 48].

З метою уточнення понятійного апарату та висвітлення авторської позиції доцільно порівняти поняття «управління проектом» та «проектне управління». Ми будемо розглядати проектне управління як область знань, методологію планування і координації людських, матеріальних та інших ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів та технологій управління. В той же час «управління проектами» це вже процес реалізації конкретних дій, спрямованих на досягнення всіх поставлених проектом завдань.

У структурі процесу управління проектом як правило виділяють три рівні планування: концептуальний, стратегічний, тактичний, та стільки ж рівнів управління: рівень цілепокладання, рівень проектування та рівень реалізації. Така схема придатна для застосування до будь-яких проектів у сфері соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку тощо.

В управлінні проектами одним з головних аспектів є збалансованість між обсягами робіт, ресурсами, часом та якістю виконання. При реалізації проекту особливе значення має зовнішнє середовище, а саме: рівень існуючих технологій, наявність та доступ до ресурсів, економічні (інфляція, податки, курси валют та ін.), політичні та інші чинники які у своїй сукупності пов'язані із ризиками та мають як сприятливий, так і обмежувальний вплив. Для того щоб здійснювати найбільш ефективне управління проектами, система повинна мати свою структуру. Саме тому будь-який проект доцільно поділяти на підсистеми та компоненти. У структурованому вигляді проектом легше керувати.

Ми поділяємо думку тих авторів які притримуються того, що проектне управління можна вважати як окремою наукою, так і одним із видів управлінського мистецтва. Про управління проектами можна говорити у практичному аспекті, також розглядати його як технологію управління, яка дозволяє здійснювати інноваційну діяльність. Проектне управління внаслідок своєї неоднозначності, унікальності спрямоване на вирішення гострих, неординарних проблем, а в окремих

випадках на стратегічний розвиток території або іншого об'єкта. В органах державного управління та місцевого самоврядування проєктне управління – це діяльність, що включає планування, організацію, моніторинг і контроль проєкту (проєктів) з використанням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, спрямована на ефективну координацію учасників проєкту та досягнення його цілей.

Таким чином на практиці головними відмінностями понять «управління проєктом» та «проєктного управління» є те, що в першому випадку відбувається реалізація конкретного проєкту, що має свого керівника та команду, з використанням методів проєктного управління. Проєктне ж управління в органах влади є більш ємним поняттям, яке не обмежується управлінням одного проєкту, а передбачає системну організацію проєктної діяльності, не виключаючи й управління окремими проєктами. Перевагами проєктного підходу можна вважати деталізацію та прозорість діяльності, якість одержуваних результатів, скорочення термінів їх досягнення, підвищення якості міжвідомчої взаємодії.

Технології проєктного управління в територіальних органах влади покликані підвищити ефективність досягнення планових показників та поставлених цілей. Проєктна модель управління дозволяє максимально сконцентрувати фінансові, адміністративні, управлінські ресурси на виконанні найважливіших напрямів розвитку від реалізації яких залежить покращення якості життя населення та виконання поставлених цілей. Таким чином, технології проєктного управління в територіальних органах державного управління сприяють підвищенню ефективності досягнення планових показників та поставлених цілей.

Центром соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку KSE Institute у рамках проєкту «Стимулювання цивільно-військового партнерства для побудови стійкості України в умовах російської військової агресії» у вересні-грудні 2022 року за ініціативи командування Сил територіальної оборони ЗСУ і фінансування фонду Ганса Зайделя в Україні проводилось дослідження управлінських процесів та стійкості територіальних громад до викликів війни [6]. Його мета – відібрати і систематизувати кращі практики управління на рівні місцевого самоврядування і обласних військових адміністрацій та визначити проблемні зони і пріоритети. Проведення дослідження передбачало зустрічі з обласними військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування, бізнес-асоціаціями, волонтерськими організаціями та медіа. В рамках цих зустрічей проведено 8 стратегічних сесій та 75 інтерв'ю.

