

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОГУЦЬКИЙ СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 35.78:33.02:338.28:165.192(477)(043)

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ
У ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

281 – публічне управління та адміністрування

галузь знань – 28 – публічне управління та адміністрування

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ С. В. Богуцький

Наукові керівники:

Гаєвська Лариса Анатоліївна, доктор наук з державного управління, професор

Шестаковська Тетяна Леонідівна, доктор наук з державного управління, доцент

АНОТАЦІЯ

Богущий С. В. Механізми запровадження проєктного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування". – Київський національний економічний університет Імені Вадима Гетьмана, Київ, 2025.

У дисертаційному дослідженні на основі опрацювання вітчизняного й закордонного наукового дискурсу проблематики запровадження проєктного підходу у діяльність органів публічного врядування наведено нові науково-обґрунтовані положення та здійснено широке узагальнення, що у своїй сукупності розв'язують важливе науково-прикладне завдання, яке полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні ключових засад та механізмів запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування міст і громад епохи цифрового суспільства, розробці на цій основі відповідних науково-практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу нашої країни.

Наголошується, що в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України надзвичайної актуальності набуває спроможність системи органів публічного врядування виконати надскладні завдання структурної, технічної, комунальної та соціально-культурної відбудови міст і сіл України, подолати всеосяжний дефіцит ресурсів (людських, фінансових, матеріально-сировинних, технічних тощо), що обумовлює необхідність запровадження в діяльності органів публічного управління об'єднаних територіальних громад управлінського підходу "Project Management", в рамках якого значна частина муніципальних завдань і функцій реалізується за допомогою місцевих проєктів від точково-одноразових до проєктів касетного типу у форматі Smart City.

У роботі розкрито характерні ознаки та особливості проєктного менеджменту як інструменту публічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, запровадження якого в поточній діяльності виконавчих структур місцевого самоврядування дозволяє в стислі терміни й з мінімізацією бюджетних витрат покроково досягати намічених цілей місцевого й регіонального соціально-економічного розвитку, зокрема, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства.

Обґрунтовано, що серед інноваційного управлінського інструментарію все частіше виокремлюється проєктний менеджмент, як одна з найбільш прогресивних технологій публічного управління сучасності. В сучасному світі проєктне управління та проєктний підхід, що вже оформилися у самостійний науковий напрямок "проєктного менеджменту", визнаються дієвим і високоефективним методом управління соціально-економічним розвитком територій, запровадження якого в поточній діяльності виконавчих структур місцевого самоврядування дозволяє в стислі терміни й з мінімізацією бюджетних витрат покроково досягати намічених цілей місцевого й регіонального соціально-економічного розвитку.

Розкрито генезис та онтологічну сутність і технологічну структуру проєкту як ключового об'єкту проєктного менеджменту в публічному управлінні, де проєкт можна розглядати в двох умовних площинах: 1) як документально оформлений комплекс організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності спеціально для цього створеної структурно-організаційної одиниці щодо досягнення чітко поставленої мети; 2) як безпосередня діяльність складної структурно-організаційної системи з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як в межах проєктної команди, так і між проєктним офісом та зовнішньою спільнотою, обмеженою в часі, що закінчується в момент остаточної реалізації поставленої мети проєкту.

Окреслено основні тенденції поширення управлінської технології Project Management в сучасному світі та виокремлено методологічний інструментарій використання проєктного підходу як на рівні стратегічного планування, так і на тактично-операційному рівні практичної діяльності муніципальних структур. В залежності від рівня й обсягів постановки цілей і завдань проєкт виступає гнучким утворенням, його склад і структура не залишаються незмінними протягом життєвого циклу проєкту, а можуть бути відповідно до зовнішніх і внутрішніх обставин змінені, видалені чи додані нові.

На підставі узагальнення й систематизації сучасних наукових підходів зарубіжних та вітчизняних дослідників розроблено структуру основних елементів та етапів проєкту, здійснено опис "життєвого циклу проєкту" та запропоновано універсальну типологію проєктів Project Management, яка дозволяє здійснювати ефективне управління проєктами як на загальнодержавному рівні, так і рівні місцевому. У стратегічному плані проєктний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, відбувається певна оптимізація державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування, покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами ведення господарської діяльності.

Визначено, що у найближчій повоєнній перспективі державі, територіальним громадам та усім українцям доведеться вирішувати надскладні завдання з відновлення усіх сфер життєдіяльності суспільства та модернізації на

інноваційних засадах національної, регіональної й місцевої економіки та соціальної сфери. Основним завданням будь-якої міської чи селищної ради є забезпечення соціально-економічного розвитку відповідної територіальної громади як фундаменту, на якому виникає можливість створювати умови для фізичного, культурно-духовного тощо розвитку як в найближчій, так і в стратегічній перспективі. Саме це становить ціль та місію публічної політики органу місцевого самоврядування й відповідно до такої мети має здійснюватися поточна діяльність виконавчого органу кожної територіальної громади. Воєнний стан, що характеризується системними загрозами фінансово-економічного, політико-правового, інноваційно-технологічного, кадрового, соціально-культурного, військово-технічного та екологічного характеру, вимагає об'єднання зусиль територіальних громад, місцевого бізнесу, органів місцевого самоврядування, держави, міжнародних і зарубіжних донорів, інвесторів, благодійних фондів і окремих меценатів.

Для цього кожна міська та селищна рада має чітко визначитися з перспективним баченням власного майбутнього та викласти його у вигляді проекту Стратегії відбудови й розвитку громади з урахуванням того, в якому функціональному стані знаходитиметься на той час дана конкретна територіальна громада. Розроблено проєктну функціонально-структурну архітектуру Стратегічного плану соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади. Важливою складовою Стратегії розвитку українських громад в період повоєнної відбудови відіграватимуть проєкти відновлення житлово-комунальної інфраструктури, які мають формуватися за двома основними напрямками: відновлення та ремонт пошкодженого житлового фонду; забезпечення повного переходу житлового фонду на енергоощадні технології, причому не тільки в частині відновлювальних будинків та нежитлових приміщень, але й в цілому по житловому фонду міста-громади.

Узагальнено світовий досвід становлення "Розумних міст" як концептуального проєктного підходу розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства шляхом виокремлення низки відмінностей концепції Smart City, що

характеризується як "касетний" проект, здатний до мультиплікування модульного типу на будь-які нові території; як сучасна концепція досягнення сталого розвитку на основі цифровізації; як інноваційний підхід до міського планування, який сприятиме сталому розвитку міста та громади; рушійна сила подальшого прогресивного розвитку, а не кінцевий продукт. Обґрунтовано, що розбудова українських міст в форматі "Розумного міста" є цілком реальною та має великі перспективи, особливо в контексті нашої подальшої європейської інтеграції. Smart City є ширшим, ніж цифровізація послуг або інфраструктури, цей касетний проект охоплює сталий розвиток, інноваційні процеси інклюзії та громадську участь. Розумні міста – це концепція досягнення сталого розвитку, це новий підхід до міського планування, який сприятиме сталому розвитку міста та громади; це більше, ніж дані та діджиталізація, нарешті це рушійна сила подальшого прогресивного розвитку, а не кінцевий продукт. Наголошено, що основний принцип створення Розумних міст, який домінує на сучасному етапі полягає в тому, що представницькі та виконавчі органи міського самоврядування міст, які хочуть увійти до світового грона міст-Smart City мають бути не стільки орієнтованими на цифровізацію й технологічні інновації як самоціль, скільки більш орієнтованими на мешканців – бути людиноцентричними.

Запропоновано інтегровану модель публічного управління "Розумного міста" на основі проєктного підходу, що відрізняється охопленням суб'єктів публічного управління та адміністрування різних рівнів зовнішнього та муніципального середовища, місцевих суб'єктів господарювання, структур громадянського суспільства та мешканців територіальних громад, які переслідують свої індивідуальні й групові цілі. Запропонована модель проєктного управління передбачає формування місцевої політики сталого соціально-економічного розвитку, закріпленої у відповідній Стратегії на перспективу 5 – 10 років та її оперативної реалізації через низку проєктів касетного типу, що охоплюють всі основні сфери муніципальної життєдіяльності та об'єднуються в інтегральній системі інформаційно-технологічного забезпечення функціонування Smart City.

Охарактеризовано успішний касетний проект "Івано-Франківськ Smart City", здійснений муніципальними владами цього обласного центру у тісній співпраці з громадськими й науковими інституціями та ІТ-структурами на засадах державно-приватного партнерства.

Рекомендовано в умовах повоєнного відродження українських міст від самого початку відбудови ставити завдання та реалізувати відновлені міста в форматі "Розумного міста" (Smart City), здатного сформувати персоналізований для кожного міста касетний проект перетворення на "Розумне місто" з власним унікальним набором цифрових послуг та сервісів, здатних перетворити місцевий простір життєдіяльності громадян, установ та організацій на комфортний, приязний, сприятливий, та екологічно врівноважений.

Узагальнено наукове бачення й розуміння вітчизняними дослідниками, експертами та фахівцями тих проблем, якими зараз та в найближчому майбутньому стикатимуться органи місцевого самоврядування як в цілому щодо забезпечення розвитку своїх територіальних громад, так і в частині запровадження в поточній публічно-управлінській діяльності проєктних методів і підходів. Загальна сукупність проблем та загроз, з якими стикаються зараз та будуть стикатися в період повоєнної відбудови України виконавчі органи територіальних громад систематизована й охарактеризована в семи таких кластерах: фінансово-економічному, політико-правовому, інноваційно-технологічному, військово-технічному, кадровому, екологічному та соціально-культурному. Запропоновано концептуальні напрямки подальшого вдосконалення запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу нашої країни, зокрема, обґрунтовано необхідність прийняття Концепції запровадження проєктного підходу в діяльності органів публічного управління та адміністрування України.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, проєктний підхід, проєктний менеджмент, територіальні громади, механізми, місцевий розвиток, цифровізація, смарт міста.

ABSTRACT

Bogutskij S. V. Mechanisms of Project-based Operations of Local Self-government Bodies at the Level of Territorial Communities – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the specialty "Public Management and Administration". – Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, Kyiv, 2025.

The dissertation research, based on the analysis of domestic and international academic discourse on the implementation of the project approach in public governance, presents new scientifically substantiated provisions and provides a comprehensive generalization that collectively addresses an important applied scientific problem. This problem involves the theoretical and methodological justification of the key principles and mechanisms for implementing the project approach in the activities of local self-government bodies in cities and communities in the digital society era. Furthermore, the research develops relevant scientific and practical recommendations for further improving the introduction of the project approach in local self-government bodies of Ukraine during the post-war period within the framework of the country's European integration course.

It is emphasized that in the context of martial law and the post-war reconstruction of Ukraine, the ability of the public governance system to perform extremely complex tasks related to the structural, technical, municipal, and socio-cultural rebuilding of cities and villages is of utmost importance. Overcoming the widespread shortage of resources (human, financial, material-raw, technical, etc.) necessitates the adoption of the "Project Management" approach in the activities of public administration bodies of united territorial communities. This approach ensures that a significant portion of municipal tasks and functions is implemented through local projects, ranging from one-time, targeted projects to large-scale "cluster" projects within the Smart City framework.

The study explores the distinctive features and characteristics of project management as a tool for public governance in the socio-economic development of

territorial communities. The introduction of project management in the current operations of executive structures of local self-government allows for the step-by-step achievement of planned local and regional socio-economic development goals within short timeframes and with minimal budget expenditures. This also strengthens the legitimacy of public institutions, enhances resilience against internal and external threats, and fosters sustainable partnerships with communities and civil society institutions.

It is substantiated that among the innovative management tools, project management is increasingly recognised as one of the most progressive public governance technologies of our time. In the modern world, project management and the project approach, which have already formed an independent scientific direction of “project management”, are recognised as an effective and highly efficient method of managing the socio-economic development of territories. Integrating this approach into the activities of local self-government executive structures enables the step-by-step achievement of local and regional socio-economic development goals within short timeframes and with minimal budget expenditures.

The research reveals the genesis, ontological essence, and technological structure of a project as a key object of project management in public governance. A project is examined in two dimensions: 1) As a documented complex of organisational, technical, socio-economic, material and resource, information and communication substantiation and planning of time-limited activities of a specially created structural and organisational unit to achieve a clearly defined goal; 2) As the practical execution of a complex organisational system with a clear internal hierarchy and close interaction within the project team, as well as between the project office and external stakeholders. The project is time-bound and concludes upon the final implementation of its set objectives.

The study outlines key trends in the global spread of project management technology and highlights methodological tools for applying the project approach at both strategic planning and tactical-operational levels in municipal structures. Depending on the scope and complexity of the objectives, a project remains a flexible

entity whose structure and composition can be modified throughout its lifecycle in response to external and internal conditions.

By summarizing and systematizing modern scientific approaches from domestic and foreign researchers, the study develops a structure of key project elements and stages, describes the "project life cycle," and proposes a universal typology of Project Management projects, which allows for effective project management at both the national and local levels. Strategically, the project approach allows public authorities to focus on solving urgent issues related to the long-term development of territorial communities, regions, and the country as a whole. This approach helps mitigate socio-political tensions, enhances the efficiency of public institutions, reinforces their legitimacy and resilience against internal and external threats, and fosters a stable partnership dialogue with communities and civil society institutions.

Tactically, the project approach helps save budgetary funds, shorten implementation time for state programs and national projects, optimize public administration structures, and improve coordination among governance bodies while facilitating public-private partnerships.

The study identifies that in the near post-war future, Ukraine and its territorial communities will face exceptionally complex challenges in restoring all aspects of public life and modernizing the national, regional, and local economies and social sectors on an innovative basis. The primary goal of any city or township council is to ensure the socio-economic development of its respective community, which serves as the foundation for creating favourable conditions for its physical, cultural, and spiritual advancement. This goal defines the mission of public policy for local self-government bodies, guiding the current activities of executive structures within territorial communities.

Given the systemic threats posed by the war, including financial-economic, political-legal, technological, military-technical, personnel, socio-cultural, and environmental challenges, there is an urgent need for coordinated efforts among territorial communities, local businesses, self-government bodies, the state, international donors, investors, charitable foundations, and individual philanthropists.

To achieve this, each city and township council must develop a clear vision for its future and articulate it in the form of a Community Reconstruction and Development Strategy Project, taking into account the functional condition of the specific territorial community at that time. A project-based functional and structural architecture for the Strategic Plan for the Socio-Economic and Cultural Development of Territorial Communities has been developed to facilitate this process.

A key component of the Development Strategy for Ukrainian Communities during the post-war reconstruction period will be projects aimed at restoring housing and communal infrastructure. These projects should be structured along two primary directions: The restoration and repair of damaged housing stock; The full transition of the housing stock to energy-efficient technologies, not only in terms of the restored buildings and non-residential premises but across the entire housing infrastructure of the city-community.

The global experience of Smart Cities as a conceptual project-based approach to urban and community development in the era of the digital society has been systematized by identifying several distinguishing features of the Smart City concept. It is characterized as a "cassette-type" project capable of modular multiplication across new territories; as a contemporary paradigm for achieving sustainable development through digitalization; as an innovative approach to urban planning that fosters the sustainable progress of cities and communities; and, most importantly, as a driving force for further progressive development rather than a final product. The study substantiates that the development of Ukrainian cities in the Smart City format is entirely feasible and holds great promise, particularly in the context of Ukraine's continued European integration.

A Smart City extends beyond the mere digitalization of services and infrastructure; rather, as a cassette-type project, it encompasses sustainable development, innovative processes of inclusion, and civic engagement. The Smart City concept is fundamentally about sustainable urban and community development, representing a transformative approach to urban planning that prioritizes long-term sustainability. It is more than just data and digitalization; ultimately, it is a catalyst for

ongoing progressive development rather than an endpoint. The research underscores that the dominant principle in the creation of Smart Cities today is that city governments—both representative and executive bodies—seeking to join the global network of Smart Cities should not merely focus on digitalization and technological innovations as an end in themselves. Instead, they must adopt a human-centred approach, prioritizing residents' needs, well-being, and inclusivity over purely technological advancements.

A comprehensive public governance model for Smart Cities is proposed, based on the project approach. This model is distinguished by its comprehensive inclusion of public administration actors across various levels, from external governance structures to municipal institutions, local businesses, civil society organizations, and territorial community residents, each of whom pursues their own individual and collective goals. The proposed project management model envisions the formation of a local sustainable socio-economic development policy, embedded within a strategic framework spanning 5 to 10 years, with its operational implementation realized through a series of cassette-type projects. These projects encompass all key aspects of municipal life and are integrated into a unified system of information and technological infrastructure, ensuring the effective functioning of the Smart City model.

The study characterizes the successful cassette-type project "Ivano-Frankivsk Smart City", implemented by the municipal authorities of this regional center in close collaboration with civil society organizations, academic institutions, and IT structures within the framework of public-private partnership.

It is recommended that, in the context of the post-war revival of Ukrainian cities, from the very outset of reconstruction, the objectives should be set, and efforts directed toward rebuilding cities in the Smart City format. This approach would enable the development of a customized cassette-type transformation project for each city, equipping it with a unique set of digital services and solutions. Such a model would facilitate the transformation of the local urban environment for residents, institutions, and organizations into a comfortable, user-friendly, supportive, and environmentally balanced space. The study synthesizes the scientific perspectives and insights of

domestic researchers, experts, and practitioners regarding the challenges that local self-government bodies currently face and will continue to encounter in the near future, both in ensuring the development of their territorial communities and in integrating project-based methods and approaches into their ongoing public administration activities. The totality of challenges and threats currently faced by executive bodies of territorial communities, as well as those expected to arise during the post-war reconstruction of Ukraine, has been systematized and categorized into seven key clusters: Financial-economic; Political-legal; Innovation-technological; Military-technical; Human resource; Environmental; Socio-cultural.

Furthermore, conceptual directions for the further enhancement of project-based approaches in the activities of Ukrainian local self-government bodies in the post-war period are proposed, considering the European integration trajectory of the country. Specifically, the study substantiates the necessity of adopting a Concept for the Implementation of the Project-Based Approach in Public Governance and Administration in Ukraine, which would provide a strategic framework for the effective modernization of governance practices.

Keywords: public administration, local self-government, project approach, project management, territorial communities, mechanisms, local development, digitalization, smart cities.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

А) В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Богуцький С. В. Запровадження проектного інструментарію в стратегічному розвитку територіальних громад в Україні. *Eurasian Academic Research Journal*. 2022. №1. Р. 61–69.

2. Богуцький С. В. Джерельний аналіз проблематики проектного управління: огляд сучасного закордонного дискурсу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2(81). DOI : 10.35546/kntu2078-4481.2022.2.12

3. Chernov Serhii, Bogutskij Serhii, Gogol Tetiana, Hafurova Olena, Koshelenko Artem, Zemlianskyi Oleksandr. Project Approach in the Executive Bodies Activity of United Territorial Communities as a Modern Mechanism of Local Public Authorities' Legitimation in Ukraine. *State's National Security Drivers: Ukrainian cases* : monograf. Springer, Cham, 2023. Р. 219–236. DOI : 10.1007/978-3-031-33724-6_13 /

4. Богуцький С. В. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкту проектного менеджменту в публічному управлінні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1(13). С. 86–101. DOI : 10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101

5. Богуцький С. В. Роль проектного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 146 – 157. DOI : 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157

6. Богуцький С. В. Проектне управління як інструментарій легітимації публічних органів місцевого самоврядування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 3(21). С. 166–167. DOI : 10.52058/2786-6300-2024-3(21)-166-177

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Богуцький С. В. Проектний підхід як сучасна технологія публічного управління: особливості та переваги запровадження на рівні об'єднаних територіальних громад. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи: матеріали Всеукраїнської*

науково-практичної конференції з міжнародною участю. (м. Київ, 10 листопада 2021 р.). Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. С. 135–137.

8. Богуцький С. В. Щодо запровадження технології "Project Management" в об'єднаних територіальних громадах України. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Запоріжжя, 24 листопада 2021 р.) / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2021. С. 22–24.

9. Богуцький С. В., Чернов С. В. Проектний підхід до легітимації місцевих органів публічної влади. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Київ, 7 грудня 2021 р.). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 470–473.

10. Богуцький С. В. Передумови запровадження проектного управління в місцевому управлінні як складова європейської інтеграції України. *Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 6 жовтня 2022 р.). Київ: Київський регіональний центр НАПрН України, 2022.

11. Богуцький С. В. Запровадження антикризового проектного управління в органах місцевого самоврядування як відповідь на виклики воєнного часу. *Публічне управління в умовах воєнного стану: матеріали I наук.-практ. конф. "Публічне управління та адміністрування: реалії та перспективи"*. ННІО НАУ (м. Київ, 14 груд. 2023 р.). Київ, 2023. С. 194 – 198.

12. Богуцький С. В. Запровадження проектного підходу в органах місцевого самоврядування України в контексті легітимізації місцевої влади. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLI Міжнародної науково-практичної конференції* / за ред. І. В. Жукової, Є.О. Романенка. (м. Анкара, Туреччина, 07 лютого 2024 р.): ГО «ВАДНД». С. 23 – 28.

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМАХ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ.....	28
1.1 Аналітичний огляд дискурсного простору проблематики запровадження проектного управління в сучасному публічному врядуванні.....	28
1.2 Категоріально-понятійний апарат дослідження особливостей використання проектного підходу в діяльності виконавчих структур органів публічного врядування	54
1.3 Онтологічна сутність та технологічна структура проекту як ключового об'єкту проектного менеджменту в публічному управлінні.....	73
Висновки до розділу 1	92
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА РІВНІ МІСТА-ГРОМАДИ	96
2.1 Проектний менеджмент як інструмент публічного управління соціально- економічним розвитком територіальних громад, міста, регіону: сучасні підходи	96
2.2 Проектне управління процесом розроблення стратегічного плану розвитку міста-громади	110
2.3 Проектне управління розвитком житлово-комунального комплексу міста-громади.....	125
Висновки до розділу 2	138
РОЗДІЛ III. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....	142
3.1 Smart City як концептуальний проектний підхід розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства.....	142
3.2 Сучасний стан та проблеми запровадження проектного управління	

муніципальними органами публічного врядування України	165
3.3 Перспективні шляхи подальшого запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період ...	179
Висновки до розділу 3	196
ВИСНОВКИ.....	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	207
ДОДАТКИ.....	233

ВСТУП

Актуальність теми. Безпрецедентна війна, розв'язана диктаторським путінським режимом проти суверенної незалежної України в самому серці Європи, щоденно забирає життя українських патріотів, руйнує наші міста, інфраструктуру життєдіяльності територіальних громад, намагається знищити сам суспільно-політичний лад нашої держави з його демократичними самоврядними традиціями, широкою децентралізацією та значимістю інституту місцевого самоврядування в системі самоорганізації українського суспільства.

В той же час ця війна фактично не залишає нам після здобуття перемоги іншого варіанту відбудови й подальшого суспільно-економічного розвитку як здійснення ефективних реформ із модернізації української політичної, економічної та соціальної системи за європейськими цінностями, моделями та формами публічно-управлінської діяльності на всіх щаблях територіальної організації влади – від Президента України, до міської, селищної та сільської ради, міського голови та старости кожної територіальної громади.

Визначаючи саму місію та візію ЄС європейська спільнота висунула гасло "Європи регіонів", підкреслюючи тим самим першорядну роль регіональних інституцій та муніципальних органів публічного врядування в подальшому цивілізаційному розвитку об'єднаної Європи. Водночас одним з найбільш ефективних механізмів місцевого та регіонального розвитку в ЄС визнається проєктне управління, більше відоме в закордонному світі як Project Management. Технологія проєктного менеджменту, як інноваційний управлінський інструмент, в умовах суттєвого дефіциту фінансів, матеріальних і людських ресурсів надає можливості концентрації зусиль громади й муніципалітетів задля досягнення спільних цілей повоєнної відбудови й подальшого розвитку, чим сприяє легітимації органів місцевої публічної влади, що своїм кумулятивним ефектом має прискорення реалізації місцевими виконавчими структурами публічного врядування функцій та завдань соціально-економічного й політичного розвитку адміністративно-територіальних одиниць, регіонів та

країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика запровадження інструментарію проєктного управління у публічне управління викликає значну увагу представників багатьох наукових напрямків: державного управління, економіки, менеджменту, психології, політології та ін. При цьому на відміну від українського наукового простору, в західноєвропейській науці фактично вже виокремився самостійний науковий напрямок, присвячений проєктному підходу, в рамках якого плідно працюють такі знані дослідники як Л. Берфорд, Е Біттнер, Б. Боземан, Т. Ву, В. Грегорк, Д. Карстен, Г. Керцнер, В. Лорі, Г. Річардсон, Г. Хорін, Т. Шмідт, Дж. Штраусман. Серед українських науковців у сфері використання проєктного підходу у публічному управлінні варто назвати Т. Безверхнюк, Д. Безуглого, Н. Васюк, Н. Гавкалову, Л. Гаєвську, А. Дуку, Т. Іванову, О.Карпенка, Н. Костіну, В. Краля, О. Мазура, В. Молоканову, Е. Новікову, А. Осьмака, О. Подольську, О. Радченку, Л. Ричкіну, Ю. Рослу, І. Руда, Т. Сивак, Г. Старченка, Т. Харченко, С. Чернова, І. Чикаренко, Ю. Шарова, Т. Широковську та інші, публікації стали підґрунтям даної дисертаційної роботи. Для сучасної України актуальність використання проєктного підходу у діяльності органів публічної влади зростає унаслідок суб'єктивної концентрації та перерозподілу ресурсів суспільства, що спонукає до пошуку інноваційних інструментів та проєктно-орієнтованих механізмів державно-управлінської науки.

Таким чином дослідження концептуальних підвалин та основних аспектів запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування міст і громад є актуальним як з академічно-наукової точки зору, так і управлінсько-прикладної, потреба в якому є нагальною як для системи публічного врядування держави, так і для суспільства в цілому.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.
Дисертаційну роботу виконано на кафедрі національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Здобувач здійснював своє дослідження також в закладі вищої освіти

"Університет трансформації майбутнього" як виконавець науково-дослідної роботи: «Розвиток адаптивних механізмів публічного управління в контексті забезпечення національної безпеки та соціокультурної резильєнтності України» (ДР № 0124U004985). Доробок автора полягає у обґрунтуванні та розробці моделі формування та реалізації державної політики розвитку транспортної галузі України в умовах післявоєнної відбудови на основі цифрової трансформації транспортних систем та інфраструктури (Акт про впровадження від 07 лютого 2025 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні ключових засад та механізмів запровадження проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування міст і громад епохи цифрового суспільства, розробці на цій основі відповідних науково-практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення запровадження проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу нашої країни.

Зазначена мета дослідження зумовила постановку і розв'язання наступних завдань:

- провести джерелознавчий аналіз актуальних закордонних та вітчизняних наукових публікацій, дотичних проблематики запровадження проектного управління в сучасному публічному врядуванні;
- уточнити наукові підходи до розуміння основних категорій і понять проектного підходу в діяльності виконавчих структур органів публічного врядування
- розкрити сутність, онтологічний зміст та технологічну структуру проекту як ключового об'єкту проектного менеджменту в публічному управлінні;
- виявити й охарактеризувати особливості проектного менеджменту як механізму публічного управління соціально-економічним розвитком територіальної громади, міста, регіону;
- виокремити ключові засади, принципи та складові проектного управління процесом розроблення стратегічного плану розвитку та житлово-комунального

комплексу міста-громади;

– узагальнити світовий досвід становлення "Розумних міст" як концептуального проєктного підходу розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства;

– охарактеризувати сучасний стан та ключові проблеми запровадження проєктного управління муніципальними органами публічного врядування України;

– окреслити перспективи подальшого запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу країни.

Об’єкт дослідження – є суспільно-владні відносини та політико-управлінські процеси в органах місцевого самоврядування на рівні територіальних громад міст в Україні.

Предмет дослідження – механізми запровадження проєктного підходу в діяльності місцевих органів публічної влади територіальних громад міст в Україні.

Методи дослідження. У методологічній основі даного дисертаційного дослідження лежить низка методів і прийомів наукового пізнання, насамперед, загальнонаукові та спеціально-наукові підходи, засновані на принципах об’єктивності та послідовності, логічності та критичності, обґрунтованості та релевантності наукових досліджень.

Так, *Дискурсний контент-аналіз* дозволив здійснити систематизацію наукових підходів закордонних та українських експертів, науковців і дослідників проблематики запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні (§ 1.1). *Атрибутивно-онтологічний підхід* надав можливість виявити вихідні, базові та родові поняття запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні у їх онтологічній сутності та взаємозв'язку в категоріально-дослідження (§ 1.2). *Абстрактно-логічний метод*, включаючи аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, дозволив розкрити онтологічну сутність та місце феномену проєктного менеджменту в публічному управлінні (§ 1.3).

Метод узагальнення дозволив охарактеризувати сучасні глобальні та національні підходи до запровадження механізмів Project Management як ефективного інструментарію публічного управління соціально-економічним розвитком територіальної громади, міста, регіону (§ 2.1). *Системний метод* надав можливості розкрити й охарактеризувати теоретичні та структурно-операційні домінанти процесів проєктного управління розробленням стратегічного плану розвитку та розвитком житлово-комунального комплексу міста-громади в Україні (§§ 2.2, 2.3).

Метод емпіричного та компаративного аналізу став підґрунтям виокремлення світових закономірностей і тенденції становлення та розвитку "розумних міст" (Smart City) як концептуального проєктного підходу розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства (§ 3.1). *Проблемно-орієнтований підхід* сприяв розкриттю сучасного стану та проблем запровадження інструментарію проєктного управління муніципальними органами публічного врядування України (§ 3.2.). *Прогностичний та програмно-цільовий метод* надав змогу виокремити та запропонувати низку заходів щодо подальшого вдосконалення процесів запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період (§ 3.3.).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в дисертаційній роботі запропоновано нові науково-обґрунтовані положення та здійснено широке узагальнення, що у своїй сукупності розв'язують важливе науково-прикладне завдання, яке полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні ключових засад та механізмів запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування міст і громад епохи цифрового суспільства, розробці на цій основі відповідних науково-практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу нашої країни, що обумовило винесення на захист наступних положень:

уперше:

– обґрунтовано інтегровану модель публічного управління "Розумного міста" на основі проєктного підходу, що відрізняється охопленням суб'єктів публічного управління та адміністрування різних рівнів зовнішнього та муніципального середовища, місцевих суб'єктів господарювання, громадських структур та мешканців територіальних громад, які переслідують свої індивідуальні цілі. Запропонована модель передбачає формування місцевої політики сталого соціально-економічного розвитку, закріпленої у відповідній Стратегії на перспективу 5 – 10 років та її оперативної реалізації через низку проєктів касетного типу, що охоплюють всі основні сфери муніципальної життєдіяльності та об'єднуються в інтегральній системі інформаційно-технологічного забезпечення функціонування Smart City, що забезпечує поточну модерацію процесів публічного управління та адміністрування міської влади, моніторинг перебігу реалізації проєктів і планів діяльності, прогнозування, а також забезпечує зворотній зв'язок що надає можливість місцевій владі фактично в реальному часі бачити потреби й проблеми територіальної громади.

