

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОЄКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
УКРАЇНИ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:
студент 2 курсу 606 групи
Ніжнік Віталій Андрійович

Керівник:
кандидат політичних наук,
доцент
Гуйтор Микола Миколайович

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 4 від 28 листопада 2023 р.
Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А. М.*

Чернівці – 2023

Анотація

Кваліфікаційну роботу виконав студент 2 курсу (рівень вищої освіти – другий (магістерський) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування факультету історії політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича Ніжнік Віталій Андрійович. Тема кваліфікаційної роботи: «Особливості застосування технологій проектного менеджменту в системі місцевого самоврядування України». Науковий керівник – к. політ. н., доцент Гуйтор Микола Миколайович

В кваліфікаційному дослідженні здійснено комплексний аналіз особливостей застосування технологій проектного менеджменту в системі місцевого самоврядування України. Обґрунтування теоретико-методологічних принципів дослідження проектного менеджменту в системі місцевого самоврядування, розкриття впливу процесів європейської інтеграції на розвиток проектної діяльності територіальних громад України в умовах реформи децентралізації, визначення ролі проектів міжнародної технічної допомоги у розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, характеристика проектного менеджменту як інструменту розвитку громад Чернівецької області та здійснення аналізу динаміки проектної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану дозволили в узагальнити та систематизувати діяльність територіальних громад України, обґрунтувати переваги проектної діяльності в контексті євроінтеграційних процесів і поглибити розуміння ролі структури команд для успішної реалізації проектів.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, проектний підхід, територіальна громада, спроможність територіальної громади

Abstract

The qualifying work was completed by a student of the 2nd year (level of higher education - the second (master's) specialty 281 Public management and administration, field of knowledge 28 Public management and administration of the Faculty of History of Political Science and State Administration of the Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Nizhnyk Vitaly Andriyovych. Subject of the qualifying work: " Peculiarities of the application of project management technologies in the system of local self-government of Ukraine." Research supervisor - Doctor of Political Science, Associate Professor Mykola Mykolayovych Guytor

In the qualification study, a comprehensive analysis of the application of project management technologies in the system of local self-government of Ukraine was carried out. Justification of the theoretical and methodological principles of

project management research in the system of local self-government, disclosure of the impact of European integration processes on the development of project activities of territorial communities of Ukraine under the conditions of decentralization reform, determination of the role of international technical assistance projects in the development of territorial communities under conditions of decentralization, characteristics of project management as a development tool communities of the Chernivtsi region and the analysis of the dynamics of the project activities of the communities of the Chernivtsi region in the conditions of martial law made it possible to generalize and systematize the activities of the territorial communities of Ukraine, to substantiate the advantages of project activities in the context of European integration processes, and to deepen the understanding of the role of the team structure for the successful implementation of projects.

Key words: public administration, local self-government, project approach, territorial community, capacity of territorial community

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ В. А. Ніжнік

ЗМІСТ

ВСТУП	C. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	C. 9
1.1. Методологічні принципи вивчення системи місцевого самоврядування	C. 9
1.2. Теоретичні засади дослідження проєктного менеджменту	C. 19
1.3. Джерельне забезпечення дослідження	C. 30
РОЗДІЛ 2. ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	C. 33
2.1. Вплив процесів європейської інтеграції на розвиток проєктної діяльності територіальних громад України в умовах реформи децентралізації	C. 33
2.2. Інституціоналізація технологій проєктної діяльності в органах місцевого самоврядування України: стан та перспективи	C. 44
2.3. Роль проєктів міжнародної технічної допомоги у розвитку територіальних громад в умовах децентралізації	C. 54
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДАХ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	C. 66
3.1. Інституційне поле формування досвіду застосування технологій проєктного менеджменту в громадах Чернівецької області	C. 66
3.2. Проєктний менеджмент як інструмент розвитку громад Чернівецької області	C. 78
3.3. Динаміка та перспективи проєктної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану	C. 84
ВИСНОВКИ	C. 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	C. 97
ДОДАТКИ	C. 109

ВСТУП

Реформування системи місцевого самоврядування в Україні, супроводжується появою значної кількості чинників (внутрішніх і зовнішніх) та супутніх обставин, що вносять корективи в політико-інституціональне підґрунтя реформи. Водночас в умовах розвитку сучасних глобалізаційних трендів ефективність функціонування місцевого самоврядування залежить не тільки від внутрішніх (локальних) факторів, а й від безпекових викликів і загроз. Повномасштабне вторгнення військ РФ на територію України зумовило появу перед органами місцевого самоврядування проблем, що потребують оперативного реагування та пошуку технологій посилення ресурсної спроможності територіальних громад.

Успішне функціонування та розвиток територіальних громад, як первинних його суб'єктів місцевого самоврядування залежить від ефективності управлінських технологій, наявності достатнього ресурсного забезпечення, а також уміння забезпечити результатність їх використання. Між тим, ресурси місцевого самоврядування в цілому, що можуть бути використані для вирішення питань локального значення, насамперед для задоволення спільних потреб мешканців територіальних громад безпосередньо або шляхом реалізації органами місцевого самоврядування управлінських функцій на основі наданих повноважень, є почасти обмеженими.

Одним із інструментів вирішення означеної проблеми є Інтеграція технологій проектного менеджменту в систему місцевого самоврядування України. Традиційні схеми організації діяльності, що закріпилися в органах місцевого самоврядування, орієнтовані на вирішення типових проблем відповідно до формалізованих алгоритмів і функціонального підходу, істотно ускладнюють впровадження інноваційних методів вирішення проблем локального значення. Вирішення завдання модернізації системи місцевого самоврядування сьогодні видається неможливим за допомогою бюрократичних

методів, що послужило імперативом широкого використання технологій проєктної діяльності в органах місцевого самоврядування України.

Зростання популярності проєктних технологій в діяльності територіальних громадах пов'язано як з процесами децентралізації, так і з економічними чинниками та наявністю привабливих пропозицій, спрямованих на розвиток територіальних громад і посилення їх спроможності. Фактично, сучасний стан справі з фінансовими ресурсами в громадах зумовлює потребу пошуку додаткових джерел. Залучення додаткових фінансових ресурсів у діяльність органів місцевого самоврядування та, відповідно, підготовка проєктних пропозицій сьогодні є не просто актуальною а, передусім, необхідною діяльністю. Відповідно визначення та дослідження особливостей застосування технологій проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування України є актуальним науковим та практичним завданням. Означені обставини зумовили необхідність проведення даного дослідження на практичному та теоретичному рівнях, визначили його логіку, мету, завдання, об'єкт і предмет, а також структуру та зміст кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження полягає у визначенні та дослідженні особливостей застосування технологій проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування України.

Реалізація поставленої мети дослідження обумовила необхідність послідовного розв'язання наступних **завдань**:

- проаналізувати теоретико-методологічні принципи дослідження проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування;
- розкрити вплив процесів європейської інтеграції на розвиток проєктної діяльності територіальних громад України в умовах реформи децентралізації;
- визначити роль проєктів міжнародної технічної допомоги у розвитку територіальних громад в умовах децентралізації;
- охарактеризувати проєктний менеджмент як інструмент розвитку громад Чернівецької області

- здійснити аналіз динаміки проєктної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є система місцевого самоврядування України.

Предметом дослідження застосування технологій проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування України.

Методи дослідження. Здійснення дослідження особливостей застосування технологій проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування України забезпечувалося низкою загальнонаукових і спеціальних методів. Використання системного підходу забезпечило розкриття й аналіз компонентів системи місцевого самоврядування в їх взаємозв’язку, орієнтуючись на її цілісність. Методологію конструктивістського підходу використано для характеристики моделі проєктної архітектури на локальному рівні. Аналітична складова дослідницької роботи сприяла системності з’ясування сукупності особливостей застосування технологій проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування України.

Аналітичний метод застосовано для відбору наукової інформації за проблемою дослідження. Логіко-семантичний метод у поєднанні з індукцією та дедукцією дозволили визначити та деталізувати зміст ключових складників понятійно-категоріального апарату дослідження. На основі синтезу історико-правового аналізу, історичного та логічного підходів досліджено вплив процесів європейської інтеграції на розвиток проєктної діяльності територіальних громад України в умовах реформи децентралізації. Структурно-функціональний підхід забезпечив аналіз функцій, компетенцій та повноважень в системі місцевого самоврядування. З допомогою методів кількісного та якісного порівняння опрацьовано результати проєктної діяльності територіальних громад в умовах децентралізації, виявлено її проблемне поле формування досвіду застосування технологій проєктного менеджменту. Для формування конфігурації застосування технологій проєктного менеджменту в діяльності територіальних громад використано метод аналізу та синтезу. Систематизацію ролі проєктів міжнародної технічної допомоги у розвитку

територіальних громад в умовах децентралізації здійснено на основі використання методів узагальнення та групування. Визначення можливостей та перспектив розширення проєктного потенціалу територіальних здійснено шляхом використання методів дедукції та декомпозиції.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в узагальненні та систематизації діяльності територіальних громад України та обґрунтуванні переваг проєктної діяльності в контексті євроінтеграційних процесів. У дослідженні також поглиблено розуміння ролі структури команд для успішної реалізації проєктів.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретико-методологічні положень, висновків і пропозиції дослідження в діяльності органів місцевого самоврядування, що сприятиме посиленню проєктної спроможності територіальних громад у вирішенні питань локального значення. Дослідження містить рекомендації щодо перспектив розвитку проєктної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану. Окремі положення дослідження можуть бути використані в процесі реалізації міжнародної проєктної діяльності територіальних громад, залученні донорської допомоги для підвищення спроможності територіальних громад, забезпечення ефективності суспільно-політичного діалогу щодо розбудови національної моделі місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час виступів на міжнародній науковій конференції «Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи» (2023, Чернівці) та методичному семінарі кафедри політології та державного управління.

Структура роботи визначена метою та дослідницькими завданнями. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Методологічні принципи вивчення системи місцевого самоврядування

За роки незалежності в Україні відбулися модернізаційні перетворення у всіх сферах функціонування суспільства. Місцеве самоврядування, як важливий елемент функціонування держави, покликаний вирішувати проблеми локальних спільнот, також зазнало важливих змін. Сьогодні місцеве самоврядування виступає невід'ємним атрибутом демократичних держав, що забезпечує проєкцію публічного управління з національного рівня на локальний. Первинним суб'єктом місцевого самоврядування є територіальна громада, яка складає його основу та наділяє населення, що проживає на певній території, правом приймати рішення стосовно вирішення проблем, які безпосередньо стосуються їхнього життя. Таким чином, функціонування системи місцевого самоврядування формує гнучку систему управління та сприяє розвитку ініціативи громадян.

Дослідження проблемного поля, в межах якого здійснюється аналіз структур і процесів, пов'язаних із системами місцевого самоврядування та їх функціонуванням, являє собою комплексне поєднання методологічних інструментів політичної науки, соціології, науки державного управління, різних галузей економічних досліджень тощо. Проблематика місцевого самоврядування сьогодні є надзвичайно актуальною як у теоретико-концептуальному та модернізаційно-поступальному контекстах. Адже, на думку Дж. Лофлін і Ф. Хендрікс, «в післявоєнний період демократія і демократичний процес безпосередньо стосувались феномену представництва, втілюваного та реалізованого на національному рівні за рахунок конкуренції еліт, а тому будь-який потенціал демократії участі та децентралізації

національної влади за рахунок її набуття місцевими інститутами і політиками здебільшого заперечувався» [136]. Аналіз методологічних принципів вивчення системи місцевого самоврядування передбачає формування конкретних уявлень про масштаби та структуру досліджуваної проблеми, виявлення взаємозв'язків між її базовими характеристиками та загальним станом безпосередньо місцевого самоврядування як автономної системи та підсистеми суспільства.

Потреби теоретичного обґрунтування функцій і ролі місцевого самоврядування в системі публічного/політичного управління, та, відповідно, диференціації повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування виникли на початку практичного функціонування означеного інституту. Практика функціонування місцевого самоврядування засвідчує наявність розбіжностей між загальнонаціональними інтересами, тобто інтересами держави, та інтересами певної територіальної громади. Загалом, чим ефективніше налагоджена взаємодія між органами центральної влади й органами місцевого самоврядування, тим менша ймовірність проявів неузгодженості між означеними рівнями територіальної організації влади. Послаблення централізації життя територіальної громади підвищує рівень локальної демократії.

Концептуальне осмислення місцевого самоврядування розпочалося у другій половині XIX ст., в умовах формування сучасних централізованих держав і виникнення концепцій ліберальної демократії. До наукового обігу категорію «місцеве самоврядування» запровадив німецький вчений Р. Гнейсте, який брав активну участь в реформуванні місцевого самоврядування в Пруссії (1872 р.)

Наявність значного наукового доробку, присвяченого питанням місцевого самоврядування свідчить про виняткову значущість цього рівня публічної влади. В науковому дискурсі представлена величезна кількість визначень поняття місцевого самоврядування. Попри наявність різних наукових підходів, основоположним вважається визначення, наведене в Європейській Хартії

місцевого самоврядування 1985 р., відповідно до якої «місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення» [114].

Концептуальні положення, що розкривають сутнісні характеристики місцевого самоврядування визначено в Преамбулі Європейської хартії місцевого самоврядування [114], де зазначено, що місцеве самоврядування є підґрунтям будь-якого демократичного режиму. Означений документ регламентує право громадян на участь в управлінні державними справами, що найбільш ефективно може здійснюватися саме на локальному рівні. Необхідність існування органів місцевого самоврядування, наділених реальними функціями, дозволяє забезпечити ефективно та близьке до громадянина управління. Означені органи повинні володіти широкою автономією щодо своїх функцій, шляхів і засобів їх реалізації, а також належним ресурсним забезпеченням, необхідним для виконання визначених функцій [114].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає місцеве самоврядування як, «гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [65].

Незважаючи на те, що представлене в Європейській Хартії місцевого самоврядування визначення, є загальноприйнятим і часто використовується як у науковій літературі, так і у практиці публічного управління, сьогодні спостерігається безліч відмінностей у моделях місцевого самоврядування різних країн. Означена тенденція обумовлюється тим, що кожна держава у вирішенні питання співвідношення державного управління та місцевого самоврядування на локальному рівні орієнтується на національні особливості:

одні – вважають органи місцевого самоврядування глибинною основою державної влади, інші – відокремлюють їх від держави, залишаючи можливості для різних «форм взаємодії щодо управління суспільними справами» [84].

Пошук оптимальної моделі місцевого самоврядування є важливим завданням будь-якої держави, що прагне до підвищення рівня залученості громадськості до процесів формування та реалізації державної політики, зростання показників соціально-економічного розвитку та рівня довіри до влади. Традиційно, тобто відповідно до державної політики у сфері місцевого самоврядування, виділяють чотири основні моделі місцевого самоврядування: англосаксонську, континентальну, іберійську та soviet-union модель. Безумовно, в науці державного управління наявні й інші класифікації, в яких представлені змішані типи, однак наведену типологію прийнято вважати конститутивною [77, с. 162]. Зазначимо, що основу кожної моделі складає певна теорія/сукупність теорій місцевого самоврядування.

Англосаксонська модель місцевого самоврядування на сьогодні визначається класичною. В основу даної моделі закладено теорію вільної громади/природних прав громади. Англосаксонська модель місцевого самоврядування виникла у Великій Британії. Зважаючи на те, що формування системи місцевого самоврядування у Великій Британії розпочалося ще в епоху Середньовіччя, емпіричний бекграунд даної моделі можна вважати значним. З часом англосаксонська модель була адаптована у США, Новій Зеландії, Канаді та Австралії. Фундамент англосаксонської моделі місцевого самоврядування складають домінанти (1) автономії органів місцевого самоврядування/ОМС; (2) виборності посадових осіб місцевого самоврядування; (3) застосування позитивного принципу правового регулювання діяльності ОМС; (4) відсутності на локальному рівні представників виконавчої влади як уповноважених «здійснювати догляд» за ОМС; (5) опосередкованого контролю за діяльністю ОМС [34]. Тобто, відповідно до англосаксонської моделі місцевого самоврядування, функції управління на всіх рівнях, окрім національного, реалізують органи місцевого самоврядування, а «державне управління

представлено тільки на регіональному рівні, при чому його здійснюють територіальні підрозділи міністерств, які виконують спеціальні функції (у секторальному розрізі), а місцеві органи державної влади загальної компетенції відсутні» [32].

Континентальна (французька) модель місцевого самоврядування характерна для країн, у яких державні органи значною мірою контролюють локальні структури влади (Франція, Італія, Польща, Болгарія, окремі країни Африки, Близького Сходу та Латинської Америки). Дана модель побудована на теорії дуалізму. В основу континентальної моделі місцевого самоврядування закладено домінанти: (1) представництва органів державного управління та органів місцевого самоврядування на регіональному рівні; (2) функціонування на локальному рівні тільки ОМС; (3) застосування негативного принципу правового регулювання діяльності ОМС [77, с. 164-165].

Іберійська модель місцевого самоврядування поширена в Бразилії, Іспанії, Мексиці, Португалії та інших іспаномовних країнах. Відповідно до даної моделі, виборні представницькі органи та головні посадові особи місцевого самоврядування, які очолюють виконавчі органи (алькальди, мери, префекти, регідори тощо), представлені на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою держави [44, с. 284]. Зауважимо, що запровадження посад спеціально призначених уповноважених представників центральних органів державної влади в рамках іберійської моделі не передбачається, однак такі обрані посадові особи затверджується урядом як представники держави на рівні адміністративно-територіальної одиниці з правом здійснення контролю за діяльністю представницького органу.

Аналіз практики функціонування англосаксонської, континентальної та іберійської моделей місцевого самоврядування засвідчує, що у розвинутих демократичних державах відмінності між означеними моделями не визначаються принциповим характером. Більш того можна вести мову про спорідненість домінант, оскільки в рамках кожної моделі основою місцевого

самоврядування визнаються представницькі органи, що формуються населенням шляхом вільних і демократичних виборів.

Принципово відмінною від представлених моделей місцевого самоврядування є *soviet-union* модель, побудована на принципах державницької теорії місцевого самоврядування. Відповідно до даної моделі, управління в державі на всіх, без винятку, рівнях здійснюється органами державного управління, які державою й формуються. Незважаючи на те, що *soviet-union* модель передбачає номінальну присутність місцевого самоврядування, «місцеві ради як представницькі органи є органами державної влади у відповідній адміністративно-територіальній одиниці, підпорядковуються одна одній за вертикаллю влади і фактично позбавлені самостійності прийняття рішень щодо місцевого розвитку» [77, с. 166]. Окремі її риси *soviet-union* моделі сьогодні характерні для місцевого самоврядування на Кубі, у В'єтнамі, Китаї та Північні Кореї.

Узагальнений аналіз особливостей моделей місцевого самоврядування дозволяє резюмувати, що місцеве самоврядування виступає одночасно формою самоорганізації громадян і, в даному контексті, складовою громадянського суспільства та інструментом демократичної участі громадян в управлінні суспільними справами. Досвід становлення місцевого самоврядування в кожній окремій державі можна охарактеризувати як унікальний. Разом із тим, сучасні моделі місцевого самоврядування формуються з врахуванням його історичних витоків і традицій, що склалися у кожній країні. Вважаємо, що означені явища слід інтерпретувати не як критерії, а як фактори, що впливають на формування системи місцевого самоврядування.

Узагальнений аналіз концептуальних моделей місцевого самоврядування, дозволяє стверджувати, що їх квінтесенція зводиться до питання наділення територій та їх населення певним обсягом владних повноважень стосовно вирішення питань локального значення та управління соціально-економічним розвитком територіальної громади. Таким чином, одним із ключових аспектів дослідження місцевого самоврядування є питання повноважень. Проте,

повністю розмежувати інтереси держави та інтереси територіальної громади неможливо, адже на практиці вони тісно переплітаються, особливо коли мова йде про освіту, охорону здоров'я, працевлаштування, розподіл фіскальних зборів, розвиток транспорту, туризму тощо. В даному контексті доречною є реалізація принципу субсидіарності, відповідно до якого виконання функцій із забезпечення життєдіяльності територіальної громади покладається на наближені до громадян органи, які володіють актуальною інформацією щодо проблем і особливостей тієї чи іншої території. Згадана норма знайшла підтвердження в Європейській хартії місцевого самоврядування, де зазначено, що «публічні повноваження, як правило, здійснюються переважно тими органами публічної влади, які мають найтісніший контакт з громадянином» [114].

Методологічні принципи вивчення системи місцевого самоврядування передбачають врахування парадигми належного урядування/good governance, яка опирається на положення Європейської хартії місцевого самоврядування [114] та принципи Європейської стратегії інновацій та належного врядування на місцевому рівні [149], що «забезпечили формування демократичної та ефективної системи публічного управління з успішно діючими громадськими інституціями, відповідною якістю публічних послуг та вмінням пристосовуватися до нових суспільних потреб й викликів» [57].

Теоретичною основою ідеї належного врядування виступає концепція служіння держави і влади людині та суспільству, що знайшла своє втілення в феномені соціальної держави або держави загального добробуту, виникнення якої датується серединою XIX ст. Означена ідея виникла як відповідь на обмеження класичного лібералізму, що ґрунтувався на ідеї «мінімальної держави», принципах негативного права та ринкової саморегуляції тощо. На думку науковців, поява держави загального добробуту «стала закономірним наслідком спроб правової ліберальної держави забезпечити на практиці реалізацію принципу людської гідності» [91, с. 36]. Концептуальна основа належного урядування/good governance сформована принципами залучення

громадян до управління, прозорості, відсутності толерантності до корупції, підзвітності органів влади та їх відповідальності за результати своєї діяльності. Означена теорія змінює формат відносин між державою та громадянином: «від опіки – до партнерських відносин» [35, с. 98].

Зважаючи на те, що місцеве самоврядування не є монолітним, вважаємо доречним звернутись до аналізу наявних типологій, сформованих на основі відповідних індикаторів. Наявні типології місцевого самоврядування, на наш погляд, є доволі репрезентативними, тому їх доцільно розділити щонайменш на дві групи: до першої групи віднесемо типології, сформовані на основі вертикальних відносин влади, тобто відносин між органами влади національного рівня та громадами/муніципалітетами; друга група сформована на основі критерію горизонтальних відносин влади, тобто відносин на рівні громад, зокрема між місцевими радами, їх головами та/або іншими посадовими особами [121]. Розглянемо їх більш детально.

Характеристику типологій місцевого самоврядування, сформованих на основі вертикальних відносин влади, доречно розпочати з типології Р. Беннета [95; 96], який типологізував місцеве самоврядування на формат: (1) подвійної або дуалістичної структури, що передбачає паралельне існування на локальному рівні центральних органів влади та муніципалітетів, однак із різними компетенціями (Сполучене Королівство); (2) злиття, відповідно до якого компетенція місцевих органів влади визначається як локальним, так і національним рівнями врядування (деякі країни Центрально-Східної Європи); (3) змішаної структури (Данії, Швеції). Зазначимо, що в сучасному дискурсі науки державного управління, дана типологія не є широко апробованою.

Більш репрезентативною та застосовуваною у даній групі є типологія місцевого самоврядування, запропонована Е. Пейдж, М. Голдсміт [118; 119; 142; 143] та П. Джон [129]. Науковці умовно розділяють всі європейські системи місцевого самоврядування на «північні» та «південні». Критерієм розмежування виступає співвідношення між кількістю та типом функцій місцевого самоврядування, його автономією та можливістю місцевих політиків

впливати на рішення центральних органів влади. Характеризуючи запропоновані моделі місцевого самоврядування зазначимо, що для «південної» типовим є наявність муніципалітетів із невеликою кількістю функцій та компетенцій, низьким рівнем правової автономії та високим впливом місцевих політиків на центральному рівні публічного управління. На противагу «південній» моделі, «північна» характеризується високим ступенем децентралізації функціональних повноважень ОМС, їх правовою автономією в поєднанні з обмеженим впливом місцевих політиків на центральному рівні.

Ще однією «вертикально» орієнтованою типологією місцевого самоврядування є типологія М. Голдсмита [118, с. 395–396], основу якої складає структурування місцевого самоврядування на декілька сутнісних варіантів. Відповідно до «клієнтелістської» або «патронажної» моделі основним обов'язком політиків локального рівня є захист та належне просування інтересів своїх територіальних громад на національному рівні (Франція, Італія, Греція, частково Іспанія). В свою чергу, модель «економічного розвитку» або «машини зростання» передбачає, що політики локального рівня повинні максимально сприяти соціально-економічному поступу територіальної громади, активно залучаючи до цього бізнес-середовище (США). Модель «держави добробуту» орієнтована, насамперед, на максимально ефективне надання послуг, тобто своєрідний патерналізм щодо справедливості та перерозподілу благ (Німеччина, Нідерланди, Сполучене Королівство, країни Скандинавії). Причому означене забезпечується на національному рівні асоціаціями локальних органів влади. Зрозуміло, що представлені типи/моделі місцевого самоврядування є рамковими та, відповідно, можуть переплітатись.