Результати проведеного дослідження підкреслили практичне значення та важливість засто-

сування проєктного підходу до територіального управління в умовах нестабільності та постійних ризиків. Цікавими виявилися також визначені в процесі дослідження пріоритети в управлінні територіальними громадами, а саме:

1) проактивне управління – реагування на випередження на засадах стратегічного аналізу та передбачення загроз, можливих ризиків, а також розробки альтернативних планів реагування на них з метою пом'якшення негативного впливу;

2) забезпечення ефективної комунікації між представниками владної команди органів місцевого самоврядування з громадою, обласними адміністраціями, бізнес-спільнотою та громадськими формуваннями;

3) координація зусиль та співробітництво.

Таким чином, на рівні територіальних громад в умовах викликів війни повинен бути впроваджений такий підхід до управління, який дасть змогу оперативно реагувати на виклики та загрози, і що найважливіше – попереджувати їх. Таким підходом, як свідчать проведені дослідження та досвід громад, є проєктний підхід, що передбачає:

– розробку програмних документів розвитку громади із застосуванням принципу гомеостатичності, в тому числі стратегічного (превентивного) плану попередження та відбиття ризиків та загроз. Також потребують термінового коригування діючі стратегії розвитку, які були прийняті до початку повномасштабного вторгнення, з орієнтацією на вимоги військового часу та пріоритет зміцнення обороноздатності країни;

– пошук підходів до управління вирішенням складних та глобальних проблем, в тому числі і формування проєктних команд із залученням представників великого та малого бізнесу, громадського сектору;

– забезпечення ефективної комунікації на всіх рівнях управління, в тому числі оперативне інформування громади про виклики та загрози, які виникають;

– мережування, в тому числі з громадськістю та бізнесом з метою вибудовування системи зав'язування партнерства, стійких відносин та зв'язків: генерування ідей;

– сприяння розвитку малого і середнього бізнесу та стимулювання економіки, в тому числі й за рахунок інвестиційної діяльності в громадах, залучення міжнародної технічної допомоги, допомога в релокації бізнесу;

– підтримка появи та розвитку лідерів – агентів змін, які здатні мобілізувати громаду задля вирішення складних проблем, знайти нетрадиційні шляхи виходу із кризи, перетворити перешкоди і виклики на можливості та використати їх задля розвитку території.

Базовими принципами управління територіальними громадами в умовах посиленних ризиків та

викликів війни, як свідчить досвід громад та результати попередніх наукових досліджень, є наступні [3]:

– принцип співпраці (влади, бізнесу, громадськості) на усіх можливих рівнях;

– принцип єдності заради спільної перемоги (пріоритет спільних цілей над особистими, готовність йти на компроміси задля загальної та єдиної для всіх мети);

– принцип компетентності та спеціалізації кадрів (кожен на своєму місці професійно і якісно виконує свою роботу);

– принцип проактивності – реагування на випередження;

– принцип відповідальності – готовність брати на себе відповідальність, перш за все осіб, які ухвалюють рішення;

– принцип адаптивності: можливість протистояти щоденним загрозам і викликам;

– принцип життєздатності: підтримання, активізація та розвиток життя в громаді, що передбачає певний (достатній) рівень фінансової та інституційної спроможності для реалізації локальних проєктів.

Досвід громад, які успішно впроваджували проєктний підхід як до повномасштабної війни, так і вже з початку агресії, засвідчив, що управління, засноване на вищезгаданих принципах, дозволяє не лише забезпечити «виживання», а і стійкість та розвиток територіальних громад навіть в таких винятково кризових умовах. Певні громади на своєму прикладі продемонстрували, що саме управлінський ресурс має вирішальне значення, демонструючи не лише досягнення довоєнних показників соціально-економічного

розвитку та якості життя громадян, а і перевищення їх. Тому розуміння значимості впровадження програм і проєктів в публічному управлінні місцевим розвитком, в тому числі з позиції створення в громадах передумов для реалізації програмно-проєктного підходу є основою для відновлення і стимулювання розвитку території.

Відповідно до проєктного підходу в структурі управління територіальної громади пропонується виокремлювати проєктні групи, до складу яких необхідно залучити лідерів – агентів змін з представників влади, бізнесу та громадськості, а також робочі групи – за участю представників управлінь, в колі компетенції яких безпосередньо лежить вирішення проблемного питання.