удосконалено:

– категорійно-понятійний апарат теорії публічного управління та наукове розуміння міждисциплінарного й комплексного характеру проєктного управління, визначеного, на відміну від інших підходів, як науково-практичний феномен на стику низки сучасних наукових напрямків: економіки, менеджменту, державного й публічного управління, психології, політології, комунікативістики, національної безпеки, що являє собою гнучку самодостатню й динамічну систему з чітко визначеними взаємозв'язками та взаємодіями між її структурними елементами в процесах "життєвого циклу" проєкту.

– розкриття характерних ознак та особливостей проєктного менеджменту як механізму публічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, запровадження якого в поточній діяльності виконавчих структур місцевого самоврядування дозволяє в стислі терміни й з мінімізацією бюджетних витрат покроково досягати намічених цілей місцевого й

регіонального соціально-економічного розвитку, зокрема, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства.

– наукове визначення ключових засад, принципів та складових проектного управління процесом розроблення стратегічного плану розвитку та житлово-комунального комплексу міста-громади, що відрізняється трискладовим характером суб'єктів Стратегії розвитку: структури муніципальної виконавчої влади, бізнесу та громадянського суспільства, де органи публічної влади отримують чіткий зрозумілий і послідовний план своїх дій, узгоджених по усій вертикалі та горизонталі виконавчих структур; господарюючі суб'єкти отримують чіткі орієнтири уявлення щодо очікуваної політики муніципальної влади в економічній сфері, місцевих податках, запланованих інвестиційних можливостях, напрямках та сферах підтримки діяльності економічних акторів; громадяни, як основний легітимуючий суб'єкт місцевої влади, залучаються до спільної розробки й реалізації дієвих заходів щодо покращення простору своєї життєдіяльності, напрямків соціальної та культурної політики.

– узагальнення наукового бачення й розуміння сучасного стану та ключових проблем запровадження проектного управління муніципальними органами публічного врядування України, що на відміну від існуючих підходів базується на чотирискладовому поділі територіальних громад України (1 – громади, що знаходяться під російською окупацією; 2 – громади, що знаходяться в безпосередній близькості від зони ведення воєнних дій; 3 – громади, віддалені від зони бойових дій з характерним масовим виїздом мешканців; 4 – громади правобережної України з характерним напливом ВПО) та на виокремленні й характеристичній семи кластерів проблем і загроз: фінансово-економічного, політико-правового, інноваційно-технологічного, кадрового, соціально-культурного, військово-технічного та екологічного.

дістало подальший розвиток:

– систематизація дискурсного поля проблематики запровадження

проектного управління в сучасному публічному врядуванні, що відрізняється від існуючих визначенням двох самостійних дискурсних секторів – міжнародного та українського й виокремленням в цих секторах 8-ми тематичних кластерів наукового розуміння проектного менеджменту в процесах публічного управління: 1 – кластер власне феномену "Project Management"; 2 – кластер розкриття процесів життєвого циклу проекту; 3 – кластер конкуруючих моделей проектного підходу; 4 – кластер бізнес-економічних кейсів; 5 – кластер державно-управлінського простору; 6 – кластер процесів проектного менеджменту; 7 – кластер регіонально-галузових кейсів; 8 – кластер розбудови проектної команди;

– визначення онтологічного змісту, наукового розуміння та технологічної структури проекту як ключового об'єкту проектного менеджменту в публічному управлінні, що реалізується в двох паралельних площинах: 1) як документально оформлений комплекс організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності спеціально для цього створеної структурно-організаційної одиниці щодо досягнення чітко поставленої мети; 2) як безпосередня діяльність складної структурно-організаційної системи з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як в межах проектної команди, так і між проектним офісом та зовнішньою спільнотою, існування якої обмежено окресленим часом і закінчується з моменту остаточної реалізації поставленої мети проекту;

– узагальнення світового досвіду становлення "Розумних міст" як концептуального проектного підходу розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства шляхом виокремлення низки відмінностей концепції Smart City, що характеризується як "касєтний" проект, здатний до мультиплікування модульного типу на будь-які нові території; як сучасна концепція досягнення сталого розвитку на основі цифровізації; як інноваційний підхід до міського планування, який сприятиме сталому розвитку міста та громади; рушійна сила подальшого прогресивного розвитку, а не кінцевий продукт;

– окреслення перспектив подальшого запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу країни, що відрізняється узагальненням існуючих підходів та на їх основі авторським обґрунтуванням необхідності прийняття Концепції запровадження проєктного підходу в діяльності органів публічного управління та адміністрування України та розробкою структурно-функціонального наповнення такої Концепції (із загальною характеристикою шести відповідних тематичних блоків).

Практичне значення одержаних результатів. Використання запропонованих розробок сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління та адміністрування як загальнодержавного рівня, так і самоврядних виконавчих структур територіальних громад України. Доцільність запровадження та практична вагомість розроблених в дисертації новел підтверджується їх реалізацією в діяльності таких інституцій та органів публічного врядування як: Полтавська обласна військова адміністрація (довідка про впровадження № 76/1/01-16 від 26.02.2023 р.); Калинівської селищної ради броварського району Київської області (довідка про впровадження № 322 від 04.02.2024 р.); Козинської селищної ради Обухівського району Київської області (довідка про впровадження № 892/09-06/14-2024 від 05.03.2024 р.); Всеукраїнської Академії наук публічного управління (довідка про впровадження № 75-вд від 18.12.2024 р.); Закладу вищої освіти "Університет трансформації майбутнього" (акт про впровадження у навчальному процесі від 07.02.2025 р. та акт про впровадження у науково-дослідній роботі від 07.02.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Основні ідеї та розробки, що характеризують наукову новизну, мету, завдання, методологічні основи й методичні підходи до їх вирішення та практичне значення одержаних результатів, виконані в межах дисертаційного дослідження, належать особисто авторів. Всі сформульовані в ній висновки, наукові положення та пропозиції ґрунтуються на особистих дослідженнях здобувача. В тексті дисертації не використовувалось жодних ідей

співавторів наукових публікацій.

Апробація результатів дисертації. Ключові положення та основні результати дослідження оприлюднені автором на 6-и міжнародних та всеукраїнських науково-комунікативних заходах, зокрема, таких, як: "Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи" (м. Київ, 10 листопада 2021 р.); "Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика" (м. Запоріжжя, 24 листопада 2021 р.); "Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці" (м. Київ, 7 грудня 2021 р.); "Focus on Ukraine" (м. Гданськ, Польща, 3-4 квітня 2023 р.); "Ukraine–Polland –Past, Present, Future –Perspectives Cooperation" (м. Гданськ, Польща, 17 листопада 2023 р.); "Публічне управління та адміністрування. Реалії та перспективи" (м. Київ, 14 грудня 2023 р.); "Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку" (м. Анкара, Туреччина, 07 лютого 2024 р.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи опубліковано дисертантом самостійно та у співавторстві в 6 наукових працях, загальним обсягом 3,6 д.а., з яких особисто автору належить 3,2 д.а., з них: 4 у наукових фахових виданнях України; 2 статті у іноземних періодичних наукових виданнях, з яких 1 – проіндексована в наукометричній базі Scopus; 6 у інших виданнях, які відтворюють основний зміст і наукові результати дисертації.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів (розкритих у 9 підрозділах), висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації складає 242 стор. Обсяг основного тексту (без урахування сторінок, цілковито зайнятих рисунками) – 185 стор. Дисертація містить 14 рисунків, 1 таблицю. Список використаної літератури містить 250 джерел, з яких – 54 іноземними мовами.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМАХ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1. Аналітичний огляд дискурсного простору проблематики запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України вся система публічного врядування нашої держави знаходитиметься у кризовому становищі, що характеризується зруйнованістю інфраструктурних та житлових об'єктів, підприємств та доріг, значним дефіцитом державного та місцевих бюджетів, робочих кадрів та управлінців, сталість та професіональністю апарату органів публічного врядування тощо. У таких умовах надзвичайної актуальності набуває спроможність системи органів публічного врядування, особливо на місцевому рівні виконати надскладні завдання структурної, технічної, комунальної та соціально-культурної відбудову міст і сіл України, подолати воєнні виклики, насамперед, всеосяжний дефіцит ресурсів (людських, фінансових, матеріально-сировинних, технічних тощо). У нас не залишається виходу як заново модернізувати всю систему територіальної організації влади, вийти на рівень міжнародної конкурентоспроможності України та укріпити майбутню перемогу закладенням фундаменту для подальшого зміцнення національної безпеки нашої держави.

Все це вже зараз обумовлює пошук найбільш ефективних в зазначених кризових умовах управлінських технологій, механізмів та інструментарію широкомасштабного відновлення соціально-економічної, транспортної, енергетичної тощо інфраструктури об'єднаних територіальних громад, міст і сіл України. В цьому плані увагу науковців, експертів та практиків публічного врядування привертає широко застосований в розвинутих країнах Європи та світу управлінський інструмент проєктного менеджменту, що вже неодноразово

довів свою високу ефективність як на рівні держави та національних пріоритетних проектів, так і на муніципальному рівні, де значена частина муніципальних завдань і функцій реалізується за допомогою різноманітних місцевих проектів в рамках управлінського підходу "Project Management". Саме в цьому руслі американська доктор наук, знаний експерт з управління проектами університету Капелла в Мічигані Сандра Роу наголошує, що "застосування підходу "Project Management" в процесах управління проектами для невеликих проектів демонструє, як можна адаптувати процеси муніципального управління в умовах бюрократизації поточної діяльності органів публічного врядування місцевого рівня до плавного мінімуму, підтримуючи роботу муніципального утворення з управління місцевим проектом як добре змащену машину" [242, с.13].

При цьому, зазначає С. В. Чернов, "в науковому світі проєктне управління в публічному врядування називають одним з найуніверсальніших способів вирішення проблем управління в сфері державної влади та ефективним інструментом реалізації публічної політики в умовах ресурсних, часових та інших обмежень сучасної доби, оскільки проєктний підхід має низку незаперечних переваг, які вигідно відрізняють його від інших інструментів державного управління, насамперед – притаманну методологію, яка регулює ініціювання, планування, виконання, моніторинг і моніторинг процесів, завершення операцій, надання можливості для поглинання встановленого обсягу фінансових ресурсів протягом певного періоду часу, ефективного досягнення унікальної мети суспільного розвитку будь-якого роду" [196, с. 9].

Отже, вищевикладене обумовлює актуальність дослідження методології та інструментарію управлінського підходу "Project Management" з метою його адаптації та використання в діяльності органів місцевого публічного управління об'єднаних територіальних громад. Для цього, насамперед, проведемо короткий аналітичний огляд зарубіжного й вітчизняного дискурсного простору проблематики запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні на основі виявлення характерних ознак і відмінностей дослідницьких

підходів. Загальний обсяг проаналізованих наукових публікацій охоплює понад 100 робіт останніх 10 – 15 років, представлених на офіційному сайті Національної бібліотеки України ім. В. В. Вернадського та в інтернет-пошукувачі Google Books.

Навіть первинний побіжний огляд обраних наукових публікацій свідчить, що в цілому проблематика запровадження інструментарію проєктного управління в управлінських процесах є міждисциплінарною та торкається предмету цілої низки сучасних наукових напрямків: економіки, менеджменту, державного й публічного управління, психології, політології, комунікативістики, національної безпеки та ін. При цьому на відміну від українського наукового простору, в західноєвропейській науці фактично вже виокремився самостійний науковий напрямок, присвячений проєктному підходу, який так і називається – "Project Management".

Не претендуючи на повноту й вичерпність проведеної в результаті аналізу огляд зарубіжного й вітчизняного дискурсного простору проблематики запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні систематизації, пропонуємо наступне авторське узагальнення наукових підходів за класифікаційними ознаками фокусування дослідницької уваги на тих чи інших ключових аспектах, характерних ознаках і напрямках розкриття соціетального феномену проєктного менеджменту/управління. Так, в результаті проведеної в даному джерелознавчому дослідженні систематизації вважаємо за необхідне виокремити наступні два сектори – міжнародних і українських публікацій та 8 кластерів наукових публікацій, дотичних проблематики використання проєктного менеджменту в процесах публічного управління: 1 – кластер власне феномену "Project Management"; 2 – кластер розкриття процесів життєвого циклу проєкту; 3 – кластер конкуруючих моделей проєктного підходу; 4 – кластер бізнес-економічних кейсів; 5 – кластер державно-управлінського простору; 6 – кластер процесів проєктного менеджменту; 7 – кластер регіонально-галузевих кейсів; 8 – кластер розбудови проєктної команди (рис.1.1).



Рис. 1.1. Систематизація дискурсного поля проблематики використання інструментарію проектного управління в процесах публічного врядування

Джерело: складено автором

Розкриємо більш детально сутнісну характеристику кожного з представлених секторів і кластерів та наведемо стислий огляд наукового доробку основних представників кожного із зазначених вище напрямків.

Так, кластер власне феномену "Project Management" представляють Баррі Боземан, Джефрі Штрауссман, Елізабет Біттнер, Вальтер Грегорк, Террі Шмідт, Гарольд Керцнер, Те Ву, Лаура Берфорд, Грег Хорін, Вінгейт Лорі. Ці досвідчені менеджери проектів, спираючись на свій багатий особистий досвід та здобутки в проєктній діяльності розкривають сутність та особливості проєктного менеджменту, принципи та інструменти розробки й реалізації проєкту.

Зокрема, всесвітньо відомий фахівець і один з визнаних лідерів проєктного менеджменту Гарольд Керцнер зазначає, що традиційні методи управління проєктами часто недостатні для управління інноваційними проєктами. Інновації губляться в заданих масштабах і передбачуваних середовищах традиційного управління проєктами. Існує величезний тиск на організації з метою впровадження інновацій, і керівникам проєктів, відповідальним за управління цими інноваційними проєктами, не вистачає навчання або інструментів для ефективного виконання своєї роботи. У своїй останній книзі "Управління інноваційними проєктами: методи, кейси та інструменти управління інноваційними проєктами" Г. Керцнер надає сучасні інструменти, ідеї та матриці, необхідні для успішного управління інноваційними проєктами, допомагаючи читачам виявляти проблеми в своїй організації, придумувати елегантні рішення та, за необхідності, сприяти змінам у своїй організаційній культурі [222].

Баррі Боземан та Джефрі Штрауссман розглядають сучасні стратегії державного управління та керівні принципи управлінської ефективності органів публічного врядування різних рівнів, визначаючи серед стратегій і відповідних принципів важливе місце застосування проєктного менеджменту [204].

Лаура Берфорд пропонує інструментарій досягнення економічно ефективних результатів в процесі управління проєктами для так званих "горизонтальних організацій" (або організацій з "плоскою ієрархією"), що

являють собою організаційну структуру з невеликою кількістю або взагалі без рівнів середнього управління між персоналом і менеджерами [205]. Саме до таких організацій відносяться місцеві органи публічного врядування низових територіальних громад.

Елізабет Біттнер та Вальтер Грегорк свою книгу адресують керівниками проектів, розкриваючи досвід керівництва проектами в сучасних умовах та пропонуючи ідеї як подолати сучасні виклики – людські, культурні, організаційні, фінансові, бюрократичні або інші перешкоди. Автори наголошують, що керівник проекту повинен не тільки володіти методами і процесами, а й володіти високим рівнем компетентності в роботі з несподіваними, новими і критичними ситуаціями та пропонують відповідний управлінський інструментарій [202].

Террі Шмідт, відомий консультант з управління проектами, висвітлює необхідність системного мислення і логічного рамкового підходу для вирішення сьогоденних складних завдань, що стоять перед керівниками та учасниками проектних груп. Експерт спираючись на свіжі тематичні дослідження, пропонує стратегічний інструментарій перетворення ідей, викликів та можливостей на життєздатні проекти, спроможні вдосконалити діяльність організації відповідно до мінливих потреб сучасності [244].

Професор державного університету Монклер Те Ву, делегат США в Технічному комітеті Міжнародної організації з управління проектами, програмами та портфелями, зосереджує увагу на процесах оптимізації управління проектами шляхом балансування та змішування конкуруючих методологій (наприклад, традиційних та гнучких), довгострокових методологій та широких принципів, процесів та практик, а також необхідності розуміння та потреби у застосуванні. Дослідник пропонує до розгляду окремі шаблони управління проектами, інтегроване тематичне дослідження, ілюструє, як краще застосовувати запропоновані концепції та інструменти [251].

Грег Хорін свою роботу адресує початківцям, пропонуючи їх певного роду "абетку проєктного менеджменту" та надаючи основні засади управління

проектами. Автор описує, як оволодіти ключовими навичками та якостями, необхідними кожному менеджеру проекту, для чого пропонує свої 13 правил:

- Керуйте проектами, а не просто «управляйте» ними;
- Уникайте найпоширеніших помилок, які роблять нові менеджери проектів;
- Вчіться на проблемних, успішних та «відновлених» проектах;
- Підготуйте ґрунт для успіху, ефективно визначивши свій проект;
- Створіть простий у використанні план проекту і точну ієрархічну структуру розбивки робіт (WBS);
- Створюйте бюджети та графіки, які допоможуть вам керувати ризиками;
- Використовуйте потужні методи моніторингу та звітності, включаючи управління вартістю;
- Здійснюйте гнучке та плавне управління змінами, проблемами, ризиками, результатами та якістю проекту;
- Звертайте особливу увагу на управлінні комунікаціями проекту та очікуваннями зацікавлених сторін;
- Створюйте високопродуктивні проєктні команди;
- Максимально використовуйте Microsoft Project і нові веб-альтернативи;
- Отримуйте ключову інформацію, яка прискорить вашу криву навчання
- Знайте не тільки на те, чого вас навчали у школі та університеті, але й як реагувати на реальні життєві ситуації [216].

Кластер розкриття процесів життєвого циклу проекту концентрує основну увагу на тонкощах і деталях безпосереднього функціонування проєктного середовища. До основних представників цього кластеру ми віднесли таких відомих фахівців сфери Project Management як Дебора Карстенс та Гарі Річардсон, Партха Маджумдар, Вільям Доу та Брюс Тейлор, Аль Зейтун та Рікардо Варгас, Русс Мартіnellі та Драган Мілошевич, Барбара Картен та Катрін Томчик. Зокрема, Дебора Карстенс та Гарі Річардсон стверджують, що проєктний менеджмент – це справді еволюція мистецтва, поєднаного з наукою. Перевагами цього підходу для муніципальних органів публічного врядування є

підпорядкованість принципу оптимізації діяльності та отриманих результатів, що передбачає збалансування цілей проекту з обмеженнями в часі, бюджеті та якості. Досягнення цього балансу вимагає майстерності, досвіду та використання багатьох інструментів та методів, які є в центрі уваги дослідників. З цією метою подано покрокові інструкції, що стосуються базової механіки і різних програмних засобів, які можуть бути використані для надання допомоги в процесах проектного управління [205].

Авторитетні фахівці в галузі проектного менеджменту Гарольд Керцнер, Аль Зейтун та Рікардо Варгас пропонують 10 стовпів управління проектами, які будуть вирішальними для компаній в найближче десятиліття та які здатні забезпечити ідеальний баланс між теоретичними моделями й практичним досвідом роботи в різних трансформаційних програмах, проектах та ініціативах. Експерти розкривають особливості проектного менеджменту як стратегічної компетенції та корпоративної культури управління проектами з використанням гнучких структур управління проектами та гнучких етапів життєвого циклу та управління проектами [221].

Русс Мартіnellі й Драган Мілошевич деталізують інструментарій управління проектами: інструменти та методи для практикуючого керівника проектів, включаючи планування, реалізацію, контроль, витрати та управління змінами, управління, звітність та управління ризиками. Автори які пояснюють як використовувати ресурси управління проектами для покращення роботи проектною командою, розкривають сутність та призначення кожного інструменту, дизайн, налаштування та варіації, а також їх переваги та недоліки [232].

Вільям Доу та Брюс Тейлор зосереджують увагу на комунікаційних інструментах управління проектами як одного з найважливіших аспектів проектного менеджменту – комунікацій проекту. Зокрема, з урахуванням потреб керівника проекту подаються найкращі практики, поради, підказки та інструменти для успішної комунікації з проектом, що охоплює засоби комунікації й соціальні медіа, особливості спілкування віч-на-віч, спілкування на віртуальних проектах, розуміння правильних інструментів комунікації для

кожного етапу проекту та методи запобігання поширених проблем зі спілкуванням [213].

Партха Маджумдар деталізує процеси лінійного програмування для фахівців з управління проектами та методи оптимізації завершення проектів й оптимізації бюджетів, охоплюючи різні підходи до вирішення лінійного програмування проектів, як графічні методи, їх обмеження та потребу в таких інструментах, як MS Excel і Solver [231].

Барбара Картен розписує покроковий процес спрощеного управління проектами. Дослідниця викладає чітко визначені процеси управління проектами для управління змінами в нашому житті, описує підходи, змодельовані на основі процесів, що успішно використовується в бізнесі, некомерційних організаціях, в муніципальних установах та інших організаціях [219].

Керівник проекту Harbor Light Press Катрін Томчик пропонує рішення для реальних сценаріїв планування проекту, висвітлюючи важливі компоненти проектного менеджменту та характеризуючи інструменти, методи, контрольні списки й шаблони, які можна використовувати в практичній діяльності менеджера проекту. Серед такого інструментарію виокремлюється:

- Визначення цілей, завдань, обсягу та вимог проекту;
- Розробка планів управління ризиками, якістю та закупівлями;
- Створення графіка проекту;
- Доопрацювання кошторисів і бюджетів;
- Створення "команди своєї мрії" [248].

Кластер конкуруючих моделей проектного підходу містить джерела, що подають усе розмаїття сучасних підходів і моделей проектного менеджменту, які можуть як конкурувати між собою, так і поєднуватися в ефективному симбіозі. Цю групу публікацій представляють Синтія Діонісіо, Роб Коул, Едвард Скотчер, Сандра Роу, Манеш Дутт, Ричард Клімоскі, Беверлі Дуган, Карла Мессікомер та Франсуа Кьоккіо.

Зокрема, Роб Коул та Едвард Скотчер детально описують модель гнучкого управління проектами "Brilliant Agile Project Management". Орієнтуючись на

реальне використання Agile у бізнес-середовищі, автори надають практичні поради та методи, як впроваджувати та працювати з цим інноваційним та потужним підходом, щоб завжди точно розуміти, як діяти, щоб проект був успішним [209].

Доктор філософії Сандра Роу, яка має понад 30-річний досвід управління проектами зосереджує увагу на управлінні проектами для малих проектів, в тому числі муніципальних, що реалізуються в межах невеличкої адміністративно-територіальної одиниці. Дослідниця підкреслює, що різниця між управлінням великими і меншими проектами полягає не тільки в кількості часу, зусиль і дисципліни, але і в процесах і інструментах. А оскільки більшість невеликих проектів, як правило, схожі за структурою або результатом, наведені шаблони можуть бути використаними для майбутніх проектів. Проектний менеджмент для невеликих проектів в авторському викладі демонструє, як адаптувати процеси бюрократичного планування до плавного мінімуму, підтримуючи роботу проекту як "добре змащену машину" [242].

Манеш Дутт пропонує модель "Ментальної карти" (Mind Mapping) для осіб, які приймають рішення, щоб дати можливість професіоналам проектів стати більш креативними та інноваційними в управлінні проектами. На переконання автора "Ментальна карта" має величезний потенціал протягом усього життєвого циклу проекту від початку до кінця, допомагає подолати перешкоди в багатьох складних і кризових ситуаціях реалізації проекту, фокусує увагу на основній проблемі і запалює творчість через "мислення всього мозку" [215].

Синтія Діонісіо спрямовує свою книгу "Hybrid Project Management" менеджерам гібридних проектів, охоплюючи технічні та лідерські принципи у всьому спектрі реалізації проектів. Авторка пропонує практичне керівництво з поєднання каскадного й адаптивного (Agile) підходів до управління проектами, наводить поради щодо того, коли використовувати кожен підхід і як різні методи можна комбінувати та налаштовувати відповідно до потреб проектів та

зацікавлених сторін. Важливими елементами гібридних проєктів Синтія Діонісіо визначає:

- Гібридне планування, яке поєднує діаграми Ганта та плани випуску;
- Управління ризиками для гібридних проєктів, включаючи оцінку резервів і використання скоригованого на ризик відставання;
- Лідерство в гібридному проєкті, що охоплює лідерство службовців, упередженість, критичне мислення, емоційний інтелект, мотивацію та розвиток високоефективних команд;
- Прогностичну та адаптивну проєктні роботи, такої як графіки записів, аналіз дисперсії, прогнози та кумулятивні блок-схеми тощо [212].

Ричард Клімоскі, Беверлі Дуган, Карла Мессікомер та Франсуа Кьоккіо є відомими фахівцями з управління людським потенціалом (HR-проекти), які в своїй практичній діяльності не раз стикалися з перешкодами або проблемами в подібних контекстах. На переконання авторів просування управління проєктами людських ресурсів – це поглиблений, продуманий процес, який потребує відповідних знань та досвіду тих, хто взявся за великі HR-проекти. Колектив авторів акцентує на наслідках та проблемах забезпечення вирішення проблем HR-бізнесу в глобальному масштабі й розглядає практичні та професійні наслідки управління проєктами управління персоналом у різних галузях економіки, а також забезпечує всебічне висвітлення реалізації глобальних програм розвитку та ініціювання та планування проєктів [225].

В секторі українських публікацій з огляду на об'єкт і предмет даного дисертаційного дослідження розпочнемо з кластеру державно-управлінського простору, який представляють Н. Гавкалова, Т. Власенко, Т. Іванова, В. Краля, В. Молоканова, С. Повна, О. Подольська, Л. Оленковська, Т. Самойленко, Т. Сивак, Г. Старченко, Т. Харченко, С. Чернов, Ю. Шаров, Я. Бережний та Я. Жаліло, Д. Покришка, А. Павлюк, О. Федорчак.

Зазначені фахівці з публічного управління концентрують наукову увагу на характерних складових життєвого циклу публічно-управлінських рішень в процесах проєктного менеджменту державних і муніципальних установ,

розкривають принципи, методику та інструментарій визначення соціально-економічної ефективності проектів, що реалізуються за участю органів публічного врядування. Проектний менеджмент в контексті завдань органів публічного управління державної установи або виконавчого органу міської чи об'єднаної територіальної громади розглядається як інноваційний управлінський інструмент, що в умовах суттєвого дефіциту фінансів, матеріальних і людських ресурсів сприяє ефективній реалізації місцевими виконавчими структурами публічного врядування функцій та завдань соціально-економічного й політичного розвитку адміністративно-територіальних одиниць, регіонів та країни в цілому.

Зокрема, О. Подольська та В. Краля розглядають особливості використання проектного підходу в публічній сфері та наголошують, що сама актуальність впровадження проектного підходу для сфери державного управління закладена в базових цілях його впровадження, таких як досягнення запланованих результатів в більш короткі терміни, більш ефективне використання ресурсів бюджетів усіх рівнів, раціональність та обґрунтованість прийняття рішень. На думку авторок розуміння сутності проектного менеджменту, практики його застосування та значення для органів публічної сфери дасть можливість підвищити ефективність їх діяльності, а практичне використання проектного підходу дозволить активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, як ефективний метод реформування системи надання адміністративних послуг [139, с. 261].

Грунтовну комплексну роботу, присвячену проектному менеджменту в публічному управлінні підготував науковий колектив Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України під керівництвом Ю. Шарова. 17 повноцінних розділів книги, присвячених цій тематиці мають на меті " формування нової філософії публічного управління для державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування через запровадження системи теоретичних знань і практичних навичок, які пропонує проєктний менеджмент" [145, с. 8].

Доктор наук державного управління Т. Іванова пропонує методологію проєктного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави, яка є доцільним і корисним інструментом операціоналізації стратегічних цілей державних органів, концентрації ресурсів і відповідальності для реалізації стратегічних пріоритетів. Авторка виокремлює низку проблем на шляху впровадження проєктного підходу для розвитку сервісно-орієнтованої держави, основними з яких є відсутність методологічного забезпечення, недостатня готовність управлінських кадрів і відсутність відповідних професійних вимог, відсутність методологічних, організаційних та нормативних передумов застосування програмно-цільового методу формування бюджету, який був би потужним стимулом запровадження проєктного підходу. В такому контексті на переконання Т. Іванової, "повноцінне використання методології формування проєктів, оцінювання їх суспільної корисності, управління ними та портфелем проєктів є достатньо проблемним завданням удосконалення муніципального управління" [88, с. 85].

У стратегічному вимірі знаходиться й публікація Т. Сивак, яка пропонує технологію запровадження управління портфелем комунікаційних проєктів на державному рівні, що обґрунтовує через необхідність забезпечення постійного безперервного та узгодженого процесу комунікацій органів публічної влади з суспільством на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях. Авторка пропонує утворення офісу управління комунікаційними проєктами у складі Уряду, що сприятиме отриманню максимальної цінності від реалізації комунікаційних стратегій та розбудові спроможностей органів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій [163, с. 56]. На противагу попереднім дослідникам такі авторитетні науковці галузі публічного управління як Д. Безуглий та Ю. Шаров замість виразу "портфельні проєкти" пропонують використовувати "касетні проєкти" – в їх розумінні як цілої групи проєктів, що "формується як єдине ціле, але згодом розділяється на окремі складові зі схожими

функціями. Технологічна суть касетних проектів публічного управління пов'язана з тиражуванням на різних територіях (у різних територіальних громадах) деякої проєктної ідеї та суспільнокорисних результатів конкретного проєкту, які отримані у ході його запровадження. Тобто за суттю це тиражування кращих практик місцевого самоврядування, зокрема зарубіжних, на територіях громад адміністративного району, області під патронатом відповідних органів місцевого самоврядування" [13, с. 66]. Саме проєктами "касєтного типу" є розповсюджені в світі проєкти "Розумних міст" (Smart City).

Тематику касєтних проєктів Smart City як інноваційного підходу до сталого розвитку сучасних міст і муніципалітетів активно досліджує чимало українських науковців. Зокрема, Л. О. Жилінська, Г. Ю. Кучєрова та О. В. Тарасєвич переконані, що для повоєнної відбудови України необхідно спиратися на успішний досвід європейських країн, який свідчить саме про ефективність SMART підходу до місцевого управління та сприяння динамічному розвитку конкурентоспроможних, бюджетоформуєвальних підприємств міста. Немає сенсу вкладати кошти у відновлення потенціалу міст довоєнного періоду, оскільки за цей час стрімко розвиваються технології в усіх сферах, складність питання полягає у реалізації стратегії швидкого, повномасштабного відновлення розвитку стрімкого типу. Точками зростання виступатимуть упровадження структурних елементів концепції SMART-city у сфєри життєдіяльності постраждалих територій [73, с. 52].