Розгляд типологій місцевого самоврядування, сформованих на основі критерію горизонтальних відносин влади розпочнемо з типології Г. Воллманна, в основу якої покладено розмежування нормативно визначених завдань в межах представницької та виконавчої функцій органів влади [152, с. 151]. На основі даного критерію, науковець виділяє моноістичні та дуалістичні системи місцевого самоврядування. Перші характеризуються злиттям представницьких і

виконавчих функцій, оскільки прийняття всіх важливих рішень віднесено до компетенції виборних місцевих рад, тоді як місцеві адміністрації, включно з головами, діють винятково за вказівкою та під контролем рад, тобто не володіють автономією на прийняття рішень. В дуалістичних системах місцевого самоврядування представницькі та виконавчі функції розмежовані, тобто місцеві ради повноважні приймати рішення на рівні територіальної громади, проте голови місцевих адміністрацій мають власні повноваження стосовно прийняття непохідних від місцевих рад рішень.

Дещо розширену та похідну від специфіки публічного управління логіку типології місцевого самоврядування запропонував Х. Бек. Типологія Х. Бека базується на врахуванні різниці між моністичним і дуалістичним форматом організації локальної влади та мажоритарною й консенсусною формами демократичного урядування [93, с. 82–83]. Перехрещення означених змінних дозволило науковцю виділити наступні варіації урядування на локальному рівні: асамблейне, парламентське, президентське та напівпрезидентське. Зазначимо, що наведені назви є досить умовними, однак вони безпосередньою відображають позицію Х. Бека. Відповідно до варіації асамблейного урядування, виконавча влада на місцях перебуває в руках пропорційно сформованого комітету ради (поєднання принципів монізму й консенсусного урядування). Друга варіація зводиться до комбінації монізму з мажоритарним урядуванням: колективні виконавчі органи на місцях призначаються радами не шляхом використання пропорційних методів, а за варіаціями принципів більшості. Президентське урядування передбачає наявність посад всенародно обраних міських голів/голів територіальних громад, повноважних самостійно та на власний розсуд формувати виконавчі адміністрації, наслідком чого стає поєднання дуалізму та принципу мажоритарного урядування. Для напівпрезидентського урядування характерною є співпраця всенародно обраних міських голів/голів територіальних громад із колегіальними адміністраціями, що формуються місцевими радами, тобто комбінація принципів дуалізму та консенсусного або мажоритарного урядування.

Типологія місцевого самоврядування П. Моурітцен і Дж. Свара [140] побудована на основі апеляції до оціночних індикаторів муніципального управління та пошуку їх можливого балансу. До оціночних індикаторів муніципального управління дослідники відносять: політичне лідерство, правління непрофесіоналів і професіоналізм. На цій основі П. Моурітцен і Дж. Свара запропонували чотири «ідеальних» типи місцевого самоврядування, зокрема: (1) формат сильного мера, коли всенародно обраний міський голова/голова територіальної громади контролює більшість у місцевій раді та фактично повністю несе відповідальність за виконавчі функції місцевої адміністрації); (2) формат лідера комітету, відповідно до якого наявна людина зі статусом лідера громади в умовах розподілу влади та відповідальності на рівні місцевої адміністрації [140, с. 51–56].

Отже, місцевому самоврядуванню як інститут демократії притаманні певні характеристики та принципи функціонування, що визначаються сталістю та наслідуванням, а також мають властивість перетворюватися на стандарти, незалежно від конкретної держави. Означене дозволяє розглядати їх як методологічний інструментарій дослідження місцевого самоврядування на міждержавному рівні.

Здійснений аналіз методологічних принципів вивчення місцевого самоврядування дозволив розглянути його у двох вимірах: внутрішньому, тобто у форматі формування, точніше виборності, органів місцевого самоврядування, та зовнішньому, тобто в контексті уповноваженості органів місцевого самоврядування. На наш погляд, продуктивне поєднання та взаємне доповнення означених вимірів може слугувати теоретико-методологічною основою аналізу ефективності місцевого самоврядування загалом, та його конкретного типу чи/або моделі, зокрема.

1.2. Теоретичні засади дослідження проєктного менеджменту

Динамічний розвиток дослідницького інструментарію публічного управління, розробка нових теоретичних конструктів, на зразок нового

публічного менеджменту та належного врядування, в поєднання з розвитком інститутів громадянського суспільства та трансформацією ролі держави в соціально-управлінських процесах призводять до актуалізації інноваційних методів керування публічною сферою. Окрім того, цифровізація інформаційного простору обумовлює впровадження у діяльність органів публічного управління передових держав світу інструментарію інтелектуальних, інформаційних і цифрових технологій, інноваційного розвитку та проєктного підходу до реалізації відповідних управлінських функцій публічного урядування. Для початку третього тисячоліття характерним є визначення місією функціонування органів публічного урядування підвищення рівня якості життя та людського потенціалу держави як «ключових умов інтеграції індустріальних і постіндустріальних суспільств у принципово новий простір інформаційного суспільства знань» [71, с. 69]. В результаті відбувається доповнення або заміна функціональної моделі публічного управління проєктним підходом.

Ключовими документами ООН закріплено керівний принцип, згідно якого центральною віссю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування є людина, громадянин, член територіальної громади. В силу найбільшої наближеності та частоти безпосередньої дотичності найближчими до мешканців територіальної громади є саме органи місцевого самоврядування та їх виконавчі структури. Діяльність означених органів повинна спрямовуватись на задоволення інтересів і потреб мешканців територіальних громад, що потребує впровадження новітніх ефективних механізмів, методів, інструментів і технологій публічного урядування, спроможних проводити забезпечити ефективність та результативність управління на локальному рівні. З огляду на це В. Молоканова зазначає: «Оскільки основним змістом нинішньої епохи є перехід людства від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу, головним інтенсивним чинником розвитку суспільства є людський капітал -

професіонали, високоосвічені люди, нові знання у всіх видах інноваційної діяльності» [41, с. 12].

Саме людиноцентрична парадигма філософії сучасного публічного урядування складає основу інтеграції проєктного менеджменту в сучасні практики діяльності органів публічного урядування демократичних держав. Тобто, відбувається перехід до використання не просто технологій публічного управління й регулювання, а технологій проєктного управління на національному, регіональному та локальному рівнях публічного урядування, які являють собою сукупність більш ефективних інструментів і методів урядування, застосування яких сприяє зміцненню людського потенціалу держави, покращенню рівня та якості життя громадян. П Ворона зазначає, що в теоретичному плані «основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язана із затратою часу і засобів. А процес цих змін, що здійснюються по раніше відпрацьованими правилами в рамках бюджету і часових обмежень, як нам уже відомо, являє собою управління проєктами. До цього часу управління проєктами стало визнаною у всіх розвинутих і нових індустріальних країнах методологією інноваційної діяльності» [14, с. 49].

Проєкти сьогодні визначаються як найважливіші елементи досягнення стратегічних цілей органів публічного управління та адміністрування. Таким чином, концепти стратегії розвитку та управління проєктами інтегрувалися в поточну діяльність публічної адміністрації щодо реалізації державної політики, надання адміністративних послуг, розробки національних, регіональних і локальних стратегій та програм, а також практики розподілу матеріальних і фінансових ресурсів, призначених для означених цілей. Діапазон використання проєктів на галузевому рівні досяг макроекономічного масштабу, що представляє собою загальний шлях, через який громадський приватний сектори відповідають на виклики зовнішнього середовища [117].

Динамічна інтеграція технологій проєктного менеджменту в публічне управління стала своєрідною відповіддю на виклики часу, передусім на

зростання невідповідності очікувань та реальних результатів діяльності суб'єктів публічного управління внаслідок недостатнього рівня суспільно-політичної стабільності, порушення стійкості економіки, зростання інфляції, скорочення державних інвестицій тощо. Проектний менеджмент передбачає чітке визначення цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, планування роботи з урахуванням наявних ризиків і можливостей, постійний контроль та оперативне реагування на зміни для досягнення цілей проекту з дотриманням встановлених часових меж, закладених бюджетних витрат і забезпеченням якості.

Таким чином, актуалізується завдання науки державного управління щодо дослідження та всебічного аналізу як проектного підходу, так і самого поняття «проект», розкриття його змістовної сутності та структури як важливого об'єкта менеджменту в публічному управлінні. Вже з самої назви дослідницького напрямку – «проектний менеджмент» – семантично впливає, що об'єктом професійної діяльності у межах проектного управління є проект. За своїм сутнісним наповненням проект можна розглядати:

- по-перше, як документально оформлений комплекс соціально-економічного, організаційно-технічного, інформаційно-комунікативного й матеріально-ресурсного обґрунтування та планування обмеженої у часі діяльності, спеціально сконструйованої структурно-організаційної одиниці щодо досягнення чітко визначеної мети;

- як безпосередню діяльність складної структурно-організаційної системи із чіткою внутрішньою ієрархією та налагодженою взаємодією як в межах проектної команди, так й між проектним офісом і зовнішньою громадськістю/спільнотою, часові межі існування якої є чітко окресленими та закінчуються з моменту завершення реалізації визначеної мети проекту.

В науковій літературі представлені різноманітні визначення понять *проект* та *управління проектами*, оскільки проект є мультидисциплінарною категорією, що набуває різних значень в залежності від сфери застосування (архітектура, інжинеринг, управління та адміністрування, публічне управління).

Визначення означених концептів особливо підкреслює атрибути й характеристики з точки зору практики та досвіду, що стосується сфери їх професійного застосування. Проєкт, відповідно до визначення, запропонованого Інститутом управління проєктами, є «тимчасовим зусиллям, спрямованим на створення унікального продукту або послуги з обмеженими ресурсами» [92].

За визначенням Г. Керзнера, проєкт «означає ряд заходів, які мають конкретні цілі, що мають бути виконані, з чітко визначеним початком і кінцем, що мають обмежений бюджет і використовують людські та матеріальні ресурси» [132]. Більш широке розуміння змісту цієї категорії запропонував Дж. Келлі, стверджуючи, що проєкт – це «діяльність, яка є специфічною для державного сектору, може бути структурована програмно» [131]. В традиційному процесі планування інституції з ієрархічною системою управління, управління проєктами виступає важливою технологією структурування діяльності та прийняття на себе відповідальності [144; 151]. Подібні проєкти характеризуються специфічною ієрархічною структурованістю щодо досягнення стратегічних цілей організації/інституції, диференціюючи їх на реалізацію *частин*. Досягнення успіху в реалізації останніх потребує стабільного клімату та простих операцій [138]. Загалом наявна науково-дослідна література, незалежно від галузі застосування, визначає проєкт як «тимчасову діяльність з чітко визначеними початком і кінцем, спрямованими на досягнення визначених цілей та завдань, що, в кінцевому результаті, повинно призвести до вигоди або зміни доданої вартості.

З позицій дискурсу державного управління, проєкт визначається як це «впорядкована сукупність управлінсько-технологічних дій, спрямованих на досягнення встановленої мети» [1]. Як системній цілісності, проєкту властиві як достатньо традиційні, притаманні кожному управлінському конструкту атрибути (на кшталт, цілеспрямованості, обмеженості в ресурсах, зокрема фінансових та часових, орієнтованості на зміни властивостей об'єкта управління, щодо якого даний проєкт реалізується), так і специфічні

властивості, які дозволяють визначити певну сукупність управлінських дій саме як проєкт.

З моменту формування проєктного менеджменту наукового напряму розроблено вже досить багато концепцій, форм і моделей проєктів. Це засвідчує достатню розгалуженість їх типологій. Г. Старченко, характеризуючи проєкти у публічній сфері, розрізняє програм дослідницькі, програмні та проєкти технічної допомоги. Окрім цього, на думку науковця, доречно виділити ще проєкти під оголошені конкурси та проєкти, що розробляються за ініціативою проєктодавця. Серед зазначених типів проєктів, у контексті предмету нашого дослідження, викликають інтерес проєкти розвитку та організаційні проєкти, що «спрямовані на чітке визначення (наприклад, за об'єктами: будівництво аеропорту, будівництво мосту чи автостради, проведення реформи охорони здоров'я тощо) й управління інвестиціями та зміну усталених процедур у державному секторі» [75, с. 87]. До цього варто додати, що проєкти розвитку, які претендують на отримання підтримки Європейської Комісії/ЄК, повинні узгоджуватися та бути частиною: національної політики розвитку; політики розвитку ЄК і відповідати її стратегічним документам; урядових програм і програм розвитку неурядових організацій.

Управління проєктами (анг. project management) – це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих часових і ресурсних обмеженнях, а також якості кінцевих результатів проєкту [137, с. 14].

В науковому дискурсі проєктного менеджменту різноманітні концепції управління проєктами розглядаються переважно крізь призму чотирьох основних підходів – функціонального, динамічного, предметного та процесного. На думку Л. Заверюхи, «функціональний підхід є найбільш універсальним, оскільки він передбачає розгляд основних функцій управлінської діяльності. Динамічний підхід дає змогу визначити конкретний зміст функцій на кожному етапі здійснення проєкту та передбачає розгляд у часі всіх процесів, пов'язаних із його виконанням. Процесний підхід визначає

стадії управління реалізацією проєкту, яке охоплює аналіз проблеми, розроблення концепції проєкту, базове та детальне проєктування, будівельно-монтажні роботи, експлуатацію та демонтаж. Предметний підхід визначає об'єкти проєкту, на які спрямоване управління» [22, с. 63].

Стосовно управління проєктами зазначимо, що воно репрезентує процедурні рамки та тимчасовий характер проєктів, що контрастують з поточними операціями, процесами та діяльністю організації, які є повторюваними, незмінними, оперативними та виконуються з метою надання послуг. На практиці означені типи управління (проєктне та функціональне) розмежовуються відповідно до потреби розробки певних відмінних стратегій управління та відповідних тактик. Відповідно, першим завданням у галузі управління проєктами є досягнення всіх поставлених цілей з урахуванням наявних ресурсних обмежень. Друга проблема полягає в максимізації отриманих результатів.

В. Вишневська та Л. Васютинська зазначають, що «використання проєктного підходу має здійснюватися за певним алгоритмом, логічна блок-схема, якого повинна включати такі елементи: 1) формування концепції проєкту стратегії організації; 2) розробка квадрату прояснення завдання; 3) складання карти відносин зацікавлених сторін; 4) декомпозиція цілей; 5) визначення структури проєкту; 6) вибір методів стратегічного аналізу; 7) розробка функціональних стратегій організації за напрямками діяльності; 8) розподіл ролей і відповідальності учасників проєкту; 9) складання оптимального плану реалізації проєкту» [8, с. 36].

Систематизуючи набуті теоретичні знання в галузі проєктного менеджменту, вважаємо доцільним узагальнити наявні наукові позиції щодо визначення поняття проєкт як одноразової сукупності операцій та завдань, спрямованих на досягнення конкретної мети, що характеризуються (1) високим ступенем координації взаємопов'язаних дій, (2) часовою обмеженістю, тобто встановленням чітких дат початку та завершення проєкту, (3) наявністю фінансових, ресурсних і часових бюджетів, (4) унікальністю проєктної ідеї.

Означені характерні ознаки відрізняють проекти від планів, програм, ініціатив і заходів та є запорукою успішної реалізації поставлених завдань територіального розвитку.

В класичному теоретичному розумінні проект, хоч і є самодіяльною системою, втім завжди створюється, розвивається та функціонує у певному середовищі (економічному, комунікаційному, політичному, соціальному) та в певному просторовому вимірі (національному, регіональному, локальному). Оскільки проект є гнучким утворенням, то, відповідно, його склад і структура не залишаються статичними впродовж життєвого циклу проекту, а можуть піддаватися динаміці відповідно до зовнішніх і внутрішніх впливів. Структурно проект поділяється на складники з чітко визначеними взаємозв'язками та взаємодіями між структурними компонентами. Класичний підхід до структурування проекту наведено на малюнку 1.



Малюнок 1. Структурні компоненти проекту

Відповідно до малюнку 1, центральним компонентом проекту є проектний офіс (проектна група/команда) – «тимчасове організаційне утворення, що створюється й функціонує впродовж періоду реалізації проекту й забезпечує ефективне досягнення його цілей. Склад і функції команди

проекту залежать від масштабу, складності й інших характеристик проекту, що визначають його унікальність» [1, с. 89]. Як зауважують О. Чернега та О. Осичко «проектна команда являє собою один із найбільш гнучких і ефективних механізмів, що дозволяють розкрити особистісні та професійні здібності людини і направити їх на успішну реалізацію проекту. Ефективна організація роботи команди приносить до 80% успіху при реалізації проекту» [85, с. 195-196]. Тобто, функціями проектної команди є розробка та реалізація всіх етапів проектної діяльності, консолідація взаємодії з зовнішніми співучасниками проекту, забезпечення акумулювання ресурсів, а також їх раціональне використання в процесі досягнення визначеної мети.

В сучасному світі методологія та засоби управління проектами знайшли досить широке застосування в різних сферах проектно-орієнтованої діяльності. С. Назаренко зазначає, що «протягом останніх 30 років в усьому світі управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності та стало своєрідним культурним мостом у цивілізованому бізнесі й діловій співпраці країн різних континентів. Нині вже важко вказати хоча б один проект світового значення, який здійснювався б поза межами ідеології і методології управління проектами» [43, с. 138]. Доволі широко проектний підхід застосовується в діяльності органів влади національного, регіонального та локального рівнів, де з його допомогою вирішуються стратегічні та тактичні завдання. Зокрема, в стратегічному плані проектний підхід створює можливості для спрямування зусиль відповідних органів публічної влади та управління на вирішення першочергових проблем перспективного розвитку територіальної громади, регіону або держави та зниження рівня напруги у соціальному середовищі; зміцнення легітимності та стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищення ефективності діяльності органів влади, встановлення стійкого партнерського діалогу з громадами та організаціями громадянського суспільства. В тактичному аспекті досягається скорочення строків виконання державних програм і національних проектів, економія бюджетних коштів, можливість оптимізації державно-управлінських структур, вдосконалюється

координація діяльності органів публічного урядування, налагоджується співробітництво та публічно-приватне партнерство з суб'єктами господарської діяльності.

Доречно зауважити, що середовище і діапазон застосування технологій проєктного менеджменту зазнають динамічних змін, охоплюючи не тільки суб'єктів господарської діяльності, а й органи державного управління та, особливо, органи місцевого самоврядування. Провідні експерти означеної галузі в найближчому майбутньому пророкують розширення простору застосування проєктного підходу. Зокрема, Г. Керцнер висуваючи тезу про «шість стовпів Project Management» [133, с. 467-468], що найближчим часом трансформують характер і зміст проєктного управління, означив наступні вектори:

- по-перше, управління проєктами стане стратегічною компетенцією, обов'язковою для управлінської діяльності та кар'єрного зростання;

- по-друге, відбудеться переорієнтація з традиційних, оперативних і каскадних проєктів на проєкти стратегічного характеру;

- по-третє, відбудеться оновлення компетентностей, необхідних керівникам проєктів, у напрямку розвитку навичок управління змінами, дизайн-мислення, краудштурмінгу, розуміння локальних культур, етнонаціональної та конфесійної специфіки, локальної політики тощо;

- по-четверте, орієнтація проєктної діяльності не просто на досягнення фінального результату, а й на бізнес- або соціальні переваги, створення важливої для споживача цінності;

- по-п'яте, широке використання матриць, хмарних обчислень, штучного інтелекту для роботи з великими базами даних з метою моніторингу реалізації переваг і цінностей проєкту для соціального та бізнес середовища;

- по-шосте, зростання чисельності гнучких структур і методологій управління проєктами, спроможних вимірювати вигоди й цінності проєктної ідеї в режимі онлайн як під час реалізації проєкту, так і після його завершення.

Аналіз досліджень вітчизняних науковців щодо ефективності технологій проєктного менеджменту на національному, регіональному та місцевому рівнях, дозволяє зробити висновок, що проєктне управління є однією з найбільш прогресивних і затребуваних технологій публічного управління, ефективним інструментом вирішення проблем регіонального та локального розвитку. Сьогодні існує багато напрямів управління проєктами, що охоплюють майже всі сфери людського життя, в тому числі й розвиток територіальних громад. Доцільність застосування методології проєктного підходу до розробки та реалізації програм і проєктів у галузі публічного управління зумовлена універсальністю технологій проєктного менеджменту, якими передбачено можливість зворотного зв'язку, що дозволяє громадськості краще оцінити діяльність органу публічного управління.

В підсумку резюмуємо, що використання проєктного менеджменту к технології управління на національному, регіональному та локальному рівні визначається стратегічним і тактичним ефектом. В стратегічному плані проєктний підхід забезпечує спрямування зусиль відповідних органів державної влади на вирішення важливих проблем перспективного розвитку територіальної громади, регіону або держави та, відповідно, зниження рівня соціальної напруги; сприяє посиленню стійкості органів влади до внутрішніх і зовнішніх викликів, сприяє налагодженню стійкого партнерського діалогу органів влади та громадськості. В тактичному аспекті досягається скорочення строків виконання державних програм і національних проєктів, економія бюджетних коштів, можливість оптимізації державно-управлінських структур, вдосконалюється координація діяльності органів публічного урядування, налагоджується співробітництво та публічно-приватне партнерство з суб'єктами господарської діяльності. В наступних параграфах нами буде розглянуто особливості інтеграції технологій проєктного менеджменту в систему місцевого самоврядування України та проаналізовано практику їх застосування на рівні територіальних громад.

1.3. Джерельне забезпечення дослідження

Логіка дослідження особливостей застосування технологій проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування України передбачала здійснення аналізу теоретико-методологічних принципів дослідження проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування, розкриття впливу процесів європейської інтеграції на розвиток проєктної діяльності територіальних громад України в умовах реформи децентралізації, визначення ролі проєктів міжнародної технічної допомоги у розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, характеристику проєктного менеджменту як інструменту розвитку громад Чернівецької області та здійснення аналізу динаміки проєктної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану. Означене зумови використання різноманітних джерел.

Джерельне забезпечення вивчення теоретико-методологічні принципи дослідження проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування сформовано науковими працями вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі публічного управління та місцевого самоврядування. Проблематика місцевого самоврядування є предметом наукових розвідок багатьох зарубіжних дослідників, зокрема: Дж. Лофлін і Ф. Хендрікс [135; 136], Р. Беннета [95; 96], Е. Пейдж [143], М. Голдсміт [118; 119], П. Джон [129], Г. Воллманн [152], Х. Бек [93], П. Моурітцен і Дж. Свара [140], І. Гоффман [99] тощо. Серед вітчизняних науковців проблеми місцевого самоврядування розглядаються Т. Стешенко [77], О. Фролов [84], І. Кульчій [32], А. Лелеченко [34], В. Наконечним [44], О. Вольським [13], М. Лендъел [35], О. Радченко [], Н. Міхеєнко [40], В. Шарий [87] та іншими.

Як засвідчує аналіз наявних досліджень та публікацій, проблематика запровадження технологій проєктного управління в управлінські практики є міждисциплінарною та виступає предметом різних галузей знання, зокрема: економічної науки, публічного управління, політичної науки, комунікативістики, національної безпеки тощо, що демонструє її представленість у наукометричних базах. Проблеми управління проєктами у

публічній сфері загалом та застосування технологій проектного менеджменту в місцевому самоврядуванні входять до сфери наукової інтересів Т. Безверхнюк [1; 2; 3; 78], Ю. Боковиної [4], Л. Васютинської [8], М. Вихор і Н. Коваль [11; 17], П. Ворони [14], Ю. Гринчук [16; 17], Л. Заверюхи [22], І. Зачко та Д. Кобилкіна [15], І. Кадикової [26], Г. Мінаєвої [38], В. Молоканової [41], С. Назаренко [43], О. Подольської [51], Г. Старченко [75], Л. Уманець [83], В. Чиж [86], М. Шкуро [88] та інших.

Зокрема відома науковиця Т. Безверхнюк в своїх дослідженнях зосереджує увагу на розкритті системи та технологій управління соціальними проектами [1; 3; 78], розглядаючи проектування в публічній сфері як «вид проектної діяльності та обґрунтовує організаційний механізм управління соціальними проектами, характеризує життєвий цикл такого проекту» [1]. Аналізуючи інфраструктуру зазначеного управління проектами та механізми їх фінансування, дослідниця розкриває сутнісні характеристики управління проектами в сфері публічної політики [78] та пропонує модель партнерської мережі як «інституціональної форми державного механізму проектного управління регіональним розвитком» [2].

Сутнісні характеристики проектного менеджменту та практики його застосування є предметом досліджень О. Подольської та В. Краля. На думку дослідників, його «запровадження проектного підходу в діяльності органів публічної сфери дасть можливість підвищити їх ефективність, а практичне використання проектного підходу допоможе активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади як дієвий метод реформування системи надання адміністративних послуг» [51, с. 49]. М. Шкуро зосереджує свою увагу на аналізі застосування моделей та методів проектного підходу до управління енергоефективністю муніципальної інфраструктури [88].