Для правильного вибору пріоритетності завдань та зведення до мінімуму помилок і прорахунків у вирішенні важливих завдань, потрібно провести чітку різницю між робочими та проєктними групами (табл. 1).

Важливо відзначити, що спільним між проєктною та робочою групою є те, що на кожен проблему (завдання чи проєкт) створюється окрема проєктна чи робоча група, залежно від необхідних експертів/фахівців.

В умовах кризи та викликів війни також вкрай важливо відсіювати нетермінові та неважливі завдання, які відволікають ресурс та створюють додаткові перешкоди в реалізації стратегічного плану розвитку громади. Термінові неважливі завдання підлягають делегуванню на нижчий рівень управління з мінімальними затратами ресурсу на їх виконання.

Таблиця 1 – Різниця між проєктною та робочою групою

ПРОЄКТНА ГРУПА	РОБОЧА ГРУПА
Мета створення:	
Вирішення нетермінових важливих завдань, які потребують глибокого аналізу та дослідження	Вирішення термінових важливих завдань, які потребують негайного вирішення
Етап управлінської діяльності:	
Підготовки та ухвалення рішень	Організації та контролю за виконанням управлінських рішень
Склад групи:	
Лідери, агенти змін, представники бізнесу, громадськості, влади	Представники влади (виконавчого комітету), в коло компетенцій яких безпосередньо входить вирішення проблемного питання
Методи управління:	
<u>Соціально-психологічні</u> Переваги: включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати.	<u>Адміністративно-розпорядчі</u> Переваги: забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає великих матеріальних витрат; оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.
Рівень вирішуваної проблеми:	
Стратегічний	Оперативний, тактичний
Інструменти:	
Неформальні: фокус-групи, опитування, експеримент, тощо	Формальні: засідання, збори, розпорядження, накази

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [2; 3]

Враховуючи відсутність достатнього досвіду застосування проектно-програмного підходу в управлінні територіальними громадами, пропонується наступний механізм його впровадження (рис. 1).

Виходячи із запропонованої схеми, першим кроком на шляху до реалізації проектного підходу є оцінка готовності органів місцевого самоврядування до проектної діяльності, зокрема в частині:

1. Аналізу та оцінки поточної діяльності (систематизація попереднього досвіду застосування проектно-програмного підходу, аналіз успішних практик та виявлення проблемних аспектів).

2. Аналізу готовності територіальної громади до проектної діяльності (аналіз зовнішнього середовища здійснення проекту, а також виявлення проектного потенціалу громади).

3. Оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування за моделлю проектної зрілості (аналіз внутрішнього середовища здійснення проекту).

Аналіз попереднього досвіду проектної діяльності дасть змогу оцінити позитивні аспекти, які варто посилити в подальшій діяльності, та негативні,

які варто мінімізувати чи уникнути в майбутньому. Важливим є всебічний аналіз та оцінка в різних розрізах та за різними кваліфікаційними ознаками.

Етап оцінки готовності громади – один із найважливіших, оскільки, як свідчить досвід, лише всебічно готові громади (як з точки зору потенціалу, так і в аспекті громадської свідомості) спроможні ефективно впровадити проектний підхід та досягти бажаних цілей. Не готові громади в більшості своїй для реалізації програм запроваджують проектний підхід заради проектного підходу, і, як правило, прогрес на цьому шляху не спостерігається, або ж затримується іноді навіть на декілька років. Залучення мешканців до проектної роботи, усвідомлення ними їхньої ролі в розвитку громади, зацікавленість у вирішенні своїх проблем та громади в цілому стають необхідною умовою прогресу громади.

Також надзвичайно важливим є оцінка «проектної зрілості» органів місцевого самоврядування яка дозволяє провести оцінку рівня їх готовності до ефективного управління діяльністю з урахуванням проектного підходу. Окремі чинники за якими



Рисунок 1 – Механізм впровадження проектно-програмного підходу в управлінні територіальною громадою

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [4; 5; 7]

можна робити висновки про рівень готовності органів місцевого самоврядування до застосування проєктного підходу в управлінні наведено в таблиці 2.