Доктор економічних наук Г. Старченко відстоєє ідеї проактивного управління проєктами в публічній сфері, яке слід застосовувати з урахуванням поєднання методологій управління проєктами в публічній сфері, стратегічного управління, проактивного управління проєктами та організаційного управління інноваційним розвитком проєктно-орієнтованих підприємств. Дослідник наголошує, що процеси проактивного управління проєктами в сучасних умовах особливого значення набувають, оскільки включають в себе аналіз проблем, визначення пріоритетності та пошук підходів до їх вирішення. При цьому питання такого типу вирішуються шляхом інтеграції спеціальних методів та

моделей управління проектами в діючу систему управлінських процесів реалізації публічних проектів, що дає змогу об'єднати розробку, планування, реалізацію та контроль за витратами коштів на проведення заходів щодо локалізації подібних явищ. Автор робить висновок, що в "публічній сфері потенціалом підвищення ефективності реалізації програм та проектів могла б стати державна система управління проектами, що дозволить поступово змінити існуючі системи управління реалізацією публічних проектів та програм, спрямувавши всі зусилля на досягнення мети і підвищення конкурентної стійкості. Результатом професійного застосування інструментів, методів та технологій проактивного управління програмами та проектами в публічній сфері стане забезпечення ефективності проектної діяльності державних установ в національних масштабах, зменшення витрат та виконання проектів у встановлений термін" [178, с. 85].

Я. Жаліло, Д. Покришка, Я. Бережний та А. Павлюк фокусують наукову увагу на великих проектах, які носять статус національних. Автори відзначають новаторський характер національних проектів як принципово нового для управлінського механізму України інструменту державної політики [131, с. 33]. Натомість Л. Оленковська та Ю. Шаров зосереджуються на невеликих інституційних проектах як інноваційного механізму забезпечення інтегрованих форм діяльності на місцевому рівні [132, с. 216 – 218].

В. Молоканова зазначає, що, хоча проектний підхід усе ширше застосовується в Україні до управління розвитком територій, для багатьох гострих проблем не використовується програмне управління і майже повністю відсутнє портфельне управління розвитком. Висвітлено проблеми неповного застосування методології проектного менеджменту в системі державного управління розвитком в Україні. Відтак авторка пропонує використання ціннісно-орієнтованої методології проектного менеджменту для управління регіональним розвитком регіонів, що підвищує якість планування і ефективність реалізації проектів та програм. На її переконання "управління на основі цінностей – це не просто новий спосіб організаційного управління, але й новий підхід до

застосування проєктних знань на практиці. Основна мета цього управління – урахування впливу особистісних людських параметрів на менеджерське мислення в теоретичному і практичному аспектах" [125, с. 11].

Н. Гавкалова та Т. Власенко обґрунтовують головні етапи проєктно-орієнтованого управління системами публічного адміністрування, що діють за принципами E-Gov 2.0. Автори визначають переваги впровадження системи проєктно-орієнтованого управління для держави, бізнесу та інвесторів, окремих організацій та їх клієнтів, зокрема такими перевагами є зменшення фінансових витрат, гнучкість і прозорість управління, розуміння керівництва держави та регіонів про реальний стан сфери, можливість отримання зворотного зв'язку від всіх учасників галузі та від всіх людей, що обслуговуються [45, с. 61].

С. Повна розкриває методологію проєктного менеджменту в управлінні державними інвестиційними проєктами, яка сьогодні вважається одним з найбільш прогресивних напрямів менеджменту, що дає можливість отримувати заплановані якісні результати з дотриманням заданих часових та фінансових обмежень. На думку авторки "Цінність проєктного підходу полягає в тому, що національна модель управління інноваціями і проєктами розвитку на всіх рівнях, від корпорації до держави, є найефективнішим інструментом у боротьбі із кризами, а ефективне поєднання західних управлінських технологій із національною культурою управління відповідно до раціональної стратегії розвитку своєї країни веде до процвітання" [138, с. 102].

Т. Харченко та Т. Самойленко наголошують, що попри всі принципові відмінності в основах діяльності між бізнесом та державними органами, проєктне управління як форма організації роботи може бути застосована і в роботі органів влади. Відсутність же в рамках державних і місцевих цільових програм і підпрограм такого елемента, як проєкт з конкретним кінцевим продуктом, чіткими термінами і передбаченим фінансуванням, розмиває суть цих програм, нерідко зводячи їх до реалізації так званих "заходів", доцільність яких неочевидна. Відтак, на переконання авторів, для України "актуальним є питання впровадження проєктного управління в органах місцевого самоврядування, де

реальний результат роботи оцінюється не тільки вищими інстанціями і контролюючими органами, а й безпосередньо жителями територій" [190, с. 21].

Подібну позицію відстоює й С. Чернов, який пропонує моделі формування та реалізації стратегії сталого розвитку території на теоретичних засадах проєктного менеджменту в контексті сучасної парадигми публічного управління [196, с. 6 – 12].

Наступний кластер – бізнес-економічних кейсів – представляють А. Дука, З. Гончарова, Л. Горошкова, В. Волков, А. Грушева, В. Саямон, І. Дробуш, І. Карбівничий, Б. Мізюк, М. Шкільняк, Г. Джегур, І. Становська, Д. Павлоградський, П. Юшко, В. Ніколаєва, М. Шкуро.

Так, А. Дука, разом зі згаданим вище Г. Старченком вивчають проблематику проєктно-орієнтованого підходу в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. Автори наголошують, що "впровадження цього підходу та реалізація на його основі національних проєктів розвитку визначають перспективи значного поступу у розв'язанні ключових проблем суспільства та дають змогу накопичувати досвід подальшої їх ефективної реалізації. Саме проєктно-орієнтований підхід, в межах якого реалізуються основні функції управління за строками, вартістю, якістю дають змогу забезпечити концентрацію обмежених ресурсів на реалізація конкретних національних проєктів, контролю за використанням ресурсів та запровадженням самих проєктів, порівнюючи отримані результати з поставленими цілями раціонального використання фінансових ресурсів" [68].

І. Становська зазначає, що процеси проєктного менеджменту настільки складні та багатофакторні й мають настільки складну і малопередбачувану в багатьох областях структуру, що саме низькі ймовірність прогнозування та точність вимірювання стають непереборною перешкодою на шляху прийняття ефективних проєктних рішень протягом всього проєктного управління. Відтак авторка пропонує новий метод вимірювання безпосередньо ефективності проєктного менеджменту, для чого останній розглядається в якості організаційно-технічного об'єкта протягом життєвого циклу якого відбуваються

негативні зміни, що залишають так звані "чорні плями" – зони втрат в багатовимірному просторі існування моделі такого об'єкта. На переконання дослідниці саме "компактність об'єкта (співвідношення об'єму об'єкта в цілому і сумарного об'єму «чорних плям») в якості безрозмірного функціоналу, може служити критерієм ефективності проєктного управління як в цілому, так і по окремих функціональних областях [175, с. 74].

П. Юшков розкриває проблеми і недоліки системи проєктного управління економіки України, зокрема щодо реалізації проєктів державних цільових програм, які мають здебільшого формальний характер, характеризуються розпорошеним спрямуванням фінансових ресурсів та незадовільним процесом звітування про отримані результати, не супроводжуються контролем з боку громадськості. При цьому більшість виявлених недоліків впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки пов'язані з організаційним та кадровим забезпеченням цього процесу. Автор зазначає, що попри реалізацію певних заходів щодо реформування державної служби, рівень зрілості управлінської культури в галузі державного регулювання наразі суттєво відстає від бізнесу. Тому з метою усунення виявлених проблем дослідник пропонує підвищити якість та ефективність державної служби шляхом: удосконалення процесів відбору, оцінювання, розвитку державних службовців, перегляду й оптимізації системи заробітної плати, формування позитивного іміджу держслужби задля залучення висококваліфікованих молодих фахівців, оптимізації організаційної структури державних органів та визначення оптимальної кількості персоналу, внесення змін до законів про Кабмін, про ЦОВВ, про держслужбу [200, с. 190].

Б. Мізюк, М. Шкільняк та Г. Джегур зосереджують увагу на інноваційних методиках проєктного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID–19, коли всі організації, підприємства та установи вимушені пристосовуватися до швидконаростаючих викликів сьогодення [120, с. 79 – 85]. М. Шкуро здійснює аналіз застосування моделей і методів проєктного підходу до управління

проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури [198, с. 108-117]. В тій же площині обґрунтування доцільності застосування проектного підходу органами місцевого самоврядування у сфері управління майном комунальної власності знаходяться публікації З. Гончарової [50, с. 173 – 176], Л. Горошкової, В. Волкова та І. Карбівничого [52, с. 108 – 116].

А. Грушева, В. Салямон та К. Філіпішина доводять, що сучасні проекти здебільшого характеризуються високою невизначеністю протягом життєвого циклу. Ця невизначеність створюється частково за рахунок недостатньої якості та повноти інформації, різноманітності інтересів і сприйнятливості до зовнішніх впливів в проєкті; інших чинників, що роблять проєкт вразливим до дій інших. Тому без ключових гравців, які знають, як справитися з невизначеністю, в проєктах не будуть ефективними хороші методи і моделі управління невизначеністю. Ці суб'єкти – не тільки внутрішні співробітники проєкту, але і зовнішні зацікавлені сторони проєктів, які мають бути включені до процесу управління невизначеністю протягом усього життєвого циклу проєкту [54, с. 134].

Третій кластер – процесів проєктного менеджменту – містить дослідження сутнісного змісту й структурної наповненості проєктного менеджменту в процесах господарювання й публічного врядування. В межах зазначеного кластеру плідно працюють такі українські дослідники як Т. Безверхнюк, Н. Котова, С. Попов, Л. Васютинська, В. Вишневська, М. Гуменюк, А. Вінніченко, В. Кавун, Н. Єгорченкова, Є. Катаєва, Е. Новікова, О. Продіус, В. Прокоф'єва, Ю. Росла, І. Кадикова, В. Хвостіченко.

Зокрема, одним із засновників української наукової школи проєктного управління проектами є доктор наук державного управління, професор Т. Безверхнюк. У своїх дослідженнях вона розкриває систему та технологію управління соціальним проєктом [10, с. 9 – 12], розглядає соціальне проектування як вид проєктної діяльності та обґрунтовує організаційний механізм управління соціальними проектами, характеризує життєвий цикл такого проєкту. Дослідниця аналізує інфраструктуру зазначеного управління та механізми

фінансування, розкриває сутність управління соціальними проектами у форматі публічної політики [178], пропонує побудову партнерської мережі як інституціональної форми державного механізму проєктного управління регіональним розвитком [9, с. 171].

Л. Лутай та І. Баранець формують теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер [115, с. 20 – 25]. Л. Васютинська та В. Вишневська зосереджують наукову увагу на стратегічному плануванні в контексті проєктного підходу, необхідність якого обґрунтовується стрімким розвитком зовнішнього середовища, обмеженістю часу та ресурсного потенціалу організації, швидким поширенням і отриманням бізнес-інформації, розвитком новітніх прийомів і методів конкурентної боротьби, що спонукає менеджерів до пошуку нових інструментів і методів стратегічного планування та проєктної діяльності [36, с. 34 – 37]. Цю тему продовжують І. Кадикова та В. Хвостіченко, які на підставі аналізу останніх тенденцій в галузі управління та формалізації інтеграції стратегічного та проєктного менеджменту пропонують концептуальну модель управління розвитком системи з позиції проєктного управління через призму мультисциплінарного підходу. На переконання авторів гнучкість використання даної моделі в дискретних системах надасть змогу актуалізувати прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності [92, с. 69 – 79].

М. Гуменюк досліджує підходи до оцінки та мінімізації ризиків у проєктному менеджменті, заходи в процесі забезпечення ефективної реалізації проєктів та аналізує основні методології оцінки ризиків в проєктному менеджменті задля мінімізації ризиків в ході реалізації проєкту [55, с. 49 – 57].

Н. Єгорченкова, О. Єгорченков та Є. Катаєва аналізують сучасні тренди та перспективи проєктного менеджменту у сучасній світовій економіці, яка характеризується глобалізацією, аутсорсингом, посиленням конкуренції і швидкістю обслуговування нематеріальних активів, таких як знання і ноу-хау, що породжують пинципово новий феномен – "цифровий проєктний менеджмент" [70, с. 90 – 99]. У тому ж руслі А. Вінніченко узагальнює зарубіжний та

вітчизняний досвід формування проєктного менеджменту в історичному контексті [40, с. 199 – 216]; В. Кавун пропонує відповідно до кращого світового досвіду використовувати системний підхід як методологічну основу управління проєктними ризиками [91, с.120 – 123].

О. Продіус та В. Прокоф'єва розкривають історичні передумови розвитку проєктного управління та систематизують хронологію виникнення найбільш значущих інновацій у галузі управління проєктами [144, с. 141 – 146]. Ю. Росла та Е. Новікова накреслюють перспективи розвитку проєктного менеджменту в Україні за напрямками: наука, освіта, практичний менеджмент, професія, ринок послуг та забезпечення, професійні товариства [159, с. 149 – 155].

Сьомий кластер – регіонально-галузових кейсів. В рамках даного кластеру знаходяться наукові дослідження, в яких розкриваються конкретні проєкти, що з більшою чи меншою успішністю були запроваджені на регіональному рівні та на рівні муніципалітетів і об'єднаних територіальних громад. Зазначену проблематику успішно досліджують К. Бабенко, Д. Безуглий, П. Бубенко, Ю. Боковикова, О. Вавричук, К. Глубоченко, А. Двігун, В. Довбня, В. Захарченко, Н. Костіна, Д. Кроленко, Г. Мінаєва, С. Мовчун, Т. Пуліна, К. Лонтка, Л. Козлова, Л. Ричкіна, В. Родченко, О. Гуца, В. Хаджираєв.

Зокрема, К. Бабенко досліджуючи особливості застосування проєктного підходу в управлінні економічним розвитком територій обґрунтовує тезу, що в сучасному світі існує гостра необхідність швидкого реагування регіонів на мінливі процеси середовища в умовах поширення цифровізації та активного впровадження інноваційних технологій, внаслідок чого запровадження технології управління проєктами стає необхідним чинником забезпечення конкурентної переваги одних регіонів над іншими. Авторка переконана, що управління проєктами формує переваги і унікальні компетенції, які необхідні для високоефективного та успішного функціонування територій в умовах конкурентного ринкового середовища, в реаліях нової економічної ситуації, яка характеризується значною динамікою змін в різних сферах і областях життєдіяльності регіональних спільнот [7, с. 135 – 140].

Такий підхід поділяють Д. Безуглий та Ю. Шаров, які аргументують підвищення ролі проєктного підходу для реалізації завдань розвитку та співробітництва територіальних громад у нових умовах їх укрупнення. Дослідники розглядають переваги застосування нетрадиційних типів проєктів, таких як парасолькові, інституційні, касетні та пропонують здійснювати організацію управлінсько-координаційного супроводження таких проєктів на основі створення проєктного офісу в органі публічної влади на території [13, с. 64 – 70]. Так само вплив реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади на регіональний розвиток досліджує доктор економічних наук, професор А. Двігун [58, с. 58 – 61].

Ю. Боковикова розглядає проєктний менеджмент як можливість залучення громади до розробки проєктів соціально-економічного розвитку населених пунктів та розкриває сутність політичного, організаційного, правового, екологічного й публічного чинників, які визначають необхідність використання проєктного менеджменту органами місцевого самоврядування [30]. К. Глубоченко переконує, що для підтримки конкурентоздатності підприємств регіону система місцевого самоврядування має забезпечити оптимальне управління фінансовими та людськими ресурсами території, які дозволяють виконувати поставлені завдання швидше та з меншими ресурсними витратами, що у свою чергу, обумовлює збільшення вагомості та ролі регіонів та регіональної економіки й потребує ефективних технологій управління проєктами з розвитку інфраструктури та інших параметрів території [49, с. 84].

С. Мовчун не піддаючи сумніву значимість здійснення реформи місцевого самоврядування шляхом децентралізації для розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, наполягає на поглибленні цих процесів зокрема шляхом створення системи "координаційного забезпечення проєктно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні, що дозволить об'єднаним територіальним громадам планувати і направляти свої дії так, щоб на об'єктивних можливостях досягнути своїх

економічних цілей та перетворитися в дієве джерело соціального й економічного розвитку локальних територій" [124, с. 117].

В. Родченко та О. Гуца систематизують сучасні підходи до розробки та реалізації проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад [155, с. 140 – 150], В. Довбня систематизує виклики для проектного менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах реформування містобудівної сфери [65, с. 183 – 190], в той же час О. Вавричук деталізує особливості реалізації проектів державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві в умовах реформування місцевого самоврядування [35, с. 147 – 154], а Д. Кроленко – особливості діяльності органів місцевого самоврядування при розробці, затвердженні, реалізації проектів регіонального розвитку [107, с. 71 – 75].

В. Захарченко розкриває механізми участі громадян та держави в забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування в контексті реформи децентралізації [82, с. 32 – 37], і у продовження даної тези К. Лонтка та Л. Козлова роблять заключення, що проектний менеджмент в сучасних умовах виступає ефективною формою взаємодії органів місцевого самоврядування з громадським сектором [114, с. 101 – 106].

Н. Костіна описує кейс-стаді здійснення проектної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавщини [99, с. 229 – 238], зокрема в частині адаптації зарубіжного досвіду проектної діяльності в органах місцевого самоврядування Полтавської області [100, с. 142 – 149]. У свою чергу В. Хаджирадєв наводить приклади успішної фандрайзингової діяльності органів місцевого самоврядування як важливої складової ефективного управління соціальними проектами [189, с. 140 – 152].

Л. Ричкіна розкриває тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад [152, с. 178 – 184], на підставі яких пропонує модель розвитку територіальної громади із застосуванням інструментів проектного менеджменту на прикладі конкретних територіальних громад [151, с. 213 – 219].

Останній – восьмий кластер об'єднав науковців та експертів, що опікувалися завданнями успішної розбудови проєктної команди, колективу проєктного офісу. В цій царині проводять свої дослідження П. Ворона, О. Гавриш, В. Кавун, В. Занора, Ю. Калііман, О. Ралко, І. Когут, Г. Лучко, І. Руда, В. Савченко, Р. Циган, Н. Кирилаха, Д. Солодков, О. Чернега, О. Осичка.

Є очевидним, що проєктна команда потребує висококваліфікованих спеціалістів, що викликає необхідність їх навчання та перепідготовки. З цих позицій доктор наук державного управління, професор П. Ворона розкриває методологічні особливості управління інноваційними проєктами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. Науковець детально розглядає етапи підготовки інноваційних проєктів та методологічні особливості їхньої реалізації, досліджує структуру, основні напрямки й елементи управління інноваційним проєктом, в т. ч. управління якістю, часом та вартістю проєкту [42, с. 48 – 53]. Окрему увагу автор приділяє управлінню ризиками реалізації проєктів. Так само критичний аналіз нормативних засад управління проєктними ризиками проводять О. Гавриш та В. Кавун, які узагальнили сучасні підходи до визначення концепцій ризику, проєктного ризику і управління ризиком, представлених в різних стандартах, нормативно-законодавчих й регуляторних актах та зробили висновок щодо існуючі міжнародні та вітчизняні стандарти, законодавчі, нормативно-правові та регуляторні акти характеризуються фрагментарністю, недосконалістю, суперечливістю, що обумовлює необхідність їх уточнення [46, с. 222].

Ю. Калііман та О. Ралко формулюють наукові підходи до формування та управління проєктною командою на основі вивчення таких аспектів командної роботи, як якість виробленої командою продукції, тип і частоту її діяльності, її згуртованість, наявність групового конфлікту. Дослідники наголошують, що формування команди вимагає часу, і члени команди часто проходять різні етапи розвитку, перш ніж остаточно об'єднуються в команду і досягнуть успіху. Тому врахування особливостей розвитку проєктної команди на кожному з етапів та своєчасна ідентифікація керівником деструктивних процесів у її роботі

дозволить досягти максимальної ефективності діяльності як окремого підрозділу організації, так і організації в цілому [93, с. 704 – 708]. У тому ж ключі В. Занора аналізує теоретичні аспекти формування проєктної команди, на основі чого робить низку важливих висновків про необхідність урахування впливу чинників соціальної безпеки, а також мотиваційної, професійної, психологічної та безпеки життєдіяльності на управління командою проєкту, результативність її діяльності. При цьому важливим є не тільки знання щодо ефективних методів управління працівниками, а й підходи щодо їх упровадження, оскільки питання управління командами ніколи не втрачає своєї актуальності [79, с. 90].

О. Чернега, О. Осичка аналізують специфічні особливості управління проєктною командою та процесом командування в цілому. Автори зазначають, що проєктна команда представляє собою один з найбільш гнучких і ефективних механізмів, що дозволяють розкрити особистісні та професійні здібності людини і направити їх на успішну реалізацію проєкту [194, с. 187 – 197]. В розвиток такого підходу І. Когут та Г. Лучко зосереджують увагу на стилі лідерства проєктного менеджера в управлінні командою проєкту. Для ефективного управління проєктними командами авторами запропоновано модель застосування стилів лідерської поведінки менеджера проєкту відповідно до стадій розвитку команди за моделлю Б. Такмена. Автори роблять висновок, що збалансоване поєднання ролей керівника та лідера проєктним менеджером є найбільш успішною моделлю управління людьми, задіяними в процесах проєкту, що сприятиме досягненню визначеного результату проєкту [96].

Новітні технології й методики управління кадрами в рамках проєктної роботи з використання технологій Big Data аналізують Р. Циган, Н. Кирилах та Д. Солодков, В результаті аналізу таких підходів, як матриця розподілу обов'язків RACI, теорія нечітких множин та метод критичного ланцюгу Голдратта автори запропонували власну методика щодо моніторингу проєктної роботи, оцінки її стану з мінімізацією фактору людського суб'єктивізму та прийняття своєчасних рішень щодо кадрових змін з метою оптимізації проєкту [192].

Особливості формування проєктної компетентності зі стратегічного та проєктного менеджменту у державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою забезпечення їх ефективної діяльності в умовах децентралізації й формування укрупнених територіальних громад, зокрема сутність інноваційних організаційно-навчальних форм та методів навчання, які застосовуються в процесі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань стратегічного планування та проєктного підходу досліджують І. Руда [160, с. 122 – 127] та В. Савченко [161, с. 388 – 395].

Таким чином, проведене в даному підрозділі дослідження дозволяє зробити висновок, що в зарубіжному та українському науково-практичному дискурсі проблематиці використання проєктного менеджменту в процесах публічного управління приділяється значна увага й роль проєктного підходу в найближчій перспективі тільки зростатиме, оскільки в період війни та в повоєнні часи найважливішими критеріями діяльності як господарюючих суб'єктів, так і суб'єктів публічного врядування на усіх його рівнях – від загальнонаціонального до об'єднаної територіальної громади стануть швидкість дій в умовах тотального дефіциту фінансів, матеріальних і трудових ресурсів – саме тих перешкод, успішне подолання яких є характерною рисою проєктного підходу.

1.2. Категоріально-понятійний апарат дослідження особливостей використання проєктного підходу в діяльності виконавчих структур органів публічного врядування

Перехід людської цивілізації до нової формації інформаційного суспільства означає набуття стратегічного значення знаннями та технологіями, заснованими на знаннях. Провідні держави світу впевнено взяли курс на інноваційний розвиток та інтелектуальні технології в усіх сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Одним з таких інноваційних інструментів нового стратегічного курсу переходу економіки на інформаційно-знаннєву основу є запровадження концепції проєктного управління в публічному врядуванні, що дозволяє, з одного боку, виправити неефективність та несистемність традиційного централізованого державного управління, його відірваності від реальних суспільних потреб, недостатнього інституційного та бюджетного забезпечення вирішення нагальних суспільних проблем, а з іншого боку, – залучити можливості бізнесу й мобілізувати суспільний потенціал громадськості на активну участь у вирішенні таких проблем і задоволення потреб громадянина й суспільства шляхом безпосередньої участі в реалізації пріоритетних національних проєктів [193, с/ 9].

Як зазначають науковці Національної академії державного управління при Президентові України, "аналіз сучасної практики державного управління свідчить про те, що близько 45% всієї суспільно-корисної діяльності органів влади реалізується через проєкти й програми, які є значною мірою проєктно-орієнтованими. Тому для стабільного соціального розвитку територіальних громад й ефективного функціонування бізнесу суб'єкти державної влади мають використовувати науково обґрунтовану методологію та інструментарій управління проєктами" [178, с. 9].

Зазначене актуалізує вивчення та запровадження в діяльності місцевих органів публічного управління моделей, методології та інструментарію проєктного менеджменту, зокрема, визначення дефінітивного місця й ролі

Комплексний аналіз змісту публікацій обраної джерельної бази та хмари тегів дискурсного простору проблематики проєктного управління в публічному врядуванні сучасних держав дозволяє сформулювати твердження, що кінцевою метою діяльності органів публічного врядування сучасності є підвищення рівня якості життя та людського потенціалу держави як ключової умови інтеграції індустріальних і постіндустріальних суспільств в принципово новий простір інформаційного суспільства знань. Як зазначає з цього приводу В. Молоканова "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" [125].

Таким чином відбувається перехід до використання в практиці діяльності органів публічного врядування не просто механізмів публічного управління й регулювання, а механізмів саме проєктного управління на рівні центральних, регіональних та муніципальних органів публічного врядування, що становлять собою сукупність більш ефективних механізмів і технологій врядування, й – в кінцевому рахунку – укріплення людського потенціалу держави та покращення рівня й якості життя громадян.

Тут ми дотримуємося закріпленого в ключових документах ООН підходу, що в центрі усієї діяльності органів держави та місцевого самоврядування є людина – громадянин, член територіальної громади. В силу найбільшої наближеності й частоти безпосередньої дотичності найближчими до людини є саме виконавчі органи місцевого самоврядування. Діяльність цих органів має бути спрямована на задоволення потреб і інтересів мешканців територіальних громад, що потребує запровадження сучасних ефективних механізмів методів і технологій публічного врядування, спроможних проводити ефективну соціальну, економічну та культурно-духовну політику. Водночас діяльність органів місцевого самоврядування має бути співзвучною з державною соціально-економічною політикою й синхронізованою зі стратегіями регіонального розвитку та загальнодержавною стратегією реалізації національного курсу

України на європейську інтеграцію. З цього логічного ланцюжку взаємозв'язку та взаємозалежності прав та інтересів громадянина – завдань і форм діяльності місцевих влад – політики державних органів публічного врядування – функцій держави можемо вибудувати аналогічний логічний дефінітивний ланцюжок взаємозв'язку основних понять категоріально-понятійного апарату науки публічного управління (Рис. 1.3).

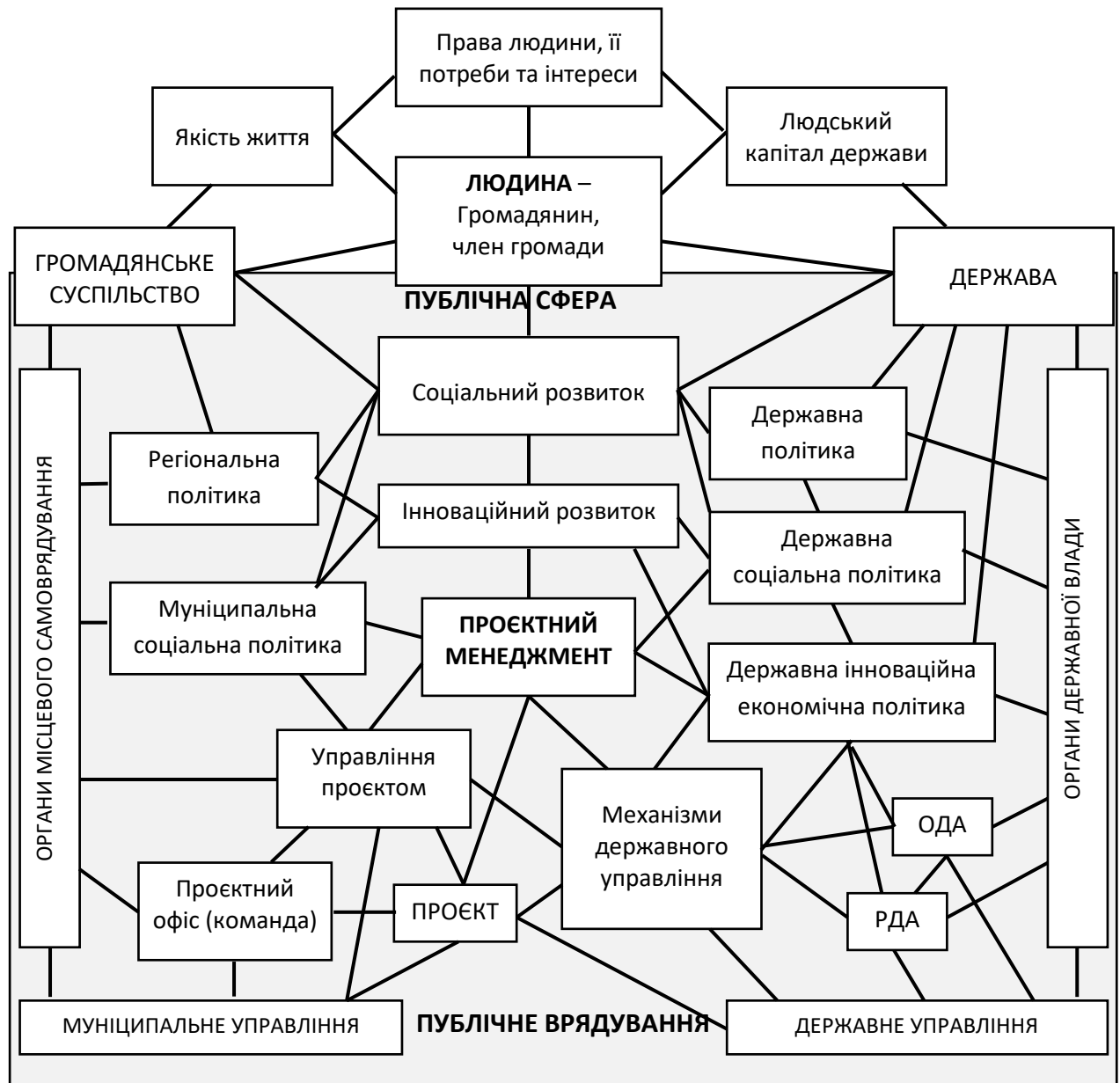


Рис. 1.3. Дефінітивний ланцюжок категоріально-понятійного апарату місця і ролі проектного менеджменту в науці публічного управління.

Джерело: складено автором

Спираючись на наведений на Рис. 1.3. дефінітивний ланцюжок розкриємо категоріально-понятійну сутність основних визначень цього дисертаційного дослідження.

Відповідно до нормативних вимог МОН до змісту й оформлення дисертаційних текстів та зважаючи на усталене широкорозповсюджене трактування таких найбільш всеосяжних понять як "державне управління" і "публічне врядування", "державна політика" і "публічна політика", "державна соціальна політика" і "соціальний розвиток" та "державна інноваційна політика" "інноваційний розвиток" не будемо детально зупинятися на них, щоб уникнути повторювання широко відомих істин, неодноразово охарактеризованих в наукових публікаціях з публічного врядування.

З огляду на Рис. 1.3. коротко окреслимо, що уся діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування в ході реалізації завдань в рамках проєктного підходу відбувається в площині публічного врядування – в публічній сфері, під якою розуміється "простір, у межах якого реалізуються відносини між громадянським суспільством як системою здебільшого горизонтально вибудованих структур, які слугують для формування та захисту групових інтересів, і політичною владою, її юридичними, силовими й адміністративними інститутами. Специфічною особливістю публічної сфери є те, що у відкритому співставленні поглядів відбувається «притирання» різних груп інтересів і в діалозі з державною владою формується громадянська позиція" [11, с. 23].