Західні науковці також активно розвивають проблематику застосування технологій проектного менеджменту в управлінських практиках. Приміром, відомі західні експерти Б. Боземан та Дж. Штрауссман досліджують модерні

стратегії публічного управління та принципи управлінської ефективності органів публічного урядування різних рівнів, відводячи технологіям проєктного менеджменту важливе місце у стратегуванні локального розвитку [98]. Д. Карстенс та Г. Річардсон дотримуються позиції, відповідно до якої «проєктний менеджмент – це справді еволюція мистецтва, поєднаного з наукою. Перевагами цього підходу для муніципальних органів публічного урядування є підпорядкованість принципу оптимізації діяльності та отриманих результатів, що передбачає збалансування цілей проєкту з обмеженнями в часі, бюджеті та якості» [102]. М. Дутт пропонує керівникам органів публічного урядування, використовувати проєктну модель Mind Mapping, яка «має величезний потенціал протягом усього життєвого циклу проєкту, допомагає подолати перешкоди в багатьох складних і кризових ситуаціях реалізації проєкту, фокусує увагу на основній проблемі і запалює творчість через “мислення всього мозку”» [108].

Інформаційною основою дослідження особливостей застосування технологій проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування України слугували законодавчі та нормативні-правові акти України [6; 18; 21; 22; 49; 56-66; 80], статистичні та аналітичні матеріали [12; 19; 20; 24; 25; 28; 31; 39; 52; 69; 72; 73; 76].

Загалом незважаючи на активні розвідки вітчизняних і зарубіжних науковців із проблематики застосування технологій проєктного менеджменту в управлінській діяльності, не до кінця вирішеними залишаються питання методологічного характеру, зокрема відсутній теоретичний концепт проєктного менеджменту як інструменту розвитку громад, наявні підходи до визначення роль проєктів у розвитку територіальних громад в умовах децентралізації є суперечливими, не завершеним також є формування профілю проєктного потенціалу територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

2.1. Вплив процесів європейської інтеграції на розвиток проєктної діяльності територіальних громад України в умовах реформи децентралізації

Процеси європейської інтеграції та децентралізації влади в Україні суттєво вплинули на розвиток діяльності територіальних громад через активне впровадження в управлінські практики проєктного підходу. Україна за час незалежності йшла шляхом адаптації європейської моделі місцевого самоврядування. Основою цього процесу було розуміння, що розвинені держави ЄС є взірцем впровадження демократії, свободи вибору, високого рівня життя і суспільної відповідальності.

Співробітництво територіальних громад України з європейськими громадами в рамках транскордонних програм та програм Східного партнерства, мало суттєве значення для поглиблення європейської інтеграції [87, с. 23]. Держави ЄС мають сталі традиції співробітництва територіальних громад, що дозволяє вивчати їх досвід та налагоджувати нові контакти, впроваджуючи кращі європейські практики та моделі. Сучасні європейська модель місцевого самоврядування ґрунтується на Хартії 1985 р. [114]. Водночас, в процесі її адаптації на теренах держав ЄС сформувались національні муніципальні системи, що мали певні особливості, що фактично підтверджували право України розвивати власну модель місцевого самоврядування з обов'язковим дотриманням концептуальних підходів ЄС.

Місьцеве самоврядування в ЄС хоча має усталену архітектуру, але може змінюватись в силу різних обставин. Сьогодні потужний вплив на концепцію державної політики та місцевого врядування здійснила російсько-українська війна, що є геополітичним та безпековим викликом, який актуалізує необхідність розширення кордонів ЄС [99, с. 7]. Сучасна геополітична криза

продемонструвала переваги децентралізації та підтвердила необхідність подальшого вектору розвитку ЄС на посилення ролі місцевого самоврядування в управлінських процесах. Для України російсько-українська війна, призвела до централізації влади, хоча новий етап європейської інтеграції створив нові можливості для територіальних громад в напрямі активізації міжнародного співробітництва. Низка положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС створила можливості для співробітництва громад з метою: по-перше, розвитку відсталих територій, що відповідає політиці вирівнювання регіонів ЄС; по-друге, забезпечення інформаційного обміну між органами влади та громадськими організаціями; по-третє, участі місцевих органів влади в програмах транскордонного співробітництва; по-четверте, формування інституційної і законодавчої основи співробітництва за участю місцевих органів влади; по-п'яте, визначення пріоритетних сфер співробітництва в сфері транспорту, енергетики, культури, освіти, туризму, охорони здоров'я [80]. 2022 р. активізував євроінтеграційний поступ України:

- Україні наданий статус держави-кандидата в ЄС [111];
- Україні надані значні макрофінансові транші, наприклад, станом на серпень 2022 р. ЄС після США займав другу позицію в наданні військової, фінансової і гуманітарної допомоги в загальній сумі 16,2 млрд. євро, однак ЄС займав перше місце за обсягами фінансової допомоги в загальній сумі 12,3 млрд. євро) [120];
- керівництво ЄС надає широку консультаційну допомогу та приїжджає в Україну для прямих комунікацій;

На рівні територіальних громад 2022 р. процес євроінтеграції активізував комунікації між містами України і ЄС та способи допомоги, зокрема гуманітарної, фінансової, грантової, розширились можливості доступу територіальних громад до грантових програм ЄС, відкрились та продовжують відкриватись нові програми. Кандидатство та членство України в ЄС як кінцева мета та тривалий процес спричиняє низку змін, що матиме прямий вплив на територіальні громади та їх можливості міжнародного та транскордонного

співробітництва. Серед таких змін виділимо тріаду змін правового, інформаційно-аналітичного та інституційно-організаційного характеру (Мал. 2).

Правові зміни	Інформаційно-аналітичні зміни	Інституційно-організаційні зміни
<ul style="list-style-type: none"> • імплементація правової системи ЄС «Acquis communautaire», яка інтегрує правове середовище розвитку громад України до європейського 	<ul style="list-style-type: none"> • уніфікація методологічних засад статистики та моніторингу розвитку територіальних громад 	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток мереж партнерства, співробітництва, наддержавних структур та представництв як нових суб'єктів системи територіальних громад; доступ України до програм й ініціатив ЄС в статусі повноправного члена

Малюнок 2. Тріада змін розвитку та співробітництва територіальних громад в умовах статусу кандидата України

Вагомість впливу правових змін після імплементації правової системи ЄС Acquis communautaire означає реальність впровадження принципу верховенства права ЄС над правом держав-членів ЄС. Ще з 2000-х рр. Україна ствердила концептуальні засади адаптації законодавства ЄС [64], але статус кандидата змінив рівень адаптації, що має прямий вплив на правові основи співробітництва територіальних громад і розвиток місцевого самоврядування.

Суттєві зміни очікуються в сфері інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, оскільки основою для організації ефективного співробітництва територіальних громад України та ЄС є якісна інформаційно-аналітична основа. В 2022 р. вже в умовах війни прийнятий Закон України «Про офіційну статистику» [66; 104], що враховує вимоги ЄС в сфері статистичного обліку та доступу до даних. Вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення співробітництва громад потребує змін в напрямі

уніфікації до європейських практик. Прикладом для України може бути Польща, яка оприлюднює інформаційні ресурси Банку Локальних Даних Головного управління статистики й дані Системи аналітики Самоврядування Спільки польських міст, що містять розгорнуту систему показників територіально-адміністративного рівня [94].

Інституційно-організаційні зміни матимуть суттєвий вплив на територіальні громади завдяки: по-перше, виникнення нового інституційного рівня в системі взаємодій громад, який включає наддержавні структури ЄС; по-друге, активізацію діяльності існуючих і виникнення нових інститутів громадянського суспільства, що можуть бути як прямими суб'єктами взаємодій, так і стимуляторами їх до співробітництва; по-третє, доступності європейських інститутів та фінансових ресурсів для розвитку та співробітництва громад України. Інституційно-організаційні зміни вимагають впровадження мультирівневого урядування, що означає чіткий розподіл повноважень між органами влади з орієнтацією на партнерство, прозорий виборний процес, високий рівень професіоналізму та мотивації державної служби [79].

Інституційне забезпечення розвитку територіальних громад в ЄС є надзвичайно потужним. Це і органи управління самого ЄС, це й інші європейські інституції. Зокрема, в структурі Ради Європи є посада генерального секретаря з питань координації програм співробітництва, а Реалізація Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» [70] має потужний вплив на формування обізнаності громадян щодо переваг децентралізації та можливості розвитку спроможних територіальних громад.

Консультативним органом Ради Європи є Конгрес місцевих та регіональних влад. Окрім затвердженого державного представництва участь в заходах Конгресу беруть громадські організації України, якщо вони включені до реєстру європейських асоціацій і об'єднань (Українська асоціація районних та обласних рад). Функціонально Конгрес поєднує представницьку, захисну, організаційну та просвітницьку діяльність в сфері розвитку місцевого

самоврядування. Для територіальних громад України участь в заходах Конгресу має суттєве значення, дозволяє отримувати актуальну інформацію й розуміти сучасні тенденції децентралізації, наприклад, делегування повноважень субнаціональним інститутам). Співробітництво з територіальними громадами України може поглиблюватись через можливості допомоги громадам на платформі «Cities4Cities» [116].

Зростає значення співробітництва регіональних та місцевих органів влади з ALDA – Європейською асоціацією місцевої демократії, створеної за ініціативи Ради Європи та яка до 2022 р. мала представництво в українських містах Дніпро та Маріуполь. Членом асоціації є окремі регіональні органи влади України, зокрема Херсонська й Одеська обласні ради. Мережу агенцій ALDA в Україні, на нашу думку, необхідно розвивати, насамперед в тих регіонах, де рівень громадських активностей і розуміння їх переваг є нижчим за зовнішні загрози та спекуляції громадською думкою.

Потужним інститутом є CEMR – Рада європейських муніципалітетів та регіонів, яка об'єднує представників 40 європейських держав та членом якої є Асоціація міст України. CEMR є членом UCLG – організації Об'єднані міста та органи місцевого самоврядування, яка проваджує прогресивні ідеї міжнародного муніципального руху: протистояння глобальним тенденціям та захист місцевої демократії; розширення можливостей місцевої влади в забезпеченні добробуту населення; підтримка каталізуючої сили міст та регіонів; підтримка рівності, справедливості, створення міст на основі партнерства з інститутами громадянського суспільства, бізнесу, академічного середовища [149]. CEMR популяризує побратимство між громадами через платформу twinning.org, яка дозволяє шукати партнера й подавати заявку на партнерство [110].

Співробітництво України з інститутами ЄС активізувалось з підписанням Угоди про асоціацію, зумовивши тісніші контакти з питань децентралізації й розвитку місцевого самоврядування. Одним з інститутів, утвореного після підписання Угоди, стала Платформа громадянського суспільства Україна–ЄС,

метою якої є забезпечення участі громадськості в дотриманні положень угоди і контролі за виконанням плану дій [81]. Створення такого органу має посилити результати діяльності Національної платформи Форуму громадянського суспільства Східного партнерства, створеної в 2011 р. На останньому засіданні Платформи прийнята декларація з рекомендаціями; що стосуються надання доступу Україні до Interregional Innovation Investments – грантової програми ЄС [134].

Велике значення для поглиблення проектної діяльності громад мають програми транснаціонального співробітництва, які в умовах російсько-української війни за рішенням ЄС, будуть посилюватись для України: Interreg Next BSB 2021-2027 – Програма Чорноморського басейну, спрямована на поглиблення транскордонного співробітництва в регіоні з метою захисту довкілля, розробки та впровадження інновацій [126]; Danube Region Programme 2021–2027 – Дунайська транснаціональна програма, спрямована на розвиток інноваційного і соціально відповідального регіону. Станом на вересень 2022 р. фінансування реалізації програми на стадії очікування [105].

Окрім транснаціональних програм значення для громад України мають програми транскордонного співробітництва, які дозволили сформувати культуру співробітництва в прикордонних до ЄС територіальних громад, з одночасною реалізацією угод про малий прикордонний рух. Значення транскордонного виміру співробітництва громад для України підтверджується в прийнятій новій «Державній програмі розвитку транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки» [127], яка підтвердила важливість діяльності міжурядових комісій і рад (Українсько-Словацька, Українсько-Польська, Українсько-Угорська та Українсько-Румунська), та впровадила можливість державного фінансування проектів транскордонного співробітництва на конкурсній основі. Отже, ЄС володіє низкою інструментів підтримки співробітництва, наприклад програму Interreg Europe, що фінансує транскордонні проекти та орієнтується на цілі зниження принципів відмінностей між територіями за показниками їх соціально-економічного

розвитку [97].

Наразі відбувається затвердження програм транскордонного співробітництва, що змінюють попередні на 2016-2020 рр. Проекти програм допускають участь територіальних громад, що належать, згідно Номенклатури територіальних одиниць статистики ЄС, до групи NUTS III:

– Програма Транскордонного Співробітництва Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027, що змінює попередню програму за участі Білорусі та переводить її у формат двосторонніх відносин в сферах охорони здоров'я, захисту довкілля, розвитку туризму, локальної політики [106];

– Програма Транскордонного Співробітництва Interreg NEXT Румунія – Україна 2021–2027 декларує пріоритети захисту довкілля з наголосом на запобіганні ризикам стихійних лих, підтримці соціальних інклюзивних проектів, транскордонного партнерства для європейської безпеки [127];

– Програма Транскордонного Співробітництва Interreg NEXT Угорщина – Словаччина – Україна 2021–2027 закладає пріоритети розвитку регіону як стійкого, здорового, привабливого, зеленого [128].

Окрім програм транскордонного співробітництва середовище співробітництва територіальних громад формують єврорегіони. Для єврорегіонів України, що включають громади з різним безпековим статусом, змінюються пріоритети і можливості діяльності в умовах російсько-української війни. Для єврорегіону Карпати – Україна важливим є популяризація Програми підтримки ініціатив місцевих карпатських громад (з 2018 р.) та реалізації проектів, зорієнтованих на розвиток, що необхідно з метою посилення функціоналу регіону та стабілізації економічної ситуації. Єврорегіон Верхній Прут дозволяє активізувати співробітництво громад України, Румунії та Молдови, що в умовах російсько-української війни набуває особливої актуальності.

Головними перевагами розвитку територіальних громад України в умовах європейської інтеграції є їх доступ до програм транснаціонального та

трансграничного співробітництва ЄС. Територіальні громади, залежно від своїх ініціатив можуть стати суб'єктами поглиблення євроінтеграції та посилення проєвропейських настроїв в українському суспільстві, що унеможливить зміни інтеграційного вектору на вищому та міжнародному політичному рівні.

Враховуючи вище викладене, пропонуємо низку *рекомендацій* з вдосконалення міжнародного співробітництва громад:

По-перше, диверсифікувати форми допомоги територіальним громадам в рамках міжнародного співробітництва, що потребує об'єднання зусиль інститутів ЄС, органів державної та регіональної влади, органів місцевого самоврядування України. Міжнародне співробітництво територіальних громад поєднує допомогу міжнародних організацій в інституційній (гарантії), фінансовій, інформаційній, матеріально-технічній та інших формах та двосторонні партнерські зв'язки з участю в мережах транснаціональних громад. Наголосимо, що фінансова допомога в рамках міжнародного співробітництва набуває різних форм: грантове фінансування; надання позик; надання стипендій для навчання; технологічне оснащення; інформаційно-роз'яснювальна робота. Тому, важливо поширювати досвід щодо залучення різних форм допомоги та їх поєднання серед територіальних громад України та долучати їх до вже існуючих мереж транснаціональних громад. Такі мережі необхідно створювати з громадами ЄС, де є осередки української діаспори та біженці внаслідок російсько-української війни.

По-друге, розширити можливості участі громад України в програмах ЄС, зорієнтованих на розвиток. Актуальним є надання доступу до грантової програми Interregional Innovation Investments, в основі якої лежить підтримка фінансування зрілих спільних інвестиційних проєктів міжрегіонального співробітництва та розумної спеціалізації на основі партнерства влади, бізнесу, академічної спільноти та громадянського суспільства. Участь України у програмі може спричинити інноваційний прорив, оскільки дозволить структурувати громади, залежно від необхідної для них модернізації та спеціалізації (Мал. 3 [130]): для сільських територіальних громад, що готові

брати участь в проектах інноваційної агропродовольчої промисловості (S3P Agri-Food) [150]; для територіальних громад з потребою модернізації промисловості (S3P Industry) [125]; для територіальних громад, що готові переходити на енергетичну політику, засновану на знаннях (S3P Energy) [109].



Малюнок 3. Проектні пріоритети фінансування програми ЄС Міжрегіональні інноваційні інвестиції

Серед проектних пріоритетів програми S3P Industry привертає увагу максимальне залучення працівників в діяльність промислових підприємств. Проблема є гострою для ЄС внаслідок технологізації виробничих процесів, а для України цей аспект має більш соціальне значення – залучення мігрантів з України на європейський ринок праці та зростання зайнятості в Україні. Тому участь громад України у проектах міжрегіонального інвестиційного співробітництва може отримати додаткові переваги конкурсного відбору. Для територіальних громад України з монофункціональною промисловою економікою є проблемою низької продуктивної зайнятості, обумовленої технологічно відсталими виробництвами з високим ступенем зносу основних фондів й недоліками безпеки праці.

По-третє, активізація транснаціонального та транскордонного співробітництва між Україною та ЄС в програмах транснаціонального співробітництва, яка має набувати продуктивного характеру, особливо в Чорноморському та Дунайському басейнах. В рамках даної рекомендації мають бути: визначені в Законі України «Про місцеве самоврядування» можливостей транскордонного співробітництва не лише для прикордонних, але й для всіх громадам залежно від спільних інтересів; впровадження окремого напрямку фінансування проектів малого і середнього бізнесу в прикордонні до програм транскордонного співробітництва; впровадження відповідальності за нецільове використання коштів ЄС, інших форм міжнародної допомоги до Кримінального кодексу України; відновлення практики створення територій з спеціальним режимом оподаткування.

По-четверте, підвищення ефективності діючих інститутів співробітництва України та ЄС. Необхідним є перегляд діяльності єврорегіонів, на які має покладатися нове функціональне навантаження з врахуванням безпекового статусу територій. Що стосується територіальних громад, то від їх активності залежить використання можливостей міжнародного співробітництва, що в умовах викликів російсько-української війни стрімко зростають.

По-п'яте, стимулювання міжнародної проектної активності територіальних громад, яка має диверсифікувати напрями діяльності для забезпечення розвитку всіх сфер життєдіяльності громад. При цьому головна увага має стосуватися вирішення питань, які є пріоритетом розвитку місцевого самоврядування у державах ЄС.

Міжнародна проектна активність територіальних громад має поєднувати такі види проектів:

- соціальні проекти – зайнятості, інклюзивні, проекти академічної і професійної мобільності;
- прибуткові транскордонні проекти – створення спільних підприємств, розбудова спільної інфраструктури логістики й мобільності, спільне стимулювання економічної діяльності, суміжних до військово-

оборонної промисловості сфер;

- проекти, орієнтовані на вирішення спільних проблем – техногенно-безпекових, екологічних, медичних, інфраструктурних, комунікаційних, історико-культурних, етнокультурних, спортивних;

- інноваційні проекти – інженерні, науково-дослідні, освітні, прямі партнерські контакти між інноваційними формами організації бізнесу;

- проекти міст-побратимів – спільні заходи, форс-мажорна допомога, академічний і професійний обмін, інформаційна допомога, обмін досвідом органів місцевого самоврядування;

- проекти територіальних громад, зорієнтовані на їх промоцію як нових територій зростання ЄС.

Отже, децентралізація й розвиток територіальних громад однозначно мають відбуватись у руслі євроінтеграційних процесів України. Поглиблення євроінтеграції має продовжуватись *знизу – догори*, щоб укорінити європейський вибір українського суспільства й унеможливити політичні спекуляції. Територіальні громади мають розуміти свою суб'єктність в міжнародних відносинах. ЄС пропонує численні можливості співробітництва громад, постійно розширює доступ до програмних інструментів фінансової допомоги. Для активізації й удосконалення співробітництва територіальних громад України з європейськими громадами в рамках транскордонного співробітництва та формування мереж транскордонних громад необхідними є: по-перше, мобілізація існуючого інституційного середовища співробітництва з первинною орієнтацією на участь територіальних громад; по-друге, підтримка міжнародної проектної діяльності територіальних громад з максимальною диверсифікацією різних напрямків та сфер співробітництва. Територіальні громади України мають потенціал як для впровадження європейської моделі місцевого самоврядування, так і подальшого її вдосконалення через поєднання історичного досвіду врядування та розуміння безпекових викликів розвитку громад в майбутньому.

2.2. Інституціоналізація технологій проєктної діяльності в органах місцевого самоврядування України: стан та перспективи - поміняти

Програмно-цільовий та проєктний підходи є ключовими вимогами до відновлення та розвитку на локальному рівні. По-перше, програми та проєкти локального розвитку є основними інструментами стратегічного планування розвитку і відновлення територіальної громади [62]. По-друге, в основі системи фінансування відновлення також будуть використані проєкти [107]. Дослідження Transparency International Україна довело, що більшість громадян визначає органи місцевого самоврядування відповідальними за реалізацію проєктів [123]. Тобто, якість управління проєктами в громадах пов'язується з якістю повоєнного відновлення України.

Між органами місцевого самоврядування існує суттєвий розрив в досвіді та спроможності короткострокового та довгострокового планування, оскільки до реформи децентралізації повноваження мали лише великі та середні громади. Це означає, що в минулому 84 % громад не мали серед своїх функцій функції планування та не мали такої кількості повноважень. Серед середніх громад (13 %) ситуація була кращою, оскільки до реформи багато з адміністративних центрів громад мали статус міст районного та обласного підпорядкування й виконували окремі з функцій. Варто врахувати реальну фінансову спроможність громад створювати структурні підрозділи зі стратегічного планування й розвитку. Наразі вона є тільки в міст понад 100 тис. населення (3% від всіх громад). Крім низької спроможності до управління проєктами, стратегії місцевого розвитку подекуди сприймалися як ОМС, так і ланками державної влади, як формальність або ритуал, який не має практичного значення [145].

Спроби перетворити проєктний підхід на практичний інструмент локального розвитку не принесли значних результатів. В 2016 р. були створені Агенції регіонального розвитку, які мали б надавати консультаційно-методичну допомогу органам місцевого самоврядування з розробки проєктів. Через окремі проблемні питання діяльності Агенції регіонального розвитку їх

результативність відрізнялася від області до області. Їх успіх можна вважати дискусійним, зважаючи на той факт, що в березні 2023 р. в концепції Команд підтримки реформ у громадах, серед завдань був функціонал – «підвищувати потенціал громад у розробці стратегічних планів відновлення та розвитку та надавати консультативну підтримку щодо залучення інвестицій та реалізації проектів відновлення» [39]. Попри зусилля міжнародних та українських організацій задля розвитку спроможностей, без системного підходу якості проектного управління залишалася ініціативою окремих управлінців в громаді.

В громадах спостерігалася недостатня увага до проектного менеджменту. Наприклад, 20 % опитаних у 2021 р. громад не здійснювало проектну діяльність взагалі, а в 62 % громадах такою роботою займався голова чи ініціативні співробітники [69]. Відсутність та низька увага до проектного підходу на рівні керівництва та команди органів місцевого самоврядування призводило до втрачених можливостей в управлінні громадою.

Управління проектом – це діяльність, яка спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю в заданих обмежень часом, ресурсами, та максимальною якістю кінцевих результатів проекту. Для того, щоб ефективно управляти обмеженнями проекту, використовуються методи побудови та контролю календарних графіків робіт, для управління ресурсними обмеженнями застосовують методи формування фінансового плану проекту, здійснюється моніторинг. Для виконання робіт потрібне ресурсне забезпечення, для чого використовують спеціальні методи управління ресурсами. Головним нормативним документом, який регламентує склад процесів життєвого циклу проекту, є міжнародний стандарт Information Technology – Software Life Cycle Processing ISO/IEC 12207:2014 [124].

Фазами проекту є ініціювання, планування, виконання, контроль та моніторинг, завершення проекту. Закінченням проекту можуть бути: початок експлуатації й використання результатів виконання проекту; введення в дію об'єктів; досягнення проектом поставлених цілей; переведення персоналу проекту на іншу роботу; початок робіт з внесення у проект серйозних змін, не

передбачених початковим задумом; висновок щодо експлуатації об'єктів, що передбачені проектом. Початок робіт та його завершення оформляються офіційними документами. Стани, через які проходить проект, називають фазами (етапами). Ми виокремили варіанти інституційного забезпечення проектного підходу: по-перше, негативний сценарій: проектна діяльність не здійснюється; по-друге, базовий сценарій: проектами займаються окремі зацікавлені посадові особи з департаментів або голова; по-третє, оптимальний сценарій: є проектний відділ, але існує очікування, що це будуть мультифункціональні працівники, що зможуть подавати та реалізувати стратегічні проекти без підтримки інших комунальних установ; по-четверте, оптимістичний сценарій: є проектний відділ, що взаємодіє з галузевими відділами органу місцевого самоврядування при підготовці проектів та бере участь в стратегічному плануванні подальшого розвитку громади.

В тих громадах, де є посада проектного менеджера, часто виникають труднощі з інституціоналізацією проектного підходу: відсутність підтримки від керівництва громади, оскільки лідери громад можуть недостатньо комунікувати важливість проектних менеджерів, не підтримувати їх в органі місцевого самоврядування.