Отже, в умовах війни та підвищення вимог до якості управління на рівні територіальних громад, системні зміни необхідні не тільки в управлінських підходах, але і в структурах управління. Проєктно-орієнтований підхід до управління є одним із ефективних інструментів який спроможний забезпечити очікуваний результат у підвищенні якості адміністративного управління. Тому дуже важливо впроваджувати нові, сучасні моделі та вдосконалювати керуваність процесів, а також рівень проєктної зрілості менеджерів.

Використання різних підходів до оцінки рівня проєктної зрілості органів місцевого самоврядування дозволить отримати найбільш релевантну оцінку та об'єктивно оцінити ступінь готовності до впровадження проєктного підходу в територіальній громаді [7].

Висновки. Протягом восьми довоєнних років в Україні проводилася реформа децентралізації, результативність якої максимально проявилась з початком війни, адже, як показала практика, саме територіальні громади продемонстрували високу стійкість в умовах війни: ті, що опинились у тимчасовій окупації, зберігають потенціал спротиву і здатність відновитися після звільнення; громади, що знаходяться в тилу забезпечують соціально-економічну основу перемоги України. Безперечно, це є свідченням ефективності такої самоорганізації суспільства, як місцеве самоврядування, що в умовах війни виявилось значно ефективнішим ніж централізоване управління.

Необхідність впровадження проєктного підходу до управління стала очевидною з початком реформи місцевого самоврядування, адміністративним фундаментом якої є об'єднані територіальні громади і як наслідок – закріплення на інституційній основі системи передачі ресурсів та повноважень щодо їх використання на місцевий рівень, створила під-

грунт для підвищення ефективності діяльності всіх місцевих територіальних суб'єктів господарювання. Практична її реалізація спрямована на використання новоствореними територіальними громадами власного потенціалу для розвитку, пошуку можливостей для співробітництва, розбудови місцевої економіки та інфраструктури, створення стимулів для соціально-економічного зростання.

Досягнення територіальними громадами зазначених цілей потребує залучення на місцевому рівні ефективних управлінських механізмів та інструментів для здійснення таких функцій просторового розвитку, як стратегічне планування, програмування, управління проєктами для їх реалізації.

Застосування програмно-проєктного підходу до процесу управління розвитком територіальних громад дає можливість розглядати запропоновані до впровадження проєкти та програми розвитку як об'єкти управління. Таким чином, програмно-проєктний підхід бере на себе повноваження і роль сучасної технології управління соціально-економічним розвитком території. В основу технології покладено систему управління програмами і проєктами, які ґрунтуються на принципах партнерських взаємовідносин між владою, бізнесом і громадою, що у свою чергу забезпечує отримання нових результатів.

Сьогодні в умовах загострення викликів та загроз, обумовлених повномасштабним вторгненням, впровадження проєктного управління в місцевому самоврядуванні України передбачає не тільки застосування позитивних практик напрацьованих у бізнес-сфері та в публічному секторі, але і все частіше використання проєктного підходу в ролі інструменту для розв'язання стратегічних проблем місцевого розвитку. Надзвичайно гостро також постає питання про готовність управлінців до професійного та кваліфікованого використання наявного методико-технологічне забезпечення управління проєктами та програмами, до залучення та застосування міжнародної технічної допомоги в реалізації державних програм.

Таблиця 2 – Рівні готовності органів місцевого самоврядування до застосування проєктного підходу в управлінні

Чинники зрілості	РІВЕНЬ			
	Початковий рівень	Базовий рівень	Рівень керування процесів	Рівень розвитку та досконалості
Розуміння проєктної ідеології	Неусвідомлена некомпетентність	Усвідомлена некомпетентність	Усвідомлена компетентність	Неусвідомлена компетентність
Кваліфікація персоналу (наявність свідоцтва/сертифікату)	Ні	Частково	Повністю	Поглиблення знань та досвіду
Використання проєктної термінології	Вибірково	Початковий словник	Повністю	Повністю та вдосконалення
Командна робота	Ні	Елементи	Постійно	Удосконалена робота з мінімальним впливом спеціаліста на систему

Джерело: [1]

Список використаних джерел:

1. Безуглий Д. Модель оцінки проектної зрілості при проектно-орієнтованому державному управлінні. URL: <https://dmitriy-bezugliy.com.ua/model-oczinky-proektnoyi-zrilosti-pry-proektno-oriyentovanomu-derzhavnomu-upravlinni> (дата звернення: 27.02.2024).
2. Бурик З., Попроцький О. Управління проектами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 247–256.
3. Гацко В., Савісько М., Петринка Х. Управління на основі даних в територіальних громадах: проблеми та рішення. Аналітична записка. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Upravlinnya-na-osnovi-danih..pdf> (дата звернення: 29.02.2024).
4. Дудкіна, О., Дудкін П. Удосконалення функціональної діяльності органів публічного управління в умовах децентралізації: аспекти організаційного проектування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1. м. Тернопіль, 15 травня 2020 р. / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк та ін.; відпов. за вип. М.М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 47–50.
5. Кириченко О. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4(64). С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128> (дата звернення: 01.03.2024).
6. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> (дата звернення: 04.03.2024).
7. Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Тertiшна О.А., Ушакова А.С. Практичні рекомендації з використання моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування»).
8. Pennypacker J.S., Grant K.P 'Project management maturity: an industry benchmark'. *Project Management Journal*. Vol. 34. № 1. P. 4–11.

References:

1. Bezuhlyi D. Model otsinky proektnoi zrilosti pry proektno-orientovanomu derzhavnomu upravlinni [Model of project maturity assessment in project-oriented public administration]. Available at: <https://dmitriy-bezugliy.com.ua/model-oczinky-proektnoyi-zrilosti-pry-proektno-oriyentovanomu-derzhavnomu-upravlinni> (accessed February 27, 2024). (in Ukrainian)
2. Buryk Z. Poprotskyi O. (2022) Upravlinnia proiektamy u mistsevomu samovriaduvanni [Project management in local self-government]. *Ekonomika i rehion – Economy and the region*, no. 4 (87), pp. 247–256. (in Ukrainian)
3. Hatsko V., Savisko M., Petrynka Kh. Upravlinnia na osnovi danykh v terytorialnykh hromadakh: problemy ta rishennia. Analitychna zapyska [Data-based management in territorial communities: problems and solutions. Analytical note]. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Upravlinnya-na-osnovi-danih..pdf> (accessed February 29, 2024). (in Ukrainian)
4. Dudkina O., Dudkin P. (May 15, 2020) Udoskonalennia funktsionalnoi diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii: aspekty orhanizatsiinoho proiektuvannia. [Improving the functional activity of public administration bodies in conditions of decentralization: aspects of organizational design]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky – Actual problems of management and public administration in the conditions of innovative economic development*: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizh nar. uchastiu, Ch. 1 / vidpov. za vyp. M. M. Shkilniak. Ternopil: TNEU, pp. 47–50. (in Ukrainian)
5. Kyrychenko O. (2021) Vprovadzhennia prohramnoho-proiektneho pidkhodu do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Implementation of the program-project approach to managing the development of enterprises in modern conditions]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 4(64), pp. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128> (accessed March 1, 2024). (in Ukrainian)
6. Stiikist hromad: problemy ta rishennia u prohnozuvanni ta reahuvanni na kryzy ta zahrozy, sprychyneni povnomashtabnoiu viinoiu. Zvit pro doslidzhennia [Resilience of communities: challenges and solutions in anticipating and responding to crises and threats caused by full-scale war. Research report]. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> (accessed March 4, 2024). (in Ukrainian)
7. Serohin S. M., Sharov Yu. P., Tertyshna O. A., Ushakova A. S. (2018) Praktychni rekomendatsii z vykorystannia modeli proektnoi zrilosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad [Practical recommendations for using the project maturity model of local self-government bodies of united territorial communities]. Dnipro: DRIDU NADU-DTsRMS, vol. 5, 24 p. (Ser. "Biblioteka reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia").
8. Pennypacker J. S., Grant K. P. 'Project management maturity: an industry benchmark'. *Project Management Journal*, vol. 34, no. 1, pp. 4–11.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2024