В рамках публічної сфери діють органи публічного врядування – державні інститути, установи та органи центрального й регіонального (обласні та районні державні адміністрації), а також органи місцевого самоврядування й їх виконавчі структури. На нашу думку ключовим узагальнюючим поняттям такої діяльності є механізми публічного (державного) управління й в цілому механізми управління як організаційна інфраструктура, що вміщує в собі й таку самостійну форму як проєктний менеджмент, і в той же час є драйвером соціальної й економічної політики в цілому та державної політики й державного управління як інституціональної форми реалізації основних функцій держави, спрямованих

на поліпшення якості життя та людського потенціалу країни. Таку думку підкріплює позиція Н. Савичука та Н. Гончарука, які наголошують, що "наявність досконалих механізмів державного управління асекує цілеспрямоване, скоординоване та раціональне управління соціальними та економічними процесами в країні, належний рівень організаційно-управлінського впливу на розвиток усіх сфер життя держави, стійку підтримку дій органів державної влади з боку різних верств населення. Оскільки основною метою державного управління є асекурація сприятливих умов для економічного розвитку та подальшого економічного зростання в Україні, досягнення соціальної стабільності, підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності країни в умовах забезпечення екологічної стабільності. Однак досягти даного розвитку як на національному, так і на локальному рівнях не можливо без застосування обґрунтованих та ефективних механізмів державного управління" [52, с. 78].

Зважаючи на те, що в різних галузях науки існує велика кількість визначень терміну "механізм управління", вони можуть істотною мірою відрізнятися один від одного залежно від методології й особливостей фокусування наукової уваги на ті чи інші характерні особливості обраного для дослідження явища. Погляди авторів різняться не тільки у формулюваннях і визначенні суті управлінського механізму, зокрема і механізму державного управління, але і його структури – автори розуміють сукупність складових елементів по-різному.

Загалом, усі зазначені визначення терміну "механізм управління" в різних сферах науки поділяють на такі типи: механізми-знаряддя (інструменти), механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів), механізми-процеси (послідовність певних перетворень), механізми – сукупність інструментів і дій органів публічної влади тощо. Проте, на нашу думку, поняття "механізм" і поняття "процес" не можна порівнювати між собою, оскільки процес – це лише послідовність дій, етапів перетворення чого-небудь, а механізм є значно ширшим поняттям, яке охоплює різноманітні інструменти, важелі, засоби, стимули державного управління. Також не слід ототожнювати поняття "механізм" з

поняттями "знаряддя", чи "інструмент", оскільки до складу механізму державного управління, окрім інструментів, входять також методи, важелі, політика, правове, нормативне, ресурсне та інформаційне забезпечення тощо [19, с. 25]. Саме лише існування інструментів не в змозі забезпечити практичну реалізацію державного управління.

Один з фундаторів української науки державного управління В. Бакуменко визначає, що "механізми державного управління – це системні та прості практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей". При цьому системними механізмами державного управління є інституалізація, стратегічне планування, державна політика, державне регулювання, державна підтримка, державне стимулювання, державно-управлінські реформи та трансформації, національні проекти, державні цільові програми, програми соціально-економічного розвитку, державний бюджет. Серед простих механізмів публічного управління автор виокремлює правові, організаційні, ресурсні (фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні) [8, с. 35 – 36].

Відомий академік О. Амосов під механізмом управління вбачає "сукупність форм і методів впливу органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на реформування та функціонування економічних суб'єктів у всіх сегментах і ланках господарського комплексу" [2, с. 12].

З точки зору інституційного підходу державний механізм управління визначається В. Морозовим як "інституціонально оформлена та суспільно схвалена (визнана) системна взаємодія суб'єктів державного управління (органів державної влади та їх посадових осіб) з сукупністю нормативно-правових, організаційно-адміністративних, інформаційно-технологічних тощо елементів, узгоджене використання яких забезпечує (може забезпечити) досягнення суспільно значущих цілей. Система механізму державного управління може бути розглянута через призму діалектичної єдності суб'єктів державного управління (посадових осіб), технологій формування та реалізації управлінських

рішень, а також необхідних для цього інструментів та ресурсів (правові, фінансові, адміністративні, людські тощо)" [126, с. 187].

П. Сніцаренко, Ю. Саричев та О. Устименко механізм державного управління розглядають як "послідовність дій для досягнення певної цілі держави, що має функціонувати за кібернетичним принципом, а його складові на всіх рівнях системи державного управління за своєю сутністю мають інформаційний характер. Це, зокрема, означає, що на кожному рівні реалізації процесу державного управління система повинна мати (формувати) та застосовувати таке інформаційне забезпечення, яке відповідає функціональному призначенню кожного елемента на певному рівні цієї системи" [171, с. 107].

Певним чином інтегральний підхід демонструє професор О. Радченко. Він зазначає, що "механізм державного управління – це системна сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів в державі як продукт організованої людської діяльності, що має за мету реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил; є формою реалізацію функцій держави та має в якості суб'єкта органи державного управління" [148, с. 20].

З огляду на предмет нашого дослідження подальший категоріально-понятійний аналіз сконцентруємо на процесах, що відбуваються на місцевому й регіональному рівні, де основну роль відіграють органи місцевого самоврядування. Насамперед, вони проводять власну політику відповідно до національної (державної) регіональної політики, що реалізується за державного механізму управління регіональним розвитком, який можна визначати як систему, що має визначені цілі, завдання, організаційну структуру, функції та повноваження, методи, важелі, інструменти управління з відповідним законодавчим та інформаційним забезпеченням функціонування та розвитку органів публічного управління для досягнення поставлених цілей регіонального розвитку. Саме тому К. Бабенко наголошує, що "найважливішим стратегічним завданням економічного розвитку України є формування такого соціально-

економічного середовища регіонів, яке на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу й потужностей, забезпечувало економічний розвиток територій" [7, с. 135].

Т. Торгалло під механізмами проектування регіонального розвитку розуміє "специфічні інструменти, способи (засоби) впливу органів публічної влади на приватний сектор та громадськість, необхідні для здійснення процесу пошуку, досліджень, обчислень та розрахунків з метою отримання опису, достатнього для створення нового соціально-економічного об'єкта, виробу і послуги (реконструкції, модернізації), що відповідає заданим вимогам і параметрам регіонального розвитку та безпосередньо впливає на рівень та якість життя населення на певній територіальній одиниці" [182, с. 107].

О. Федорчак у механізмі управління регіональним розвитком як систему, вбачає певну систему, "призначену для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням", і стверджує, що "механізм управління регіональним розвитком – це системна сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у державі як продукт організованої людської діяльності, що має на меті реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил" [186].

У розвиток цієї думки С. Кравченко та Т. Парвіна структурними елементами механізму управління регіональним розвитком визначають такі функції як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Кожну функцію науковець розглядає як окрему систему, що складається із цілей, критеріїв, чинників, методів та ресурсів управління. Виходячи із цього, автор пропонує визначення державного механізму управління регіональним розвитком як цілісної системи, яка містить сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем, кожна з яких виконує відповідну функцію з управління керованим

об'єктом, складається з відповідного набору складових, ефективне функціонування яких дозволяє якісно управляти об'єктом регіонального розвитку [102].

С. Богданов характеризує поняття механізму соціально-економічного розвитку територій як "діяльність з розроблення ідеальної моделі майбутнього соціально-економічного стану цієї території, що відтворює розуміння його цінності для всіх зацікавлених сторін. Суб'єктами цієї діяльності є, у першу чергу, органи публічної влади, інститути громадянського суспільства та бізнес-структури. Метою діяльності є досягнення такого якісного стану території як середовища життєдіяльності суспільства, яке є прийнятним для усіх зацікавлених сторін" [19, с. 15].

Зазначені механізми управління регіональним розвитком покликані реалізувати державну стратегію регіонального розвитку, яка в дефінітивному плані розглядається як інструмент здійснення державної регіональної політики задля створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі, високої продуктивності виробництва та зайнятості населення. Це здійснюватиметься через розроблення стратегій розвитку регіонів і міст та їх реалізацію через програми та проекти. Програмування – основний принцип розроблення стратегії регіонального розвитку [11, с. 251].

У свою чергу стратегія регіонального розвитку є складовою більш всеосяжної стратегії сталого розвитку територій – головного стратегічного нормативного документи. Який окреслює все поле діяльності органів публічного врядування регіонів, областей, районів, міст та об'єднаних територіальних громад. Про це говорить науковець і практик, доктор наук державного управління й колишній голова Харківської обласної ради С. Чернов: "стратегія сталого розвитку територій – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у

формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізацію яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку. Відповідно до сучасної парадигми публічного управління така система стратегічного управління є гнучка, яка сприятиме рухливості, швидкому маневруванню; сприятлива до розвитку різних форм взаємодії суб'єктів і об'єктів управління (наприклад, партнерства та мережі); націлена на менеджмент на основі знань; дієва в напрямку посилення соціальної відповідальності та моральної доброчесності; здатна до самоорганізації і командної роботи" [194, с. 7].

Відповідно до стратегій сталого та регіонального розвитку на рівні кожної територіальної громади формується стратегія та відповідний план дій з місцевого розвитку. С. Мовчун визначає місцевий розвиток як "процес певних змін у місцевій системі територіальної громади, який призводить до покращення якості життя зараз і в майбутньому, це партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та органів місцевого самоврядування для підвищення добробуту кожного члена громади і всіх загалом. Тому, коли йдеться про планування сталого розвитку у громаді в найкращому його прояві, то в першу чергу доречно розуміти, що це планування місцевого економічного розвитку із орієнтацією на три складові: – соціальне благополуччя; – рівний доступ всіх жителів до публічних послуг; – охорона здоров'я, чистота довкілля, екологічна безпека та захищеність" [124, с. 110 – 111].

Це завдання покладається на органи місцевого самоврядування, які, в умовах політичної і економічної кризи за визначенням І. Дробуша залишаються найстабільнішим інститутом місцевого управління, який в змозі без зайвих політичних дебатів виконувати покладені на нього обов'язки перед громадою і нести відповідальність за свої дії, а вирішення найбільш важливих питань повсякденного життя є та завжди залишиться його прерогативою [68, с. 18]. При цьому А. Ярошенко під поняттям "орган місцевого самоврядування" визначає автономну, не суверенну юридичну особу публічного права, яка була створена і отримала свою владу від закону, прийнятого парламентом. Органи місцевого

самоврядування відрізняються від інших державних органів демократичним представництвом, правосуб'єктністю і цілісною системою, повноваженнями стягувати податки, власним бюджетом і повноваженнями надавати публічні послуги у відповідних сферах юрисдикції [199, с. 214].

У свою чергу В. Захарченко підкреслює, що "в умовах децентралізації в Україні успішний розвиток територіальних громад має насамперед залежати від свідомої участі людей і органів самоорганізації населення у виборах та у забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема через місцеві ініціативи, проекти та участь у місцевому розвитку" [83, с. 36]. Цю тему розвиває Алла Двігун: "реалізація завдань забезпечення належної якості життя громадян потребує створення спроможних, згуртованих територіальних громад як базових елементів громадянського суспільства на основі збалансованих стратегій соціально-економічного розвитку. Відтак, головним у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад має стати ефективне та інклюзивне управління із залученням для виконання стратегій всіх зацікавлених сторін та інвестицій. Головним критерієм ефективності такого управління має стати забезпечення рівних можливостей для жителів територіальної громади впливати на вироблення й ухвалення рішень та контролювати їх виконання. Громади мають генерувати спроможність до саморозвитку, переходити від успішного адміністрування централізованих коштів до активізації підприємницької діяльності, створювати умови для покращення інвестиційної складової розвитку територій тощо, відшукувати та мобілізувати місцеві фінансові ресурси" [59, с. 60]. А як підкреслює Д. Кроленко – "діяльність органів місцевого самоврядування повинна бути заснована саме на плануванні та поетапній постановці завдань, направлених на задоволення соціально-економічних, культурних, екологічних та інших потреб конкретного регіону" [107, с. 73].

В якості певного узагальнення другої частини нашого категорійно-понятійного аналізу наведемо думку О. Продіуса та В. Прокоф'євої: "реалізація стратегічних цілей національної економіки на сучасному етапі вимагає

оптимізації системи управління у цілому і більш широкого використання інструментів та методів програмного й проєктного управління на різних рівнях господарювання, де проєктна діяльність являє собою складні, неповторювальні дії, завчасно формалізовані, технологічно відпрацьовані з урахуванням специфіки конкретної ситуації, що мають певні обмеження за низкою показників, таких як склад і обсяг робіт, доступні ресурси, час, вартість, якість" [144, с. 142]. Ця теза плавно перекидає місток логічного розвитку дослідження до основних категорій дисертації: є "проект", "проєктний підхід", "проєктний менеджмент", "система управління проектами", "проект регіонального розвитку" та ін.

Безпосередній взаємозв'язок механізмів публічного управління проекту та проєктної діяльності розкривають С. Прокоф'єв та А. Васильєв, які в діяльності державних інституцій виокремлюють два окремі види – процесний або операційний та проєктний. При цьому процесна діяльність носить циклічний повторюваний характер певних операцій, що споживають певні ресурси задля досягнення запланованого результату. В той же час для розвитку, модернізації, поліпшення тих чи інших показників державного управління необхідними є якісно нові перетворення, які здійснюються через реалізацію проєктів, де проєкт – це часово чітко окреслений набір заходів відповідно до затверджених програм, термінів і строків, що досягають кінцевого унікального соціального результату [66, с. 46].

Сучасна наука визначає проєктний підхід одним з "інноваційних інструментів управління економічними процесами на рівні регіонів, який сприяє розв'язанню регіональних проблем та ефективному реформуванню економіки. Використання проєктного підходу дозволить визначати пріоритетні напрямки діяльності регіонів, структурувати їх у форму цілісних програм і проєктів, чітко і однозначно формулювати цілі, завдання та очікувані результати діяльності, формувати критерії ефективності виконання регіональних проєктів, усвідомлено враховувати можливі ризики і оптимізувати використання ресурсів" [7, с. 138]. За час свого існування проєктний підхід все інституціонувався в концепцію проєктного менеджменту – Project Management. Як зазначає доктор наук

державного управління П. Ворона, "основу цієї концепції складає погляд на проект 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 проектами. До цього часу управління проектами стало визнаною у всіх розвинутих і нових індустріальних країнах методологією інноваційної діяльності" [43, с. 49]. Т. Сивак уточнює, що "проектний менеджмент у публічному управлінні – це інноваційна технологія управління соціальним розвитком на основі проектного підходу. запровадження інструментів та методів проектного менеджменту у діяльність органів публічної влади активно використовується на практиці, зокрема, в аспекті територіального й соціально-економічного розвитку" [162, с. 53].

Як бачимо, в основі усіх зазначених вище дефініцій міститься поняття "проекту" (власне слово "проект" походить від латинського слова "projectus", що в буквальному перекладі означає "кинутий вперед" [175, с. 17], тобто такий, що несе в собі зачатки стратегічного планування та бачення певного бажаного стану в майбутньому). Зазначимо, що в світі існує велика кількість тлумачення цього поняття "проект", серед яких одним з найбільш вдалих вважається формулювання поняття "проект" Всесвітнім банком – комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями [231, с. 14]. У свою чергу, відповідно до японського стандарту Р2М "проект" – це зобов'язання створити цінності, обумовлене специфічною місією організації [125, с. 11].

Відома європейська дослідниця Л. Бурфорд визначає "проект", як унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою та кінцевою датами, обмеженою вартістю та часом реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення учасників [203, с. 107]. На думку К. Томчик проект – це унікальний набір взаємопов'язаних робіт з обумовленою датою початку (старту)

і відомими цілями (завданнями), досягнення яких означає завершення проекту, при визначеному бюджеті, необхідних ресурсах та якості результату [242, с. 27].

Серед українських науковців виділимо ґрунтовне визначення групи науковців під керівництвом Ю. Шарова: "проект – унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою та кінцевою датами, обмеженою вартістю та часом реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення потреб учасників" [145, с. 30].

У свою чергу Т. Пуліна під проектом у публічній сфері розуміє "комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни" [147, с. 166]. Д. Кроленко зазначає, що "проект являє собою не повторюваний раніше захід, який вирізняється своєю унікальністю, хоча може містити в собі попередній досвід у певній галузі, однак передбачає якісно новий підхід до вирішення конкретного питання. Так, проект регіонального розвитку має бути направлений на вирішення найбільш значущих проблем суспільства, громади, вирішувати питання економічного, соціального, культурного, екологічного, освітнього характеру. Для реалізації проектів регіонального розвитку можуть залучатися ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів надаються на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки місцевого та державного розвитку" [107, с. 74].

Будь-який проект потребує управління. В контексті концепції Project Management "управління проектом є сукупністю дій, метою яких є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, у межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо). При цьому необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом

життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції пов'язана з масовим зростанням масштабів і складності проектів, вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт" [153, с. 180]. Гарольд Керцнер, Аль Зейтун та Рікардо Варгас називають управління проектами одним з найбільш ефективних підходів більш якісного врядування, що може забезпечити уряди засобами досягнення бажаних цілей, які не можуть бути досягнуті на основі традиційних ієрархічних управлінських підходів. Автори виокремлюють чотири основних напрямки управління проектами в державному управлінні: реформування різних соціальних сфер та організаційних структур державного управління, державно-приватного партнерства та управління промисловістю [219, с. 39].

На думку колективу одеських науковців під керівництвом доктора наук державного управління Т. Безверхнюк "управління проектами – це мистецтво керівництва та координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів та техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості та задоволеності учасників проекту" [11, с. 86].

Спираючись на такий підхід, П. Юшков відстоює "необхідність впровадження системи проектного управління розвитком національної економіки, яка обумовлена падінням науково-технічного, технологічного й економічного потенціалу національного господарства, відсутністю реальних реформ, непослідовністю політики держави в соціально-економічній сфері, необхідністю підвищення рівня життя населення й забезпечення дотримання гарантованих державою соціальних стандартів. Використання проектних технологій забезпечує високу ефективність планування інвестицій, задоволення клієнтів, отримання конкурентних переваг, прозорість процесів управління, підвищення результативності й ефективності діяльності завдяки чіткому визначенню кількісних та якісних результатів реалізації певних заходів, термінів

їх виконання, виконавців, джерел фінансування та механізмів реалізації" [198, с. 188].

За визначенням В. Бакуменко, система управління проектами – це набір інструментів, методів, ресурсів, процедур, які використовуються для управління проектами, що реалізуються органом влади. Система управління проектами виявляється в низці процесів і пов'язаних з ними функцій контролю, об'єднаних у єдину структуру [8, с. 131]. Схожу характеристику подає А. Винниченко: –"це є певна сукупність управлінських завдань та організаційних дій, методів та засобів, що спрямовані на досягнення визначеної мети проєктної діяльності, має обмежену тривалість у часі, з чітко визначеним початком і кінцем, має свою неповторність та унікальність" [41, с. 209].

Інші дослідники для позначення тих же процесів віддають перевагу використанню іншому терміну – "система проєктного менеджменту". Так, Б. Мізюк, М. Шкільняк, Г. Джегур та Р. Полікровський систему проєктного менеджменту визначають як "один із найважливіших процесів діяльності організації, оскільки саме від її ефективності залежить кінцевий результат і успіх організації. Для удосконалення існуючого процесу управління проектами організацій в умовах децентралізації сучасні науковці пропонують формування у працівників бізнес-мислення та введення набору інструментів, що на практиці підтвердили свою ефективність" [120, с. 81].

Власне ""проєктний менеджмент" фахівцями інституту управління проектами (США) визначається як "мистецтво керувати і координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом та якістю" [200, с. 43].

Нарешті визначення поняття "проєктний менеджмент" у його прив'язці до територіального розвитку громади подає Л. Ричкіна, на думку якої це є "інноваційним інструментом, імплементація якого має відбуватися завдяки таким суб'єктам, які можуть ініціювати, реалізувати або взяти участь у його реалізації

та фінансуванні. Іншими словами – це унікальна система засобів, заходів і виконавців, узгоджених і задокументованих за технологією проєктного менеджменту, що забезпечує вирішення конкретної проблеми в певній сфері соціального, економічного та культурного територіального розвитку" [152, с. 181]. Конкретизує зазначену позицію К. Глубоченко: "проєкт як форма вирішення питань місцевого розвитку виступає оптимальним інструментом муніципального менеджменту. У свою чергу проєктний менеджмент у галузі місцевого самоврядування містить у собі наступні складові: процес систематизації та інтеграції наявних та необхідних для виконання муніципального проєкту знань, навичок, методів, засобів та технологій проєктного менеджменту для реалізації проєкту з метою найбільш оптимального використання фінансових, часових, людських та інших ресурсів територіальної громади для досягнення поставленої мети; проєктну команду (групу) людей, що здійснюють управління муніципальним проєктом, тобто забезпечують процеси управління ресурсами територіальної громади та інформацією, формують відповідну систему комунікацій та прийняття нагальних управлінських рішень" [50, с. 85].

Все вищевикладене дає нам підстави визначити проєктне управління в системі публічного врядування як інноваційний механізм публічного управління, спроможний концентрувати зусилля державних органів, бізнесу, органів місцевого самоврядування та громадських інституцій на ключових напрямках соціального й економічного розвитку територіальної громади, та регіону і держави в цілому. Це означає, що в сучасному світі переходу економіки на інформаційно-знаннєву основу проєктне управління в публічному врядуванні є одним з найуніверсальніших способів вирішення проблем управління в сфері державної влади та ефективним інструментом реалізації публічної політики в умовах ресурсних, часових та інших обмежень, характерних для першої чверті XXI століття.

Таким чином, проведений комплексний аналіз наукових публікацій обраної джерельної бази та хмари тегів дискурсного простору проблематики проєктного управління в публічному врядуванні сучасних держав, дозволив нам визначити

місце й значення окремих дефініцій і категорій нашої наукової розвідки в дефінітивному ряду категоріально-понятійного апарату державного управління та надав можливість вибудування логічного ланцюжка взаємозв'язку категорій, понять і дефініцій обраної проблематики в науковому інструментарію науки державного управління. Можна зробити висновок, що в умовах транзитивного типу суспільного розвитку, коли Україна буде вимушена використовувати нові механізми економічного та суспільно-політичного поступу для повоєнної відбудови, принципове значення має розробка стратегічних механізмів публічного врядування та запровадження інноваційних інструментів соціально-економічного розвитку. Вагоме місце серед таких інноваційних механізмів займає розробка й реалізація регіональних та місцевих проектів. Такі проекти покликані вирішити важливе завдання підвищення ефективності публічного управління економічними та соціально-політичними процесами, залучення інноваційних політико-управлінських механізмів, спроможних вдосконалити державний лад та демократичну політичну систему нашої країни, поліпшити якість життя та людського потенціалу нашої держави.

1.3. Онтологічна сутність та технологічна структура проекту як ключового об'єкту проєктного менеджменту в публічному управлінні

Вже з самої назви наукового напрямку – "проєктний менеджмент" семантично однозначно випливає, що ключовим об'єктом професійної діяльності в рамках проєктного управління є проєкт. Варто зауважити, що поява проєкту в середовищі публічного управління стала результатом еволюції управлінської теорії та практики. Так, ще у 1910 році соратник автора класичної теорії наукового менеджменту Фредеріка Тейлора (Frederick Winslow Taylor) Генрі Гант (Henry Gantt) вперше задокументував ідею про те, що роботу можна уявити як визначену серію менших завдань. Він розбив всі завдання в процесі виробництва і склав схему, використовуючи широко відому тепер сітку горизонтальних діаграм, яка так і отримала назву – "Діаграма Ганта". Як стверджують відомі американські фахівці сфери Project Management Гарі Річардсон та Бред Джексон – "діаграма Ганта залишається на сьогоднішній день найбільш використовуваним планово-контрольним документом в промисловості та проєктній діяльності вже понад 100 років" [240, с. 26].

Проте в сучасному розумінні проєктне управління почало викристалізовуватися у другій половині 50-х років XX століття в оборонній сфері Сполучених Штатів Америки, де було створено Офіс спільних проєктів повітряних сил, Офіс спеціальних проєктів морських сил та Офіс спеціальних проєктів з озброєння. Це вже були системно організовані структури для досягнення інтеграції в процесах управління складними великими проєктами, які виробили тепер вже класичні етапи процесу проєктного управління: визначення бажаних результатів, ретельне попереднє планування, функціональний розподіл завдань із визначенням персонально відповідальної особи – керівника проєкту, ресурсне забезпечення проєкту тощо [203, с. 27].

В середині 80-х років XX століття в США вже діяв спеціалізований інститут управління проєктами – Project Management Institute, зусиллями якого остаточно сформувався науково-практичний напрямок та самостійна

міждисциплінарна сфера професійної діяльності – проєктний менеджмент. Зазначений інститут створив так зване "Зведення знань з проєктного управління" (Project Management Body of Knowledge) [202], яке швидко став своєрідною абеткою для менеджерів проєктної діяльності й за наступні 40 років витримало значну кількість перевидань з актуальними в кожен період доповненнями.

Варто зазначити, що швидке поширення проєктного підходу стало своєрідною відповіддю на виклики часу, насамперед на наростаючу невідповідність очікуваних і реальних результатів діяльності господарюючих суб'єктів так само як і органів публічного врядування внаслідок нестійкості сучасної економіки, скорочення міжпікового періоду накопчування чергових хвиль економічних криз, інфляційних процесів, скорочення державних інвестицій внаслідок зростання дефіциту державного бюджету, недостатньої суспільно-політичної стабільності тощо. Щоб знайти рішення зазначених проблем, фахівці Інституту управління проектами звернули увагу на паралельне існування в діяльності усіх без винятку соціальних структурах – від бізнесу і публічного врядування до громадських організацій і муніципалітетів – двох принципово різних видів діяльності.

Перший – операційно-процесний – передбачає носить доволі усталений циклічно-повторюваний характер конвейєрного типу із заздалегідь відомими й нормативно закріпленими процедурами, відсутністю чітко визначеного результату (внаслідок нескінченності процесу діяльності), типовими діями персоналу й головною націленістю саме на процесній діяльності. Оскільки ж поняття "процес" (від лат. *processus* – рух) в онтологічному плані являє собою послідовну зміну предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупність ряду послідовних дій, послідовну зміну станів об'єкту в часі [133, с. 77], то такий вид діяльності неминуче бюрократизується, перетворюється у звиклу монотонну працю, що виступає як чинником демотивації персоналу, так і низької ефективності. Традиційно як державне управління, так і місцеве самоврядування тяжіють до операційно-процесного типу діяльності, адже ці структури публічного врядування й створюються задля виконання певних

державних функцій та відповідних управлінсько-організаційних процесів. Однак тягловий і теоретично безкінечний характер операційно-процесної діяльності управлінських структур неминує супроводжується появою бюрократичної тяганини, невизначеності результату та орієнтації керівника на максимальному продовження окреслених процесів, а не на прискорення досягнення визначеної мети.

Другий вид діяльності – проєктно-інноваційний – відпускає процесу другорядну й скінченну роль, натомість концентрується на вчасному отриманні запланованих результатів. В такому контексті "проєкт" виступає як обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на досягнення унікальних цілей та завдань для створення нової цінності (продукту або послуги) [207, с. 19]. У загальному розумінні такий вид діяльності передбачає етапи планування, підготовки, програмування, організацію та впровадження проєктних рішень, моніторингові та контрольні інструменти в ході реалізації проєкту та по його завершенню у будь-яких організаціях, у тому числі муніципального підпорядкування. Зокрема, серед головних завдань проєктного менеджменту виступають формування інструментів для аналізу проєктів та оцінки їх подальшої ефективності, обґрунтування фінансової доцільності їх впровадження та опис проєктного циклу – етапів реалізації проєкту [49, с. 85].

Сьогодні більшість фахівців вважає, що "проєктне управління володіє двома ключовими перевагами. По-перше, проєктне управління на відміну від операційного спрямоване на досягнення цілей, а не на забезпечення процесу. По-друге, проєктне управління фокусується на комунікації та управлінні очікуваннями зацікавлених сторін, що дає змогу підвищити їх задоволеність" [144, с. 145]. Не випадково такий формат насамперед "прижився" в бізнес-середовищі, яке за визначенням орієнтоване на максимізацію прибутку (отриманого результату) за мінімізації витрат. Як зазначив Родні Тернер (John Rodney Turner), редактор International Journal of Project Management, "у XXI столітті управління проєктом займе місце традиційного функціонального менеджменту" [249, с. 27].

Проте з ускладненням процесів публічного управління в умовах гострої необхідності прискореного розвитку, модернізації, зростання тих чи інших життєво важливих показників, коли виникає потреба у швидких якісно нових перетвореннях, все більше інституції публічного врядування застосовують саме проектно-інноваційну діяльність, яка здійснюється переважно шляхом розробки та реалізації проектів, що реалізуються самостійно, об'єднуються, формують проектні програми й проекти портфелі, включаючи державні та муніципальні програми [244, с. 46]. Дійсно, досвід розвинутих країн світу свідчить про високу ефективність запровадження технології Project Management в діяльності органів публічного врядування як засобу виходу з економічної кризи, вирішення економічних, політичних і соціальних проблем, а сама технологія проектування "перетворилася на важливий інструмент макроекономічного регулювання і розвитку територій" 229]. Як підкреслює Л. Кушнір – "найважливішим інструментом ХХ ст., який сприяв успішній реалізації цілим рядом країн їх модернізаційних проектів, було створення високоефективного господарського механізму управління економічним розвитком, заснованого на загальнодержавному плануванні із застосуванням проектного підходу в публічному управлінні" 110, с. 353 – 354]. Відтак, "проектний підхід є найбільш доцільним інструментом вирішення проблем розвитку національної економіки, ефективність якого доведена світовою практикою. Характерними ознаками програм розвитку є їх комплексність, багатогранність, бюджетність та довготривалість. Реалізація програм передбачає багаторівневу послідовність робіт, взаємозалежність результатів всіх етапів їх реалізації, складність системи бюджетування, доцільність та ефективність перерозподілу ресурсів" [200, с. 187].

Отже, сконцентруємо увагу на онтологічній сутності та технологічній структурі проекту як ключового об'єкту проектного менеджменту. За своєю сутністю проект можна розглядати в двох умовних площинах:

– як документально оформлений комплекс організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності

спеціально для цього створеної структурно-організаційної одиниці щодо досягнення чітко поставленої мети;

– як безпосередня діяльність складної структурно-організаційної системи з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як в межах проєктної команди, так і між проєктним офісом та зовнішньою спільнотою, існування якої обмежено окресленим часом і закінчується з моменту остаточної реалізації поставленої мети проєкту.

Проект хоча й є самодіяльною системою, проте завжди він створюється, розвивається та функціонує в певному середовищі (економічному, політичному, соціальному, комунікаційному) та в певному просторовому вимірі (країна, регіон, місто, територіальна громада). Проект є гнучким утворенням, його склад і структура не залишаються незмінними протягом життєвого циклу проєкту, а можуть бути відповідно до зовнішніх і внутрішніх обставин змінені, видалені чи додані нові. Як і будь-яка інша система, проєкт структурно поділяється на елементи з чітко визначеними взаємозв'язками та взаємодіями між цими елементами. Класичним є наступний поділ проєкту на елементи (Рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура основних елементів проєкту

Джерело: складено автором

Як бачимо на Рис. 1.4. найважливішим елементом проекту є проєктний офіс, або проєктна група чи 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" [11, с. 89]. Як зазначають О. Чернега та О. Осичко "проєктна команда представляє собою один з 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" [194, с. 195 – 196]. Саме проєктна команда має розробляти й реалізовувати всі етапи проєктної діяльності, консолідувати взаємодію з зовнішніми співучасниками проекту, забезпечувати акумулювання ресурсів та їх раціональне використання в ході досягнення поставленої мети.