Проектні менеджери в малих громадах можуть стикатися з відсутністю довгострокового бачення розвитку, що визначає пріоритети, цілі і стратегії розвитку. Найбільш поширеним є горизонт планування в 6 місяців. Проблемою для вироблення довгострокового бачення є відсутність тяглості пріоритетів громад між політичними циклами, тобто пріоритети переглядаються не відповідно до змін соціально-економічного контексту, а зі зміною політичного складу органу влади як на локальному, так і на інших рівнях. До того ж, самі документи стратегічного планування залишаються без чітких пріоритетів, а їх реалізація не враховує фінансової спроможності громади, внаслідок чого навіть визначені пріоритети не досягаються. Відсутність стратегічних пріоритетів може приводити до розпорошеності зусиль й невпевненості в досягненні результатів.

Менеджери проектів можуть залучатися до виконання завдань, не пов'язаних з проектною роботою, відповідно вони перевантажені операційною роботою та є ексклюзивно відповідальними за проектну роботу в громадах. Додамо, що ухиляння від роботи над проектами є поширеною практикою серед профільних працівників органів місцевого самоврядування, що не є частиною проектного відділу. Втім, їх залучення є критичним: (1) бо експертиза та досвід галузевих працівників необхідна для якісної заявки; (2) бо саме профільні департаменти мають займатися реалізацією проектів, а 1-2 людини в проектному відділі недостатні для написання та для виконання проектів. Ця проблема згадується директорами Агенцій регіонального розвитку.

Обмежені можливості кар'єрного росту та конкуренція з містами можуть становити виклики для залучення й утримання кваліфікованого персоналу через вищі заробітні плати та соціальну підтримку працівників. Це особливо критична проблема в малих і середніх громадах, де людських і фінансових спроможностей менше. Відсутність підтримки з сторони керівництва, перевантаження і відсутність заохочення призводять до швидкого виснаження ресурсів проектних менеджерів й розчарування через недосягнення очікуваних результатів.

В рамках спостережень за громадами України можна виокремити такі проблеми, пов'язані з організацією роботи проектного відділу громади:

По-перше, навички стратегічного мислення та невміння розглядати невеликі проекти як інструменти вирішення більшої проблеми. Представники громад формують проектне рішення до того, як глибоко вивчать корені проблеми, що намагаються вирішити. Як результат, проекти і активності, на які витрачалися кошти місцевого бюджету, є не способом досягти цілей стратегії, а гасінням термінових пожеж або реалізація бажань окремих осіб. Навіть якщо ідея проекту має сенс, то її обґрунтування нелогічне для зовнішнього спостерігача. Приміром, оновлення обладнання для навчання природничим наукам в школах не тому що це є кроком у реалізації стратегії з модернізації

профільної освіти і підвищення економічної конкурентоспроможності громади, а тому, що застаріле.

По-друге, навички взаємодії та комунікації, який є досить низьким. Існує проблема в створенні внутрішніх та зовнішніх коаліцій для захисту проекту та його лобіювання як в межах громади, області та на рівні держави.

По-третє, низький рівень навичок з пошуку довготривалих партнерств і можливостей. Представникам органів місцевого самоврядування бракує навичок з аналізу потенціалу партнерств, встановлення першого контакту, вмінь переконувати і підтримувати тривалі зв'язки. Саме відсутність таких навичок впливає на можливості пошуку міст-побратимів за кордоном. Навіть за умови підписаних угоди про співробітництво з громадами за кордоном, співпраця фактично не відбувається або є обмеженою.

По-четверте, недостатнє залучення громадськості. В малих громадах практика залучення громадськості до проектів відсутня чи обмежена знайомими організаціями. Відсутність широкої підтримки і залучення місцевих мешканців може ускладнювати впровадження проектів та підірвати їх стійкість і успішність.

По-п'яте, технічні навички, брак аналітичних навичок і вмінь переконливо писати. Проектним менеджерам бракує навичок написання зрозумілого та переконливого тексту з зазначенням мети, цілей, завдань проекту і вміння застосувати кількісні і якісні дані як доказ проблеми або ефективності рішення. Часто проектні заявки є перевантаженими текстами, яким бракує структури.

По-шосте. труднощі у виборі та зборі даних, коли існує проблема з вибором та збором показників для обґрунтування проблеми і показників, які будуть використовувати для оцінки результативності і ефективності проекту. Автоматизація обміну даними всередині органу місцевого самоврядування і доступність даних про громаду для її органу місцевого самоврядування також є викликом.

По-сьоме, низький рівень комп'ютерної грамотності, коли співробітники органу місцевого самоврядування можуть не мати базових навичок з використання таблиць Excel, редагування та оформлення текстів в MS Word, використання Google Drive для спільного редагування документів. Бракує знань про можливості візуалізації роботи, роботи з джерелами відкритих даних і цифровими інструментами управління проектами.

По-восьме, низький рівень володіння англійською мовою: в малих громадах в кращому випадку тільки 1-2 людини в органу місцевого самоврядування вільно володіють англійською мовою. Опитування КМІС 2023 р. показало, що в сільських територіях тільки 16 % дорослого населення зможуть читати, писати та спілкуватися англійською мовою, що вдвічі менше ніж у великих містах.

По-дев'яте, відсутність інноваційного мислення. В невеликих громадах може бракувати відкритості до нових ідей та підходів, вміння їх випробувати. Відсутність стимулів для інновацій і недостатня підтримка творчого мислення можуть перешкоджати реалізації інноваційних проектів.

По-десяте, відсутність інституційної пам'яті, коли при зміні проектних команд часто не відбувається передачі отриманого досвіду і інформації. Це може стосуватися як передачі матеріалів проведених фокус-груп, інтерв'ю, зібраних даних, переліку всіх проектних пропозицій, що готувала команда, не зважаючи (не) отримання фінансування. Отже, не відбувається навчання з власного досвіду органу місцевого самоврядування.

Отже, досвід громад в Україні з планування і управління створює виклики, але і надає можливості варіативності в показниках та заходах. За умови якісної взаємодії з стейкхолдерами українські громади отримують унікальні навички. Проектний підхід є основою для реалізації стратегій розвитку і планів повоєнного відновлення територіальних громад в Україні. Щоб ці документи не набули лише формальних вимог законодавства, а допомагали громадам розвиватися, необхідно здійснювати конкретні кроки на національному та локальному рівнях:

- працювати над координацією між різними рівнями і органами влади й іншими зацікавленими сторонами, щоб проектний підхід використовувався для локального розвитку за замовчуванням;
- для успішного впровадження проектного менеджменту на рівні громад забезпечити фінансову підтримку;
- для проектів європейських та світових донорів забезпечити підготовку проектних менеджерів;
- підвищувати рівень розуміння важливості проектного менеджменту;
- залучати громадськість в створенні проектних ініціатив й їх реалізації;
- аналізувати наявну законодавчу базу на перешкоди та можливості задля проектного менеджменту та внести зміни, що спростять застосування проектного підходу.

За ініціативи Комітету з питань бюджету та Міністерства відновлення України був розроблений законопроект № 9165, який дозволить спрямувати кошти Державного фонду регіонального розвитку першочергово на проекти регіонів, що найбільше постраждали від військової агресії РФ. В разі ухвалення законопроекту, громадяни України зможуть обирати проекти для своїх громад, голосуючи в застосунку Дія.

Попередні норми розподілу коштів Державного фонду регіонального розвитку враховували чисельність населення в регіоні та показники валового регіонального продукту. Законопроект № 9165 пропонує з 2 млрд грн. з коштів Державного фонду регіонального розвитку у 2023 році 50 % розподілити рівними частинами між областями, а решту 50 % – додатково рівними частинами між 11 областями, що найбільше постраждали від воєнних дій (Донецька, Житомирська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська, Одеська та Дніпропетровська).

Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування можуть подавати проекти за кошти Державного фонду регіонального розвитку через спеціалізовану он-лайн платформу, яка має забезпечити прозорий і неупереджений відбір проектів на регіональному рівні. Регіональні комісії

проводитимуть попередню оцінку проектів за низкою критеріїв: соціально-економічний ефект проекту, обсяг спів фінансування, сталість. Оцінка відбуватиметься за бальною системою, а проекти малих міст з населенням до 50 тис. осіб отримають додаткові бали. Проекти, що наберуть не менше 25 балів, передають комісії Мінінфраструктури, що перевірить проекти на відповідність законодавству та подасть їх для відкритого голосування в застосунку Дія. За результатами сформуєть списки проектів-переможців, а Мінінфраструктури надасть Кабінету Міністрів України відповідні пропозиції для розподілу коштів Державного фонду регіонального розвитку.

Отже, Державний фонд регіонального розвитку є основним інструментом регіональної політики, яка має на меті забезпечити збалансований розвиток всіх регіонів України відповідно до цілей Державної стратегії регіонального розвитку. Законопроект зберігає логіку Державного фонду регіонального розвитку, що була напрацьована в попередні роки, але на фініші «ми пропонуємо застосувати інструмент прямої демократії – голосування за проекти безпосередньо громадянами у Дії. Впевнена, що цей по суті експериментальний проект відкриє нові можливості для більшого залучення громадян до прийняття рішень у державі, до більш інклюзивного процесу відбудови в цілому», – прокоментувала заступниця Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури України О. Азархіна.

Щоб отримати фінансування, проекти мають бути спрямовані на розвиток, відбудову та будівництво критичної інфраструктури, лікарень, ЖКГ, ЦНАП, центрів безпеки та укриттів, підсилення регіональної і локальної економіки в умовах викликів воєнного стану та створення умов для релокації виробництва. Співфінансування з місцевих бюджетів має складати не менше 10 %, а для бюджетів м. Києва і м. Севастополя та міських територіальних громад з населенням понад 225 тис. осіб не менше 50 % [82].

29 червня 2022 р. Верховна Рада України прийняла в другому читанні та в цілому проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» 238 голосами. 22 червня 2022 р. відбувся

додатковий розгляд законопроекту в Комітеті з питань бюджету. За результатами розгляду було внесено низку пропозицій та поправок і рекомендовано прийняти законопроект в другому читанні та в цілому як закон в остаточній редакції. Зокрема, поправкою 455, що була врахована, запропоновано кошти Державного фонду регіонального розвитку (2 млрд грн) передати на розвиток, закупівлю, модернізацію і ремонт озброєння, військової техніки, засобів і обладнання. Розділ «Прикінцеві положення» Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» доповнено новим пунктом про передбачення у проекті закону про Державний бюджет України на 2024 р. особливостей використання коштів Державного фонду регіонального розвитку у 2024 р. з урахуванням положень ст. 37 Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік».

Кабінету Міністрів України було доручено здійснити перегляд інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку, в яких календарні плани реалізації становлять більше 1 року та фінансове забезпечення яких в попередні роки здійснювалося за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, а в частині відповідності встановленим пріоритетам регіонального розвитку й за підсумками такого перегляду передбачити в проекті закону про Державний бюджет України на 2024 р. кошти, необхідні для завершення реалізації відповідних інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку. Розширено предмет регулювання законопроекту та враховано такі поправки:

- На 141,3 млн гривень зменшена субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансування заходів соціально-економічної компенсації ризиків населення, що проживає на території зони спостереження.
- Збільшені видатки на 48,6 млн грн. на загальне керівництво та управління у сфері розвитку громад, територій та інфраструктури.
- Збільшені на 37,1 млн грн видатки на керівництво та управління Агенції відновлення.

- Збільшені на 45,1 млн грн видатки на субвенцію для завершення будівництва метрополітену у м. Дніпро.
- Передбачені 10,5 млн гривень на обслуговування рахунків, відкритих в банківських установах, зокрема в іноземних банках, для здійснення заходів з відновлення України і ліквідації наслідків збройної агресії РФ проти України.

Загалом, кошти Державного фонду регіонального розвитку у 2023 р. перенесено на ЗСУ, а у 2024 р. буде враховано особливості використання Державного фонду регіонального розвитку відповідно до запропонованих норм:

- Кошти Державного фонду регіонального розвитку спрямовуватимуться на виконання інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку, які мають на меті відновлення та розвиток регіонів: 50 % коштів – рівними частинами між АРК, областями та м. Києвом і м. Севастополем; 50 % коштів – додатково рівними частинами в Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Київській, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській областях.
- Інвестиційні програми та проекти регіонального розвитку, що реалізуються за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, підлягають обов'язковому співфінансуванню з місцевих бюджетів в обсязі не менше 10 %, а для бюджетів м. Києва та м. Севастополя і бюджетів міських територіальних громад з населенням понад 225 тисяч осіб – не менше 50 %.
- Рада міністрів АРК, обласні державні адміністрації подають ЦОВВ, що забезпечує формування державної регіональної політики, відповідні пропозиції з переліком та описом інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку, що пройшли попереднє оцінювання регіональними комісіями і можуть реалізовуватися за рахунок державних.
- ЦОВВ, який забезпечує формування державної регіональної політики, утворює комісію для попереднього відбору інвестиційних програм та

проектів регіонального розвитку і оцінки їхньої відповідності вимогам законодавства.

За результатами здійснення попереднього відбору ЦОВВ, що забезпечує формування державної регіональної політики, їх подає для відкритого голосування громадян засобами Порталу Дія: громадянин може віддати один голос за одну інвестиційну програму регіону за місцем реєстрації місця проживання, а внутрішньо переміщена особа – за місцем проживання, визначеним відповідно до законодавства про облік таких осіб. Порядок підготовки, оцінки і відбору інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку, визначається Кабінетом Міністрів України.

2.3. Роль проєктів міжнародної технічної допомоги у розвитку територіальних громад в умовах децентралізації

В демократичному суспільстві є допустимою допомога міжнародної спільноти в проведенні політичних, соціальних, економічних реформ в країнах, що розвиваються. Для України така підтримка надається міжнародними організаціями [28; 36] у формі технічної допомоги розвитку місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації. Вона базується на провадженні заходів для зростання територій: гранти, фінансова підтримка місцевих бюджетів, контракти, кредити, позики на пільгових умовах, що спрямовані на стимулювання соціального та економічного розвитку території. З метою розбудови місцевого самоврядування України технічна міжнародна допомога надається на безповоротній і безоплатній основі. Проте є умови до її використання: по-перше, цільовий характер призначення та чіткі цілі, що визначено в програмі допомоги; по-друге, допомога надається в визначеній формі підтримки, зокрема консультації, послуги, навчання. Партнерами громади України як отримувачі міжнародної допомоги інтересів є країна-донор чи організація-донор на основі спільних цілей та цінностей. Їх співпраця відбувається згідно з міжнародними договорами.

Участь міжнародних донорів в здійсненні реформування пришвидшує рух

українських територіальних громад до демократичних європейських стандартів розвитку, а міжнародна технічна допомога підвищує якість його управління, регулювання та зміцнює адміністративний потенціал й покращує інфраструктуру територій, задає стимули до зміцнення громадянського суспільства [86].

Впровадження проектних технологій вплинуло на швидкість вирішення актуальних питань муніципального розвитку та задало спрямування до нових координат активності органів місцевого самоврядування України. Міжнародна допомога реалізує свою цінність через: по-перше, можливість отримати нові знання і навички стосовно розвитку ключових сфер діяльності громад; по-друге, координацію напрямів і пошук шляхів для підвищення довгострокової спроможності територіальних громад за допомогою поєднання міжнародної спонсорської ресурсної, технічної, експертної та навчальної підтримки місцевого самоврядування. Їх вдале поєднання сприяє пошуку і координації шляхів діяльності органів місцевого самоврядування до сталого розвитку регіону і держави через підвищення спроможності територіальних громад [7; 48].

Метою міжнародної донорської спільноти в Україні є підтримка місцевого самоврядування шляхом допомоги в прискоренні та зміцненні поточних процесів створення, стимулювання і покращення умов для поетапного розвитку територіальних громад у напрямках: по-перше, стратегічного планування місцевості; по-друге, пошуку шляхів до зміцнення місцевої економіки та їх впровадження; по-третє, створення умов для залучення бізнесу; по-четверте, покращення робіт органів управління, адміністративних та комунальних послуг; по-п'яте, бюджетоутворення та управління фінансовими ресурсами громади; по-шосте, залучення громадян до проектних розробок місцевості; по-сьоме, навчання молоді, перекваліфікації трудових ресурсів територіальних громад [86].

Завданнями проектів і програм міжнародної допомоги є: по-перше, підтримка національного реформування з розбудови децентралізації і місцевого

самоврядування; по-друге, зміцнення принципів верховенства права, удосконалення правового поля; по-третє, впровадження ефективних моделей управління досвідом та знаннями; по-четверте, створення та підтримка комунікації реформ на досвіді європейських країн; по-п'яте, створення та підтримка координації діяльності в сфері децентралізації в галузях освіти, медицини та фінансової децентралізації; по-шосте, сприяння органам місцевого самоврядування у діяльності, спрямованій на сталий розвиток громад; по-сьоме, підтримка місцевого самоврядування, насамперед територіальних громад, шляхом експертних порад, консультацій, тренінгів щодо місцевого розвитку; по-восьме, покращення якості послуг і доступу до них у районах; по-дев'яте, підвищення прозорості, ефективності, підзвітності в наданні публічних послуг, галузях охорони здоров'я і освіти; по-десяте, сприяння поліпшенню добробуту уразливих верств населення; по-одиннадцяте, зміцнення муніципального сектору та створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва [86].

Міжнародна підтримка децентралізації в Україні розгорталася за допомогою понад 30 проектів і програм, що реалізуються в 2 фази: перша фаза (2013–2020 рр.) передбачала 29 програм та проектів, друга фаза (2021–2026 рр.) – 27 (Див: Додаток А). Донорська спільнота, з більш ніж 50 країн світу, впроваджує фінансову допомогу в підтримку і розвиток місцевого самоврядування держави (Таблиця 1).

Таблиця 1

Фінансова допомога донорської спільноти щодо розвитку місцевого самоврядування України

Валюта	I фаза	II фаза
Швейцарські франки	13550470	9277003
Долари США	111800000	146000000
Євро	215800000	152300000
Шведські крони	130510000	71710000
Канадські долари	38314098	19489340

Джерело: [28; 36]

Проекти та програми, проваджені в Україні міжнародною донорською спільнотою з підтримки реформи децентралізації і розбудови місцевого самоврядування України, наведені в Додатку А. Наразі основними донорами децентралізації визначено 27 проектів і програм, спрямованих на допомогу і підтримку в здійсненні реформ на національному, регіональному, локальному рівнях та мають певну мету, місію і визначених бенефіціарів для подальшої співпраці (Див: Додаток А) [36]. Зазначимо, що співпраця міжнародної спільноти з органами влади, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством України спрямовується на допомогу в реалізації секторальних реформ [7]; активну підтримку їх напрямків впровадження; системну реалізацію і досягнення інституціоналізації; забезпечення ефективності функціонування системи локального управління та самоврядування, що ґрунтується на європейських демократичних засадах розвитку.

Для ефективного впровадження та проведення секторального реформування [55; 83], підвищення його результативності, прозорості і підзвітності управління процесами соціально-економічного розвитку територій партнери-донори формують свою роботу за різними компонентами: по-перше, законодавче забезпечення децентралізації й адміністративно-територіальної реформи; по-друге, фінанси і бюджетування органів місцевого самоврядування; по-третє, місцева демократія; по-четверте, регіональний і місцевий розвиток; по-п'яте, адміністративні та комунальні послуги; по-шосте, гуманітарна політика; по-сьоме, професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування.

Відповідно до Бюджетного кодексу України структура надходжень спеціального фонду місцевих бюджетів визначається «надходження в рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ» [6], що передбачає виконання повноважень органів місцевого самоврядування в напрямках розвитку

територіальних громад. Тому в звітності місцевих бюджетів зазначається стаття, що вказує розмір офіційних трансфертів від ЄС, урядів іноземних держав, донорських установ, міжнародних організацій. Категорію допомоги від міжнародної донорської спільноти в 2017–2021 рр. за регіонами України наведено в Додатку Б.

Аналіз показників міжнародної технічної допомоги, надає уявлення про суми офіційних внесків і їх частку в загальних надходженнях до місцевих бюджетів у 2017–2021 рр. в розбудову місцевого самоврядування України. Динаміка трансфертів від партнерів-донорів у 2017–2021 рр. зображена на Малюнку 4..



Малюнок 4. Динаміка проектної міжнародної технічної допомоги для розвитку місцевого самоврядування України, 2017–2021 рр.

Значну фінансову підтримку регіони України отримали в 2018 р. – 94,2 млн. гривень, 2020 р. – 146,4 млн. гривень. Менше міжнародної допомоги надійшло у 2017 р. – 23,8 млн. гривень, у 2019 р. – 44,3 млн. гривень, у 2021 р. – 35,9 млн. гривень. Відбулася нерівномірність надходжень і коливання темпів приросту у 2017–2021 рр.: у 2016–2017 рр. – 73,2 %; у 2017–2018 рр. – збільшення їх частки на 295,8 %; у 2018–2019 рр. – зниження на 53 %; у 2019–2020 рр. – зростання на 230,5 %; у 2020–2021 рр. – зменшення на 75,5 %.

Зазначимо, що фінансування міжнародними донорами в розрізі регіонів є непропорційним. 10 регіонів: Закарпатська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Херсонська, Хмельницька області, не отримали офіційної міжнародної фінансової допомоги до своїх місцевих бюджетів. Найбільше фінансування у 2017–2021 рр. отримали: у 2017 р. та 2018 р. – Вінницький регіон (9,7 млн. грн. та 13,9 млн. грн.); Волинський регіон (63,5 млн. грн.); 2019 р. – Житомирський регіон (8,2 млн. грн.), Івано-Франківський регіон (79,7 млн. грн.); 2020 р. – Волинський регіон (116,6 млн. грн.), Київський регіон (8,4 млн. грн.); 2021 р. – Вінницький регіон (14,3 млн. грн.), Київський регіон (10,1 млн. грн.). Найбільшу частку в загальних надходженнях до місцевих бюджетів від міжнародної спільноти в 2017 р., 2019 р. та 2020 р. отримали регіони: у 2017 р. – Вінницький регіон (40,7 %), Донецький регіон (13,1 %); у 2019 р. – Волинський регіон (17,4 %), Житомирський регіон (18,5 %); у 2021 р. – Волинський регіон (18,4 %), Київський регіон (28,1 %). Найменша частка фінансування до місцевих бюджетів за аналізовані роки зафіксована за регіонами: у 2017 р. – Сумський регіон (6,1 %); у 2019 р. – Черкаський регіон (0,9 %); у 2021 р. – Тернопільський регіон (1,4 %). Відповідно до статистичних даних найбільшу фінансову допомогу від міжнародних партнерів отримали місцеві бюджети територіальних громад Вінницького та Волинського регіонів, а найменші надходження надійшли до Дніпропетровського, Кіровоградського і Чернівецького регіонів.

За результатами аналізу в регіональному вимірі виникає питання щодо впливу дій проектів на зміни в територіальних громадах, що відбуваються, та їх впливу на розвиток територій. У розрізі всіх програм та проектів міжнародної допомоги у напрямі зміцнення місцевого самоврядування України «Програма U-LEAD з Європою» [67] є однією з наймасштабніших за розміром фінансування і внеском в розвиток територіальних громад. Регіональні офіси програми розташовані в 24 регіонах України. Фінансування програми

здійснюється ЄС та його державами-членами: Данія, Німеччина, Словенія, Естонія, Польща, Швеція. Робота проекту в Україні відбувається в 2 етапи співпраці: перший етап діяв 4,5 років – з 01 січня 2016 р. до 30 червня 2020 р. з бюджетом 102 млн. євро, другий етап розпочато з 01 липня 2020 р. до 31 грудня 2023 р. з бюджетом 50 300 млн. [28]. Перший етап роботи Програми «U-LEAD з Європою» розпочався в період активної стадії розбудови місцевого самоврядування. Його спрямуванням була поступова підтримка подальшого провадження секторальних реформ, допомога в визначенні основних суб'єктів розвитку і посилення спроможності на локальному, регіональному та національному рівнях. Основними напрямками діяльності програми є сприяння підвищенню спроможності територіальних громад, створенні підзвітної і прозорої багаторівневої системи управління, що в своїй діяльності враховує потреби громадянського суспільства та приватного сектору, їх залучення до участі в виявленні та вирішенні викликів. Для покращення доступності і якості адміністративних послуг для населення територіальних громад провадиться робота зі створення належних ЦНАП.

Програма «U-LEAD з Європою» зробила значний внесок у підтримку територіальних громад України – основних суб'єктів місцевого і регіонального зростання: сприяла розвитку їх економічної спроможності; покращила якість та наблизила адміністративні послуги до населення; здійснювала розробку, впровадження, поширення і використання е-урядування; консультаційну підтримку щодо належного врядування і успішного продовження впровадження секторальних реформ; допомогу в розробці законодавчих документів і стійкої правової основи для регулювання розвитку місцевого самоврядування.

На другому етапі за планами Програми «U-LEAD з Європою» продовжена модернізація та створення ЦНАП в громадах України [42; 534-53]. Відбулося вдосконалення інформаційних систем для надання послуг ЦНАП з метою якісного задоволення потреб громадянського суспільства. Ці перетворення відбувалися шляхом активної співпраці між експертами програми та громадами з залученням значного практичного і фінансового внеску для

покращення умов життя місцевого населення. Підтримка громад у розбудові ЦНАП впроваджено за напрямками: інституційна допомога; технічна допомога; навчальна допомога; інформативна допомога; ІТ-допомога.

Програма «U-LEAD з Європою» для покращення умов життя надає підтримку для місцевого населення на таких рівнях:

- національний: методологічна підтримка в створенні та модернізації ЦНАП; консультації з юридичних і правових питань; практичний внесок – консультування;

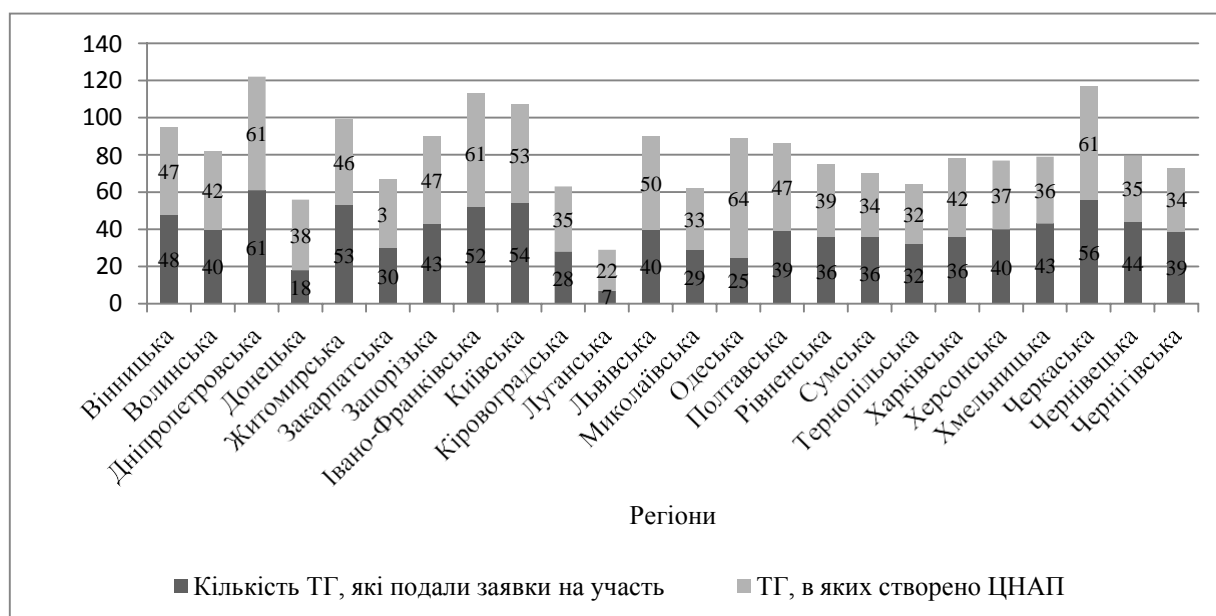
- рівень громади-партнера: фінансова (побудова і модернізація приміщень); інституційна підтримка (навчання і створення нових робочих місць); обладнання (меблі та ІТ-обладнання); інформаційне забезпечення (ІТ-програми); навчальна (залучення та підвищення кваліфікації персоналу); спеціальна підтримка (формування і впровадження мобільної системи надання послуг) [42].

Ступінь впливу міжнародної донорської підтримки за роботою Програми «U-LEAD з Європою» (2016–2021 рр.) визначена в показниках напрямів за фазами впровадження механізму створення ЦНАП у територіальних громадах, наведених в статистичних даних Моніторингу процесу децентралізації та реформування місцевого самоврядування (Див: Додаток Г). За результатами чотирьох фаз створення ЦНАП у розрізі 2016–2021 рр. констатується їх збільшення на 94,6 %. Максимальна кількість територіальних громадах, які подали заявки на участь у створенні ЦНАП, була в Дніпропетровському (61) та Івано-Франківському (52), Київському (54) та Черкаському (56) регіонах. Найбільша кількість ЦНАП станом на лютий 2022 р. розташована в Дніпропетровському (33) та Івано-Франківському (30) регіонах. Також, додатково було модернізовано і створено 816 територіальних підрозділів та віддалених робочих місць, переданв до громад 11 мобільних ЦНАП [67].

Підвищення кваліфікації пройшло 4289 співробітників центрів. Порівняно з початковою фазою проекту кількість кваліфікованих кадрів зросла на 95,9 %. Найбільше територіальних громад, які мають ЦНАП, знаходяться в

Дніпропетровському (61), Одеському (61) та Черкаському (61) регіонах [42]. Доступ до якісних адмінпослуг отримали 11,9 млн. жителів територіальних громад.

Робота з кожною громадою відбувалася за певними етапами. Під час першого етапу здійснений прозорий і відкритий відбір громад для подальшої співпраці в чотирьох раундах. За результатами аналізу і розрізі регіонів України надійшло 929 заявок. 484 територіальні громади обрані для подальшої співпраці і розробки технічних завдань. Уявлення про активність громад, їх участь в відборі і формуванні ЦНАП в розрізі регіонів наведено на Малюнку 5.



Малюнок 5. Кількість громад-учасниць в проекті створення ЦНАП за підтримки Програми «U-LEAD з Європою», 2016–2021 рр.

Громади, які за результатами відбору стали учасницями Програми «U-LEAD з Європою», отримали різні види допомоги та мали виконувати зобов'язання відповідно до технічних завдань. До учасників була вимога в вигляді співфінансування та проведення будівництва чи ремонту приміщень ЦНАП власними коштами. В разі невиконання умов чи неспроможності громади реалізація проекту скасовувалася, але об'єднання мало можливість повторної участі в наступному раунді програми [86].

В період другого етапу дії Програми «U-LEAD з Європою» був обраний напрям подальшого розвитку мережі ЦНАП та роботи з покращення адміністративних послуг для населення і бізнесу в територіальних громадах України. За результатами партнерства було заплановано: по-перше, розпочати роботу близько 1300 точок доступу до адміністративних послуг для населення; по-друге, остаточно оптимізувати інформаційні IT-системи надання адміністративних послуг; по-третє, підвищити кваліфікацію понад 11000 співробітників ЦНАП та органів місцевого самоврядування.

На нашу думку, діяльність проектної міжнародної підтримки допомагає територіальним громадам України розвиватися. Співпраця громади з міжнародними донорами за ключовими складовими визначає такі пріоритети зміцнення системи місцевого самоврядування:

На рівні територіальної громади це: зміцнення місцевого самоврядування України; удосконалення інституційних рамок, враховуючи найкращі європейські практики; поглиблення демократичних процесів розвитку громад; впровадження механізмів контролю і підзвітності органів влади; сприяння у проведенні секторальної і фіскальної децентралізації; створення належних умов для розвитку громад; децентралізація влади і планування комплексного місцевого розвитку; підвищення ефективності, самодостатності, спроможності, прозорості органів місцевого управління; стимулювання місцевого економічного розвитку; взаємодія *влада – бізнес – населення*; розвиток е-урядування; економічне відновлення і розвиток інфраструктури; підвищення прозорості в сфері освіти і охорони здоров'я; підтримка в реалізації реформи децентралізації і підтримка відбудови економіки на територіях, постраждалих від російської агресії.

На рівні органів місцевого самоврядування це: поширення знань і використання бізнес-аналітичних методів у процесах трансформації територіальних громад та місцевого розвитку; створення механізмів залучення громадян до діалогу з органами місцевого управління; оптимізація системи управління через посилення демократичних процесів; набуття досвіду кращого

управління ресурсами шляхом навчання.

На рівні населення це: покращення адміністративних і комунальних послуг населенню; поліпшення умов життя і комфорту місцевих жителів; наявність достатньої кількості робочих місць; громадська безпека та соціальна згуртованість.

На рівні бізнес-структур це: масштабування бізнес-ініціатив, зокрема і в міжнародних проектах технічної допомоги; демонстрація ролі соціально-відповідального бізнесу в місцевому економічному розвитку; створення більш сприятливих умов для розвитку підприємництва території.

Визначені сфери та елементи розвитку визначають переваги подальшого зміцнення спроможності території і впливають на економічне відродження України, створення комфортних умов проживання, працевлаштування, ведення бізнесу, покращення якості життя населення в межах території, що впливає на формуванні рівня економічного розвитку територіальних громад.

З впровадженням правового режиму воєнного стану виникло багато викликів, загроз, потреб та проблемних питань в функціонуванні територіальних громад. Вони пов'язані з наповненням та розподілом видатків місцевих бюджетів, соціальним забезпеченням та забезпеченням потреб внутрішньо переміщених осіб. Міжнародні донори підтримують місцеве самоврядування в напрямку посилення забезпечення подальшої життєдіяльності, що формує кращу основу для відновлення в післявоєнний період.

Відповідно до аналізу впливу міжнародної допомоги в період проведення секторальних реформ в Україні та російсько-української війни доцільно зробити висновок е, що міжнародна спільнота надає постійну підтримку становленню і розвитку місцевого самоврядування України на основі використання досвіду розвинених країн. Внесок іноземних партнерів є вагомим інструментом для підтримки, відродження і розбудови місцевого самоврядування, підвищення соціально-економічної спроможності територіальних громад засобами проектної діяльності.

Участь міжнародної спільноти в розбудові місцевого самоврядування України надала можливість пришвидшити процеси владної і фінансової децентралізації, зміцненню місцевого самоврядування, розвитку територій та інституційної стійкості в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДАХ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Інституційне поле формування досвіду застосування технологій проєктного менеджменту в громадах Чернівецької області

Формування досвіду застосування технологій проєктного менеджменту в громадах Чернівецької області пов'язано зі змінами на рівні моделі державної регіональної політики, викликаними процесами реформи децентралізації. Упродовж 2014–2015 рр. в Україні відбулася низка фундаментальних позитивних зрушень в зміні парадигми регіональної політики держави, наближення її до принципів, стандартів і практик, притаманних країнам-членам ЄС. Це стосується підходів до розробки державної політики регіонального розвитку, її впровадження та реалізації, моніторингу і оцінки виконання, ефективного державного управління в сфері регіонального розвитку. Нова парадигма державної політики регіонального розвитку передбачає, що регіональна політика є, передусім, інвестиційною політикою. Вона має спрямовуватися на економічне зростання, створення нових робочих місць, покращення екологічної ситуації поліпшення якості життя людей, та сталий розвиток і сприяти підвищенню конкурентоспроможності регіонів і окремих територій. За умов обмежених ресурсів пріоритетність їх розподілу повинна передбачати їх концентрацію на тих управлінських й інвестиційних заходах та територіях, що зможуть забезпечити найбільшу віддачу та матимуть довготривалий та комплексний ефект на розвиток певної території та сусідніх регіонів. Відмінності між новою парадигмою державної політики регіонального розвитку та традиційною регіональною політикою най повніше відображає Таблиця 2.

	Традиційна регіональна політика	Нова державна регіональна політика
Цілі	Спрощена фінансова компенсація менш розвинутих регіонам	Виявлення і реалізація прихованого та недооціненого потенціалу розвитку кожного регіону
Стратегії	Секторальний (галузевий) підхід «згори вниз»	Інтегровані проекти розвитку сплановані «згори вниз» та «знизу вгору»
Інструменти	Субсидії і державна допомога переважно на створення об'єктів «твердої» інфраструктури	Державні капіталовкладення у матеріальні і нематеріальні активи у вигляді проектів «твердої» та «м'якої» інфраструктури
Суб'єкти	Центральний уряд	Різні рівні врядування (субсидіарність)
Предмет аналізу	Адміністративні регіони	Функціональні регіони (макро- та мікрорегіони)
Зміст політики	Перерозподіл ресурсів від більш розвинутих до менш розвинутих регіонів	Розбудова конкурентоспроможності регіону шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання ключових активів регіону

Нова парадигма державної регіональної політики описана та закріплена в нормативно-правових актах та стратегічних планувальних документах, насамперед у базовому законі України «Про засади державної регіональної політики» [62] та «Державній стратегії регіонального розвитку (на період до 2020 року та на період до 2027 року)» [18]. Створена нормативно-правова база передбачає такі ключові елементи, з яких складається нова система управління державною регіональною політикою: планування регіонального розвитку; фінансування реалізації державної та регіональних стратегій розвитку; реалізація проектів регіонального розвитку; моніторинг та оцінка впливу реалізації державної регіональної політики; інституційне забезпечення регіонального розвитку.

Нова парадигма державної регіональної політики насамперед передбачає, що кожен регіон визначає свої елементи зростання, базуючись на власних конкурентних перевагах і враховуючи прогнозовані обсяги державної підтримки такого розвитку. Нова державної регіональної політики реалізується через проєктний підхід, тобто реалізацію «проєктів регіонального розвитку», що можуть містити всі види видатків споживання і розвитку, що допомагає досягти мети проєкту. Результативність проєкту має визначатися не за «ступенем освоєння виділених коштів, а досягненням цільових показників. Сукупність досягнутих цільових показників усіх проєктів своєю чергою повинна призводити до досягнення цільових показників регіональної стратегії» [16].

Такий новий підхід обумовлює ефективне «застосування стратегічного управління регіональним розвитком та передбачає суттєве зростання ролі та відповідальності обласних органів публічної влади, діяльність яких має базуватися на стратегічних регіональних планувальних документах: стратегії регіонального розвитку, плані заходів з її реалізації та регіональних бюджетних програмах, виконання яких здійснюється шляхом реалізації розвиткових проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей» [16]. Саме така філософія була закладена під час формування Державного фонду регіонального розвитку (далі – ДФРР), як інструмента фінансового забезпечення регіонального розвитку, побудованого як частина державного бюджетного механізму, що призначений для фінансування регіонального розвитку відповідно до європейського досвіду в діяльності структурних фондів.

Нова державна регіональна політика має забезпечувати прямий і безпосередній зв'язок між регіональними стратегіями (планами заходів з їхньої реалізації) та проєктами ДФРР. Важливо, щоб всі елементи цієї системи виконували свою функцію. Неможливо розглядати проєкти регіонального розвитку в відриві від всієї системи. Тому підготовка якісного проєкту до ДФРР повинна починатися з пошуку концепції – в плані заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку. Цей зв'язок передбачає таку послідовність дій:

- Чернівецька обласна державна адміністрація (далі – ЧОДА) 1 раз на 7 років розробляє проєкт регіональної стратегії розвитку та подає на затвердження обласної ради.
- Чернівецька обласна рада (далі – ЧОР) затверджує регіональну стратегію розвитку терміном дії на 7 років.
- ЧОДА розробляє проєкти планів заходів (на перші 3 та наступні 4 роки) з реалізації регіональної стратегії розвитку та подає їх на затвердження ЧОР.
- ЧОР затверджує плани заходів (терміном дії на перші 3 та наступні 4 роки) з реалізації регіональної стратегії розвитку.
- Заявники ДФРР (органи місцевого самоврядування Чернівецької області, центральні та регіональні органи виконавчої влади, Агенція регіонального розвитку Чернівецької області) щороку подають проєкти ДФРР в прямій відповідності до технічних завдань з плану заходів із реалізації регіональної стратегії розвитку.
- ЧОДА щорічно здійснює підготовку звітів з оцінки результативності реалізації регіональної стратегії та плану заходів з її реалізації та подає на затвердження ЧОР.
- На основі пропозицій ЧОДА, сформованих за результатами моніторингу провадження проєктів, ЧОР (за потреби) затверджує зміни до регіональної стратегії і плану заходів з її реалізації [74].

Окрім фінансування проєктів, які подані відповідно до регіональних стратегій розвитку, нова державної регіональної політики передбачає реалізацію проєктів, які подані відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку (далі – ДСРР). Однак, фінансовий механізм, який би забезпечив її стабільним державним бюджетним фінансуванням не передбачений чинною законодавчою базою. Навіть попри те, що Державна стратегія регіонального розвитку наразі не має стабільного джерела фінансування, вона відіграє важливу роль у визначенні пріоритетів, з якими повинні узгоджуватися регіональні стратегії розвитку. Пріоритетами регіонального розвитку, що

визначені в «Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року» [18], до проголошення воєнного стану були: прискорення економічного зростання територій та регіонів з низьким рівнем соціально-економічного розвитку; підвищення якості та доступності послуг для населення на базовому рівні; збільшення кількості та забезпечення розвитку точок економічного зростання через стимулювання розвитку міст. Визначення таких пріоритетів обґрунтовано низкою проблем, які стримують розвиток регіонів та потребують розв'язання: непродуктивна економіка більшості регіонів; низький рівень конкурентоспроможності регіонів й інноваційного розвитку; низька інвестиційна привабливість регіонів; недостатня кількість центрів економічного зростання для прискорення економічного зростання; застарілість і зношеність дорожньо-транспортної, соціальної і виробничої інфраструктури; відставання рівня життя сільського населення від рівня життя міського; нерівномірний доступ жителів сільської місцевості до послуг і їх якість; високий рівень безробіття і низький рівень підприємницької активності на територіях з особливими проблемами розвитку; невідповідність рівня освіти потребам ринку праці; зруйнована економіка та інфраструктура та накопичення екологічних проблем; формування іміджу території «збройного конфлікту», що призвело до нівелювання інвестиційної привабливості територій; низька мобільність населення, що створює дисбаланс на ринку праці; перевантаженість інфраструктури міських агломерацій, незадовільний стан житлово-комунального господарства і загострення екологічних проблем в містах; низький рівень забезпечення територій і населених пунктів актуальною містобудівною документацією; невідповідність поточного рівня розвитку інфраструктури потребам економіки, населенню регіонів і країні загалом; нереалізований транзитний потенціал окремих регіонів; низький рівень міжмуніципальної і міжрегіональної співпраці; низька спроможність органів влади та інституцій регіонального розвитку до впровадження реформ, надання якісних послуг населенню та вирішення проблем соціально-економічного розвитку територій [11].

Вищенаведений перелік повинен слугувати орієнтиром для визначення пріоритетних сфер інвестування ресурсів публічного сектору в перспективі найближчих років. Але, у попередні роки регіональні органи влади ігнорували більшість проблем при спрямуванні коштів ДФРР. Натомість, беззаперечними лідерами з отримання фінансування ДФРР стали інфраструктурні проекти.

Ратифікувавши «Угоду про асоціацію між Україною з однієї сторони та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами з іншої сторони» [80], Україна взяла на себе низку зобов'язань. Ч. 1 ст. 262 ч. 2 «Державна допомога» гл. 10 Конкуренція Угоди передбачено, що «будь-яка допомога, надана Україною або країнами-членами ЄС з використанням державних ресурсів, що спотворює або загрожує спотворити конкуренцію шляхом надання переваг окремим підприємствам або виробництву окремих товарів, є несумісною з належним функціонуванням цієї Угоди в тій мірі, в якій вона може вплинути на торгівлю між сторонами» [80]. Таким чином, створення в Україні ДФРР відповідало європейській практиці забезпечення державної фінансової підтримки регіонального розвитку. Але українське законодавство не встановлювало прямих залежностей між наданням коштів з ДФРР та виконанням регіонами зобов'язань щодо зростання показників ВРП та зайнятості – через підвищення бізнес-спроможності [20]. На сьогодні ДФРР є чи не найбільшим в Україні фінансовим інструментом впровадження регіональних стратегій розвитку. Від прозорого та ефективного використання коштів фонду значно залежить реалізація обласними органами влади сформованої політики розвитку українських регіонів.

ДФРР розпочав роботу у 2012 р. у вигляді бюджетної програми «Державний фонд регіонального розвитку». Головним розпорядником коштів було Міністерство фінансів України. В 2012–2014 рр. супровід ДФРР здійснювалося Міністерством економічного розвитку і торгівлі (у 2014 р. кошти не були використані у зв'язку із секвестром бюджету). З 2015 р. супровід ДФРР почав здійснювати Мінрегіон, який відповідав за оцінку і добір інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку згідно з Законом України «Про

внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» [59]. З 2016 р. Мінрегіон є головним розпорядником коштів бюджетної програми «Державний фонд регіонального розвитку» [46].

Згідно з ч. 2 ст. 241 БКУ кошти ДФРР спрямовуються на виконання інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку (проєктів співробітництва і добровільного об'єднання громад), які мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустриальних й інноваційних парків, спортивної інфраструктури та відповідають пріоритетам, «Державної стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів» [6]. Відповідно до ч. 3 ст. 241 БКУ, розподіл коштів ДФРР між АРК, областями та м. Києвом і м. Севастополем здійснюється з врахуванням таких критеріїв: 80 % коштів – відповідно до кількості населення регіону; 20 % коштів – з врахуванням рівня соціально-економічного розвитку регіону відповідно до показників валового регіонального продукту в обчисленні на 1 особу для тих регіонів, в яких цей показник менший за 75 % від середнього показника по Україні. У 2018 р. до переліку проєктів регіонального розвитку, які може фінансувати ДФРР, було внесено проєкти-переможці «Всеукраїнського громадського бюджету» [6].

Управління коштами ДФРР на регіональному рівні здійснює Чернівецька обласна адміністрація. З 1 січня 2017 р. ч. 3 ст. 241 БКУ встановлено, що вона до 1 травня року, що передує плановому, подає ЦОВВ, що забезпечує формування державної регіональної політики, пропозиції з переліком та описом інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку, які сформовано відповідно до ч. 2 цієї статті, пройшли попередній конкурс відповідно до законодавства і можуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР в наступному бюджетному періоді [20].

П. 2 Порядку відбору проєктів визначено, що для оцінки та попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку Чернівецька обласна державна адміністрація утворює відповідну регіональну комісію. «Положення про регіональну комісію з оцінки та проведення

попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку» [63], було затверджено в квітні 2015 р. До складу регіональної комісії включаються представники Чернівецької ОДА, органів місцевого самоврядування, територіальних органів ЦОВВ, громадських організацій і регіональних відділень українських асоціацій органів місцевого самоврядування та наукових установ, до сфери діяльності яких належать питання соціально-економічного, інвестиційного, регіонального розвитку. До роботи регіональної комісії за згодою можуть залучатися незалежні експерти.

Згідно з ч. 3 ст. 241 БКУ Мінрегіон створює Комісію для оцінки і відбору інвестиційних програм та проєктів, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР [6]. Положення ч. 3 ст. 241 БКУ обумовлює входження до вказаної Комісії членів Комітету ВРУ з питань бюджету не менше 50 % від складу Комісії, їх участь в прийнятті рішень Комісії за результатами здійснення оцінки і відбору інвестиційних програм й проєктів на конкурсних засадах, надання на підставі рішення Комісії пропозицій з розподілу коштів фонду з переліком програм й проєктів для затвердження КМУ. Водночас положення ч. 5 ст. 241 БКУ передбачає погодження з Комітетом ВРУ з питань бюджету затвердженого КМУ розподілу коштів ДФРР за адміністративно-територіальними одиницями й інвестиційними програмами ф проєктами [6]. Таке парламентське представництво з боку зазначеного Комітету є формою подвійного парламентського контролю.

Згідно з п. 5 Порядку відбору проєктів для участі в відборі заявники в визначеній у оголошенні строк подають регіональній комісії інвестиційні програми та проєкти за формою, установленою Мінрегіоном, а також документи за переліком, установленим зазначеним міністерством. Проєкт подається в прямій відповідності до технічних завдань плану заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку і підписується кваліфікованим електронним підписом. Проєкт має відповідати вимогам, які визначені: ст. 24

Бюджетного кодексу України (зі змінами) [6]; Постанові КМУ «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» (зі змінами) [56]; Наказу Мінрегіону «Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку та проєктів-переможців Всеукраїнського громадського бюджету, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку» [49].

Заявником проєкту може бути: Чернівецька ОДА; органи місцевого самоврядування Чернівецької області; Агенція регіонального розвитку Чернівецької області, за винятком проєктів нового будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту. Умовами спрямування коштів ДФРР є фінансування проєктів, зокрема проєктів співробітництва та добровільного об'єднання громад), що мають на меті розвиток Чернівецької області, створення інфраструктури індустріальних й інноваційних парків, спортивної інфраструктури та відповідають пріоритетам, визначеним у Стратегії розвитку Чернівецької області. Критеріями відбору проєктів регіональними комісіями є:

- для проєктів будівництва – наявність затвердженої проєктної документації;
- календарний план реалізації становить від 1 до 3 років;
- дофінансування з місцевих бюджетів в 10 %;
- спроможність суб'єктів забезпечувати подальше власне фінансування та утримання за рахунок коштів з місцевих бюджетів;
- загальна кошторисна вартість проєкту будівництва понад 5000 тис. грн, а для інших проєктів – понад 1000 тис. грн.

За результатами аудиту Рахункової палати щодо ефективності управління коштами ДФРР у 2016–2018 рр. було визначено, що не завжди було забезпечено належне управління коштами ДФРР, внаслідок чого не досягнуто в повному обсязі його головної мети, а саме підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, формування базису зростання, усунення регіональних диспропорцій в доступі населення до базових соціальних, комунальних та інших послуг [24]. Використання у 2017–2018 рр. коштів

ДФРР дозволило реалізувати частину проєктів регіонального розвитку і вирішити проблемні питання територій. Проте через порушення, допущені під час планування, відбору і затвердження інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку, під час управління і використання коштів ДФРР, не досягнуто запланованого соціально-економічного ефекту за значною кількістю проєктів.