Діяльність проєктного офісу також прийнято розбивати на послідовні етапи, наприклад, класичним є наступний поділ:

- етап отримання технічного, соціально-економічного політичного тощо завдання від керівної структури;
- етап формування проєктної команди (на цьому етапі прерогатива знаходиться в руках призначеного керівника проекту);
- етап попереднього аналізу (проведення детального аналізу галузі або сфери, в якій планується реалізація проекту, місцеві особливості, існуючі і потенціальні проблеми та слабкі місця, сильні та слабкі сторони інституції-ініціатора й виконавця проекту);
- етап визначення технологічного інструментарію (на підставі попереднього аналізу обираються методи, форми, інструменти та засоби, за допомогою яких буде здійснюватися уся наступна проєктна діяльність);
- етап визначення показників ефективності реалізації проекту та методів їх збирання та оцінки;

– етап планування (передбачає розробку та ухвалення детального плану реалізації проекту та його ключових етапів і точок, на основі якого створюється сітьовий план-графік виконання або діаграма Ганта);

– етап бюджетування (під затверджені етапи плану реалізації проекту готується відповідний кошторис та затверджується загальний бюджет проекту з розбивкою за етапами та деталізацією статей витрат);

– етап реалізації та контролю й моніторингу ходу проєктної діяльності;

– етап завершення проєкту.

Існують і інші підходи до розбивки проєкту на етапи. Так, Л. Васютинська й В. Вишневська вважають, 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" [36, с. 36].

Дещо інше бачення демонструють О. Подольська та В. Краля, на переконання яких "впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади та місцевого самоуправління передбачає:

- 1) розробку методології управління підготовкою та реалізацією проєктів.
- 2) створення та забезпечення роботи нових органів та підрозділів, забезпечуючих роботу з проєктами.
- 3) зміна системи навчання та розвитку працівників, пов'язаних проєктами.
- 4) створення системи проєктного стимулювання.
- 5) проведення аудиту проєктів.

6) інтеграцію всіх елементів системи управління між собою" [139, с. 259 – 260].

Послідовну реалізацію зазначених етапів прийнято визначати як "життєвий цикл проекту" – період від моменту появи концепції майбутнього продукту проекту або вимог до нього (інформація) до моменту передачі цього продукту в експлуатацію (закриття) [11, с. 87]. Як зазначає К. Глубоченко, "життєвий цикл будь-якого проекту, в тому числі муніципального характеру, проходить у своєму розвитку декілька стадій:

1. Теоретична, що пов'язана з аналізом регіональної проблематики, яка виступає полем впровадження майбутнього проекту. Також на даній стадії визначаються цілі проекту та його основна ідея.

2. Оцінювальна, що пов'язана з оцінкою необхідних для реалізації проекту ресурсів, розрахунком ефективності запропонованих ідей. Також на даній стадії відбираються робочі проекти як напрямки майбутнього плану дій.

3. Проектна, що пов'язана з чіткою розробкою переліку проектних завдань, послідовності їх реалізації, формуванням проектною команди, визначення тривалості етапів проектного циклу та складанням бюджету проекту.

4. Стадія виконання проекту, що пов'язана з безпосередньою організацією, моніторингом та проведенням поточних контрольних заходів щодо ходу виконання проекту.

5. Завершальна, що пов'язана з прикінцевим аналізом результатів проекту, оприлюдненням остаточної інформації щодо результатів проекту та розформуванням або перепрофілюванням проектною команди [49, с. 85].

Г. Річардсон та Б. Джексон у книзі "Теорія і практика проектного менеджменту"(Project Management Theory and Practice) наводять графічну подачу життєвого циклу проекту в координатах "витрати – час" (Рис. 1.5.) та визначають основний зміст кожного з наведених етапів.

Так, передпроектний етап починається з наради-обговорення ініціаторів, до яких входять: замовник та ініціатор проекту, інвестори, відповідальний за проект від замовника, зовнішні консультанти та майбутній керівник проекту.

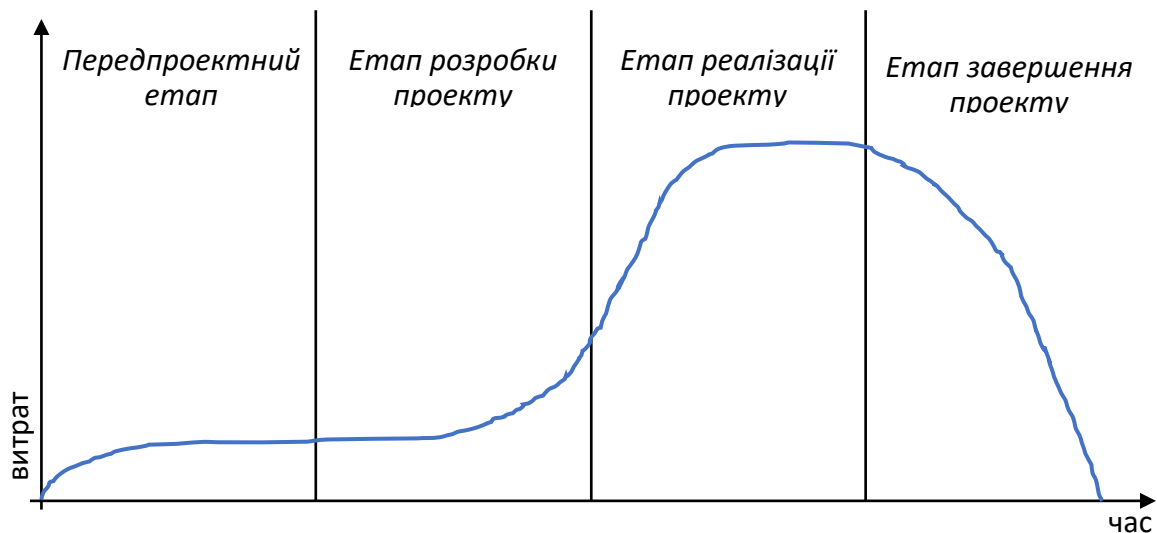


Рис. 1.5. Життєвий цикл проекту в координатах "витрати – час" [240, с. 85].

Джерело: складено автором

Після цього щойно призначений керівник проекту з невеличкою групою однодумців, що складатимуть ядро команди, здійснюють аналіз вихідних умов, існуючого стану, проблем і сприятливих обставин, на основі чого визначаються основні характеристики проекту: його мета, завдання та очікувані результати; нормативні вимоги; часові обмеження; умови реалізації; необхідні ресурси; оцінка ризиків; характеристика проєктного середовища; потенційних учасників аналіз вихідних умов завершується визначенням та порівняльною характеристикою можливих альтернатив, висуванням ідей і пропозицій, їх обговоренням та апробацією, експертизою та оцінкою.

На етапі розробки завершується формування проєктної команди, комплектація її необхідними спеціалістами; встановлюються ділові контакти з потенційними стейкхолдерами та зацікавленими сторонами; уточнюються цілі, мотивація та вимоги замовника та інших ключових суб'єктів. Далі розробляється основний зміст: очікувані результати, структура проекту, якісні характеристики, основні види робіт та їх стадії, потрібні ресурси. Здійснюється структурне планування проекту: декомпозиція, графіки робіт та її забезпечення, прораховується кошторис та затверджується загальний бюджет. Окремо визначається урахування та розподіл ризиків на основі чого закладається система управління ризиками.

На етапі реалізації здійснюється введення в дію розробленої системи управління проектом; засобів та каналів комунікації й зв'язку учасників проекту; організація матеріально-технічного забезпечення та планового виконання робіт, передбачених графіком. Постійно ведеться контроль та моніторинг, на основі якого робляться необхідні корективи, прогнозується подальший стан та перспективи розвитку.

На етапі завершення відбувається планування процесу завершення й здачі об'єкту, підготовка необхідної приймально-здавальної документації, введення в експлуатацію. Завершується все оцінкою результатів проекту та підведенням підсумків і закриттям проекту. Закриття супроводжується розпуском або реорганізацією проектної команди [240, с. 85 – 88].

Доволі детально й досконало демонструють свій підхід до управління життєвим циклом проекту у сфері публічного управління науковці Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Цей підхід побудований на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів, що передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту [11, с. 36 – 38]. На відміну від наведених вище періодизацій життєвого циклу проекту за інтегрованого підходу пропонується розбивка за чотирма основними фазами – концептуальною, фазою розроблення проекту, фазою впровадження та фазою завершення проекту, кожна з яких у свою чергу поділяється на кілька етапів.

Так, **концептуальна фаза** – реалізація комплексу завдань з підготовки інформації для прийняття рішення про запуск проекту складається з двох етапів: програмування та проектування. Так, етап програмування передбачає:

1. Визначення проблеми, що потребує вирішення в рамках проекту.
2. Установлення зацікавлених сторін, їхніх потреб, інтересів та можливостей.
3. Визначення та аналіз пріоритетних проблем, обмежень та перспектив розвитку території або сфери діяльності, формування "дерева проблем" як інструменту системного аналізу.

4. Формулювання цілей у контексті визначених проблем та розроблення "дерева цілей" для побудови логічного зв'язку між проблемами та бажаними змінами.

5. Узгодження цілей проекту зі стратегічними пріоритетами відповідного рівня управління та вищих управлінських рівнів.

Результатом цього етапу має бути аналітична записка з описом проблеми та контексту її вирішення.

Етап проектування передбачає наступну послідовність дій:

1. Забезпечення активної участі ключових зацікавлених сторін у процесі ухвалення рішень.

2. Розроблення концепції проекту, спрямованої на розв'язання ідентифікованої проблеми, з урахуванням вимог релевантності, здійсненності та стійкості.

3. Формулювання характеристик бажаного стану територіальної громади після реалізації проекту.

4. Обґрунтування проміжних результатів проекту як інструментів досягнення визначених цілей та кінцевого результату як очікуваного ефекту.

5. Розроблення логіко-структурної матриці проекту.

6. Прогнозування потенційного ефекту від реалізації проекту в реальному середовищі.

7. Визначення параметрів кінцевого продукту проекту (стану територіальної громади), що відображатимуть його нову якість.

8. Розробка відповідної програми дій, що містить конкретні заходи, спрямовані на зміну поточного стану, визначення механізмів організації виконавців, ресурсного забезпечення та інструментів управління.

Результатом цього етапу має бути попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту та програма дій із фінансовими розрахунками та описом проектної ініціативи.

Фаза розроблення проекту – реалізація комплексу завдань, пов'язаних із розробкою ключових документів проекту, передбачає три етапи: формування проектної команди, планування та фінансування.

Етапі формування проєктної команди передбачає наступну послідовність дій:

1. Визначення загальних та операційних завдань проєкту.
2. Визначення необхідних компетенцій, ролей та чисельності спеціалістів.
3. Узгодження залучення спеціалістів до участі в проєктній діяльності.
4. Створення умов та забезпечення ресурсами (матеріальними, технічними, інформаційними, організаційними) для ефективної роботи команди.
5. Формування функціональної проєктної команди з чітким розподілом ролей, визначенням рівня відповідальності та спільної мети.
6. Розроблення деталізованих завдань та визначення тактики подальших дій.
7. Розроблення регламенту взаємодії між членами команди.
8. Вибір оптимальної організаційної форми роботи команди.

Результатом цього етапу мають бути Статут проєкту, Карта компетенцій та Регламент комунікацій.

Етап планування передбачає наступну послідовність дій:

1. Розроблення планів, що регламентують контроль проєкту (план комунікацій, план управління змінами, план забезпечення якості).
2. Розроблення плану експериментального тестування продукту проєкту.
3. Проведення структурного розподілу робіт, виконавців, ресурсів та витрат проєкту (WBS, OBS, CBS).
4. Розроблення матриці відповідальності.
5. Формування графіка виконання робіт.
6. Розроблення календарного плану реалізації проєкту.
7. Формування бюджету проєкту.
8. Ідентифікація можливих обмежень, ризиків та невизначеностей проєкту, розроблення плану запобіжних заходів.
9. Документування всіх планових заходів проєкту.

Результатом цього етапу мають бути Техніко-економічне обґрунтування проєкту, детальний план його реалізації та система контролю за виконанням.

Етап фінансування передбачає наступну послідовність дій:

1. Установлення вимог та можливостей/обмежень державного (місцевого) бюджету щодо фінансування соціальних проектів, зокрема в рамках відкритих конкурсів та програм розвитку, ініційованих проектодавцями.

2. Аналіз можливостей та обмежень щодо донорського фінансування соціального проекту міжнародними організаціями технічної допомоги.

3. Оцінка потенціалу фандрайзингових стратегій для фінансування проекту та розроблення відповідного плану заходів.

4. Установлення механізмів реалізації проекту через публічно-приватне партнерство.

5. Підготовка фінансової пропозиції, що враховує вимоги донора/спонсора проекту та стратегічну доцільність його реалізації.

Результатом цього етапу має бути фінансова пропозиція за відповідною формою чітко узгоджена з логіко-структурною матрицею проекту з урахуванням специфічних вимог та можливостей залучення ресурсів.

Фаза впровадження проекту – реалізація комплексу завдань відповідно до плану проекту (календарного графіка, бюджету, вимог щодо забезпечення якості) складається з трьох етапів: організація виконання робіт, моніторинг та оцінювання результатів, управління відхиленнями.

На етапі організації виконання робіт необхідно:

1. Укласти контракти.
2. Мобілізувати ресурси – забезпечити їх наявність та використання, включаючи персонал.
3. Установити робочі стосунки з учасниками.
4. Провести комунікаційні заходи.
5. Переглянути та проаналізувати робочий план.
6. Забезпечити ефективний розподіл інформації.
7. Розробити чітку систему звітності.
8. Забезпечити ефективну систему аналізу фактичних показників і тенденцій.
9. Здійснювати ефективне управління наявними ресурсами.
10. Здійснювати контроль за реалізацією проекту

Результатом цього етапу має стати підготовка й заключення контрактів на виконання робіт та операційні плани.

На етапі моніторингу та оцінювання результатів необхідно:

1. Проводити регулярні перевірки за контрольними віхами.
2. Проводити аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін) та встановлювати причини відхилень фактичних показників від планових.
3. Оцінювати прогрес стосовно досягнення цілей і використання ресурсів.
4. Оцінювати терміни і тривалість виконання робіт.
5. Оцінювати фактичні видатки стосовно запланованого бюджету.
6. Оцінювати ймовірність настання ризикових подій.
7. Скласти звіти про перебіг виконання робіт.
8. Розробляти рекомендації із коригування проекту.
9. Забезпечити зворотний зв'язок із заінтересованими сторонами на предмет досяжності результату проекту – соціальної цінності.

Результатом цього етапу мають бути моніторингові звіти про перебіг виконання робіт.

На етапі управління відхиленнями необхідно:

1. Проаналізувати причини відхилення від плану робіт.
2. Провести аналіз робіт, що залишилися невиконаними в проекті.
3. Розробити варіанти втручання у графік робіт.
4. Прийняти рішення і здійснити коригування проекту (графіка робіт).

Результатом цього етапу має бути план заходів з коригування проекту.

Фаза завершення проекту – це реалізація комплексу завдань щодо закриття проекту, який передбачає:

1. Забезпечення підготовки якісних оцінних звітів і розповсюдження результатів оцінки та рекомендацій.
2. Забезпечення підготовки та передачу в архів усіх значимих матеріалів проекту.
3. Проведення інвентаризації обладнання, що використовувалося під час реалізації проекту.

4. Проведення процедур формального закриття контрактів та передачі продукту замовнику.

5. Розпуск або реорганізацію проєктної команди.

Результатом цього етапу має бути заключний оцінювальний звіт.

За півстоліття від фактичного зародження наукового напрямку проєктного менеджменту розроблено вже доволі багато концепції, моделей та форм проєктів, тому їх типологія також достатньо розгалужена й розмаїта. Так, у публічній сфері Г. Старченко розрізняє такі типи проєктів: "програмні, дослідницькі, проєкти технічної допомоги. Окрім цього виділяють проєкти під оголошені конкурси та проєкти, що розробляються за ініціативою проєктодавця. Серед зазначених типів проєктів слід виділити проєкти розвитку та організаційні проєкти, які 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" [178, с. 187]. До цього варто додати, що Проєкти розвитку, які претендують на отримання підтримки Європейської Комісії, мають узгоджуватися і бути частиною: Національної політики розвитку; політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни; урядових програм; пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

В науковому дискурсі проєктного менеджменту різноманітні концепції управління проєктом розглядаються переважно у чотирьох основних підходах – функціональному, динамічному, предметному та процесному. Функціональний підхід Л. Заверюха називає найбільш універсальним, оскільки він передбачає розгляд основних функцій управлінської діяльності. Динамічний підхід дає змогу визначити конкретний зміст функцій на кожному етапі здійснення проєкту; передбачає розгляд у часі всіх процесів, пов'язаних з виконанням проєкту. 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 [75, с. 63].

Узагальнюючи різні підходи й сфери запровадження проектного підходу
можемо запропонувати наступну їх універсальну типологію (Рис. 1.6).

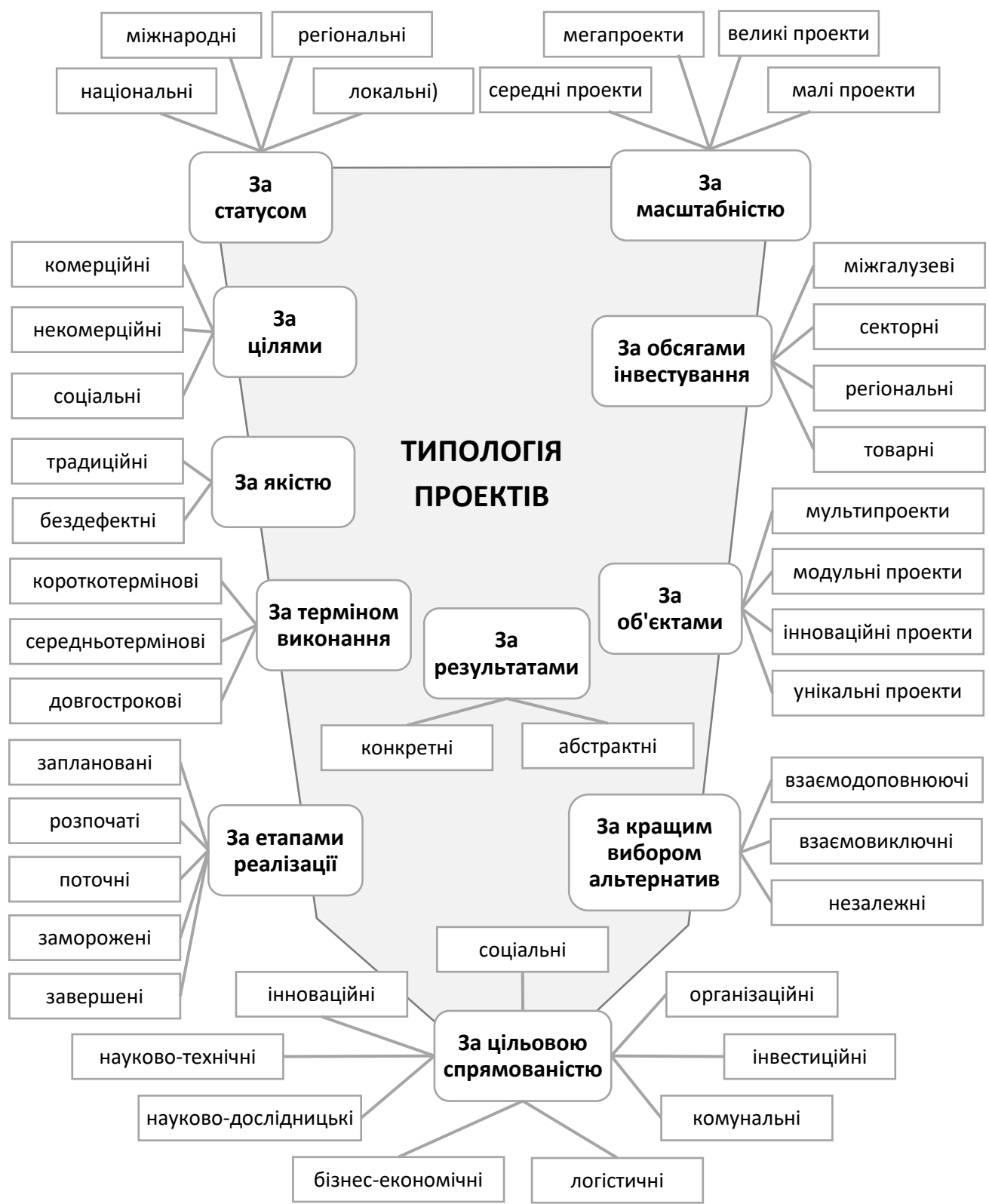


Рис. 1.6. Універсальна типологія проектів Project Management

Джерело: складено автором

Гарольд Керцнер, Аль Зейтун та Рікардо Варгас стверджують, що проєктний менеджмент створює не тільки певний проєкт, але й інноваційну культуру. Послідовність та умови досягнення успіху проєктною командою в ході реалізації проєкту вони візуалізують у вигляді "піраміди успіху" [221, с. 76] (Рис. 1.7.).

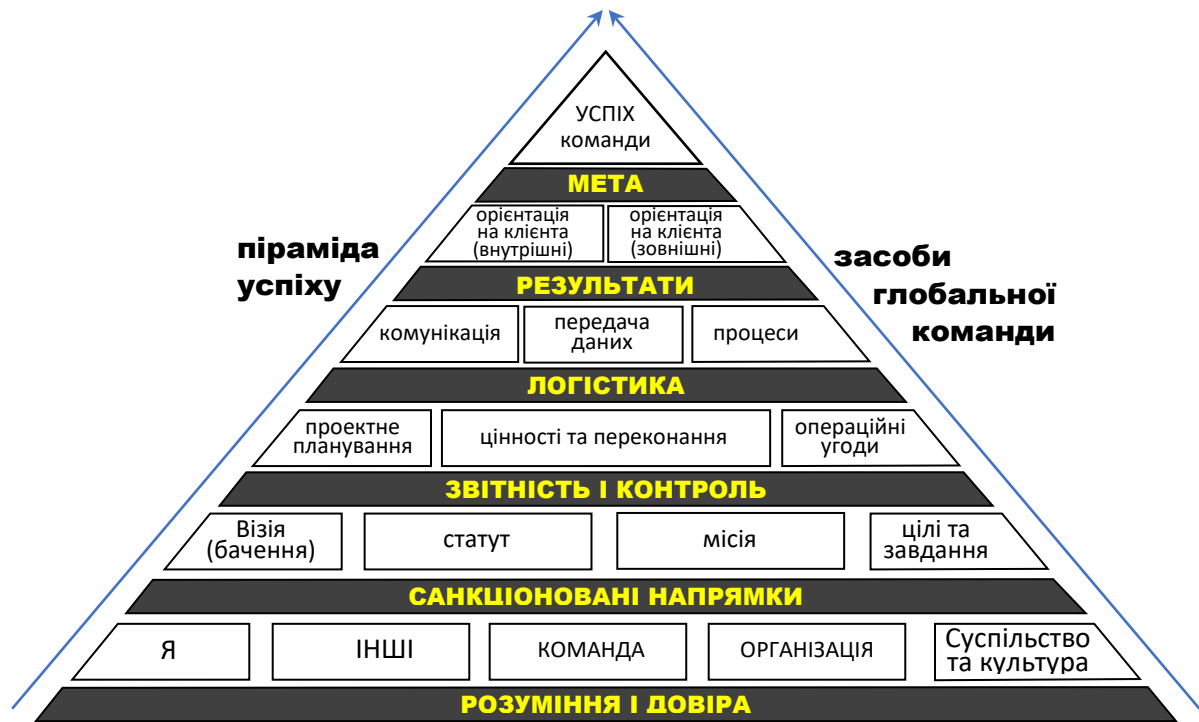


Рис. 1.7. Піраміда успіху проектного управління

Джерело: складено автором

Науковці наголошують, що в сучасному світі методологія та засоби управління проєктами широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої і проєктно-орієнтованої діяльності. За С. Назаренком протягом останніх 30 років в усьому світі управління проєктами сформувалося як нова культура управлінської діяльності і стало своєрідним культурним мостом в цивілізованому бізнесі і діловій співпраці країн різних континентів. На разі вже важко назвати хоча б один проєкт світового значення, який здійснювався б поза рамками ідеології і методології управління проєктами [128, с. 138].

Варто зазначити, що середовище й обшари застосування проєктів Project Management доволі сильно змінюються ледве не щороку. Провідні фахівці цієї сфери пророкують значні зміни в найближчому майбутньому. Так, вже згаданий

вище Гарольд Керцнер висунув тезу про "шість стовпів Project Management" [222, с. 467 – 468], які найближчим часом змінять характер і зміст проєктного управління на десятиліття вперед. Цими змінами, на думку фахівця є наступні:

1. Управління проєктами буде визнане не звичайною кваліфікацією для кар'єрного зростання, а стратегічною компетенцією, обов'язковою для управлінської діяльності.

2. Внаслідок першої тенденції очікується, що керівники проєктів поруч з традиційними, оперативними та каскадними проєктами все більше будуть переходити до управління проєктами стратегічного характеру.

3. Відбудуться значні зміни в наборі навичок і вмінь, необхідних керівникам проєктів з відходом від універсальних навичок й широким застосуванням дизайн-мислення, краудштурмінгу, управління змінами тощо. Для керівників проєктів міжнародного та багатонаціонального рівня перелік навичок включатиме розуміння місцевих культур, релігій та місцевої політики.

4. Значні зміни мають відбутися в тому, як ми визначаємо успіх або невдачу проєкту. Вже буде недостатньо досягти кінцевого результату, вартості або обсягу, адже й при цьому може не бути гарантій, що готовий продукт буде потрібен споживачеві. В нових умовах проєкт має надавати бізнес- або соціальні переваги, створювати цінність, яка є важливою для споживачів.

5. Будуть все ширше використовуватися матриці, хмарні обчислення та робота з великими базами даних. Компаніям і установам необхідно буде створювати власні матриці й бази даних, які будуть спроможними відслідковувати реалізацію переваг, цінності, створені з переваг й те, як кожен новий проєкт узгоджується зі стратегічними бізнес- і соціальними цілями.

6. Буде наростати чисельність гнучких структур та гнучких методологій управління проєктами, здатних вимірювати вигоди й цінності бізнесу в он-лайн режимі в ході реалізації проєкту та після його завершення. В найближчому майбутньому все ширше використовуватимуться такі інноваційні гнучкі інструменти управління проєктами як Agile та Scrum.

Таким чином, можемо зробити загальний висновок, що використання методології управління проектами як на загальнодержавному рівні, так і рівні місцевому й локальному носить як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проєктний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, відбувається певна оптимізація державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами ведення господарської діяльності.

Висновки до розділу I

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України вся система публічного врядування нашої держави знаходитиметься у кризовому становищі, що характеризується зруйнованістю інфраструктурних та житлових об'єктів, підприємств та доріг, значним дефіцитом державного та місцевих бюджетів, робочих кадрів та управлінців, сталість та професіональністю апарату органів публічного врядування тощо. У таких умовах надзвичайної актуальності набуває спроможність системи органів публічного врядування, особливо на місцевому рівні виконати надскладні завдання структурної, технічної, комунальної та соціально-культурної відбудову міст і сіл України, подолати воєнні виклики, насамперед, всеосяжний дефіцит ресурсів (людських, фінансових, матеріально-сировинних, технічних тощо). У нас не має виходу як заново модернізувати всю систему територіальної організації влади, вийти на рівень міжнародної конкурентоспроможності України та укріпити майбутню перемогу закладенням фундаменту для подальшого зміцнення національної безпеки нашої держави.

Все це вже зараз обумовлює пошук найбільш ефективних в зазначених кризових умовах управлінських технологій та інструментарію широкомасштабного відновлення соціально-економічної, транспортної, енергетичної тощо інфраструктури територіальних громад, міст і сіл України. В цьому плані увагу науковців, експертів та практиків публічного врядування привертає широко застосований в розвинутих країнах Європи та світу управлінський інструмент проєктного менеджменту, що вже неодноразово довів свою високу ефективність як на рівні держави та національних пріоритетних проєктів, так і на муніципальному рівні, де значна частина муніципальних завдань і функцій реалізується за допомогою різноманітних місцевих проєктів в рамках управлінського підходу "Project Management".

Здійснено аналітичний огляд зарубіжного й вітчизняного дискурсного простору проблематики запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні, на основі якого зроблено висновок, що цілому

проблематика запровадження інструментарію проєктного управління в управлінських процесах є міждисциплінарною та торкається предмету цілої низки сучасних наукових напрямків: економіки, менеджменту, державного й публічного управління, психології, політології, комунікативістики, національної безпеки та ін. При цьому на відміну від українського наукового простору, в західноєвропейській науці вже виокремився самостійний науковий напрямок, присвячений проєктному підходу, який так і називається – "Project Management".

Узагальнено й систематизовано зарубіжний та вітчизняний дискурсний простір проблематики запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні за класифікаційними ознаками фокусування дослідницької уваги на тих чи інших ключових аспектах, характерних ознаках і напрямках розкриття соціетального феномену проєктного менеджменту, відповідно до яких виокремлено наступні два сектори – міжнародних і українських публікацій та 8 кластерів наукових публікацій, дотичних проблематики використання проєктного менеджменту в процесах публічного управління: 1 – кластер власне феномену "Project Management"; 2 – кластер розкриття процесів життєвого циклу проекту; 3 – кластер конкуруючих моделей проєктного підходу; 4 – кластер бізнес-економічних кейсів; 5 – кластер державно-управлінського простору; 6 – кластер процесів проєктного менеджменту; 7 – кластер регіонально-галузевих кейсів; 8 – кластер розбудови проєктної команди.

Проведено дефінітивний аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження особливостей використання проєктного підходу в діяльності виконавчих структур органів публічного врядування шляхом синтезування логічного ланцюжку взаємозв'язку дефініцій, понять і категорій предмету нашого дослідження в науковому інструментарію науки публічного управління та характеристики онтологічної сутності та змісту основних категорій і понять.

Зроблено висновок, що в умовах транзитивного типу суспільного розвитку, коли Україна буде вимушена використовувати нові механізми економічного та суспільно-політичного поступу для повоєнної відбудови, принципове значення має розробка стратегічних механізмів публічного врядування та запровадження

інноваційних інструментів соціально-економічного розвитку. Вагоме місце серед таких інноваційних механізмів займає розробка й реалізація регіональних та місцевих проектів. Такі проекти покликані вирішити важливе завдання підвищення ефективності публічного управління економічними та соціально-політичними процесами, залучення інноваційних політико-управлінських механізмів, спроможних вдосконалити державний лад та демократичну політичну систему нашої країни, поліпшити якість життя та людського потенціалу нашої держави.

Розкрито генезис та онтологічну сутність і технологічну структуру проекту як ключового об'єкту проектного менеджменту в публічному управлінні, швидке поширення якого стало своєрідною відповіддю на виклики часу, насамперед на наростаючу невідповідність очікуваних і реальних результатів діяльності господарюючих суб'єктів так само як і органів публічного врядування внаслідок нестійкості сучасної економіки, скорочення міжпикового періоду накопчування чергових хвиль економічних криз, інфляційних процесів, скорочення державних інвестицій внаслідок зростання дефіциту державного бюджету, недостатньої суспільно-політичної стабільності тощо.

На основі узагальнення думок провідних фахівців проектного підходу визначено, що за своєю онтологічною сутністю проект можна розглядати в двох умовних площинах: 1) як документально оформлений комплекс організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності спеціально для цього створеної структурно-організаційної одиниці щодо досягнення чітко поставленої мети; 2) як безпосередня діяльність складної структурно-організаційної системи з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як в межах проектної команди, так і між проектним офісом та зовнішньою спільнотою, існування якої обмежено окресленим часом і закінчується з моменту остаточної реалізації поставленої мети проекту.

Проект хоча й є самодіяльною системою, проте завжди він створюється, розвивається та функціонує в певному середовищі (економічному, політичному,

соціальному, комунікаційному) та в певному просторовому вимірі (країна, регіон, місто, територіальна громада). Проект є гнучким утворенням, його склад і структура не залишаються незмінними протягом життєвого циклу проекту, а можуть бути відповідно до зовнішніх і внутрішніх обставин змінені, видалені чи додані нові. Як і будь-яка інша система, проект структурно поділяється на елементи з чітко визначеними взаємозв'язками та взаємодіями між цими елементами. Розроблено структуру основних елементів та етапів проекту, здійснено опис "життєвого циклу проекту" та запропоновано універсальну типологію проектів Project Management. Охарактеризовано основні тенденції, які домінуватимуть в світі найближчими десятиліттями.

Зроблено загальний висновок, що використання методології управління проектами як на загальнодержавному рівні, так і рівні місцевому й локальному носить як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проєктний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, відбувається певна оптимізація державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами ведення господарської діяльності.

Матеріали даного розділу оприлюднені в публікаціях [21], [22], [23], [26], [211].

РОЗДІЛ II.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА РІВНІ МІСТА-ГРОМАДИ

2.1. Проєктний менеджмент як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, міста, регіону: сучасні підходи

Основним завданням будь-якої міської чи селищної ради є забезпечення соціально-економічного розвитку відповідної територіальної громади як фундаменту, на якому виникає можливість створювати умови для фізичного, культурно-духовного тощо розвитку. Саме це становить ціль та місію публічної політики органу місцевого самоврядування й відповідно до такої мети має здійснюватися поточна діяльність виконавчого органу кожної територіальної громади. С. Повна наголошує, що система публічного управління будь-якої держави "покликана створювати умови для економічного і соціального розвитку територій. Сила держави проявляється в інноваційності її економіки, наявності розвинутої промисловості з високою продуктивністю праці, що в кінцевому рахунку дає значну додану вартість та високий рівень життя населення" [138, с. 101].

Реформа децентралізації, яка доволі успішно була реалізована в Україні у останні передвоєнні роки, суттєво посилила спроможність територіальних громад та органів публічного управління міст, селищ і сіл щодо вибору можливостей та інструментарію формування й розвитку сталого соціально-економічного розвитку даної території.

За твердженням І. В. Ксьонжика, Л. О. Потравки та В. М. Замкового "територіальні громади, крім зростання власних фінансових можливостей, у результаті децентралізації отримали й інші інструменти забезпечення стійкого

соціально-економічного розвитку: здійснення зовнішніх запозичень, самостійне обрання установ з обслуговування коштів місцевих бюджетів відносно розвитку та власних надходжень бюджетних установ, децентралізовано повноваження у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства, органам місцевого самоврядування надано право самостійно визначати містобудівну політику" [108].

Проте війна російського імперського режиму проти незалежної України внесла свої негативні корективи в діяльність органів місцевого самоврядування, поставила їх у ситуацію непередбачуваних руйнацій, кризових явищ в муніципальній інфраструктурі, численних ризиках, помножених на значне падіння доходів місцевого бюджету. Як зазначає С. І. Гречана "руйнація в умовах війни не тільки майна, але й тільки-но вибудованих у результаті реформи децентралізації гілок місцевого самоврядування, актуалізує потребу у переосмисленні територіального простору, який має бути створений в Україні після перемоги. Це доволі складна і довготривала робота, але можна стверджувати, що такий простір має бути безпечним і функціональним, привабливим для мешканців і бізнесу. Для дотримання чи, скоріше, для створення цих умов необхідно не тільки правильно визначити пріоритети і стратегічні перспективи розвитку, але й вірно сформулювати цілі з урахуванням наявних потреб і відповідно до певних можливостей, звертаючи особливу увагу на ресурсний потенціал" [53, с. 44].

Вже зараз чітко постає розуміння основних чинників повоєнної відбудови українських міст та громад, що формуватимуть стратегію й тактику діяльності органів місцевого самоврядування, вибір ними інструментів та засобів місцевої публічної політики та поточного муніципального управління. Насамперед, є очевидними викликані війною суттєві ресурсні обмеження – людські, фінансові, матеріально-технічні. Таким же очевидним є значне погіршення та часткова руйнація інфраструктури життєдіяльності територіальних громад, основних виробничих та соціальних фондів, відновлення яких вимагатиме фінансових

коштів, які багатократно перевищуватимуть можливості повоєнних місцевих бюджетів. Нікуди після нашої перемоги не подінеться й геополітична загроза імперських зазіхань російського постпутінського режиму. Все це формує принципово нові умови господарювання й публічного управління та адміністрування як на загальнодержавному, так і на регіональному та місцевому рівнях.

Таким чином, об'єктивною потребою в нових соціально-політичних умовах повоєнної відбудови є забезпечення підвищення ефективності управління різного роду ресурсами місцевого самоврядування задля прискорення соціально-економічного зростання територіальних громад та регіонів, підвищення на цих засадах якості життя населення, що викликає закономірну потребу в запровадженні сучасних інноваційних та ефективних механізмів та інструментів публічного адміністрування й управління на рівні виконавчих органів міських, селищних та сільських територіальних громад. Як зазначає О. В. Алейнікова, "реальна трансформація української економіки в інноваційну неможлива без підвищення інноваційності громадських інститутів і суспільства в цілому. Без підвищення інноваційності інституціональних форм господарського і громадського життя створені інноваційні кластери виявляться у кращому разі хорошими вкладеннями в нерухомість, а створені інноваційні технології будуть комерціалізовані за рамками української економіки. Проте для підвищення інноваційності розвитку української економіки необхідно підвищити інноваційність суспільства в цілому, для чого слід виробити нові інноваційні інституціональні форми управління проєктно-орієнтованими структурами і організаціями, що мають і господарське, і соціальне, і політичне значення" [1].

Інноваційний розвиток продиктований нам самим історичним ходом розвитку людської цивілізації та переходом її до "суспільства знань", "цифрового суспільства" та "цифрової економіки". Інноваційні підходи до публічного управління мають принципово інші характеристики від управління традиційного, адміністративно-бюрократичного, яке все ще превалює в українських реаліях. Такі відмінності яскраво демонструє Рис. 2.1.

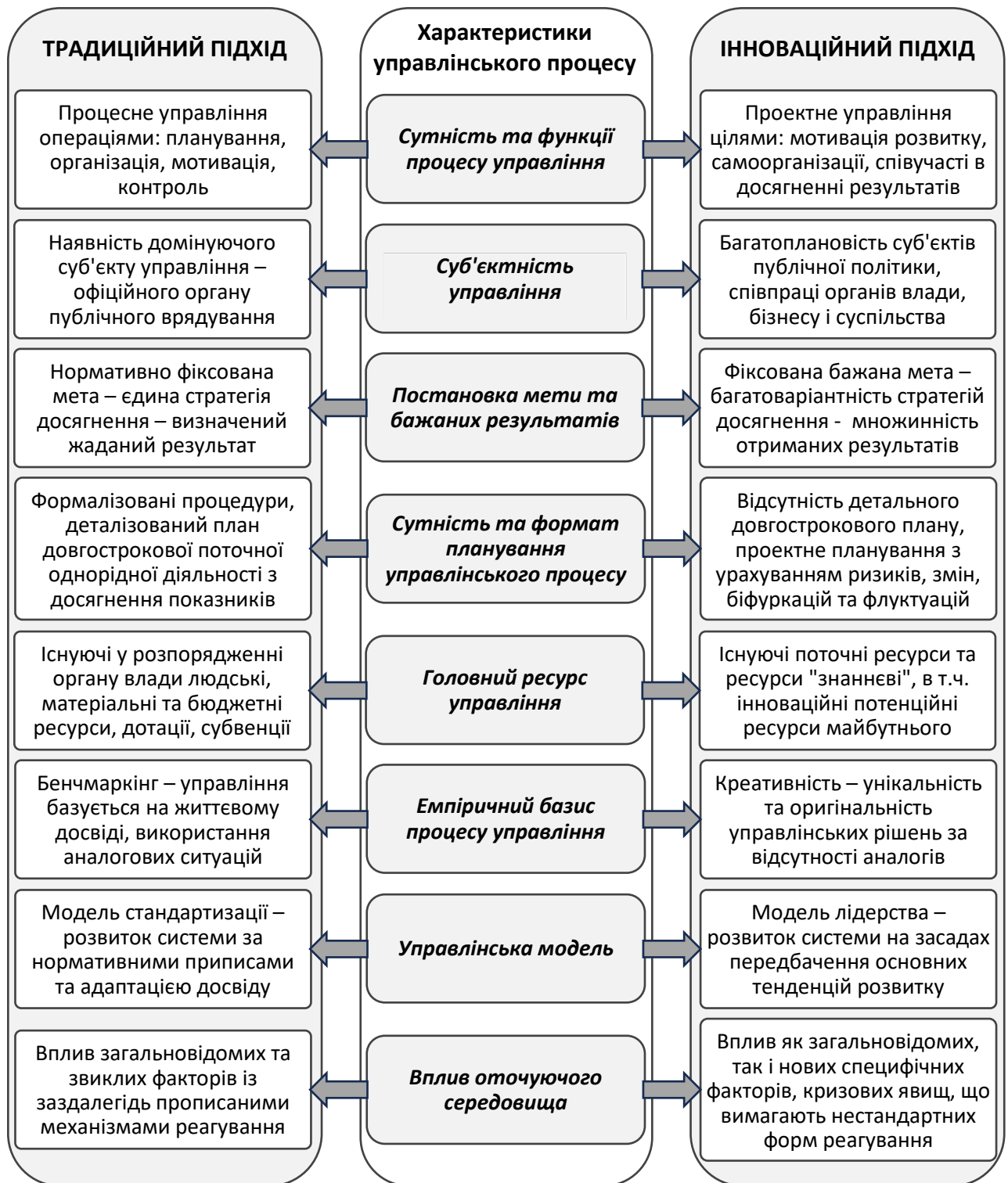


Рис. 2.1. Порівняльні характеристики відмінностей управлінського процесу традиційного та інноваційного підходів

Джерело: складено автором

Як зазначає з цього приводу авторитетний західний експерт Гарольд Керцнер "в сучасних умовах традиційні методи управління часто недостатні для управління інноваційними проектами. Інновації губляться в заданих масштабах

і передбачуваних середовищах традиційного управління проектами. Існує величезний тиск на організації з метою впровадження інновацій, і керівникам проектів, відповідальним за управління цими інноваційними проектами, не вистачає здобутих знань або інструментів для ефективного виконання своєї роботи. Вони мають навчитися орієнтуватися в різних видах інновацій – від поступових змін в існуючих продуктах до абсолютно оригінальних процесів, які виникають внаслідок нових технологій, що порушують ринок, – які мають різні характеристики і часто вимагають різних інструментів" [224, с. 44].

Серед інструментарію інноваційного підходу експерти все частіше виокремлюють проєктний менеджмент, як однієї з найбільш прогресивних технологій публічного управління сучасності. На переконання Л. В. Ричкіної впровадження технології проєктного менеджменту "до розвитку територіальних громад на основі децентралізації влади в Україні має сприяти: створенню та підтримці повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад, що і визначає тенденції та перспективи подальшого впровадження проєктного управління до розвитку територіальних громад" [154, с. 183].

Дійсно, в сучасному світі проєктне управління та проєктний підхід, що вже оформилися у самостійний науковий напрямок "проєктного менеджменту", визнаються дієвим і високоефективним методом управління соціально-економічним розвитком територій, запровадження якого в поточній діяльності виконавчих структур місцевого самоврядування дозволяє в стислі терміни й з мінімізацією бюджетних витрат покроково досягати намічених цілей місцевого й регіонального соціально-економічного розвитку. Вважається, що проєктний підхід дозволяє вдосконалити процеси взаємодії органів публічного управління та адміністрування зі стейкхолдерами, місцевим бізнесом, інституціями громадянського суспільства й населенням (що підвищить рівень прозорості системи місцевого управління та її легітимність), скоротити терміни реалізації

поставлених завдань з одночасним зростанням якості отриманих результатів. Це відбувається за рахунок більш конкретного цілепокладання з окресленням зрозумілих і досяжних конкретних цілей в конкретних напрямках, розробці у відповідності до цих цілей конкретних заходів та дій, визначенні конкретних відповідальних осіб і колективів при чіткому визначенні й наданні їм необхідних для реалізації проекту можливостей і ресурсів.

Проектний менеджмент якнайкраще відповідає сучасним вимогам вдосконалення системи місцевого та регіонального управління й адміністрування, модернізації економічних процесів задля підвищення рівня конкурентоздатності власне територіальних громад як територій випереджального розвитку. Проте така модернізація не може бути здійснена за західноєвропейськими моделями, оскільки вона супроводжується жорсткими обмеженнями наявних і майбутніх ресурсів, лавиноподібним накопиченням проблем в різних сферах забезпечення життєдіяльності територіальних громад.

Тому у відповідності до інноваційного підходу до формування й реалізації місцевої та регіональної соціально-економічної публічної політики необхідно на рівні виконавчих структур територіальних громад запроваджувати проектне управління на основі унікальності та оригінальності управлінських рішень за відсутності аналогів, ефективність яких підтверджена з плином часу. При цьому запровадження проектного підходу в діяльності місцевих виконавчих структур публічного врядування надаватиме бажаний ефект за умови чіткого визначення пріоритетних цілей та завдань з одночасною фіксацією термінів їх реалізації. Це обумовлює необхідність перебудови традиційної системи місцевого управління, створення відповідної організаційної структури – проектної команди.

Важливим чинником ефективності системи місцевого управління та адміністрування в нових історичних умовах є визначення та неухильне дотримання принципів "належного врядування", які по відношенню наприклад до процесів соціально-економічного розвитку територіальних громад можуть набувати наступного формату:

Принцип системно-цільового управління – підкорення усієї діяльності виконавчих структур місцевого органу публічного врядування створенню сприятливих умов життєдіяльності громадян та функціонування місцевих господарсько-виробничих структур, підвищення якості життя (матеріальний достаток громадян та самодостатність родинних господарств, можливості професійного, фізичного, культурно-духовного розвитку й самореалізації); забезпеченню сталого поступального розвитку територіальної громади. Зокрема О. В. Веренич визначає системно-цільове управління проектами як "методологію вирішення організаційно-технічних проблем, філософія керівництва проектами. Управління проектами – це процес управління командою та ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів з метою успішного здійснення поставленої цілі" [38, с. 25].

Принцип інноваційності – застосування в практичній публічно-управлінській діяльності креативного підходу, новітніх управлінських технологій та інструментарію проектного менеджменту, формування вміння ефективно діяти в умовах невизначеності та жорстких обмежень. Як зазначає О. В. Алейнікова "головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності (інновації) шляхом втілення стратегії в програмах і проектах. Творчий потенціал проекту – це інтелектуальні активи які доречно зберігати в портфелі інновацій, тому що за допомогою цього інструменту проект стає індивідуальним, сучасно актуальним, унікальним і додатково прибутковим" [1, с. 5].

Принцип відкритості та доступності – усі етапи підготовки проекту, постановки мети та завдань, процесів ухвалення та реалізації в практичній площині мають бути максимально відкритими й доступними для мешканців територіальних громад та передбачати можливість участі громадян в обговоренні й висловлювання власної позиції на кожному із зазначених етапів, а також ініціюванні власних проектів з можливістю їх громадського обговорення та реалізації у разі підтримки. Так, на переконання А. В. Пандаса "соціальні проекти, ініційовані громадянами й підтримані міською адміністрацією,

становлять важливу ланку переходу до інноваційного сценарію соціально-економічного розвитку міста. Оскільки короткострокові соціальні проекти швидше дають цілісні результати, на їх демонстрації варто зосередити зусилля ЗМІ по висвітленню ходу виконання комплексної програми соціально-економічного розвитку міста. Позитивний образ програми, особливо на першому етапі, коли великих змін забезпечити неможливо, має мобілізуючий ефект і для адміністрації, і для населення міста" [135, с. 11].

Принцип формування та використання конкурентних переваг територіальних громад – розробка й реалізація місцевої політики формування "унікального образу громади" за рахунок підкреслення й посилення існуючих та новостворених інвестиційно привабливих історичних, природно-кліматичних, соціально-економічних та інших переваг регіону і населеного пункту як основи подальшого комплексного розвитку територіальної громади. На переконання О. А. Зінченко імідж місцевості, регіону "дає переваги не тільки органам влади в регіоні, які виступають розробниками стратегії іміджу, цільових програм його просування, контролюють та оцінують результати його впливу, а й «споживачам території» – населенню, представникам бізнесу, відвідувачам регіону. Перші дві категорії зацікавлені у залученні інвестицій, що сприяє створенню робочих місць, розвитку соціальної інфраструктури, підвищенню якості життя, реалізації підприємницької ініціативи, впровадженню прибуткових бізнес-проектів. Туристи зацікавлені в можливості реалізувати інтерес у відвідуванні нових місць, зовнішні інвестори знаходять застосування своїм капіталам" [85, с. 181].

Принцип "толоки" – об'єднання інтелектуальних, фінансових та інших ресурсів і зусиль міжнародних донорів та зовнішніх інвесторів, органів державної виконавчої влади та муніципальних структур місцевої влади, регіонального бізнесу та інституцій громадянського суспільства, громадян даної територіальної громади навколо спільної визначеної мети та спільної діяльності щодо її реалізації. Адже "громада як соціально-економічна система являє собою сукупність елементів, кожен яких відображає певний аспект розвитку. Безумовно усі складові громади як системи є взаємопов'язаними між собою, їх спільна

взаємодія створює потенціал територіального утворення, міцність та стійкість якого залежить від сили та характеру зв'язку між елементами громади. Інвестиційні ресурси громади представлені інвестиційними проектами, реалізація яких розширює можливості громади та сприяє розширенню простору її функціонування за межі територіального утворення"]136, с. 61].

Принцип відповідальності – чітке визначення й розподіл повноважень та компетенцій між керівниками і членами проєктної групи, підрядними організаціями тощо.

Багатошарова проблемність повоєнного відновлення України є ключовим фактором зміни парадигми територіального управління в цілому та соціально-економічного управління зокрема. Слід зазначити, що науковці вже ліквідованої Національної академії державного управління при Президентові України вважають, що головною особливістю проєктів у публічній сфері є саме націленість на "розв'язання проблем, які винесені на поточний політичний порядок денний та які формалізовані (описані) у відповідних управлінських документах – урядовій програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань, проєктах і програмах місцевого розвитку. Це має засадниче значення для розробки програм і проєктів, оскільки головною підставою для розробки програм/проєктів у публічній сфері є наявність проблеми, яка має бути зафіксована та легко перевірятися через засоби електронного зв'язку" [145, с. 31].

Варто зауважити, що поряд з об'єктивними проблемами зовнішнього середовища використання проєктного підходу в діяльності виконавчого органу муніципального рівня постають також внутрішні проблеми цього суб'єкта проєктного управління. Серед таких потенційних проблем можемо визначити:

– масовість існування застарілих і зроблених за традиційно-типовим підходом Стратегічних планів розвитку районів, міст, селищ і сіл, в яких не передбачається інструментарій проєктного менеджменту, багатоваріантність моделей досягнення та множинність отриманих результатів. Це вимагає оновлення Стратегічних планів територіального розвитку із закріпленням

положення про використання проєктного підходу в якості одного з провідних інструментів реалізації стратегії;

- відсутність досвіду створення організаційних структур виконання проєктів – проєктних команд. Це вимагає від керівників місцевих виконавчих структур здатності організації проєктної команди (групи, офісу, проєктного комітету) як підлеглої структури з відповідним необхідним рівнем самостійності та відповідальності;

- фактична відсутність нормативно-уніфікованої методології розробки та реалізації проєктів на місцевому рівні. Це вимагає залучення науковців та громадських організацій, які спеціалізуються на проєктному менеджменті для пояснення особливостей основних етапів розробки та реалізації проєктів, функцій, повноважень та відповідальності учасників проєктних команд тощо;

- низький рівень професійної кваліфікації наявних виконавців, яких можна залучити до розробки та реалізації проєкту. Це вимагає попереднє навчання персоналу, оволодіння знаннями й навичками проєктного управління;

- низька ініціативність залучених до проєктної діяльності співробітників. Це вимагає створення системи мотивації для членів проєктних груп;

- слабка технологічно-комп'ютерна база виконавчих структур органів місцевого самоврядування та відсутність необхідного програмування – інформаційно-комунікаційної системи управління проєктом. Це вимагає оновлення технічної бази, розробка (закупівля або отримання в якості гуманітарної допомоги) комплексної автоматизованої системи управління проєктами, яка дозволить скоротити витрати й час, впорядкувати комунікацію й взаємодію усіх учасників процесу та досягти бажаного результату з найменшими витратами у запланований період.

С. І. Гречана стверджує, що "відновлення економіки має відбуватись на основі розробки спеціальних проєктів та програм, спрямування всіх зусиль на відновлення сфери промисловості і сільського господарства, розробки заходів, необхідних для відродження і подальшого розвитку економіки конкретного регіону, повернення населення і забезпечення гідних умов його існування, вирішення породжених конфліктом різноманітних соціальних проблем,

відновлення інфраструктури та її інтеграції з іншими регіонами країни, розробки механізму забезпечення джерел відновлення. За жорсткого дефіциту ресурсів такий підхід до повоєнної відбудови зумовлює дбайливіше ставлення до розробки заходів щодо реалізації поставлених цілей і ухвалення проєктів розвитку, потребуючи застосування суворого відбору найефективніших проєктів" [53, с. 43 – 44].

За визначенням О. В. Веренич, такі проєкти "можуть стосуватися:

- об'єктів інфраструктури економіки (що обслуговують виробництво та господарство в цілому);
- соціальної інфраструктури (об'єктів, що забезпечують нормальну життєдіяльність населення);
- ринкової інфраструктури (організацій та підприємств, що забезпечують вільний рух товарів та послуг на ринку);
- інноваційної інфраструктури (сукупності суб'єктів інноваційної діяльності, а також ресурсів та засобів, що забезпечують матеріально-технічне, фінансове, інформаційне та інше обслуговування інноваційної діяльності);
- інформаційної інфраструктури (системи інформаційних структур та підсистем, що забезпечують функціонування будь-чого);
- транспортної інфраструктури;
- інженерної інфраструктури (системи інженерно-технічного забезпечення будівель та споруд);
- військової інфраструктури (системи об'єктів та окремих споруд, що забезпечують проведення військових дій та оперативної підготовки військ)" [38, с. 26].

З урахуванням наведених вище положень, принципів та чинників можемо запропонувати наступні концептуальні засади проєктного управління на місцевому рівні публічного врядування (Рис. 2.2.), що демонструють напрями та зміст діяльності суб'єктів проєктного управління з реалізації поставлених завдань та розкривають очікуваний ефект для реалізації проєкту як для органу публічного управління та адміністрування, так і для територіальних громад і бізнес-структур.



Рис. 2.2. Концептуальні засади проектного управління на місцевому рівні публічного врядування

Джерело: складено автором

Важливо підкреслити й роль держави та урядових структур у стимулюванні й створенні умов для системного запровадження проєктного підходу на регіональному та місцевому рівнях, консолідації зусиль держави, іноземних донорів та інституцій місцевого самоврядування щодо розробки й реалізації конкретних проєктів з відновлення українських міст, сіл та селищ. Держава має враховувати той факт, що "нерівномірність соціально-економічного розвитку громад і територій набуває критичних значень, за межами яких для більшості найбільш постраждалих внаслідок бойових дій громад можуть посилюватися процеси економічної деградації та знелюднення. За таких умов важливо досягти консолідації зусиль усіх заінтересованих суб'єктів територіального розвитку – місцевої влади, бізнесу, громад. Упередження цих процесів, мінімізація їх негативних наслідків та використання нових можливостей розвитку на інноваційній основі є пріоритетним завданням державних структур та місцевого самоврядування" [83].

У найближчій повоєнній перспективі державі, територіальним громадам та усім українцям доведеться вирішувати надскладні завдання з відновлення усіх сфер життєдіяльності суспільства та модернізації на інноваційних засадах національної, регіональної й місцевої економіки та соціальної сфери. Це вимагатиме об'єднання зусиль і коштів міжнародних і зарубіжних донорів, інвесторів, благодійних фондів і окремих меценатів. Та найважливіше – кожна територіальна громада має чітко визначитися зі своїм баченням власного майбутнього та викласти його у вигляді Стратегії відбудови й розвитку громади з урахуванням того, в якому функціональному стані надитиметься на той час дана конкретна територіальна громада.

Саме на це звертає особливу увагу С. І. Гречана, яка обґрунтовує необхідність застосування різного відновлювального інструментарію, різних спеціальних механізмів та управлінських рішень для різних функціональних типів територіальних громад. Зокрема дослідниця виокремлює наступні типи:

– **"території відновлення"** — мікрорегіони, територіальні громади, на території яких відбувались бойові дії та/або які були тимчасово окуповані, та/або

території яких зазнали руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій, а також які характеризуються різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку і значним переміщенням населення до інших регіонів та/або інших держав;

– *регіональні полюси зростання* — мікрорегіони, територіальні громади, що характеризуються значно кращими географічним, демографічними, соціально-економічними показниками розвитку порівняно з іншими подібними територіями регіону та зростання яких позитивно впливає на суміжні території, регіон та/або державу загалом;

– *території з особливими умовами для розвитку* — макрорегіони, мікрорегіони, територіальні громади, рівень соціально-економічного розвитку яких є низьким або на яких існують природні, демографічні, міжнародні, безпекові чи інші об'єктивні обмеження щодо використання потенціалу території для розвитку. З метою застосування диференційованих заходів підтримки розвитку визначаються окремі функціональні типи територій із особливими умовами для розвитку;

– *території сталого розвитку* — самодостатні мікрорегіони, територіальні громади з наявним соціально-економічним потенціалом територій і спроможні до збалансованого розвитку в економічній, соціальній і екологічній сферах" [53, с.45].

В якості підсумування проведеного в даному підрозділі дослідження наведемо узагальнююче твердження І. В. Ксьонжика, Л. О. Потравки та В. М. Замкового: "Соціально-економічний розвиток територіальних громад завжди був і буде виділений з усієї сукупності державних інтересів як актуальний і пріоритетний напрямок, оскільки, будучи частиною єдиної держави, вносить свій вклад в його історію, внутрішнє політичне, економічне, культурне життя, досягнення певних результатів на міжнародній арені. А організація господарської діяльності територіальних громад за допомогою взаємодії продуктивних сил

своїх територій становить єдиний господарський комплекс країни. Саме активізація економічного життя в регіонах визначає тенденції економічного зростання всієї країни. Економічний розвиток територій створює базу і є важливим джерелом підвищення якості життя населення, оскільки в ході взаємозалежних процесів економічного розвитку створюються передумови для підвищення доходів громадян, споживання, рівня освіти і медичного обслуговування, а також створюються умови, які сприяють зростанню самоповаги людей в результаті формування соціальної, політичної, економічної та інституційної систем, орієнтованих на підвищення престижності особистості в суспільстві" [108].

2.2. Проектне управління процесом розроблення стратегічного плану розвитку міста-громади

У довоєнний період станом на початок 2022 року переважна більшість українських міст та значна частина сучасних територіальних громад мала власний стратегічний план соціально-економічного розвитку на певний період (як правило на 5 найближчих років), або середньостроковий План (Програму) соціально-економічного та культурного розвитку на поточний рік. Наприклад, Броварська міська рада в якості головного управлінського документу, що окреслює діяльність цього органу публічного врядування на території міста-громади щорічно затверджує Програму соціально-економічного та культурного розвитку Броварської міської територіальної громади. Проте в сучасних умовах річне планування визнається недостатнім за умови відсутності планування стратегічного. Адже в такому випадку короткотермінове річне планування неспроможне врахувати національні та світові тренди, закласти підвалини необхідних довгострокових соціальних, економічних або екологічних програм, повною мірою врахувати інші засади планування сталого розвитку територіальних громад. До таких засад А. Полторак відносить:

- об'єктивність (розроблення Плану на основі даних органів державної статистики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади та реальних цілей та індикаторів (показників), яких реально досягти та які можливо оцінити);
- обґрунтованість та доцільність (розроблення Плану на основі чітко визначених цілей розвитку та економічно обґрунтованих заходів та проектів, що сприяють їх досягненню із використанням кращого світового досвіду);
- історичну спадкоємність (врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку громади);
- орієнтацію на сталий розвиток (забезпечення розвитку громади для задоволення потреб громадян з урахуванням інтересів майбутніх поколінь)" [140, с. 92].

У повоєнний період розробка стратегічного плану соціально-економічного розвитку постане гострою необхідністю перед більшістю українських громад, включно з великими містами, що вже мали перед війною свої Стратегічні плани, але воєнні дії фактично перекреслили як можливість реалізації передвоєнних стратегічних планів, так і саму їхню спрямованість через появу нових більш нагальних цілей та завдань по відновленню. Як зазначають Т. Заяць, Т. Кравцова та В. Заяць, "Втрати людського, фізичного та фінансового капіталу чи ускладнення їх відтворення сформували істотні бар'єри на шляху соціально-економічного розвитку більшості територіальних громад, які тією чи іншою мірою постраждали внаслідок воєнних дій. Руйнування виробничої і соціальної інфраструктури, значні обсяги переміщення людей як всередині країни, так і вплив за кордон ускладнили нормальний перебіг процесів життєдіяльності навіть у громадах, територіально віддалених від зон ведення воєнних дій. Прямим наслідком втрат через воєнні дії є посилення асиметрії розвитку різних типів громад, передовсім за рахунок перерозподілу населення, робочої сили, малого бізнесу та промислового потенціалу" [83]. Таким чином виникає гостра необхідність нової розробки прогнозних та програмних стратегічних документів (Програм, Планів, Стратегій) для забезпечення поступового сталого соціально-економічного розвитку громад та зростання добробуту населення [74, с. 103].