Результати моніторингу проєктів ДФРР, засвідчили, що у 2015–2018 рр. у Чернівецькій області, по-перше, частка проєктів тривалістю один рік постійно зменшувалася: від 99,8 % в 2015 р., до 76,5 % в 2018 р.

По-друге, 98,5 % від загальної кількості проєктів ДФРР було подано як проєкти до плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку Чернівецької області, однак з кожним роком дещо зростала частка проєктів, поданих від ОТГ. Кількість завершених проєктів співробітництва громад щороку є дуже незначною та становить 2–4 проєкти.

По-третє, територія впливу більшості проєктів (63,4 % від загальної кількості) не перевищує розмірів однієї громади. Таким чином, в перші 4 роки діяльності реформований ДФРР працював у форматі фонду локального розвитку. За період 2015–2018 рр. не простежується очевидних тенденцій щодо зміни масштабу реалізованих проєктів – співвідношення «локальних» та «регіональних» проєктів залишається приблизно однаковим.

По-четверте, є значна регіональна диференціація проєктів за сферами реалізації, але щорічним лідером за кількістю реалізованих проєктів є сфера середньої освіти, на яку припадав більше ніж кожен 5 проєкт за період 2015–2018 рр. Поза увагою ДФРР залишилося більшість сфер, що мають прямий вплив на підвищення конкурентоспроможності локального бізнесу та стимулювання росту зайнятості, підвищення доходів домогосподарств.

По-п'яте, за період 2015–2017 рр. всі проєкти, реалізовані з коштів ДФРР на виконання планів заходів в реалізації регіональних стратегій розвитку, були спрямовані лише 17 % від загальної кількості завдань стратегії розвитку Чернівецької області. Враховуючи той факт, що період моніторингу проєктів

ДФРР збігся з періодом дії більшості планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку в 2015–2017 рр., можна констатувати невідповідність запланованих і фактично досягнутих змін в Чернівецькій області.

По-шосте, понад 55 % проєктів на веб-порталі ДФРР не містять описів всіх необхідних розділів аплікаційної форми проєкту, тоді як Чернівецька область увійшла до лідерів щодо повноти описів проєктних заявок, у яких понад 70 % проєктів на веб-порталі ДФРР оформлені у повній відповідності до вимог. По-сьоме, у Чернівецькій області у 2018 р. був профінансований проєкт 012633-ЧВ, опис якого відсутній на порталі ДФРР, що починаючи з 26.10.2016 р. є порушенням Постанови КМУ № 196). З метою подолання зазначених недоречностей з 2020 р. розпочала роботу нова онлайн-платформа ДФРР, яка призначена для повної автоматизації усіх процесів ДФРР [112].

29 червня 2023 р. ВРУ 238 голосами прийняла в другому читанні проєкт Закону «Про внесення змін до Закону України Про Державний бюджет України на 2023 рік» [59]. Поправкою 455 запропоновано кошти ДФРР (2 млрд гривень) передати на розвиток, закупівлю, модернізацію і ремонт озброєння, військової техніки, засобів і обладнання. Розділ «Прикінцеві положення» Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» [60] доповнений новим пунктом щодо передбачення в проєкті закону про Державний бюджет України на 2024 р. особливостей використання коштів ДФРР у 2024 р. з урахуванням положень ст. 37 Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» [60]. Відтак, КМУ доручено здійснити перегляд інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку, календарні плани реалізації яких становить більше 1 року та фінансове забезпечення яких в попередні роки здійснювалося за рахунок коштів ДФРР, в частині відповідності встановленим пріоритетам регіонального розвитку й за підсумками такого перегляду передбачити в проєкті закону про Державний бюджет України на 2024 р. кошти, необхідні для завершення реалізації відповідних інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку.

Отже, кошти ДФРР у 2023 р. перенесено на ЗСУ, а у 2024 р. будуть враховані особливості використання ДФРР відповідно до норм, зокрема: по-перше, кошти ДФРР спрямовуються на виконання інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку, які мають на меті відновлення і розвиток регіонів, з дотриманням таких пропорцій: 50 % коштів – рівними частинами між АРК, областями та м. Києвом і м. Севастополем; 50 % коштів – рівними частинами додатково між Дніпропетровською, Житомирською, Запорізькою, Донецькою, Київською, Миколаївською, Одеською, Сумською, Херсонською, Харківською, Чернігівською обл. Інвестиційні програми та проєкти регіонального розвитку, які реалізуються за рахунок коштів ДФРР, підлягають співфінансуванню з місцевих бюджетів в обсязі не менше 10%, а для бюджетів м. Києва і м. Севастополя та бюджетів міських територіальних громад з населенням від 225 тис. осіб – не менше 50 %. Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм та проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР, визначається КМУ. Розподіл коштів ДФРР за адміністративно-територіальними одиницями й інвестиційними програмами та проєктами регіонального розвитку здійснюється за результатами відкритого голосування громадян через Портал Дія та затверджується КМУ [112].

Отже, в 2015 р. Україна зробила великий крок вперед в сфері формування сучасної державної регіональної політики – був затверджений базовий закон Про засади державної регіональної політики та відповідні підзаконні акти, які докорінно змінили роботу ДФРР. Реформа відкрила низку можливостей для розвитку регіонів та громад Чернівецької області. Водночас, спроби реалізації нової регіональної політики переважно продемонстрували неготовність органів влади та місцевого самоврядування спрямовувати ресурси ДФРР на фінансування проєктів, що мають значний розвитковий ефект. За 5 років діяльності в процедурах роботи ДФРР відбулося багато змін. На сьогодні ДФРР є найбільшим джерелом конкурсного бюджетного фінансування на реалізацію проєктів регіонального розвитку, хоча ефективність використання коштів

фонду ставиться під сумнів через значні політичні впливи на локальному, регіональному і національному рівнях.

Водночас, саме ДФПП є тим інституційним полем, на якому відбулося формування досвіду застосування технологій проєктного менеджменту в громадах Чернівецької області та розвиток такого важливого аспекту управління проєктами в умовах кризи як необхідність реалістичного планування проєктної діяльності. Оскільки під час криз немає жодних гарантій, а плани можуть змінюватися, тому важливо розглядати різні сценарії розвитку подій і розробляти гнучкі плани.

3.2. Проєктний менеджмент як інструмент розвитку громад Чернівецької області

В демократичних державах місцеве самоврядування виступає фундаментальною основою їхнього конституційного устрою, принципом організації публічної влади, запорукою економічного розвитку територій та добробуту їх мешканців. Первинним суб'єктом місцевого самоврядування, тобто основним носієм його функцій та повноважень є територіальна громада [61].

Зростаючі вимоги суспільства до регіональної та локальної влади вимагають оновлення інструментів розв'язання суперечностей між суспільними та приватними інтересами, громадським і державним баченням пріоритетів розвитку, управлінськими та індивідуальними підходами до вирішення політичних, соціально-економічних, етнокультурних проблем. Проєктна діяльність є важливим компонентом діяльності органів місцевого самоврядування, що в оновленому форматі сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності, зміцнюючи конкурентний потенціал відповідної територіальної громади.

Проєкт є гнучким інструментом реалізації завдань, спрямованих на забезпечення умов підтримки розвитку територіальних громад. Заразом розуміння важливості проєктного менеджменту як інструменту розвитку

територіальних громад потребує поглиблення. Проектна діяльність на рівні територіальних громад передбачає реалізацію будь-яких проектів у різних галузях і напрямках територіального розвитку, посилюючи, таким чином, інвестиційну привабливість територій та контроль, як з боку державних структур, так і з боку громадськості стосовно цільового використання коштів, термінів і ресурсних затрат на реалізацію проектних ідей. Вона дозволяє залучати додаткові кошти для розвитку пріоритетних напрямів діяльності, визначених на рівні стратегічних програмних документів територіального розвитку.

Досліджуючи проблеми інтеграції технологій проектного менеджменту в практики локального розвитку, науковці акцентують на низці чинників, що встановлюють необхідність використання проектного менеджменту як ефективного інструменту розвитку територіальних громад, зокрема організаційно-правовому, публічному та екологічному. Організаційно-правовий чинник визначає необхідність використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, відповідно норм національного законодавства, передбачає формування агентів відповідальності (комунальних підприємств, громадських організацій) та налагодження взаємодії з донорськими організаціями у процесі реалізації проектів розвитку громади. Чинник публічності зумовлений станом перманентної недовіри громадськості до влади. Зміни ситуації на краще можливо забезпечити шляхом стимулювання громади до дій. Реалізація технологій проектного менеджменту дозволяє сформувати відчуття спільної з владою відповідальності та сприяє посиленню громадянської активності. Безпекові виклики та загрози визначають додаткові пріоритети у використанні технологій проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема пов'язані з екологічним напрямком, розвиток якого має вагомий вплив на якість та добробут життя мешканців територіальної громади та сприяє її сталому розвитку [4, с. 7–9; 40].

При розробці проектних пропозицій керівництво ОМС Чернівецької області завжди враховує інтереси територіальної громади, мешканці якої

виступають споживачами результатів проєкту. Формуванню позитивної громадської думки щодо проєктів, які будуть реалізовані в межах територіальної громади сприяє комунікативна взаємодія з громадськістю. До розробки проєктів можуть також залучатись і представники громадських організацій, що забезпечать безпосередній зв'язок із місцевим населенням і здійснюватимуть громадський контроль за реалізацією проєктів [38].

Для оцінки особливостей застосування проєктного менеджменту як інструменту розвитку громад Чернівецької області розглянемо досвід проєктної діяльності Вижницької та Кам'янської територіальних громад.

Розгляд елементів організаційної структури досліджуваних ТГ, відображений у таблиці 3, засвідчує, що у Вижницькій ТГ сформовано відділ проєктів і програм місцевого самоврядування, а в Кам'янській ТГ такої структурної наразі одиниці не передбачено.

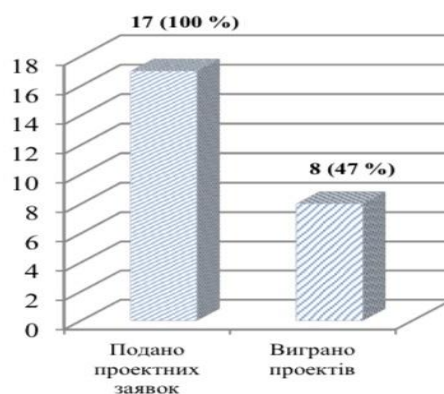
Таблиця 3

Організаційна структура Вижницької та Кам'янецької ТГ

Вижницька ТГ	Кам'янська ТГ
Голова Вижницької ТГ	Голова Кам'янецької ТГ
Заступник голови	Заступник голови
Приймальня	Секретар
Секретар	Юрист
Центр надання адміністративних послуг	Бухгалтер
Відділ фінансів, бухгалтерського обліку та звітності	Касир
Відділ загальної та організаційної роботи	Паспортист, нач. ВОС
Відділ правової та кадрової роботи	Спеціаліст
Відділ земельних відносин, архітектури та комунальної власності	Землевпорядник
Відділ проєктів та програм місцевого самоврядування	
Відділ освіти	
Відділ культури, молоді та спорту	
Служба господарського забезпечення	

Джерело: Складено за [9; 27]

Щодо досвіду проєктної діяльності означених громад зазначимо, що для Вижницької ТГ характерною є практика «бюджету участі» [5], зокрема мешканці територіальної громади досить активно використовують цей інструмент (Малюнок 6).



Малюнок 6. Динаміка проєктної діяльності Вижницької ТГ

Проаналізуємо проєктну діяльність Вижницької ТГ на основі таких критеріїв (табл. 4):

- за строком реалізації проєкту: довготермінові (більше 3-х років), середньотермінові (від 1 до 3 років) і короткотермінові (менше 1 року);
- за вартістю проєкту: малобюджетні (до 200 тис. грн), середньобюджетні (від 200 до 800 тис. грн) та великобюджетні (від 800 тис. грн);
- за типом інноваційності проєкту: абсолютно й відносно інноваційні;
- за характером та сферою реалізації проєкту: економічні, організаційні, освітні, культурні, проєкти дослідження та розвитку, у галузі охорони здоров'я, екологічні, у галузі розвитку спорту, проєкти соціального спрямування тощо.

Класифікація проєктів, реалізованих Вижницькою ТГ

Ознаки проєктів	Кількість проєктів	%
За терміном реалізації:	8	
короткотермінові	6	75
середньотермінові	2	25
довготермінові	0	0
За вартістю:	8	
малобюджетні	8	100
середньобюджетні	0	0
великобюджетні	0	0
За типом інноваційності:	8	
абсолютно інноваційні	2	25
відносно інноваційні	6	75
За характером та сферою діяльності	8	
промислові	0	0
проєкти дослідження та розвитку	0	0
організаційні	0	0
економічні	0	0
у сфері розвитку культури	3	37,5
освітні	2	25
у сфері охорони здоров'я	0	0
спортивні	1	12,5
екологічно-соціальні	2	25

Джерело: [9]

Ефективність проєктного менеджменту як інструменту розвитку громад Чернівецької області залежить від професійної та ментальної готовності посадових осіб ОМС до проєктної діяльності, тобто не тільки до розробки проєктів, а й управління ними. Тому одне з питань проведеного дослідження було спрямоване на визначення кола осіб, які здійснюють проєктну діяльність в органах місцевого самоврядування. Як видно з даних таблиці 4, у Кам'янській ТГ штатним розписом не передбачено ані відділу, ані фахівця у галузі проєктного менеджменту [9]. Натомість у структурі Вижницької ТГ функціонує відділ проєктів і програм місцевого розвитку [27]. Стосовно наявності та кількості співробітників, що володіють професійними компетентностями

(професійну освіту або сертифікат) у галузі управління проектами зазначимо, що жоден фахівець досліджуваних ТГ не має відповідної кваліфікації, однак володіє певним досвідом. Таким чином, можна стверджувати, що на сьогодні в територіальних громадах Чернівецької області існує запит на компетентних фахівців у галузі управління проектами та, відповідно, новий сегмент розвитку ринку освітніх послуг. Цілком очевидно, що якісні зміни змісту управління сприятимуть створенню умов підвищення кваліфікації посадовців у галузі управління проектами, мотивації до активності в проектному середовищі. Якості проектної діяльності громад Чернівецької області також сприятиме відповідне документаційне забезпечення та консультаційний супровід.

Зауважимо, що основними документами, регламентуючими проектну діяльність територіальних громад Чернівецької області є переважно методичні вказівки та вимоги щодо проектних пропозицій. З одного боку, використання означених документів є частково виправданим, а з іншого свідчить про недостатньо налагоджену систему відповідальності за проектну роботу, що не регламентована на рівні відповідних посадових інструкцій. Наслідки цього можуть виявитись у втраті системного бачення взаємозв'язків між проектною діяльністю та реалізацією програм та стратегій розвитку територій.

В контексті перспектив розширення сфери проектної діяльності громад Чернівецької області для розв'язання проблем локального розвитку, логічною є актуалізація проблеми вдосконалення програмного забезпечення. Адже значна кількість субпроцесів і розрахункових операцій управління проектами потребує застосування спеціалізованих програмних засобів.

Таким чином, на основі вивчення теоретичних і практичних засад використання проектного менеджменту як інструменту розвитку громад Чернівецької області виокремлено чинники, що означають тенденції розвитку територіальних громад на основі проектного підходу. До таких чинників віднесено організаційно-правовий, чинник публічності й екологічний чинник, які є найбільш релевантними в діяльності розглянутих територіальних громад. Здійснена діагностика проектної діяльності Вижницької та Кам'янської ТГ

дозволила встановити, що зміст і сутність технологій проєктного менеджменту не завжди розуміється адекватно, а це, своєю чергою, може мати наслідком недостатню якість обґрунтування суспільної корисності проєктів і неповноту врахування ризиків їх впровадження. Встановлено, що найбільш перспективними напрямками проєктної діяльності територіальних громад Чернівецької області є підвищення якості надання адміністративних послуг; інтеграція інноваційних підходів у організацію управління громадою; забезпечення належного рівня безпеки та громадського захисту; підвищення конкурентоспроможності територіальної громади тощо.

3.3. Динаміка та перспективи проєктної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану

Динаміка проєктної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану тісно пов'язана з Агенцією регіонального розвитку Чернівецької області. Підвищення її інституційної спроможності для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад було передбачено «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027» роки [18] й «Національною економічною стратегією на період до 2030 року» [45]. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [58], який, зокрема, вніс зміни до ст. 19 «Агенція регіонального розвитку» Закону України «Про засади державної регіональної політики» [62] щодо посилення та поглиблення ролі агенцій регіонального розвитку в реалізації державної регіональної політики на рівні регіонів, розширенні кола засновників та співзасновників агенцій, уточнення та розширення завдань агенцій, фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності агенцій. Постановою КМУ від 21 жовтня 2022 р. «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку» [21] у новій редакції затверджено Типове положення про Агенцію регіонального розвитку, у якому визначено: загальні засади створення, функціонування і припинення діяльності Агенції

регіонального розвитку; основні завдання та функції Агенції регіонального розвитку; особливості утворення та діяльності органів управління Агенції регіонального розвитку; орієнтовну типову структуру Агенції регіонального розвитку; джерела фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності Агенції регіонального розвитку.

Агенція регіонального розвитку Чернівецької області була заснована 16 травня 2016 р. Її засновниками стали Чернівецька обласна державна адміністрація, Чернівецька обласна рада; ГО «Асоціація аграрників», ГО «Інвестиції Буковини», ГО «Туристичний розвиток Карпат» та ГО «Сучасні інноваційні стратегії». На сьогодні основною проблемою для Агенції регіонального розвитку Чернівецької області залишається недостатнє фінансове забезпечення [25]. В умовах воєнного стану перед Агенцією регіонального розвитку Чернівецької області постали нові виклики з вирішення нагальних економічних та соціальних питань громад: надання гуманітарної й іншої допомоги цивільному населенню і внутрішньо переміщеним особам; підтримка підприємництва, сприяння релокації виробничих потужностей підприємств на безпечні території; залучення інвестиційних ресурсів та міжнародної технічної допомоги, грантових проєктів для подолання наслідків військової агресії росії. Відповідно Агенція регіонального розвитку Чернівецької області здатна виступити майданчиком в об'єднанні зусиль локальних органів влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, місцевого бізнесу, наукових і навчальних закладів регіону в пошуку рішень зі стратегічних і нагальних питань розвитку регіонів та громад.

У 2022–2023 рр. Агенція регіонального розвитку Чернівецької області здійснювала діяльність за такими основними напрямками:

- розробка, впровадження, моніторинг та оцінювання реалізації регіональної стратегії розвитку і відповідного плану заходів;
- розробка проєктів регіонального плану відновлення і розвитку, планів відновлення і розвитку територіальних громад;
- підготовка і реалізація проєктів регіонального розвитку та проєктів ДПП;

- розробка і надання допомоги в розробці стратегій розвитку територіальних громад та надання консультаційно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування;
- організація співпраці з інвесторами та сприяння залученню інвестицій;
- сприяння розвитку підприємництва та експорту продукції підприємствами регіону;
- реалізація заходів в сфері сприяння європейській і євроатлантичній інтеграції України;
- проведення навчальних та тренінгових заходів і надання консультацій;
- проведення форумів, конференцій та круглих столів;
- підтримка міжнародного співробітництва;
- здійснення заходів, що пов'язані з подоланнями наслідків збройної агресії рф проти України.

В період воєнного стану агенції регіонального розвитку частково переорієнтували свою діяльність й здійснюють роботу за такими напрямками:

- забезпечення логістики з надання гуманітарної допомоги цивільному населенню, ввезення гуманітарної допомоги з-за кордонів України;
- надання допомоги внутрішньо переміщеним особам;
- підтримка малого та середнього підприємництва, сприяння релокації виробничих підприємств на більш безпечні території;
- підготовка і реалізація грантових проєктів для забезпечення подолання наслідків військової агресії рф;
- залучення міжнародної технічної допомоги для відновлення зруйнованого майна й інфраструктури регіонів та громад;
- сприяння волонтерській діяльності в Чернівецькій області, підтримка територіальної оборони та Збройних сил України [25].

Впродовж 2022 р. Агенція регіонального розвитку Чернівецької області брала участь у розробленні проєктів регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад. Також

Агенцією надано пропозицій Департаменту регіонального розвитку Чернівецької ОВА щодо розробки програми розвитку малого та середнього підприємництва у Чернівецькій області на 2023-2024 роки [68].

Від початку дії воєнного стану Агенція регіонального розвитку Чернівецької області здійснювала підготовку та реалізацію проєктів регіонального та місцевого розвитку, зокрема проєктів державно-приватного партнерства. Агенцією надана консультаційна підтримка закладам охорони здоров'я Чернівецької області з реалізації проєктів транскордонного співробітництва за програмою «Румунія – Україна 2014–2020» [72]. Спільно з Буковинським дитячим центром реабілітації та відновного лікування розпочата робота над проєктами розвитку, зокрема й за рахунок використання площ санаторію в с. Стара Жадова. Агенцією налагоджена співпраця з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) і Департаментом освіти і науки ЧОДА з реалізації проєкту Програми «EU4Skills: Кращі навички для сучасної України» [113] в Чернівецькій обл. Також Агенція надала консультації та допомогу: Департаменту регіонального розвитку ЧОДА в реалізації проєктів транскордонного співробітництва «Smart Travel Bucovina» [146] та «CARPATHIA UNESCO – GREEN CARPATHIA Integrated Cross-border Touristic Route» [101]; Карапчівській сільській раді у реалізації проєкту транскордонного співробітництва програми «Румунія – Україна 2014–2020» [72]. Агенція спільно з Чернівецьким обласним центром крові підготувала проєкт розвитку закладу та подала на грантову програму «Кусаноне» [33], а спільно з ЧОР підготувала проєкт на конкурси Дунайської транснаціональної програми «Capacity building for clean rivers» [100] у партнерстві з HARFA Network for Regional Development Foundation (Угорщина).

Отже, наведені кейси вказують на те, що в умовах війни особливого значення набувають соціальні проєкти територіальних громад. В період війни ситуація швидко змінюється, що ставить під загрозу реалізацію соціальних проєктів та актуальність деяких з них. Відтак управління соціальними проєктами має бути максимально гнучким та адаптивним. Відбувається швидка

зміна пріоритетів у напрямках соціальної підтримки. Наприклад, підтримка працездатності шкіл і лікарень є більш важливим, аніж будівництво нових доріг. Управління соціальними проєктами має спрямовуватися на забезпечення базових потреб населення: харчування, медична допомога, житло. В умовах війни населення перебуває в складних умовах та в тривалому психоемоційному напруженні, тому важливо налагодити взаємодію з місцевими громадами і організаціями для забезпечення оптимального використання ресурсів і відновлення інфраструктури. В цьому контексті управління соціальними проєктами має спрямовуватися на залучення громадськості до проєктів, що сприяє успішній реалізації та підвищує довіру до влади [26].

Не менш важливим напрямом розгортання проєктної діяльності за координації Агенції регіонального розвитку Чернівецької області в умовах воєнного стану стали розробка і надання допомоги в розробці стратегій розвитку територіальних громад. В 2022 р. Агенцією був здійснений моніторинг та поширена серед громад області інформація з можливостей участі в міжнародних програмах і конкурсних відборах проєктів на отримання грантів. Тому органи місцевого самоврядування Чернівецької обл. були поінформовані про всі актуальні конкурси і можливості для залучення грантових коштів. Також Агенція надала допомогу в підготовці 16 проєктів місцевого економічного розвитку на відповідні конкурси проєктів; організувала консультації Хотинській міській раді з підготовки проєктів на Дунайську транснаціональну програму [30]; підтримала Департамент соціально-економічного розвитку ЧМР з залучення проєкту CIVITTA, спрямованого на розвиток логістики аграрного сектору Чернівецької області [103].

Важливо, що Агенція акцентувала увагу на формуванні проєктних команд в територіальних громадах на основі комбінації навичок і компетенцій учасників. Зауважимо, що кожен член команди досвід, що сприяє ширшому охопленню проблем, забезпечує більше ідей і кращі рішення. Колективна робота над проєктом сприяє розвитку творчого мислення, інноваціям і пошуку нових підходів. Формування проєктних команд сприяє ефективному розподілу

завдань та відповідальності. Кожен учасник має чітко визначені обов'язки, покращує координацію та контролю за виконанням робіт. Командна робота сприяє підвищенню взаємодії і комунікації між учасниками, що покращує досягнення спільних цілей [85]. Спільна робота над проектом дозволяє розподіляти навантаження і збільшити продуктивність. Отже, формування ефективних проектних команд в громадах Чернівецької області є ключовим фактором успіху будь-якого проекту, відтак особливо підтримується Агенцією регіонального розвитку Чернівецької області в умовах воєнного стану [75].

В умовах воєнного стану поглибилася співпраця Агенції регіонального розвитку Чернівецької області з інвесторами, в залученні інвестицій. У 2022–2023 рр. Агенція забезпечила надання підтримки Департаменту соціально-економічного розвитку ЧМР в створенні індустріального парку в м. Чернівці [89]; супровід потенційних інвесторів для розвитку логістичної інфраструктури у Теремблеченській громаді та Глибоцькій громаді [73]; розвинула співпрацю з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) з реалізації проекту Програми EU4Business «Координація надзвичайного процесу в Україні для підтримки функціонування ланцюжків створення вартості серед українських МСП у Чернівецькій громаді» [31].

Перспективним напрямом проектної діяльності громад Чернівецької області є інфраструктурні проекти, що є надзвичайно важливою складовою розвитку економіки Чернівецької області, що забезпечують надійне транспортне сполучення, енергетичну незалежність і доступ до ресурсів. В більшості випадків, ці проекти є складними й вимагають значних фінансових витрат. Зростаюча складність інфраструктури і збільшення обсягів робіт ставлять нові виклики перед управлінням інфраструктурними проектами. До них належать забезпечення якості і безпеки робіт, контроль над вартістю проекту та забезпечення терміновості виконання робіт й ефективного використання ресурсів [29].

У 2022–2023 рр. Агенцією регіонального розвитку Чернівецької області в умовах воєнного стану налагоджена співпраця з Соціально-культурною

асоціацією розвитку співпраці Україна – Країна Басків, здійснений робочий візит до муніципії Бельц (Молдова) для встановлення партнерських відносин і обміну досвідом з спільної підготовки проєктів транскордонного співробітництва, взяли участь в спільній зустрічі керівництва Сокирянської територіальної громади, Окницького, Дондушенського та Бриченського районів з реалізації спільних ініціатив в сфері транскордонного співробітництва, в робочій поїздки керівництва ЧОР та делегації Чернівецької області до Сучавського повіту, м. Сірет, Ботошанського повіту, м. Ботошани, Яського повіту, м. Ясси (Румунія) [25].

На нашу думку, для вирішення завдань інфраструктурних проєктів в умовах воєнного стану необхідні інноваційні підходи до управління інфраструктурними проєктами. Один з таких підходів – використання штучного інтелекту. Це надає можливість автоматизувати рутинні задачі, підвищує ефективність і точність управління проєктами, зменшує ризик помилок, що можуть привести до збільшення витрат і затримок у виконанні робіт. Штучний інтелект є інноваційним підходом в управлінні інфраструктурними проєктами, які дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси управління проєктами.

Один з прикладів використання штучного інтелекту в управлінні проєктами – це автоматизована система моніторингу та контролю якості виконання робіт. Дана система використовує алгоритм машинного навчання, аналізує дані зі спеціальних датчиків і камер, що забезпечити моніторинг робіт. Штучний інтелект допомагає виявляти проблеми і помилки в роботі, що дозволяє вживати заходів для їх усунення вчасно [15].

Ще один інноваційний підхід – це застосування машинного навчання задля покращення планування і розподілу ресурсів. Це корисно при плануванні термінів і графіку виконання робіт проєкту, при розподілі ресурсів, матеріалів та робочої сили. Алгоритми допомагають прогнозувати необхідні ресурси, що зменшує ризик їх нестачі і збільшує ефективність виконання проєкту.

Інтернет речей є ще одним інноваційним підходом в управлінні інфраструктурними проєктами. За допомогою Інтернету речей можна

моніторити і збирати дані про стан інфраструктури, що дозволить управляти проєктом більш ефективно і зменшить ризик виникнення проблем. Наприклад, за допомогою Інтернету речей можна моніторити стан доріг та мостів. Також Інтернет речей дозволяє забезпечити моніторинг енергоефективності і здійснювати розумний контроль за системами опалення, кондиціонування і освітлення, що дозволяє ефективно використовувати ресурси й зменшувати споживання енергії в територіальних громадах[153].

Застосування інноваційних підходів в управлінні інфраструктурними проєктами принесе значну користь, зменшуючи ризик виникнення проблем і покращуючи ефективність проєктів. Однак, важливо розуміти, що технології не є універсальним рішенням та можуть бути непридатними в окремих випадках. Їх використання має бути обґрунтованим і належним чином адаптованим до потреб проєкту. Інноваційні підходи до управління інфраструктурними проєктами, мають багато переваг, порівняно з традиційними методами управління проєктами. По-перше, ці підходи можуть знизити ризик невдач проєктів і збільшити їх ефективність. Штучний інтелект та машинне навчання допомагають виявити можливі проблеми ще до їх виникнення, дозволяючи вчасно вжити відповідні заходи. По-друге, використання інноваційних підходів зменшує витрати і підвищує якість проєктів. По-третє, використання інноваційних підходів прискорює процес прийняття рішень і покращує комунікацію між учасниками проєкту [148].

Незважаючи на очевидні переваги, пов'язані з використанням інноваційних технологій у управлінні інфраструктурними проєктами, існують певні виклики та обмеження, які необхідно враховувати. По-перше, високі витрати на впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання можуть стати серйозним перешкодою для компаній, особливо тих, що мають обмежені фінансові ресурси. Вартість розробки та впровадження таких технологій може бути значною, і не всі компанії можуть дозволити собі це. По-друге, використання інноваційних технологій потребує наявності висококваліфікованих фахівців, які мають досвід у розробці та впровадженні

цих технологій. У більшості випадків компанії не можуть знайти достатньо кваліфікованих працівників, які могли б забезпечити виконання проєктів, що пов'язані зі штучним інтелектом та машинним навчанням. По-третє, використання інноваційних технологій може виникнути проблема з захистом персональних даних та конфіденційності. При використанні машинного навчання може виникнути ризик порушення правил захисту персональних даних, які можуть бути зібрані під час проєкту. Оскільки інформація про проєкти може містити конфіденційну інформацію, забезпечення їх безпеки є критично важливим для успішного впровадження технологій управління проєктами [139].

Важливою частиною проєктної діяльності громад Чернівецької області в умовах воєнного стану стали заходи, пов'язані з подоланнями наслідків збройної агресії РФ проти України в 2022 р. Агенція регіонального розвитку Чернівецької області надала: підтримку Сумській АРР з отримання гуманітарних вантажів для медичних закладів області; допомогу в доставці 2 гуманітарних вантажів від Sunflower of Peace з Молдови до Чернівецької області [50]. Також Агенція регіонального розвитку Чернівецької області здійснила підготовку і підтримку реалізації: проєкту створення молодіжного інтеграційного центру для ВПО у м. Чернівці; проєкту за фінансової підтримки Італійського агентства розвитку співробітництва (AICS) «Охорона здоров'я та психосоціальна підтримка переміщених осіб в Україні» [47] в Чернівецькій області; проєктів за фінансової підтримки Action contre la Faim (Франція) з постачання продуктів харчування і гігієни для ВПО, що проживають на території Чернівецької області; проєкту «Emergency Health Response – Ukraine Crisis» на території Чернівецької області, що фінансується Medecins du Monde Greece (Греція). Крім того, Агенція забезпечила співпрацю з Агентством ООН в справах біженців з гуманітарних питань і підтримки ВПО та з гуманітарною ініціативою Help Ukraine Romania з надання допомоги медичним установам Чернівецької області [25].

Отже, на сьогодні ми можемо чітко означити переваги застосування проєктного підходу, спрямованого на розвиток: по-перше, територіальні громади України навчилися здійснювати аналіз власних потреб, проблем та викликів та визначати інновації, що можуть допомогти вирішити проблеми та забезпечити потреби громади; по-друге, здійснювати селекцію інновації (оцінити її вартість, переваги, можливості впровадження) та добирати ті, що найбільше підходять для вирішення проблем громади; по-третє, розробляти та впроваджувати плани проєктної діяльності, що включають розробку нових процесів та навчання персоналу; по-четверте, усвідомити необхідність навчання персоналу, здатну покладатися на нові управлінські технології та працювати з новими процесами і процедурами, що забезпечить високу якість виконання завдань; по-п'яте, здійснювати моніторинг та оцінку результатів впровадження проєктної діяльності, що допомагає виявити потенційні недоліки та проблеми.

ВИСНОВКИ

Вивчення особливостей застосування технологій проектного менеджменту в системі місцевого самоврядування України дозволило сформулювати наступні висновки.

Аналіз теоретичних принципів дослідження проектного менеджменту в системі місцевого самоврядування засвідчив, що місцевому самоврядуванню як інститут демократії притаманні певні характеристики та принципи функціонування, що визначаються сталістю та наслідуванням, а також мають властивість перетворюватися на стандарти, незалежно від конкретної держави. Означене дозволяє розглядати їх як методологічний інструментарій дослідження місцевого самоврядування на міждержавному рівні. Здійснений аналіз методологічних засад вивчення місцевого самоврядування дозволив розглянути його у двох вимірах: внутрішньому, тобто у форматі формування, точніше виборності, органів місцевого самоврядування, та зовнішньому, тобто в контексті уповноваженості органів місцевого самоврядування. На наш погляд, продуктивне поєднання та взаємне доповнення означених вимірів може слугувати теоретико-методологічною основою аналізу ефективності місцевого самоврядування загалом, та його конкретного типу чи/або моделі, зокрема.

Динамічний розвиток дослідницького інструментарію публічного управління на додаток до цифровізації інформаційного простору обумовлює впровадження у діяльність органів публічного управління передових держав світу інструментарію інтелектуальних, інформаційних і цифрових технологій, інноваційного розвитку та проектного підходу до реалізації відповідних управлінських функцій публічного урядування. Використання проектного менеджменту к технології управління на національному, регіональному та локальному рівні визначається стратегічним і тактичним ефектом. В стратегічному плані проектний підхід забезпечує спрямування зусиль відповідних органів державної влади на вирішення важливих проблем перспективного розвитку територіальної громади, регіону або держави та,

відповідно, зниження рівня соціальної напруги; сприяє посиленню стійкості органів влади до внутрішніх і зовнішніх викликів, сприяє налагодженню стійкого партнерського діалогу органів влади та громадськості. В тактичному аспекті досягається скорочення строків виконання державних програм і національних проєктів, економія бюджетних коштів, можливість оптимізації державно-управлінських структур, вдосконалюється координація діяльності органів публічного урядування, налагоджується співробітництво та публічно-приватне партнерство з суб'єктами господарської діяльності. В наступних параграфах нами буде розглянуто особливості інтеграції технологій проєктного менеджменту в систему місцевого самоврядування України та проаналізовано практику їх застосування на рівні територіальних громад.

Децентралізація й розвиток територіальних громад однозначно мають відбуватись у руслі євроінтеграційних процесів України. Поглиблення євроінтеграції має продовжуватись *знизу – догори*, щоб укорінити європейський вибір українського суспільства й унеможливити політичні спекуляції. Територіальні громади мають розуміти свою суб'єктність в міжнародних відносинах. ЄС пропонує численні можливості співробітництва громад, постійно розширює доступ до програмних інструментів фінансової допомоги. Для активізації й удосконалення співробітництва територіальних громад України з європейськими громадами в рамках транскордонного співробітництва та формування мереж транскордонних громад необхідними є: по-перше, мобілізація існуючого інституційного середовища співробітництва з первинною орієнтацією на участь територіальних громад; по-друге, підтримка міжнародної проєктної діяльності територіальних громад з максимальною диверсифікацією різних напрямків та сфер співробітництва. Територіальні громади України мають потенціал як для впровадження європейської моделі місцевого самоврядування, так і подальшого її вдосконалення через поєднання історичного досвіду урядування та розуміння безпекових викликів розвитку громад в майбутньому.

На основі вивчення теоретичних і практичних засад використання проєктного менеджменту як інструменту розвитку громад Чернівецької області виокремлено чинники, що означають тенденції розвитку територіальних громад на основі проєктного підходу. До таких чинників віднесено організаційно-правовий, чинник публічності й екологічний чинник, які є найбільш релевантними в діяльності розглянутих територіальних громад. Здійснена діагностика проєктної діяльності територіальних громад Чернівецької області дозволила встановити, що зміст і сутність технологій проєктного менеджменту не завжди розуміється адекватно, а це, своєю чергою, може мати наслідком недостатню якість обґрунтування суспільної корисності проєктів і неповноту врахування ризиків їх впровадження. Встановлено, що найбільш перспективними напрямками проєктної діяльності територіальних громад Чернівецької області є підвищення якості надання адміністративних послуг; інтеграція інноваційних підходів у організацію управління громадою; забезпечення належного рівня безпеки та громадського захисту; підвищення конкурентоспроможності територіальної громади тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері / за заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
2. Безверхнюк Т. Партнерська мережа як інституціональна форма державного механізму проектного управління регіональним розвитком. *Держава та регіони. Серія Державне управління*. 2016. Вип. 1. 163-173
3. Безверхнюк Т. Система управління соціальним проектом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 9-12
4. Боковикова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. ISSN 1992-2337. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського НАН України. URL : <https://bit.ly/3iL6KjF>.
5. Бюджет ініціатив жителів. Вижницька міська громада. URL: <https://vnmiscrada.gov.ua/bjudzhet-iniciativ-zhiteliv-15-55-40-19-06-2023/>
6. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 8 липня 2010 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
7. Васильчук Н. О., Перепелюкова О. В. Сучасні тренди донорської допомоги в Україні в контексті розвитку об'єднаних територіальних громад. *Бізнес Інформ. Економіка. Регіональна економіка*. 2017. № 11. С. 107–111.
8. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34-37
9. Вижницька міська громада. URL: <https://vnmiscrada.gov.ua/>
10. Вижницька міська громада: Програма сприяння залученню інвестицій у розвиток Вижницької міської територіальної громади на 2021-2023 роки. URL: <https://vnmiscrada.gov.ua/programi-10-22-28-14-02-2022/>
11. Вихор М. В., Коваль Н. В., Шемігон О. І. Програмно-цільовий підхід у процесі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 3–9.
12. Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
13. Вольський О. Концептуальні підходи щодо визначення сутності та еволюції місцевого самоврядування. Тези звітної наукової конференції філософського факультету / Відп. за випуск Л. Рижак, Г. Шипунов. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2019. С. 164–167
14. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності*. Серія : Педагогічні науки. 2017. Вип. 20. С. 48-53

15. Гібридні технології управління інфраструктурними проектами та програмами : монографія // Зачко І. Г., Кобилкін Д. С., Зачко О. Б. Львів : СПОЛОМ, 2022. 266 с.
16. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В. Нормативно-правове забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №5. С. 9–15.
17. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Система інституційного забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики в Україні: проблеми та напрями удосконалення. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №7. С. 23-30.
18. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
19. Державний фонд регіонального розвитку: гроші для розвитку чи проїдання? URL: <https://cost.ua/730-derzhavnyy-fond-rehionalnoho-rozvytku-hroshi-dlya-rozvytku-chy-proyidannya/>
20. Державний фонд регіонального розвитку: механізм/процедури підготовки та відбору проектів регіонального розвитку. URL: <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2016/07/DFRR-web.pdf>
21. Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2022 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text>
22. Заверюха Л. Концептуальні положення управління інвестиційним проектом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 63-66
23. Закон України від 16.09.2014 № 1678
24. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного фонду регіонального розвитку. Затверджено рішенням Рахункової палати від 26.03.2019 № 7-1. URL: http://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/7-1_2019/Zvit_7-1_2019.pdf
25. Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2022 році. URL: https://mtu.gov.ua/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%90%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%83%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86..._.pdf

- 26.Кадикова І. М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 1 (7). С. 51–58. Режим доступу: URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=>.
- 27.Кам'янська громада. URL: <https://kamianska-gromada.gov.ua/>
- 28.Карта донорів децентралізації. Усі проєкти. *Децентралізація. Міжнародна співпраця*. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project>
- 29.Кобилкін Д. С., Зачко О.Б. Концепція формування змісту при плануванні інфраструктурних проєктів. *Управління проєктами: стан та перспективи*: матер. XVI Міжнар. наук. – практ. конф. Миколаїв, 2020. С. 45–47.
- 30.Консультації Хотинській міській раді щодо підготовки проєктів на Дунайську транснаціональну програму. URL: <https://khotyn.dosvit.org.ua/documents>
- 31.Координація надзвичайного процесу в Україні для підтримки функціонування ланцюжків створення вартості серед українських МСП у Чернівецькій громаді. URL: <https://www.facebook.com/eu4business.sme.ukraine/>
- 32.Кульчій І.О. Формування та розвиток системи місцевого самоврядування: досвід країн європейського Союзу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 6. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=975#:~:text=4>
- 33.Кусаноне. URL: <https://gurt.org.ua/news/grants/83084/>
- 34.Лелеченко А. П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=266>
- 35.Лендъел М. Перспективи запровадження принципів належного врядування в Україні в контексті європейської інтеграції. *Грані*. 2014. № 7. С. 96-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_7_20
- 36.Міжнародна співпраця. *Децентралізація*: URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/>
- 37.Мізюк Б. М., Шкільняк М. М., Джегур Г. В., Полікровський Р. С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79-85
- 38.Мінаєва Г. М. Управління проектною діяльністю органами місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території. Теорія та практика державного управління. 2011. №3. С. 373-379.
- 39.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. (2023, березень 14). Мінінфраструктури презентувало концепцію Команд підтримки реформ у громадах. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentovalo-kontseptsiu-komand-pidtrymky-reform-u-hromadakh>

40. Міхеєнко Н. Рада Європи: децентралізація – найуспішніша реформа в Україні. Today.ua. URL : <https://bit.ly/2V97dEm>.
41. Молоканова В. М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 5-15
42. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. *Децентралізація: веб-сайт*. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
43. Назаренко С. Теоретичні засади управління проектами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету*. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 1. С. 137-144
44. Наконечний В.В. Основні світові моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 283-289
45. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
46. Небава М. І., Ткачук Л. М. Управління регіональним розвитком. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/
47. Охорона здоров'я та психосоціальна підтримка переміщених осіб в Україні
48. Пальчук В. Е. Децентралізація та розвиток міжнародного партнерства. *Україна: події, факти, коментарі*. 2019. № 13. С. 54–62.
49. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку. Наказ Мінрегіону від 24.04.2015 р. № 80. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/derzhavniy-fond-regionalnogo-rozvitku/normativno-pravove-zabezpechennya-dfrr/nakaz-minregionu-vid-24-04-2015-r-pitannya-pidgotovki-otsinki-ta-vidboru-investitsiynih-program-i-proektiv-regionalnogo-rozvitku-shho-mozhut-realizovuvatisya-za-rahunok-koshtiv-derzhavnogo-fond/>
50. Підтримка ВПО та нові ініціативи: громади Буковини долучилися до проєкту EU4Recovery. URL: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/pidtrimka-vpo-ta-novi-iniciativi-gromadi-bukovini-doluchilisya-do-proektu-eu4recovery-97112>. Сайт <https://acc.cv.ua/>
51. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 256-264

52. Покращення якості надання адміністративних послуг для населення. Програма «U-LEAD з Європою»: візуальні звіти. *Децентралізація. Міжнародна співпраця*. URL: <https://decentralization.gov.ua/cnap/prohrama-u-lead-z-yevropoiu-f>
53. Покращення якості надання адміністративних послуг для населення. Програма «U-LEAD з Європою»: візуальні звіти. *Децентралізація. Міжнародна співпраця*. URL: <https://decentralization.gov.ua/cnap/prohrama-u-lead-z-yevropoiu-f>
54. Покращення якості надання адміністративних послуг. Програма «U-LEAD з Європою»: звіт. *Децентралізація. Міжнародна співпраця*. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/#>
55. Полішкевич Л. Д. Підтримка міжнародної спільноти як інноваційний інструмент взаємодії об'єднаних територіальних громад та громадськості в сфері надання адміністративних послуг. *Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, (м. Дніпро, 30 жовт. 2018 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 212–215.
56. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» від 18.03.2015 р. №196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text>
57. Про внесення змін до деяких законів України щодо приведення їх у відповідність із Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»: Закон України від 01 липня 2010 р. № 2388-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2388-17/ed20100701#Text>
58. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>
59. Про внесення змін до Закону України Про Державний бюджет України на 2023 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3415-20#Text>
60. Про Державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 3 листопада 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
61. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <http://bit.ly/2vuJvpp>.
62. Про засади державної регіональної політики. Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
63. Про затвердження примірною Положення про регіональну комісію з оцінки та проведення попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку. Наказ Мінрегіону від 14.04.2015 р.

- №74 URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/derzhavniy-fond-regionalnogo-rozvitku/normativno-pravove-zabezpechennya-dfrr/nakaz-minregionu-vid-14-04-2015-r-tpro-zatverdzhennya-primirnogo-polozhennya-pro-regionalnu-komisiyu-z-otsinki-ta-provedennya-poperednego-konkursnogo-vidboru-investitsiynih-program-i-proektiv-regio/>
64. Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 21.11.2002 № 228-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-15#Text>
65. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
66. Про офіційну статистику: Закон України від 16.08.2022 № 2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text>
67. Програма «U-LEAD з Європою»: ілюстр. звіт. *Децентралізація. Міжнародна співпраця*. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/VR-21_Ukr.pdf
68. Програма розвитку малого та середнього підприємництва у Чернівецькій області на 2023-2024 роки. URL: <https://bukoda.gov.ua/storage/app/uploads/public/656/047/e44/656047e44ae40076271690.pdf>
69. Проекти соціальної дії: проблеми реалізації в ОТГ. (2022). ст. 26. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13347/1/%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D0%B4%D1%84%28281%29.pdf>
70. Рада Європи. Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні. URL: <https://www.slg-coe.org.ua/>
71. Радченко О. В., Крюков О. І. Демократія в сучасному світі як фактор публічного управління: особливості прояву в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2020. Вип. 2(13). С. 69-78.
72. Реалізація проектів транскордонного співробітництва програми «Румунія-Україна 2014–2020». URL: <https://romania.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/597-mizhregionalyne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-rumunijeju>
73. Розвиток логістичної інфраструктури у Тереблеченській та Глибоцькій громадах. URL: <https://tereblechenska-gromada.gov.ua/news/1568120857/>
74. Соціально-економічні та науково-технологічні аспекти безпекоорієнтованого розвитку прикордонного регіону. Колективна монографія / За ред. М.М. Меркулова. Одеса-Ізмаїл: Фенікс, 2022. 220 с. С. 113130

75. Старченко Г. В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 84-89
76. Статистичний збірник «Бюджет України». *Міністерство фінансів України*: веб-сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>
77. Стешенко Т. Сучасні моделі місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного будівництва та місцевого самоврядування в контексті конституційної модернізації* : зб. наук. ст. за матеріалами наук.-практ. семінару, м. Харків, 14 жовтн. 2016 р. Харків, 2016. С. 162–170
78. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун, І. В. Руда, І. А. Сенча, Т. В. Сивак / за заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
79. Ткачук А. Що і як має змінюватися на регіональному та місцевому рівнях управління в зв'язку з набуттям Україною кандидатства до ЄС? Неформальні міркування: Інститут Громадянського Суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/shho-i-yak-maye-zminyuvatysya-na-regionalnomu-ta-miscevomu-rivnyah-upravlinnya-v-zvyazku-z-nabuttyam-ukrayinoyu-kandydatstva-do-yes-neformalni-mirkuvannya/>
80. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/984_011
81. Українська сторона. Платформа громадянського суспільства Україна-ЄС. URL: <https://eu-ua-csp.org.ua/what-is-eu-ua-csp/>
82. Українці зможуть обирати проекти розвитку власних громад. <https://mtu.gov.ua/news/34247.html>
83. Уманець Л. В. Міжнародні проекти як інструмент сприяння розвитку територіальних громад. *Облік і фінанси. Економіка та менеджмент*. 2018. № 3 (81). С. 140–145.
84. Фролов О.О. Правове регулювання компетенції органів місцевого самоврядування: зарубіжний досвід. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 30. С. 40-48. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12187/1/Frolov_40-48.pdf
85. Чернега О., Осичка О. Управління проектною командою. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 187-197
86. Чиж В. І., Сахно Т. А. Досвід залучення міжнародної підтримки у розвиток територіальних громад України. *Проблеми системного підходу в економіці* / КНАУ. 2020. Вип. 1 (75). Ч. 2. С. 18–26.

87. Шарий В. І. Становлення в Україні європейської моделі організації самоврядних структур: проблеми та перспективи. *Стратегічні пріоритети*. 2011. № 3(20). С. 22–26.
88. Шкуро М. Ю. Аналіз застосування моделей і методів проектного підходу до управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 33. С. 108-117
89. Щодо створення індустріального парку у м. Чернівці. URL: <https://suspilne.media/364804-u-cernivcah-planuut-zatverditi-koncepciu-industrialnogo-parku-so-vidomo/>
90. Яку допомогу можуть отримати громадяни, бізнес та органи місцевого самоврядування під час війни - добірка АМУ. *Децентралізація*: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/14795>
91. Якубенко В. М. Принципи соціальної держави. *Право України*. 2002. № 6. с. 33-38.
92. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. Pennsylvania, USA. 2000.
93. Bäck H. The institutional setting of local political leadership and community involvement. *Urban Governance and Democracy: Leadership and Community Involvement*. London: Routledge, 2005. P. 65–101
94. Bank Danych Lokalnych: Główny Urząd Statystyczny. URL: <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>
95. Bennett R. Local Government in the New Europe. London; New York: Belhaven Press. 1993. 309 p.
96. Bennett R. Territory and Administration in Europe. London: Frances Pinter, 1989. 316 p.
97. Black Sea Cross-Corder Cooperation. URL: <https://blacksea-cbc.net/interreg-next-bsb-2021-2027>
98. Bozeman B., Straussman J. D. Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 264 p.
99. Brezovnik B., Hoffman I., Kostrubiec J. Local Self-Government in Europe. Lex & Localis, 2021. 445 p.
100. Capacity building for clean rivers. URL: <https://www.oecd.org/china/36664435.pdf>
101. Carpathia Unesco – Green Carpathia. Integrated Cross-border Touristic Route. URL: <https://huskroua-cbc.eu/projects/financed-projects-database/carpathia-unesco-green-carpathia-integrated-cross-border-touristic-route>
102. Carstens D., Richardson G. L. Project Management Tools and Techniques : A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 2019. 468 p.