В нових історичних умовах повоєнного відродження громад, на думку А. Переверзевої насамперед "для того, щоб забезпечити життєдіяльність та самодостатність соціально-економічної системи необхідно здійснити оцінку її розвитку на основі використання певних моделей, котрі дозволяють не лише визначити потенціал громад, але й об'єднати їх в пені групи з метою розробки механізму вдосконалення політики управління та підвищення рівня розвитку" [136, с. 62]. Це є не простим завданням, адже враховуючи надзвичайну ментальну, історичну, культурну, економічну, соціальну тощо різноманітність українських міст, селищ і сіл є фактично неможливим уніфікація підходів та вироблення або ухвалення у вигляді певного нормативно-методичного документу якоїсь "Типовою стратегії розвитку територіальних одиниць" як і загальної методики розробки подібного місцевого стратегічного плану.

В повоєнних умовах Україна матиме надзвичайно неоднорідний стан и можливості територіальних громад, серед основних особливостей яких А. Переверзева виокремлює наступні:

1. Нестабільність. Рівень нестабільності зовнішнього соціально-економічного та політичного середовища для системи «Громада» визначається на основі ситуацій, прогнозів щодо темпу змін, можливостей передбачити майбутні тенденції. При цьому значний рівень невизначеності та нестабільності екзогенних чинників, уповільнює та ускладнює процес прийняття тактичних і стратегічних рішень.

2. Слабкоструктурованість. Складнощі аналізу процесів та прийняття управлінських рішень зумовлені багатофакторністю економічних, соціальних тощо процесів, що відбуваються та їх взаємовпливом; неможливістю виокремлення й детального дослідження окремих явищ; відсутністю необхідної інформації щодо динамічності процесів; мінливим характером процесів та явищ з точки зору часового критерію тощо. Визначені особливості обумовлюють слабку структурованість економічних, соціальних та інших подібних підсистем управлінських структур громади.

3. Невизначеність. Для систем подібного типу характерні невизначеність, складність опису проблем на якісному рівні, неоднозначність оцінки наслідків тих чи інших рішень" [136, с. 63].

Нові умови та нові фактори зумовлюють необхідність пошуку нових стратегій та нових підходів в управлінні містами й селищами. За таких обставин, на переконання Р. Бігуна, В. Литвина та Н. Олексіва "важливо чітко сформулювати плани подальшого розвитку, спираючись на наявні ресурси. Громади створюють для того, щоб розвивати територію. Для розвитку територіальних громад необхідне стратегічне планування, яке б формувало й реалізовувало стратегії розвитку територіальних громад на основі безперервного контролю й оцінювання змін та застосування великої кількості варіації методів моделювання та проєктного підходу" [15, с. 8]. При цьому "саме проєктний підхід у реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а саме: формуванню більш гнучкої матричної (проєктної) організаційної структури управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, і діяльність якої легше оцінити та проконтролювати; отриманню громадою "готового продукту" – кінцевого результату проєкту, за яким можна оцінити ступінь задоволеності певної потреби або групи потреб, тобто чітко визначити, чи досягнута мета управління та якою мірою; формуванню стратегії цільового раціонального використання проєктних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) згідно з планом реалізації муніципального проєкту розвитку та ефективного управління ними, що є необхідною умовою досягнення кінцевого результату; здійсненню рефлексії або зворотного зв'язку безпосередньо через населення міста (громадські слухання, соціологічні опитування тощо)" [186, с. 8].

Перевагою проєктного підходу саме в системі публічного управління, в тому числі на рівні органів публічного управління муніципальних утворень Т. Харченко та Т. Самойленко називають "його інтегрованість, що передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та побудови логічних структур проєктів (програм), що дасть змогу визначити

контрольні точки реалізації проекту та внести корективи в разі відхилення від плану реалізації. Формування напрямів розвитку із застосуванням проектного підходу дозволить визначити сукупність проектів за кожним напрямом, реалізація яких дозволить досягти визначеної мети" [190, с. 23].

У свою чергу до таких переваг стратегічного проектування розвитку території І. Литвинчук, Є. Ходаківський та О. Іванюк називають: "завчасне передбачення необхідних змін для розв'язання місцевих проблем і задоволення потреб населення на противагу реакції на події, що вже відбулися; встановлення пріоритетів для розподілу обмежених бюджетних та інших ресурсів і забезпечення зв'язку з програмно-цільовим бюджетом; можливість попереднього визначення й узгодження інтересів підприємців та громадян з діями влади під час обговорення й формування напрямів стратегії; можливість отримання підприємцями корисних орієнтирів для розгортання бізнесу у потрібних громаді напрямках через оприлюднення пріоритетів стратегії; можливість і необхідність прийняття поточних рішень з урахуванням перспективних задач, стратегічних цілей; формування іміджу території з керованим розвитком" [113].

В загальному плані розробка стратегічного плану розвитку місцевої громади націлена на баченні свого майбутнього та шляхів його досягнення, насамперед через покращення координації та націленості практичних дій усіх суб'єктів місцевої публічної політики та соціально-економічної діяльності, виробленні спільного розуміння сучасного стану та запланованих змін, окреслення рамок суспільно-владної взаємодії міських структур та організацій в контексті зміцнення економічного потенціалу територіальної громади, екологічних, соціальних та інших умов життєдіяльності населення, врешті-решт – закласти засади концентрації та оптимального використання наявних і бажаних запланованих людських, матеріальних, фінансових та природних ресурсів на найближчу перспективу.

Стратегія розвитку територіальної громади має містити чіткі орієнтири та посили трьом основним суб'єктам місцевої публічної політики – структурам муніципальної виконавчої влади, бізнесу та громадянському суспільству. Перші

із зазначених суб'єктів отримують чіткий зрозумілий і послідовний план своїх дій, узгоджених по усій вертикалі та горизонталі виконавчих структур місцевого самоврядування. Другі – уявлення щодо очікуваної політики муніципальної влади в економічній сфері, місцевих податках, запланованих інвестиційних можливостях, напрямках та сферах підтримки діяльності економічних акторів, фіскальної політики тощо. Нарешті громадяни як основний легітимуючий суб'єкт місцевої влади мають отримати розуміння стану та майбутніх кроків до покращення простору своєї життєдіяльності, напрямків соціальної та культурної політики.

Стратегічний план соціально-економічного розвитку територіальної громади міста чи селища має містити в собі як напрямки діяльності, так і кількісні та якісні характеристики бажаних змін і прийдешнього результату дій, а також враховувати особливі умови проєктного управління економічним розвитком територій, до яких К. Бабенко відносить:

1) відкритість та публічність регіональних проєктів, що передбачає більш активну участь наукового співтовариства, експертів, підприємців та громадськості у їх підготовці, реалізації та моніторингу;

2) регіональні проєкти є практичною основою для реалізації економічних реформ в регіоні, залучення інвестицій та запровадження інноваційної моделі управління економічним розвитком;

3) підвищений контроль цільового використання коштів місцевого бюджету на регіональні проєкти для нівелювання таких ризиків, як: розкрадання коштів та недофінансування;

4) складність оцінки ефективності реалізації регіонального проєкту, який спрямований на досягнення некомерційних цілей, а певного соціального ефекту;

5) труднощі у встановленні пріоритетів і диференціації регіональних проєктів [7, с. 137].

Запровадження проєктного підходу до розробки Стратегічного плану соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади передбачає не тільки закладення підвалин успішного виконання запланованих

завдань, але й досягнення результатів з оптимальним балансом вартості, обсягу, обсягу та якості, задоволеності зацікавлених сторін, а також досягнення короткострокових і довгострокових цілей з прийнятним ризиком.

Спираючись на напрацювання таких визнаних у світі експертів з управління проектами як Террі Шмідт [244], Гарольд Керзнер [222], Те Ву [251], Родні Тьорнер [249], наведемо адаптовані в контексті нашого дослідження ключові принципи розробки та реалізації проектів.

Простота та логічність. Стратегічний план має бути написаний простою та зрозумілою мовою без зловживань спеціальною та науковою термінологією. План має бути логічно структурованим, а всі його частини органічно пов'язаними між собою. Досягнення віддаленої мети має конкретизуватися описом чітко визначених термінів, завдань, заходів, відповідальних виконавців та містити визначення необхідних ресурсів і джерел їх отримання. Заплановані мета та завдання мають бути охопленими системою моніторингу, спроможного кількісно та якісно вимірювати проміжні й остаточні результати реалізації Стратегії.

Націленість на ефективність і результат. Проект соціально-економічного розвитку – це конкретні зусилля з однією або кількома кінцевими цілями та бажаними результатами, які мають відповідати нагальним інтересам та суспільним запитам територіальних громад. Керівники проектів є основними рушіями досягнення таких цілей і завдань. Вони за найменшої можливості мають використовувати досвід інших проектів, щоб підвищити ймовірність досягнення запланованих результатів.

Мінімізація несподіванок і "сюрпризів". Розробники проекту мають дивитися вперед, наскільки це можливо. Незалежно від управлінського підходу, основним обов'язком керівника є орієнтація в ситуації, окреслення та управління процесами, досягнення результатів. Навіть позитивні сюрпризи або можливості можуть свідчити про погане управління проектом, якщо вони відбуваються неочікувано. Позбутися несподіванок можна за рахунок включення до плану окремого розділу з розгляду адаптаційних можливостей, кількох альтернативних

варіантів або сценаріїв досягнення поставлених результатів у випадках, якщо відбудуться вагомі зміни зовнішнього або внутрішнього середовища проекту.

Збалансованість. Побудова стратегії соціально-усталеного розвитку муніципалітету можлива тільки при забезпеченні збалансованості як всього плану соціально-економічного розвитку міста, так і його окремих частин зокрема. Збалансованість має забезпечити сталий розвиток муніципальних утворень, що означає такий соціально-економічний стан, за якого забезпечується поліпшення якості життя населення за рахунок ефективного функціонування ресурсів всередині муніципального утворення [101].

Відповідальне керівництво. Завдання управління проектами полягає в максимізації ефективності й результативності – вмінні досягати кращих результатів з меншими витратами. Керівники мають знайти оптимізований метод реалізації проектів, наприклад, вибір між спектром підходів від прогностного до адаптивного. Відповідальне керівництво передбачає моніторинг і контроль усього процесу, конкретні заходи, які можна й необхідно регулярно вимірювати та вносити необхідні коригування у разі відхилення отриманих вимірів з контрольними оцінками.

Оптимізація діяльності. Управління проектами – це оптимізаційна вправа – мистецтво можливостей в умовах врахування різних конкуруючих пріоритетів та потреб з такими факторами, як наявність часу й ресурсів. Ефективне управління проектами потребує знаходження оптимального балансу між хорошим плануванням з надмірним обдумуванням і прийняттям складних компромісних рішень, прийняттям ризиків, швидким виконанням з ретельністю, зосередженням уваги на винятках, зберігаючи при цьому твердий контроль над ходом виконання та управлінням змінами, і довірою, але контролем. У поєднанні з відповідальним управлінням керівники проектів повинні прийняти оптимальний метод, який найкраще підходить для проєктної команди та стейкхолдерів.

Опора на реальні факти. Стратегічні проекти, особливо проекти в політично напруженому середовищі, можуть бути складними в управлінні через

політичний вплив конкуруючих сил. Таке є характерним для стратегічного планування соціально-економічного та культурного розвитку великого або середнього міста, в депутатському корпусі якого немає стійкої коаліції однодумців. В такому випадку керівники проектів завжди мають спиратися не неспростовних фактах та явищах, зосереджувати на них головну увагу і враховувати насамперед їх в процесі прийняття рішень. Інші настрої можуть бути важливими, і навіть якщо деякі кінцеві рішення є політичними, керівники проектів повинні усвідомлювати, що їх рішення засновані на зовнішніх факторах, що виходять за рамки простих фактів.

Розширення можливостей. Це особливо важливо на тих проектах, в яких бере участь багато людей, наприклад – розробка Стратегічного плану соціально-економічного та культурного розвитку великого або середнього міста. Організатори проекту мають забезпечити для залучених учасників сприятливе середовище, в якому люди можуть процвітати та заохочувати своїх керівників проектів підтримувати взаємну довіру та незалежність.

В управлінському ключі це означає створення умов для стимулювання активності різних суб'єктів громадського життя міста у висуванні й реалізації ініціатив, важливих для його соціально-економічного розвитку й здійснюваних у рамках наявних ресурсів. А. Пандас вважає, що для цього "найбільш реалістичною є опора на ініціативи:

- бізнес-організацій, насамперед тих, які надають значення соціально корисної діяльності як частині формування свого позитивного іміджу соціально відповідальної кампанії серед населення;
- засобів масової інформації.
- структур громадянського суспільства, включаючи різні форми самоврядування громадян, суспільні об'єднання, релігійні організації, творчі спілки, наукові й освітні співтовариства, благодійні організації та ін" [135, с. 10].

Розвиток лідерських компетенцій. Більшість кваліфікованих керівників проектів можуть ефективно керувати в структурно-функціональному плані як вгору, так і вниз на один рівень управління, але насправді висококваліфіковані

керівники проектів здатні керувати кількома рівнями вгору по ланцюжку організації. Розвиваючи здатність мислити з точки зору вищого керівництва, керівники проектів здатні пов'язати свої найближчі цілі та результати проекту з широкими цілями та ключовими показниками ефективності керівників на кількох рівнях вище їх поточного становища. Це вірний спосіб забезпечити стратегічне узгодження та постійну підтримку управлінських структур більш високого рівня.

Інноваційність. Входження людства в епоху інформаційного суспільства (суспільства знань) вимагає від органів публічного управління та адміністрування застосовувати сучасні інноваційні та креативні підходи й рішення. На цьому наголошує зокрема В. Занора: в умовах перехідної вітчизняної економіки задля досягнення мети організації та її завдань важливим є формування таких інноваційних структурних елементів як проєктні команди (групи) як у державних, так і в приватних структурах; проєктний підхід є сьогодні тим інструментом, що здатний забезпечити належний рівень результату інноваційної та інших видів господарської діяльності підприємства [79, с. 90].

Публічність, легітимність та ефективна комунікація. У просторі публічної політики ті суспільно-політичного життя на будь-якому рівні включно з рівнем територіальної громади будь яке, особливо стратегічне планування має спиратися на легітимізацію й підтримку переважної більшості лідерів думок та членів громади. Це виступить запорукою тяглості та безперервності реалізації стратегії в разі можливих змін керівництва громади, наприклад внаслідок результатів чергових виборів до органів місцевого самоврядування. Легітимність проєктного рішення вимагає публічності, а публічність – запровадження системи комунікації міської влади, стейкхолдерів та громади.

Комунікація завжди була важливим чинником успіху. Але в епоху поширення технологій, таких як соціальні медіа, її роль зросла багатократно. Водночас варто остерігатися двох крайніх тенденцій – подання в публічний інформаційний простір занадто великої кількості інформації, або навпаки – занадто малої. Фахівці проекту, особливо керівники проектів, повинні

зосередитися на найважливіших повідомленнях і переконатися, що вони доставляються вчасно і належним чином. Стратегічне планування вимагає широкого суспільного обговорення й вироблення спільного бачення майбутнього власної територіальної громади, що передбачає залучення до громадських консультацій якомога більшого загалу соціально активних акторів публічної політики, господарчої діяльності та громадських лідерів. За таких умов найбільш позитивний результат дає консенсусне вироблення орієнтирів суспільного розвитку громади, виокремлення головних напрямків та ключових "флагманських" проектів, навколо яких відбуватиметься подальша перспективна розбудова громади.

Таким чином розробка Стратегії місцевого розвитку відрізняється публічністю процесів підготовки та ухвалення, необхідністю суспільного визнання й легітимації та повстає як місцевий соціальний договір, загальновизнаний план спільних дій влади та громади, керівництво для розробки та реалізації усіх інших, дрібніших та більш деталізованих планів. В результаті місцевий орган публічного врядування отримує якісний управлінський документ, вдосконалює технології публічного управління на місцевому рівні за рахунок впровадження одночасно двох інноваційних інструментів – стратегічного управління та проектного менеджменту. Структурно-функціональна побудова типового плану соціально-економічного розвитку територіальної громади України має наступний вигляд (див. Рис. 2.3).

Основними характеристиками типового плану соціально-економічного розвитку територіальної громади є: цілеспрямованість; чітко визначені види діяльності; складність; довговічність; широкий спектр впливів; потреба в різноманітних компетенціях підрядників. Варто звертати увагу на врахування ризиків проекту (як правило, ризик, пов'язаний з реалізацією проекту, найбільший на початковому етапі, і він зменшується з реалізацією). Так, до переліку потенційних внутрішніх ризиків входять, *m.in*, надмірно амбітний графік, надто амбітний результат проекту, занадто низький бюджет, мінливі вимоги, неадекватний аналіз ризиків або управління ризиками).

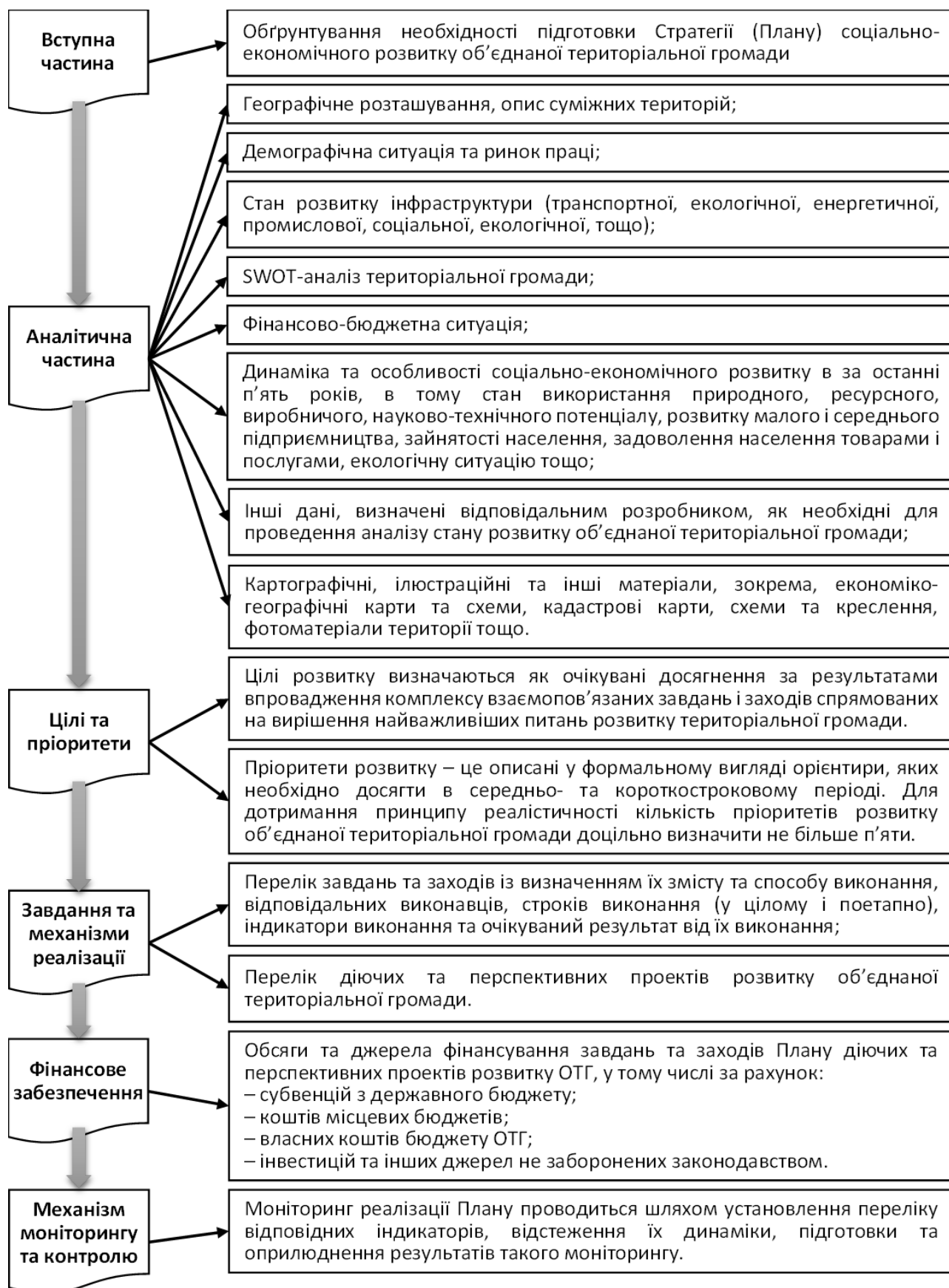


Рис.2.3. Структурно-функціональна побудова типового плану соціально-економічного розвитку територіальної громади України

Джерело: складено автором

Отже, проєктний підхід до розробки стратегічного плану соціально-економічного та культурного розвитку міста-громади сприяє створенню документу, що становить собою "дорожню карту" дій органів місцевого самоврядування, господарюючих суб'єктів та громадських організацій з формування більш приязного та комфортного середовища життєдіяльності громади. Як зазначає А. Пандас "соціально-економічне проектування, виступаючи одним із провідних способів сучасної організації громадського життя й управління суспільством, варто розглядати як оптимальні засоби управління соціально-економічним розвитком великого міста. Стратегія або комплексна програма соціально-економічного розвитку міста являє собою прогностно-плановий документ, що формулює й погоджує по строках, фінансових, трудових, матеріальних і інших ресурсах реалізацію стратегічних пріоритетів муніципального утворення, що забезпечують збалансований стійкий розвиток міста" [135, с. 9].

Якісна підготовка та написання Стратегії (Плану) соціально-економічного та культурного розвитку міста-громади передбачає оволодіння керівниками та фахівцями проєктної групи певного обсягу основних областей знань з управління проєктами. Йдеться про "проєктну зрілість", що є одним з ключових факторів визначення Проєктна зрілість організації вказується як один з ключових факторів, що визначають ефективності управління проєктами та портфелями проєктів (касетними проєктами). У літературі наголошується на чотирьох найважливіших елементах, які визначають зрілість у цьому аспекті: процеси, структура, люди та системи. Відомий західний спеціаліст галузі проєктного управління Те Ву визначає, що "області знань з управління проєктами – це концепції, процеси управління проєктами та пов'язані з ними інструменти та методи, які мають конкретне застосування в управлінні проєктами. Ці області формують базову сукупність знань для керівників проєктів від менших і простих проєктів до великих і складних. Крім того, ці області знань складають основу "належних" практик управління проєктами" [251, с. 33].

Те Ву описує дванадцять загальних областей знань, важливих для управління успіхом проектів, особливо великих і складних проектів:

1. **Управління інтеграцією.** Забезпечення інтегрованого управління доменами знань і процесами управління проектами протягом усього життєвого циклу проекту.

2. **Управління зацікавленими сторонами.** Залучення й координація діяльності людей та груп, які можуть вплинути на проект або зазнати впливу на проект.

3. **Управління сферою застосування.** Досягнення мети проекту та конкретних вимог.

4. **Управління часом.** Управління часом і послідовністю завдань для забезпечення правильного порядку виконання поставлених завдань.

5. **Управління ресурсами.** Керівництво й спрямування людей та інших ресурсів, управління активами, необхідними для виконання проекту.

6. **Управління вартістю.** Планування та моніторинг бюджету, витрат проекту, контроль грошових потоків та інших фінансових операцій.

7. **Управління комунікаціями.** Взаємодія із зацікавленими сторонами для забезпечення спільної діяльності. Розуміння стейкхолдерів та мінімізація сюрпризів у взаємодії з ними.

8. **Управління ризиком.** Усунення невизначеності, яка може виникнути в проектах, усвідомлення, чи є невизначеності позитивними або негативними.

9. **Управління якістю.** Вивчення ступеню важливості якості кожної зі складових проекту, включаючи "функціональну придатність" та "придатність для використання"

10. **Управління ланцюжком поставок.** Управління всім ланцюжком ресурсів проекту. Акцентування уваги на придбанні, отриманні та розподілі зовнішніх ресурсів, таких як підрядники, обладнання та інші активи.

11. **Управління процесом керування.** Створення та впровадження ефективних процесів прийняття рішень для визначення пріоритетів, аналізу та прийняття рішень може бути життєво важливим для успіху проекту. Залежно від

організаційної складності та політичного середовища, запровадження оптимальних процесів та структур управління може значною мірою вплинути на кінцевий результат виконання проекту. Ефективним є виокремлення з числа розробників проекту кількох робочих груп за окремими тематичними напрямками, в яких дані розробники є фахівцями. В кожній з таких груп призначається керівник-відповідальний виконавець.

12. Управління конфліктами. Протистояння ескалації розбіжностей, що є специфічною формою проблеми та може відбуватися в інтенсивних проектах з серйозними обмеженнями, такими як час, графік і ресурси. Нейтралізація розбіжностей з приводу пріоритетів завдань, зіткнень між людьми тощо.

Якісно виконаний стратегічний план являє собою повноцінний публічно-управлінський документ, здатний вирішити нагальні проблеми територіальної громади на комплексному та системному рівні.

В цілому проектний підхід у розробці Стратегії (Плану) соціально-економічного та культурного розвитку міста-громади надає низку беззаперечних переваг, сприяє усвідомленню та оволодінню керівниками виконавчих органів місцевого самоврядування сутності стратегічного планування, орієнтації не на довготривалий процес адміністрування, а на отримання конкретного результату в конкретно визначені строки, досягнення бажаного в умовах жорстких ресурсних та фінансових обмежень.

Використання проектного менеджменту призводить до набуття керівниками муніципалітетів компетенцій та навичок таких сучасних інноваційних управлінських технологій як управління за цілями, управління за відхиленнями, управління за ситуацією, процесного управління тощо. Внаслідок набуття нових компетенцій та досвіду як керівниками, так і рядовими спеціалістами виконавчих структур місцевого самоврядування проектне управління може вийти за межі окремого проекту розробки стратегічного плану, розповсюдитися на інші сфери діяльності місцевого органу публічного управління та адміністрування й перетворитися на ефективний управлінський інструментарій місцевої влади.

2.3. Проектне управління розвитком житлово-комунального комплексу міста-громади

Однією з важливих сфер життєдіяльності українського суспільства, що має найбільш руйнівні наслідки російської агресії стала сфера житлово-комунального господарства. Внаслідок варварських ракетних обстрілів і артилерійських обстрілів у зоні ведення бойових дій зруйновані цілі міста як Бахмут та Маріуполь, в багатьох містах зруйновано величезну кількість будинків, системи водо- та теплопостачання. За даними української служби Бі-Бі-Сі станом на початок 2023 року " за час війни загалом пошкоджено або зруйновано близько 150 тисяч житлових будинків, а загальні руйнування житлового фонду оцінюються у 54 млрд доларів" [150]. Зрозуміло, що на момент закінчення війни ця цифра виросте у кілька разів і житлово-комунальне господарство стане одним із основних секторів відбудови та відновлення українських міст. Це вимагатиме не тільки й не стільки фінансових і матеріальних ресурсів, скільки принципово нових підходів до формування, забезпечення та експлуатації житлово-комунальної інфраструктури міського господарства як цілої низки тісно взаємопов'язаних комплексів від енергетики до вивезення сміття.

Парадоксальним чином війна не тільки нанесла величезні збитки міському господарському комплексу, зокрема й житлово-комунальній інфраструктурі, але водночас надала шанс позбутися багаторічних проблем, що характеризували функціонування цього комплексу протягом останніх 30 років. Як зазначають фахівці, науковці та практики ще до війни житлово-комунальне господарство України практично увесь час незалежності країни знаходилося у перманентній кризі. Згадаймо, сумнозвісні "хрущовки" будувалися з розрахунковим строком експлуатації 20-30 років, після чого їх мали замінити комфортабельні будинки комуністичного майбутнього. За даними О. І. Ілляша та Н. В. Бугайчука "майже 60 % тонкостінних панельних житлових будинків було збудовано протягом 1946–1980 рр., термін придатності яких складає 50–60 років" [89, с. 80]. Давно вичерпали свій граничний строк експлуатації до 80% міських водогонів,

каналізаційних каналів та теплових мереж, аварійний стан яких призводить до гігантських втрат в масштабах країни – "витоки в системах водопостачання становлять 30-40 %, а в деяких регіонах перевищують навіть 50 %; фактичні втрати на транспортування теплової енергії в мережах сягають 30% (нормативні втрати не повинні перевищувати 13-15%)" [76, с. 298]. Додамо, що такі втрати були характерні довоєнному періоду, зараз вони із зрозумілих причин значно виросли.

К. М.Предун та О. М. Шевчук зазначають, що "інженерна інфраструктура населених пунктів України ще до війни морально застаріла та знаходилась в незадовільному стані. Вона значною мірою потребувала капітального ремонту чи реконструкції" [142, с. 24]. Й хоча власне "процес реформування ЖКГ України тривав з 2004 року, коли була прийнята перша Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004 – 2010 роки (24.06.2004 року), але впродовж останніх років стан галузі не тільки не покращився, він продовжував погіршуватись" [52, с. 108].

Нарешті певне узагальнення передвоєнної картини реального стану житлово-комунального комплексу нашої країни подають П. Т. та О. П. Бубенки: "На сьогоднішній день житлово-комунальне господарство залишається однією із найслабших ланок національної економічної системи. Головною причиною цього є те, що підприємства галузі безнадійно відстали в реалізації інноваційних інструментів господарювання та впровадженні конкурентних ринкових відносин. Стійке ігнорування державною системою управління глобальних тенденцій до інноваційного оновлення як матеріально-технічної бази виробництва, так і самої системи управління спричинило затяжну системну кризу ЖКХ. спочатку держава ініціювала свій вихід із партисипативної економіки, залишивши підприємства без обігових коштів, інвестицій, сформованих і законодавчо закріплених прав власності, а потім, побачивши масштаб зумовлених таким кроком суспільних витрат і загроз, намагалася сформувати своєрідний механізм компенсації, в основі якого перебував і продовжує перебувати застарілий примат вертикалі державного управління" [33, с. 269].

Реформування системи житлово-комунального господарства країни навіть у мирний час вимагало десятків мільярдів доларів, що було не під силу українському державному бюджету вкупі з бюджетами міських і сільських територіальних громад. Зараз може з'явитися шанс отримати необхідні ресурси від наших західних партнерів, які на Вільнюському саміті НАТО зобов'язались надати всю необхідну допомогу з повоєнної відбудови України. Важливо, щоб ці кошти були використані найбільш раціонально та за можливо короткий термін. Це вимагатиме від української публічної влади й управлінців усіх рівнів запровадження новітніх ефективних управлінських технологій, спроможних вирішувати завдання відбудови та підвищення якості життя територіальних громад, зокрема проєктного менеджменту. Адже інструментарій проєктного підходу в силу свого модульного принципу формування та реалізації є здатним ефективно вирішувати поставлені завдання з мінімізацією бюджетних витрат та часу.