103. CIVITTA. <https://civitta.com.ua/>
104. Commission Regulation (EU) No 557/2013 of 17 June 2013 implementing Regulation (EC) No 223/2009 of the European Parliament and of the Council on European Statistics as regards access to confidential data for scientific purposes and repealing Commission Regulation (EC) No 831/2002 Text with EEA relevance: EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0557>
105. Danube Region Programme 2021-2027. URL: <https://www.interreg-danube.eu/>
106. Draft Programme PL-UA 2021-2027 English version: Report on the public consultations of the Interreg NEXT Programme Poland-Ukraine 2021-2027. URL: <https://www.pbu2020.eu/en/news/2633>
107. DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/>
108. Dutt M. Mind Maps for Effective Project Management. Deli : Notion Press, 2015. 19S p.
109. Energy: S3 Thematic Platforms. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3penergy>
110. Enter our universe of twinning! URL: <http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning#.Yyc1-XZBxPY>
111. EU Commission's Recommendations for Ukraine's EU candidate status: The European External Action Service (EEAS). URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-commissions-recommendations-ukraines-eu-candidate-status_en?s=232
112. EU Regional policy. URL: http://europa.eu/pol/reg/index_en.htm
113. EU4Skills: Кращі навички для сучасної України. URL: <https://eu4skills.info/>
114. European Charter of Local Self-Government. *Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/168007a088>
115. European Charter of Local Self-Government. ETS No 122. Strasbourg, 15/10/198. URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/122>
116. From the patronage of the Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. URL: <https://www.cities4cities.eu/Identity/Account/Login?ReturnUrl=%2F>
117. Gareis R. Happy Projects. ASE Printing House. Bucharest. 2010. P. 79–86
118. Goldsmith M. Local Government. *Urban Studies*. 1992. Vol. 29. No. 3/4. P. 393–410
119. Goldsmith M. The Europeanisation of Local Government. *Urban Studies*. 1993. Vol. 30. No. 4/5. P. 683–699.

120. GROMADA.INFO. Інформаційно-довідковий портал ОМС України. URL: <https://gromada.info/>
121. Heinelt H., Hlepas N. Typologies of Local Government Systems. *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*. Wiesbaden: Verlag fur Sozialwissenschaften. 2006. P. 21–42
122. Hesse J., Sharpe L. Local Government in International Perspective: Some Comparative Observations. *Local Government and Urban Affairs in International Perspective*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1991. 603–621 p.
123. Info Sapiens. Як відбудувати Україну — соціологічне опитування громадян та представників бізнесу. *Transparency International Ukraine* URL: <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu>
124. Information Technology – Software Life Cycle Processing. ISO/IEC 12207:2014. URL: https://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page.html?id_doc=71824
125. Interreg Europe. URL: <https://www.interregeurope.eu/>
126. Interreg NEXT Romania-Ukraine Programme – Final draft submitted to the European Commission: Romania-Ukraine ENI-Cross-Border Cooperation. URL: <https://ro-ua.net/en/2021-2027-en/programming.html>
127. Interreg VI-A NEXT Hungary Slovakia Romania Ukraine 2021-2027. URL: <https://huskroua-cbc.eu/news/programme-news/successful-submission-of-the-next-interreg-programme-to-the-european-commission>
128. Interregional Innovation Investments (I3): European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/themes/research-innovation/i3/
129. John P. Local Governance in Western Europe. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications, 2001. 202 p.
130. Joint Declaration. EU-Ukraine Civil Society Platform. 11th meeting, Brussels, 20 April 2022. URL: <https://drive.google.com/file/d/119WCtXjgcPbzbq6mIuctRzI5S5f8CTXof/view>
131. Kelly J. Male S. A Study of Value Management and Quantity Surveying Practice. Occasional Paper. London. 1988.
132. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. USA. 2003. P. 230–267
133. Kerzner Harold. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects. New Jersey : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
134. Lipset S. M. The Social Conditions of Democracy Revisited. *American Sociological Review*. 1994. № 59. P. 1–22.

135. Loughlin J., Aja E., Bullmann U., Hendriks F., Lidström A., Seiler D.-L. Subnational Democracy in the European Union: Challenges and Opportunities. Oxford: Oxford University Press, 2003. 422 p.
136. Loughlin J., Hendriks F., Lidström A. The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe. Oxford: Oxford University Press, 2010. 816 p.
137. M. Daud Alam., Uwe F. Guhl Project-Management in Practice. A Guideline and Toolbox for Successful Projects. Springer. Verlag GmbH Germany, 2016. 183 c.
138. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. New York, The Free Press. 1994. 8. Turner J., Simister S. The grower handbook of project management. 2004. P. 110–210
139. Mora-Monge C. A., & Wetherill M. Advancing infrastructure project management through big data analytics. International Journal of Project Management. 2020. 38(5). P. 31-46.
140. Mouritzen P., Svava J. Leadership At The Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments. Pittsburgh: Pittsburgh University Press, 2002. 334 p.
141. Mouritzen P., Svava J. Leadership At The Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments. Pittsburgh: Pittsburgh University Press, 2002. 334 p.
142. Page E. Localism and Centralism in Europe: The Political and Legal Bases of Local Self-Government. Oxford: Oxford University Press, 1991. 183, [9] p.
143. Page E., Goldsmith M. Central and Local Government Relations: A Comparative Analysis of Western European Unitary States. London: SAGE Publications. 1987. 179, [8] p.
144. Pressman J., Wildavsky A. Implementation. Bekeley, University of California Press. 1984. P. 167–210.
145. Romanova V., Umland, A. Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014: Initial Achievements and Future Challenges. *Ukraine Forum*. pp.18. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/daf7869c-a17d-428a-a2b5-f5622e918ebe/content>
146. Smart Travel Bucovina. URL: <https://apps.apple.com/ro/app/smart-travel-bucovina/id1584574139>
147. System Analiz Samorządowych: Związek Miast Polskich. URL: <https://www.systemanaliz.pl/co-to-jest-sas>
148. Tavakoli H. R., Kamali M., & Mirhosseini S. A. Machine learning in construction project management: state of the art and future opportunities. International Journal of Construction Management. 2020. 20(3). P. 223-233.
149. The Durban Political Declaration. UCLG, Durban, 11-15.2019. URL: https://www.uclg.org/sites/default/files/en_thedurbanpoliticaldeclaration_en.pdf .pdf

150. The Smart Specialisation Platform for Agri-Food (S3P Agri-Food): S3 Thematic Platforms: European Commission. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/agri-food>
151. Van Gunsteren H. The quest for control: a critique of the rational-central-rule approach in public affairs. London, John Wiley and Sons. 1976. P. 317–420.
152. Wollmann H. Urban Leadership in German local Politics: The Rise, Role and Performance of the Directly Elected (Chief Executive) Mayor. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2004. Vol. 28. No. 1. P. 150–165.
153. Zhang L., Xu H., & Shi Q. Internet of things and construction engineering: A review and analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*. 2019. 25(8). P. 708-718.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Проекти та програми міжнародної підтримки реформи
децентралізації в Україні**

Назва проекту / програми	Виконавець, країна- донор / асоціація	Сума допомоги	Дата початку	Дата завершення
Проект DESPRO	Швейцарія	9,3 млн. CHF	24.12.2007	24.06.2020
Проект «Розвиток громад» (Peace Corps)	США	5 млн. USD	01.04.2013	31.12.2022
Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» (DOCCU)	Швейцарія	1,6 млн. CHF	01.09.2013	31.12.2018
Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB)	Швеція	70,5 млн. SEK	12.11.2013	31.12.2020
			01.01.2021	31.12.2021
Проект «Гендерне бюджетування в Україні»	Швеція	70,5 млн. SEK	01.01.2014	31.12.2021
Проект ПРООН «Сталий місцевий розвиток у сільських районах Чернівецької та Одеської областей»	ООН	29,9 млн. USD	01.04.2014	30.09.2019
Проект «Громадяни в дії» («Citizens in Action»)	США	-	11.07.2014	10.07.2019
Проект «Підтримка децентралізації в Україні» (SKL) – Фаза I	Швеція	31,8 млн. SEK	08.09.2014	31.12.2018
Проект «Підтримка децентралізації в Україні» (SKL) – Фаза II		10,1 млн. SEK	01.01.2019	31.12.2022
Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP)	ООН	80 млн. USD	01.11.2014	31.07.2022
Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні (FBA)	Швеція	28,3 млн. SEK	01.10.2014	31.12.2017
		7,4 млн. SEK	01.01.2018	31.12.2020
Експертна підтримка врядування та економічного розвитку (EDGE)	Канада	18,8 млн. CAD	10.11.2014	31.07.2019
Партнерство для розвитку міст (PROMIC / PLEDDG)	Канада	19,5 млн. CAD	27.03.2015	31.12.2020
Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP)	Швейцарія	4,3 млн. CHF	01.05.2015	31.03.2019
		5,1 млн. CHF	01.04.2019	30.06.2023
Проект «Зміцнення спроможності українських ТГ до прийняття внутрішньо переміщених осіб»	Німеччина	18 млн. EUR	01.08.2015	31.12.2019

Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС)	США	8,2 млн. USD	14.12.2015	13.12.2020
Програма U-LEAD	ЄС	102 млн. EUR	01.01.2016	30.06.2020
		50,3 млн. EUR	01.07.2020	31.12.2023
Проект «Розвиток соціальної інфраструктури у зв'язку зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб»	Німеччина	50,7 млн. EUR	01.02.2016	31.12.2019
Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE)	США	50 млн. USD	08.06.2016	07.06.2021
		17 млн. USD	08.06.2016	30.09.2022
«Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні» (EGOV4UKRAINE)	ЄС	9,4 млн. EUR	01.11.2016	31.10.2020
Проект ПРООН «Громадянське суспільство задля розвитку демократії та прав людини в Україні»	Данія	4,3 млн. USD	01.04.2017	31.03.2022
Проект «Реформа управління на сході України II»	Німеччина	3 млн. EUR	01.04.2017	31.03.2020
«ЄС для підсилення державних фінансових систем місцевих урядів» LOGICA	ЄС	3,1 млн. EUR	01.11.2017	31.07.2020
Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні»	Рада Європи	1,9 млн. EUR	01.03.2018	30.06.2022
Програма Ради Європи «Сприяння розвитку місцевої демократії в Україні»	Рада Європи	1,5 млн. EUR	01.07.2018	21.02.2021
Проект ПРООН/ЄС «Ефективне управління і залучення громадян для поліпшення доступу до правосуддя, безпеки, охорони навколишнього середовища і соціальної згуртованості на сході України»	Данія, Швеція, Швейцарія	14,4 млн. USD	01.09.2018	31.12.2021
Проект ОБСЄ «Підтримка належного врядування в місцевих громадах як складової реформи децентралізації»	ОБСЄ	500 тис. EUR	01.09.2018	29.02.2020
		110 тис. EUR	01.03.2020	31.03.2022
Проект ПРООН/ЄС «Підтримка Євросоюзом сходу України – відновлення, зміцнення миру та урядування», Компонент II – місцеве самоврядування та реформа децентралізації влади»	Програма розвитку ООН/ЄС	25 млн. EUR	01.11.2018	30.10.2021
Проект Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»	Рада Європи	600 тис. EUR	01.12.2018	30.08.2020

Проект ОБСЄ «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні»	ОБСЄ	100 тис. EUR	01.04.2019	31.12.2019
		5 тис. EUR	01.01.2020	31.12.2020
Проект «Децентралізація приносить прозорість та ефективність в освіті та медицині» (ДІСМО)	Міжнародна організація Global Communities	740 тис. USD	01.09.2018	30.09.2020
Проект USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»)	США	50 млн. USD	19.03.2021	20.03.2026
Проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні», 2021–2023	Швеція	30 млн. SEK	13.09.2021	30.09.2023
Проект «Соціально відповідальний бізнес як рушій децентралізації в Україні»	Швейцарія	100 тис. CHF	06.12.2019	30.09.2020
Шведсько-український проект «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» – DECIDE	Швейцарія	4,4 млн. CHF	01.02.2020	31.01.2025

Джерело: складено за: [1]

Таблиця А.2

Основні міжнародні проекти в Україні в сфері децентралізації, 2014 –2026 рр.

Проект / Програма	Напрямок діяльності / Цілі	Бенефіціар
Проект USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»)	Підтримка реалізації секторальної та фінансової децентралізації. Сприяння у забезпеченні інституціоналізації, самодостатності регіонального управління, ефективності системи місцевого самоврядування, залучення громадськості до діалогу	Міністерство розвитку громад та територій України; Верховна Рада України; понад 50 громад із 7 регіонів: Волинський, Житомирський, Закарпатський, Львівський, Одеський, Полтавський, Рівненський
Проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні»	Покращення якості надання послуг населенню (ЦНАПи), їх залучення до участі у місцевому самоврядуванні, впровадження механізмів підзвітності та контролю місцевого управління	24 регіони України та м. Київ

¹ Карта донорів децентралізації. Усі проекти. *Децентралізація. Міжнародна співпраця*. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project>
Міжнародна співпраця. *Децентралізація*: URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/>
Чиж В. І., Сахно Т. А. Досвід залучення міжнародної підтримки у розвиток територіальних громад України. *Проблеми системного підходу в економіці* / КНАУ. 2020. Вип. 1 (75). Ч. 2. С. 18–26.

Програма U-LEAD з Європою»	Покращення якості адміністративних послуг, розширення прав громад та громадян держави	24 регіони України та м. Київ
Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE)	Фінансова та технічна допомога для ефективного управління, стимуляції економічного розвитку, підвищення рівня якості комунальних послуг, створення діалогу влада-громадськість	Регіони: Дніпропетровський, Івано-Франківський, Харківський, Херсонський, Кіровоградський, Миколаївський, Тернопільський, Запорізький, Чернівецький, Чернігівський
Проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO)	Оптимізація системи управління, поліпшення місцевого розвитку та підвищення якості адміністративних послуг	Вінницька, Дніпропетровська, Івано-Франківська, Луганська, Сумська, Полтавська області
Проект «Підтримка децентралізації в Україні – Фаза II» (SKL)	Технічна підтримка фіскальної децентралізації та децентралізації у сфері освіти	Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування; Асоціація ОТГ; м. Київ
Проект «Партнерство для розвитку міст» (PLEDDG)	Сприяння демократії, децентралізації влади, комплексному розвитку місцевого, регіонального, національного рівнів, місцевого економічного розвитку, створення сприятливого клімату для бізнесу, взаємодія влада-бізнес-громадськість	Міністерство розвитку громад і територій України; Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського госп-ва України; Асоціація міст України; Виконавчі комітети регіонів: Вінницького, Запорізького, Івано-Франківського, Полтавського
Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» (Peace Corps)»	Сприяння діяльності органів місцевого самоврядування, громадським, благодійним організаціям, зацікавленим державним та комунальним установам для побудови сталого розвитку громад	24 регіони України, особливо західні частини Харківського, Дніпропетровського, Запорізького, Херсонського. Виняток: АР Крим, Донецький та Луганський регіони, м. Київ
Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»	Удосконалення інституційних рамок, враховуючи найкращі практики відповідно до стандартів Ради Європи, системи управління людськими ресурсами на місцевому рівні	24 регіони України та м. Київ
Проект ОБСЄ «Підтримка належного врядування в місцевих громадах»	Підтримка реформи децентралізації шляхом підвищення спроможності органів місцевого управління та підвищення обізнаності населення	Міністерство розвитку громад та територій України

Проект «Соціально відповідальний бізнес як рушій децентралізації в Україні. Створення спільної історії успіху»	Допомога у побудові місцевого економічного розвитку на засадах соціально відповідального бізнесу у громадах	24 регіони України та м. Київ
Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС)	Сприяння розвитку децентралізації в Україні шляхом зміцнення місцевого самоврядування через демократичні підходи управління життєздатністю ОТГ та загальнодержавної стабільності	Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування; Асоціація міст України (АМУ) за участі 24 регіональних відділень АМУ
Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB)	Врахування потреб різних груп жінок та чоловіків в Україні під час формування видатків бюджету, враховуючи питання їх економічної ефективності	Міністерство фінансів України
Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP)	Розвиток електронної демократії та електронних послуг (національний, регіональний рівні та рівень громад)	Міністерство цифрової трансформації України; цільові регіони: Вінницький, Волинський, Дніпропетровський, Луганський та Одеський
Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні» (EGOV4UKRAINE)	Покращення процесу надання адміністративних послуг в Україні – впровадження державної системи обміну даними та інформаційної системи для центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів)	24 регіони України та м. Київ
Проект ПРООН «Громадянське суспільство задля розвитку демократії та прав людини в Україні»	Підвищення демократизації, інституційної спроможності організацій громадянського суспільства в напрямках громадянської активності молоді та прав людини через кращу координацію дій, посилення їхньої спроможності, мережеву співпрацю	24 регіони України та м. Київ. Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство соціальної політики України, Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, інші зацікавлені сторони
«ЄС для підсилення державних фінансових систем місцевих урядів» (LOGICA)	Зміцнення системи управління державними фінансами на місцевому та регіональному рівнях	Міністерство фінансів України
Програма Ради Європи «Сприяння розвитку місцевої демократії в Україні»	Покращення якості демократії на місцевому рівні в Україні, підтримка більш прозорого, інклюзивного, орієнтованого на громадян та підзвітного місцевого урядування	24 регіони України та м. Київ

Проект Ради Європи «Зміцнення громадської участі у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»	Вдосконалення інституційної, національної законодавчої бази, механізмів залучення громадян до вирішення питань місцевого рівня для розвитку громадянського суспільства, посилення спроможності публічних службовців	м. Київ, Львівський, Тернопільський регіони
Проект ОБСЄ «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні»	Сприяння у підсиленні управлінської спроможності та обізнаності щодо досягнутих результатів представників центральних органів виконавчої влади, задіяних у реформах	Офіс реформ; консультативно-дорадчий орган КМУ; інші, задіяні в процесі реформ представники центральних органів виконавчої влади
Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні (FBA)	Підтримка міжнародного миру та безпеки, впровадження операцій з управління кризовими ситуаціями для покращення життя людей, які живуть в умовах репресій та бідності	Міністерство розвитку громад та територій України; інші цільові групи проекту; 18 міст-партнерів України
Експертна підтримка врядування та економічного розвитку (EDGE)	Підтримка реалізації запровадження комплексних реформ та зобов'язань Уряду України відповідно до державних програм, національних та міжнародних угод	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; Національне антикорупційне бюро України
Проект «Реформа управління на сході України II»	Сприяння ефективності надання публічних послуг із застосування інноваційних інструментів та процедур на місцевому рівні	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; обласні державні адміністрації Полтавського, Дніпропетровського регіонів, військово-цивільна адміністрація Луганського регіону
Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» (DOCCU)	Сприяння у створенні демократичного середовища у локаціях шляхом удосконалення співпраці між органами місцевого управління, сферою освіти та громадськістю	Міністерство освіти і науки України; Національне агентство України з питань державної служби; цільові регіони: Київський, Одеський, Херсонський, Полтавський, Львівський, Луганський, Івано-Франківський, Дніпропетровський

Швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE)	Підтримка розвитку громадськості – впровадження освіти з прав людини та освіти для демократичного громадянського суспільства: розвитку громадянських компетентностей через систему підвищення кваліфікації державних службовців, педагогічних працівників, посадових осіб місцевого самоврядування	Пілотні регіони: Київський, Одеський, Херсонський, Полтавський, Львівський, Луганський, Івано-Франківський, Дніпропетровський
Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP)	Зміцнення соціальної згуртованості і громадської безпеки, охорони здоров'я, розвиток інфраструктури, економічне відновлення постраждалих від конфлікту громад, реалізація реформ децентралізації влади на підконтрольних уряду України територіях Донецького та Луганського регіонів	Цільові регіони: програма із відновлення та розбудови миру: Донецький, Луганський, Дніпропетровський, Запорізький, Харківський; програма з верховенства права – Житомирський
Проєкт «Децентралізація приносить прозорість та ефективність в освіті та медицині» (ДІСМО)	Впровадження інструментів підзвітності та громадського нагляду для забезпечення прозорості та доброчесності місцевої влади, галузей охорони здоров'я та освіти	20 ОТГ цільових регіонів: Дніпропетровський, Донецький, Запорізький, Івано-Франківський, Луганський, Миколаївський, Полтавський, Рівненський, Харківський, Херсонський, Хмельницький, Чернівецький, Чернігівський

Джерело: [36]

ДОДАТОК Б

Надходження офіційних трансфертів міжнародної технічної допомоги для розвитку місцевого самоврядування України у 2017–2021 рр.

Регіон	Роки / надходження (млн. грн.)					Відхилення, (млн. грн.)		Питома вага у загальних надходженнях, %		
	2017	2018	2019	2020	2021	2019 / 2017	2021 / 2019	2017	2019	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АР Крим	Буде утворено громади після деокупації АР Крим									
Вінницький	9,7	13,9	1,5	4,9	14,3	-8,2	12,8	40,7	3,4	39,8
Волинський	-	63,5	7,7	116,6	6,6	7,7	-1,1	-	17,4	18,4
Дніпропетровський	-	0,01	-	-	0,5	-	0,5	-	-	1,4
Донецький	3,1	-	0,8	0,3	-	-0,5	-0,8	13,1	1,8	-
Житомирський	1,6	1,6	8,2	2,2	1,7	6,6	-6,5	6,6	18,5	4,7
Закарпатський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Запорізький	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Івано-Франківський	2,5	3,2	13,9	5,0	-	11,4	-13,9	10,4	31,4	-
Київський	-	0,9	0,7	8,4	10,1	0,7	9,4	-	1,7	28,1
Кіровоградський	2,9	-0,5	-	-	-	-2,9	-	12,2	-	-
Луганський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Львівський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Миколаївський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Одеський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Полтавський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Рівненський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сумський	1,5	3,4	2,2	2,0	1,1	-0,7	-1,1	6,1	4,9	3,2
Тернопільський	-	-	-	-	0,5	-	0,5	-	-	1,4
Харківський	-	0,6	4,7	4,7	0,3	4,7	-4,4	-	10,7	0,8
Херсонський	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Хмельницький	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Черкаський	2,6	-0,5	0,4	-	-	-2,2	0,4	10,8	0,9	-
Чернівецький	-	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Чернігівський	-	3,8	4,1	2,3	0,8	4,1	-3,3	-	9,3	2,2
разом	23,8	94,2	44,3	146,4	35,9	20,5	-8,4	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [76]

ДОДАТОК Г

**Фази створення та підтримки ЦНАП за
Програмою «U-LEAD з Європою» у територіальних громадах України**

Регіон	Початкова фаза (2016–2018 рр.)		Фаза впровад- ження (2018– 2019 рр.)	Фаза активізації (2019– 2020 рр.)	Фаза підвищення якості (2020–2021 рр.)		
	К-сть ЦНАПів 2016 р.	К-сть робочих місць у ЦНАПах	К-сть ТГ, які подали заявки на участь / підібрано партнерів	Підвищення кваліфікації (к-сть співробіт- ників)	К-сть ЦНАПів 2021 р.	Відхилен- ня, (+/-) 2021/ 2016	ТГ, в яких створено ЦНАПи (31.12. 2021 р.)
Вінницький	2	10	48 / 21	521	21	19	47
Волинський	-	-	40 / 27	551	27	27	42
Дніпропетровський	-	-	61 / 33	594	33	33	61
Донецький	-	-	18 / 9	205	9	9	38
Житомирський	2	11	53 / 21	103	19	17	46
Закарпатський	1	8	30 / 19	46	18	17	37
Запорізький	1	12	43 / 26	236	25	24	47
Івано- Франківський	1	6	52 / 31	112	30	29	61
Київський	2	13	54 / 21	163	20	18	53
Кіровоградський	-	-	28 / 11	44	11	11	35
Луганський	-	-	6 / 7	68	4	4	22
Львівський	1	4	40 / 22	20	21	20	50
Миколаївський	-	-	29 / 16	162	16	16	33
Одеський	-	-	25 / 10	180	10	10	64
Полтавський	1	8	39 / 17	117	18	17	47
Рівненський	-	-	36 / 22	105	22	22	39
Сумський	2	19	36 / 20	122	18	16	34
Тернопільський	2	13	32 / 19	134	17	15	32
Харківський	-	-	36 / 11	44	11	11	42
Херсонський	1	5	40 / 23	72	23	22	37
Хмельницький	6	54	43 / 23	511	17	11	36
Черкаський	3	10	56 / 32	35	29	26	61
Чернівецький	-	-	44 / 27	77	27	27	35
Чернігівський	1	5	39 / 18	100	18	17	34
Всього	26	178	929 / 484	4289	484	458	1030

Джерело: [42;52; 67]