Відомо, що проєктний підхід як комплексна й універсальна управлінська технологія позитивно зарекомендував себе в багатьох зарубіжних країнах на різних рівнях складності та масштабу охоплення. Л. Вінгейт зазначає, що проєктний менеджмент найкращим чином проявив себе в складних за структурою об'єктах, насамперед тих, що включають в себе різного роду політичні, соціальні, економічні та технічні компоненти [250, с. 55]. А саме до таких структур відносяться міста-громади та сучасні українські реформовані територіальні громади, в поточній життєдіяльності яких тісно переплітаються такі важливі структуротворчі компоненти як:

– самоврядна адміністративна територія з окресленими кордонами та юридичним статусом органу публічного врядування. В ході реформи децентралізації влади територіальні громади України отримали достатні юридичні й управлінські "повноваження щоб функціонувати як адміністративно-територіальні одиниці та як суб'єкти регулювання соціально-економічного розвитку територій. становлення територіальної громади в забезпеченні соціально-економічного розвитку обумовлене не лише необхідністю побудови

ефективної моделі місцевого самоврядування в Україні, але й потребою в розбудові та розвитку громадського суспільства – усвідомлена потреба людей до самоорганізації, відчуття відповідальності жителів села, селища, міста за вирішення питань свого повсякденного життя" [191, с. 181 – 182];

– соціальна спільнота мешканців, об'єднаних місцем та умовами проживання, спільними історичними, культурними, економічними, соціальними тощо інтересами, професійними й життєдіяльними взаємозв'язками та взаємодіями, що закладають підвалини суспільно-владних відносин громадян з органами публічного управління та адміністрування;

– соціальна, транспортна, технічна, інформаційно-комунікаційна тощо інфраструктура як обслугово-технічна організація відповідних мереж, зорієнтованих на створення належних соціально-економічних та духовно-фізичних умов життєдіяльності територіальних спільнот і громадян шляхом надання необхідних адміністративних, соціальних та інших послуг із задоволення інтересів та потреб мешканців територіальної громади. Це інфраструктура забезпечення чистоти та екологічності навколишнього середовища, здоров'я громадян, постачання товарів та послуг, вироблення та експлуатації систем опалення, холодного й гарячого водопостачання, електроенергії тощо;

– економіко-господарча система, що охоплює різнопланові суб'єкти багатоманітної економічної діяльності, пов'язаної з будівництвом та експлуатацією житла, об'єктів критичної, житлової та соціально-культурної інфраструктури, озеленення й екології, а також управління земельними ресурсами й комунальним майном, передачею такого майна у використання або в оренду виробничим організаціям для господарчого використання тощо;

– житлово-комунальна інфраструктура як одна з найбільш значимих системотворчих структур міського господарства, що являє собою "сукупність матеріально-технічних об'єктів, організацій та послуг, що забезпечують процес задоволення потреб населення в місці проживання та комунальних послугах, та займаються утриманням та реконструкцією житлових будинків, інженерних

мереж та споруд, поводженням із побутовими відходами, теплопостачанням, водопостачанням, водовідведенням, газопостачанням, утриманням прибудинкових територій та ритуальними послугами. Житлово-комунальна інфраструктура складається із сукупності сфер діяльності для забезпечення комфортного та безпечного проживання людей за рахунок утримання та ремонту житлового фонду та надійної інженерної та комунальної інфраструктури" [89, с. 80].

У своїй синергетичній сукупності зазначені структурні елементи міста-громади покликані вирішувати ключове завдання публічного управління на муніципальному рівні – забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади. Це, на переконання О. В. Марченко відбувається на 4 рівнях-стадіях управління містом:

1. Концептуальне управління – основна ідея, (місія, концепція, парадигма), яка відображає бачення соціально-економічного розвитку міста на віддалену перспективу).

2. Стратегічне управління – втілення у життя основної ідеї, місії розвитку міста. Конкретизуються стратегічні цілі та завдання, виконання яких дозволить забезпечити розвиток міста за наміченим сценарієм.

3. Тактичне (поточне процесне) управління – безпосереднє управління визначеними сферами діяльності в межах конкретного міста. Тактичні цілі обумовлюють функціонування (життєдіяльність) міста у найближчій перспективі.

4. Проєктне управління – концентрація зусиль, ресурсів та кадрового потенціалу на ключових напрямках реалізації стратегічних цілей в умовах обмеженості часу та ресурсів [119, с. 83].

На нашу думку в повоєнних умовах саме проєктне управління є найбільш адекватним інструментом відновлення житлово-комунального господарства міст-громад та підвищення рівня і ефективності управління цим господарством органами місцевого самоврядування. На недосконалості процесів управління сектором ЖКГ акцентували увагу Н. В. Смолінська та В. І. Сокіл, які зазначали,

що "житлово-комунальному господарству відводиться провідна роль у виконанні завдань щодо реалізації практичних питань удосконалення галузей соціальної інфраструктури. Проте недосконалість управління цим сектором суттєво відображається на споживачах цих послуг. А значне підвищення тарифів, що в основному зумовлене щорічним збільшенням аварійних та ветхих будівель, зношенням мереж теплопостачання, водопостачання та водовідведення, призводить до збільшення заборгованості на отримані послуги" [171, с. 20].

Принципова особливість житлово-комунального комплексу міста є те, що він, являючи собою економічний суб'єкт господарювання все ж головною метою своєї діяльності повинен мати не стільки отримання прибутку, скільки виконувати свою соціальну місію – задовольняти пріоритетні потреби громадян щодо конституційних прав на належне житло та належні умови проживання. Відтак і управління об'єктами ЖКГ має спрямовуватися на врахування цієї соціальної місії, що вимагає від органів місцевого самоврядування розбудови системи керування житлово-комунальним господарством на таких принципах:

- максимізація повноти охоплення нагальних проблем управління міським господарством на науково обґрунтованих засадах раціональності та економічності, що передбачає встановлення оптимальної кількості рівнів та ланок управління, професійності і компетентності виконавчого персоналу, викорінення випадків дублювання повноважень та компетенцій різними структурними одиницями місцевих органів публічного управління.

- стабільність організаційної структури та спеціалізація її ключових ланок;
- децентралізації в межах міських виконавчих структур щодо їх автономності у вирішенні проблемних питань, що знаходяться у сфері компетенції зазначених структур і структурних підрозділів;

- поєднання тяглості налагоджених механізмів оперативного управління з одночасною гнучкістю структурних підрозділів ЖКГ щодо їх спроможності оперативного реагування та структурної перебудови в умовах настання об'єктивних змін зовнішнього середовища.

Проектний менеджмент надає можливості реалізації зазначених принципів, адже однією з ключових характеристик проектного підходу американські фахівці називають системність організаційного проектування, впорядкованість процесів та організаційно-структурних ланок, компетентність та адаптивність застосовуваних інструментів і механізмів задля досягнення поставлених цілей та підвищення рівня ефективності й результативності функціонування організації. В розвиток даної тези Д. Карстенс та Г. Річардсон зазначають, що за проектного підходу сам предмет проектування являє собою систему стабільних характеристик організації в основному апараті управління, а з іншої – в складних соціальних системах процес проектування є важливим тією ж мірою, що й результат [207, с. 31].

Якщо говорити про застосування інструментарію проектного менеджменту у сфері житлово-комунального господарства України важливо враховувати, що в цій громіздкій сфері процес цілепокладання є більш складним, адже необхідно подолати вже усталені й малодієві відносини та практики суб'єктів управління ЖКГ з їх сталими внутрішніми зв'язками, характером взаємодії із зовнішнім середовищем тощо. Йдеться про формування принципово нової парадигми управління, націленого на сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей міського територіального розвитку. Це означає реформування існуючої системи управління житлово-комунальним господарством з орієнтацією цієї системи на економічну ефективність, поєднану з поліпшенням стану навколишнього середовища і здоров'я мешканців територіальної громади. Саме в цьому ключі В. Зайцева, О. Нестеренко, Г. Чернишенко та А. Самохвалова обґрунтовують необхідність переходу ЖКГ до сталого еколого-економічно-соціального розвитку – забезпечення споживачів якісними та доступними житлово-комунальними послугами шляхом узгодження економічної ефективності галузі та екобезпеки з метою підвищення якості життя населення [76, с. 291].

О. В. Веренич наполягає на тому, що "однією з основ економічного зростання України має стати розробка інфраструктурних проектів та програм, які являють собою комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур чи об'єктів,

що складають та забезпечують основу функціонування системи в цілому" [38, с. 23]. Дійсно, в країнах розвиненої демократії проєктний підхід в управлінні житлово-комунальним господарством продемонстрував свою ефективність як надійний інструментарій вирішення нагальних проблем соціально-економічного розвитку муніципальних утворень, коли важливою є концентрація людських, матеріальних та фінансових ресурсів в обмежених часових рамках задля досягнення поставлених завдань підвищення рівня енергоощадності житлового комплексу міста та в цілому – зростання показників якості життя населення. Як зазначають з цього приводу О. І. Ілляш та Н. В. Бугайчук – "ми переконані, що метою державної політики у сфері забезпечення якості життя населення та реалізації національних економічних інтересів держави є гарантування розвитку житлово-комунальної інфраструктури України та наближення її до європейського рівня. Серед стратегічних цілей розвитку житлово-комунальної інфраструктури в розрізі складових виділимо:

- 1) модернізацію застарілого житлового фонду відповідно до європейських норм і стандартів;
- 2) розвиток оснащеності житлового фонду шляхом підвищення якості житлово-комунальних послуг до європейського рівня; модернізація, реконструкція та забезпечення надійності використання інженерних мереж і споруд для безперебійного та якісного постачання житлово-комунальних послуг;
- 3) розвиток прибудинкових територій шляхом зменшення обсягів побутових відходів, захоронених на полігонах та звалищах, шляхом запровадження роздільного сортування побутового сміття, розвитку відповідної інфраструктури та запровадження «розширеної відповідальності виробника»; підвищення енергоефективності та якості зовнішнього освітлення [89, с. 85].

Погоджуючись в цілому із запропонованими напрямками, можемо визначити їх як головну мету пакету проєктів повоєнного управління ЖКГ як комплексу соціально-економічної й організаційно-технічної документації, цілеспрямованої на відновлення, стабілізацію та розвиток об'єктів житлово-комунального господарства міста-громади з урахуванням вимог часових та

ресурсних обмежень, задля реалізації чого створюється відповідна проектна група – специфічна структурно-організаційна управлінська одиниця виконавчого органу місцевого самоврядування. Ця група має певну автономність, проте залишається невід'ємною складовою загальної системи міського управління. Групу формує міський голова (виконком міської ради, або ж міська рада на своїй сесії) з числа визначених цілеспрямовано й централізовано відповідальних осіб, що здійснюватимуть процеси безпосередньої організації виробничої діяльності щодо виконання поставлених завдань.

Попри безпосередні організаційно-технічні завдання, реалізація яких покладена на таку проектну групу, важливим аспектом її діяльності має стати залучення інвестицій та стимулювання партіципативної участі мешканців територіальної громади в заходах із відновлення житлово-комунальної інфраструктури міста. На переконання таки вітчизняних експертів як Т. А. Заяць, Т. Г. Кравцова та В. С. Заяць "участь громад в інвестиційних конкурсах, масштабних інфраструктурних проектах, які спричиняють приріст робочих місць в громаді, сприяють підвищенню продуктивності місцевої економіки, її конкурентоспроможності. Поєднання інвестиційної активності з організаційною збільшує ймовірність ефективного вирішення місцевих проблем без додаткових запозичень з державного бюджету" [83].

На думку більшості експертів проекти відновлення житлово-комунальної інфраструктури в повоєнній Україні мають формуватися за двома основними напрямками: 1 – відновлення та ремонт пошкодженого житлового фонду; 2 – забезпечення повного переходу житлового фонду на енергоощадні технології, причому не тільки в частині відновлювальних будинків та нежитлових приміщень, але й в цілому по житловому фонду міста-громади. Це пояснюється простим фактом – в Україні і в Європі в цілому з війною закінчилася ера відносно дешевих енергоносіїв, що примушує європейські уряди й муніципалітети переходити до технологій "зменшення споживання енергії насамперед за рахунок термомодернізації зовнішньої оболонки будівлі та автоматизації процесів регулювання відпуску теплоти" [142, с. 24 – 25].

Для українців цей факт посилюється ще й тим, що останнє десятиліття саме наша країна займала останнє місце серед європейських держав за витратами енергетичних ресурсів на забезпечення функціонування житлового фонду. Фахівці Північно-Східного наукового центру Національної академії наук України П. Т. та О. П. Бубенки стверджують, що "майже єдиним безальтернативним шляхом зниження енергоємності вітчизняного виробництва і сфери послуг є енергозбереження. В такому контексті енергозбереження в ЖКГ можна визначити як управлінську проблему національного рівня, де програмні розробки, стратегічні рішення і інформаційні заходи націлені на створення ефективного організаційно-економічного механізму вирішення стратегічних завдань розвитку. Управління енергозбереженням, в широкому розумінні, є здійсненням різнопланових функцій на всіх ділянках ієрархічної системи житлово-комунального господарства від національного рівня до заходів регіональної політики і окремих підприємств ЖКГ, що надають послуги населенню, бізнес-структурам, промисловим підприємствам [32, с. 48 – 49].

Дослідники розглядають проблематику управління енергозбереженням в житлово-комунальному секторі з позицій "інтеграції реально апробованих практик вирішення завдань, проведення заходів з енергозбереження на первинних господарюючих об'єктах, які в житловій сфері ЖКГ теж пов'язані з будівельними і ремонтними роботами, інженерною інфраструктурою і експлуатаційними процесами житлового фонду. Розробка варіантів проектного забезпечення енергоефективних будівель передбачає вибір відповідної концепції бажаного будинку в співставленні з можливими ресурсами на його будівництво, що підрозділяється на три напрями:

- перший напрям відноситься до пасивного енергозбереження, яке передбачає рішення завдань оптимізації об'ємно-планувальної структури будівель і застосування ефективних теплоізоляційних матеріалів;

- другий напрям відноситься до активного енергозбереження. В даному випадку раціональне використання енергоресурсів досягається за рахунок ефективного управління інженерним устаткуванням;

– третій напрям відноситься до організаційного енергозбереження, в якому передбачається заміна одного виду енергоресурсу іншим, енергоефективнішим, установка приладів обліку [32, с. 49].

У свою чергу М. Ю. Шкуро визначає доцільним запроваджувати європейські елементи стандартів для використання в проекті підвищення енергоефективності муніципальної інфраструктури та окреслює першочергові вимоги до побудови системи ефективного енергетичного менеджменту на муніципальному рівні:

- аналіз кращих світових практик підвищення енергоефективності (відповідає принципу бенчмаркінгу в проектному менеджменті);
- формування ефективної політики муніципальної енергоефективності на основі такого аналізу;
- забезпечення всеохоплюючого характеру політики муніципальної енергоефективності (на усіх рівнях, з впровадженням новітніх технологій і суттєвої модернізації наявних тощо);
- важливість усвідомлення менеджментом муніципальних підприємств питання підвищення енергоефективності;
- залученість усього персоналу до усвідомлення і реалізації політики енергоефективності;
- забезпечення механізму здійснення постійних покращень енергоефективності (відповідає принципу "кайдзен") [198, с. 109].

Забезпечення енергоощадності будівель, повсталих за часів Радянського Союзу з його дешевими енергоносіями та фактичним нехтування будь-якими вимогами енергоощадності є надзвичайно важкою справою, яка буде непосильною найбільш самодостатнім і багатим територіальних громадам. Тут на допомогу мають прийти зарубіжні донори, інвестори, а також власна держава. Принаймні Україні від 2015 року має законодавчо закріплений інструмент бюджетного сприяння процесів підготовки та реалізації проектів зокрема й муніципального рівня. Так Постанова Кабінету Міністрів України № 571 [61] від

22.07.2015 р. містить алгоритм подання й ухвалення такого роду проектів. Цей алгоритм передбачає наступні послідовні кроки:

- Суб'єкт інвестиційної діяльності готує і подає Головному розпоряднику коштів Концептуальну записку;

- Головний розпорядник коштів за результатами розгляду Концептуальної записки приймає рішення щодо доцільності розробки державного інвестиційного проекту;

- Головний розпорядник коштів опубліковує своє рішення на сайті для публічного обговорення (упродовж не менш як 15 днів);

Проект оформлюють у вигляді планово-розрахункового Документа (відповідно до додатка № 1 Постанови КМУ);

- Відповідальний виконавець подає Головному розпоряднику коштів Документ для державної експертизи;

- Упродовж 30 днів проводять державну експертизу Державного інвестиційного проекту;

- Головний розпорядник коштів до 1 березня подає в Мінекономрозвитку Документ, Висновок державної експертизи і Пріоритетність проекту (в разі доопрацювання проекту – не пізніше 15 квітня);

- Мінекономрозвитку протягом 10 днів приймає проект до участі у відборі;

- Мінекономрозвитку упродовж семи днів після отримання від Мінфіну даних щодо загальних обсягів фінансування подає інформацію Міжвідомчій комісії;

- Міжвідомча комісія у два етапи приймає рішення щодо виділення коштів;

- Мінекономрозвитку упродовж трьох тижнів проводить загальний розподіл державних капітальних вкладень;

- Головний розпорядник коштів подає до Мінекономрозвитку уточнений розділ 3 Документа і за результатами відбору перелік обраних проектів розміщує на сайті Міністерства;

- Відповідно до результатів відбору здійснюється фінансування проектів, що увійшли до зазначеного переліку.

Підводячи певні підсумки проведеного в даному підрозділі аналізу факторів та особливостей запровадження проєктного підходу в сфері житлово-комунального господарства міста-громади маємо погодитися з думкою доцента кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова З. В. Гончарової: "Сучасна політика органів місцевого самоврядування в сфері управління майном комунальної власності повинна базуватися на реалізації принципово нових підходів і методів, одним з яких і виступає проєктний підхід. Впровадження нових форм взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та підприємствами, організаціями за допомогою проєктного підходу, пошук раціональної кількості об'єктів комунальної власності, враховуючи особливості кожного регіону, сприятиме підвищенню доцільного та ефективного використання основних засобів, збереженню важливих соціальних об'єктів комунальної власності, забезпеченню стійких фінансових і соціальних здобутків дозволить збільшити об'єми виробництва без додаткових капітальних вкладень або при мінімальній їх величині, забезпечить більшу прибутковість (рентабельність) фінансово-господарської діяльності підприємств регіону в цілому" [50, с. 175].

Висновки до розділу II

Визначено, що основним завданням будь-якої міської чи селищної ради є забезпечення соціально-економічного розвитку відповідної територіальної громади як фундаменту, на якому виникає можливість створювати умови для фізичного, культурно-духовного тощо розвитку. Саме це становить ціль та місію публічної політики органу місцевого самоврядування й відповідно до такої мети має здійснюватися поточна діяльність виконавчого органу кожної територіальної громади.

Встановлено, що війна російського імперського режиму проти незалежної України внесла свої негативні корективи в діяльність органів місцевого самоврядування, поставила їх у ситуацію непередбачуваних руйнацій, кризових явищ в муніципальній інфраструктурі, численних ризиках, помножених на значне падіння доходів місцевого бюджету. Вже зараз чітко постає розуміння основних чинників повоєнної відбудови українських міст та громад, що формуватимуть стратегію й тактику діяльності органів місцевого самоврядування, вибір ними інструментів та засобів місцевої публічної політики та поточного муніципального управління. Насамперед, є очевидними викликані війною суттєві ресурсні обмеження – людські, фінансові, матеріально-технічні. Таким же очевидним є значне погіршення та часткова руйнація інфраструктури життєдіяльності територіальних громад, основних виробничих та соціальних фондів, відновлення яких вимагатиме фінансових коштів, які багатократно перевищуватимуть можливості повоєнних місцевих бюджетів. Все це формує принципово нові умови господарювання й публічного управління та адміністрування як на загальнодержавному, так і на регіональному та місцевому рівнях.

Таким чином, об'єктивною потребою в нових соціально-політичних умовах повоєнної відбудови є забезпечення підвищення ефективності управління різного роду ресурсами місцевого самоврядування задля прискорення соціально-економічного зростання територіальних громад та регіонів, підвищення на цих

засадах якості життя населення, що викликає закономірну потребу в запровадженні сучасних інноваційних та ефективних механізмів та інструментів публічного адміністрування й управління на рівні виконавчих органів міських, селищних та сільських територіальних громад.

Обґрунтовано, що серед інноваційного управлінського інструментарію все частіше виокремлюється проєктний менеджмент, як одна з найбільш прогресивних технологій публічного управління сучасності. В сучасному світі проєктне управління та проєктний підхід, що вже оформилися у самостійний науковий напрямок "проєктного менеджменту", визнаються дієвим і високоефективним методом управління соціально-економічним розвитком територій, запровадження якого в поточній діяльності виконавчих структур місцевого самоврядування дозволяє в стислі терміни й з мінімізацією бюджетних витрат покроково досягати намічених цілей місцевого й регіонального соціально-економічного розвитку.

Визначено, що у найближчій повоєнній перспективі державі, територіальним громадам та усім українцям доведеться вирішувати надскладні завдання з відновлення усіх сфер життєдіяльності суспільства та модернізації на інноваційних засадах національної, регіональної й місцевої економіки та соціальної сфери. Це вимагатиме об'єднання зусиль і коштів міжнародних і зарубіжних донорів, інвесторів, благодійних фондів і окремих меценатів. Та найважливіше — кожна міська та селищна рада має чітко визначитися з перспективним баченням власного майбутнього та викласти його у вигляді проєкту Стратегії відбудови й розвитку громади з урахуванням того, в якому функціональному стані надитиметься на той час дана конкретна територіальна громада. Таким чином у повоєнний період розробка стратегічного плану соціально-економічного розвитку постане гострою необхідністю перед більшістю українських громад, включно з великими містами, що вже мали перед війною свої Стратегічні плани, але воєнні дії фактично перекреслили як можливість реалізації передвоєнних стратегічних планів, так і саму їхню

спрямованість через появу нових більш нагальних цілей та завдань по відновленню.

Охарактеризовано, що Стратегія розвитку територіальної громади має містити чіткі орієнтири та посили трьом основним суб'єктам місцевої публічної політики – структурам муніципальної виконавчої влади, бізнесу та громадянському суспільству. Перші із зазначених суб'єктів отримують чіткий зрозумілий і послідовний план своїх дій, узгоджених по усій вертикалі та горизонталі виконавчих структур місцевого самоврядування. Другі – уявлення щодо очікуваної політики муніципальної влади в економічній сфері, місцевих податках, запланованих інвестиційних можливостях, напрямках та сферах підтримки діяльності економічних акторів, фінансової політики тощо. Нарешті громадяни як основний легітимуючий суб'єкт місцевої влади мають отримати розуміння стану та майбутніх кроків до покращення простору своєї життєдіяльності, напрямків соціальної та культурної політики.

Зроблено висновок, що запровадження проєктного підходу до розробки Стратегічного плану соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади забезпечує не тільки закладення підвалин успішного виконання запланованих завдань, але й досягнення результатів з оптимальним балансом вартості, обсягу, обсягу та якості, задоволеності зацікавлених сторін, а також досягнення короткострокових і довгострокових цілей з прийнятним ризиком.

Зазначається, що однією з важливих сфер життєдіяльності українського суспільства, яка має найбільш руйнівні наслідки російської агресії стала сфера житлово-комунального господарства. Це вимагатиме не тільки й не стільки фінансових і матеріальних ресурсів, скільки принципово нових підходів до формування, забезпечення та експлуатації житлово-комунальної інфраструктури міського господарства як цілої низки тісно взаємопов'язаних комплексів від енергетики до вивезення сміття. Тому в повоєнних умовах саме проєктне управління є найбільш адекватним інструментом відновлення житлово-

комунального господарства міст-громад та підвищення рівня і ефективності управління цим господарством органами місцевого самоврядування.

Визначено, що принциповою особливістю житлово-комунального комплексу міста є те, що він, являючи собою економічний суб'єкт господарювання все ж головною метою своєї діяльності повинен мати не стільки отримання прибутку, скільки виконувати свою соціальну місію – задовольняти пріоритетні потреби громадян щодо конституційних прав на належне житло та належні умови проживання. Йдеться про формування принципово нової парадигми управління, націленого на сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей міського територіального розвитку. Це означає реформування існуючої системи управління житлово-комунальним господарством з орієнтацією цієї системи на економічну ефективність, поєднану з поліпшенням стану навколишнього середовища і здоров'я мешканців територіальної громади.

Зроблено висновок, що проекти відновлення житлово-комунальної інфраструктури в повоєнній Україні мають формуватися за двома основними напрямками: 1 – відновлення та ремонт пошкодженого житлового фонду; 2 – забезпечення повного переходу житлового фонду на енергоощадні технології, причому не тільки в частині відновлювальних будинків та нежитлових приміщень, але й в цілому по житловому фонду міста-громади.

Матеріали даного розділу оприлюднені в публікаціях [20], [22], [24], [25], [27], [211].

РОЗДІЛ III

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Smart City як концептуальний проєктний підхід розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства

Повномасштабна війна путінського режиму проти суверенної незалежної України щоденно руйнує наші міста та знищує інфраструктуру життєдіяльності українських територіальних громад та фактично унеможлиблює системну діяльність органів місцевого самоврядування з сталого розвитку своїх територіальних громад через необхідність швидкого реагування на надзвичайні й кризові ситуації, що виникають внаслідок мало не щоденного ворожого ракетного обстрілу.

В таких обставинах реагування місцевих влад переважно носить характер проєктного менеджменту в значно спрощеному й прискореному вигляді, адже кожна надзвичайна ситуація викликає необхідність формування відповідної проєктної команди – штабу з ліквідації наслідків. Цій команді доводиться діяти в умовах жорсткого обмеження ресурсів та часу. Зрозуміло, що таке "латання дірок" є необхідним і воно спричиняє накопичення різного роду проблем, які повстануть перед нами в період повоєнного відновлення, який багато хто з дослідників та експертів вже зараз порівнює за своїми масштабами з грандіозним відновленням Європи після закінчення Другої світової війни. Так само, на переконання А. М. Поплюйка "відновлення України після завершення бойових дій буде найбільшим економічним проєктом Європи, адже вся територія держави потребує перебудови об'єктів інфраструктури, енергетики, соціальної сфери та іншого, що не відповідає безпековим вимогам" [141].

Дійсно, більшість дослідників сходяться у тому, що успішне відновлення України "не може бути просто поверненням до довоєнного рівня доходів і зростання. Економічне відновлення по суті повинно бути трансформаційним, що потребує системних реформ: економічних, інституційних, правових і політичних. Відновлення слід розглядати саме як процес соціально-економічної трансформації, а не відтворення довоєнних рівнів і тенденцій" [117, с. 224]. В даному контексті Кассем Шамун зазначає, що "хід повоєнного міського розвитку в Європі, що охоплює період безпрецедентної урбанізації, протягом якого міста розширювалися територіально та трансформувалися всередині, є предметом прискіпливого наукового аналізу, на основі якого та в концептуальному полі постконфліктної реконструкції міст можна припустити, що перспектива ефективної політики відбудови лежить у формуванні активного полісуб'єктного міського середовища в методології проєктного підходу Urban Design" [197, с. 223].

Варто відмітити, що згаданий автором концепт Urban Design як певна науково-теоретичний та практико-орієнтований підхід до просторового планування й урбаністичного розвитку міст і громад в своєму узагальненому вигляді стосується планування, розбудови, облаштування, архітектурного вигляду та функціонування систем життєдіяльності територіальних громад селищ та міст. Це як процес, так і результат створення організованого простору життєдіяльності, в якому люди працюють, навчаються, відпочивають, взаємодіють один з одним та з фізичним простором навколо себе. Urban Design охоплює діяльність на багатьох рівнях, від макромасштабу міської структури (планування, зонування, транспортні та інфраструктурні мережі) до мікромасштабу вуличних меблів та освітлення. Після повної інтеграції в системи політики та планування міський дизайн охоплює процеси планування землекористування, інфраструктури, форми забудови та навіть соціально-демографічного складу місць проживання мешканців. Водночас в процесі переходу людства до епохи четвертого виробничого укладу – цифрового суспільства й невідворотної тотальної цифровізації усіх процесів

життєдіяльності людини та міста в надрах убаністичного дизайну зародився й виріс у самостійний проєктний напрямок такий вже доволі широко відомий концепт як SMART-city або "Розумне місто", який фактично витіснив з широкого суспільного ужитку дефініцію Urban Design й став сучасним мейнстримом бачення, планування та творення майбутнього середовища проживання убаністичного людства.

Китайський ієрогліф "Криза" графічно складається з двох поєднаних фігур, де одна позначає "небезпеку", а друга – "можливість" [105]. Це зараз надзвичайно для нашої України, адже виводить суспільство та владу з відносно комфортних довоєнних умов існування й стимулює не простого повернення в довоєнний час, як про це трохи вище згадували А. М. Мамедов та Н. О. Денисенко, але відбудови зруйнованої країни на принципово нових засадах, нових концепціях та підходах, що відповідають вимогам нового часу, нової формації – цифрового світу. Саме таке бачення демонструють Л. О. Жилінська, Г. Ю. Кучерова та О. В. Тарасевич, які вважають, що "нагальним для відновлення умов життєдіяльності на постконфліктних територіях є реалізація комплексних заходів із реконструкції житлово-комунальної інфраструктури, виробничих та соціальних об'єктів у прилеглих регіонах. Найперспективнішим є сценарій залучення інвестиційних ресурсів на новій інноваційній основі шляхом покрокового упровадження моделі проєктного управління містом SMART-City" [73, с. 52].

Що собою являє SMART-City? Поняття "Розумного міста" розвинулося в результаті поєднання ідей сталого розвитку міст та інноваційних цифрових технологій Індустрії 4.0, таких як штучний інтелект та блокчейн, "розумні" датчики та пристрої, хмарні обчислення та інформаційні платформи, Інтернет речей та віртуальна реальність тощо. В той же час поняття є ширшим, ніж цифровізація послуг або інфраструктури, воно охоплює сталий розвиток, інноваційні процеси інклюзії та громадську участь. Розумні міста – це системний проєктний підхід щодо досягнення сталого розвитку, це новий підхід до міського планування Urban Design, який сприятиме сталому розвитку Міста та громади;

це більше, ніж дані та діджиталізація, нарешті це рушійна сила, а не кінцевий продукт.

Як зазначають М. Грамчук та В. Нікітенко "парадигма Smart City, що виникла при об'єднанні двох мегатрендів – урбанізації та діджиталізації, знаменує перехід до цифрового управління сучасними містами, серед базових характеристик яких – сталий розвиток та екологічна стійкість, участь громадськості в управлінні, ефективне використання даних, прагнення покращити якість послуг та якість життя [218, с. 34]. І. В. Антонюк та С. П. Кошова підкреслюють, що концепція "розумних міст" стає дедалі популярнішою та забезпечує створення інноваційної екосистеми для ефективної взаємодії органів публічної влади та громадян, скорочуючи прямі адміністративні витрати місцевих адміністрацій. Еволюція концепції розумних міст зумовила появу концепції "Smart government" як елементу електронного управління та демократії [5, с. 103].

Концепція розумного міста реалізується в мегаполісах по всьому світу – Нью-Йорку, Сінгапурі, Барселоні, Токію, Амстердамі та десятках інших. Не більше 20 країн світу працюють над розробками для розумного міста. Китай лідирує за кількістю власних винаходів. Але США мають найбільше територіальне охоплення: патентні документи американських винахідників включають 24 різні юрисдикції. За ними йдуть Великобританія, Південна Корея, Норвегія, Індія і Японія [218, с. 34 – 35]. Вже близько 10 років активно функціонує Всесвітня організація розумних сталих міст (WeGO), яка налічує понад 200 міст, та є міжнародною організацією органів місцевого самоврядування, постачальників інтелектуальних технологічних рішень та установ, які прагнуть трансформувати сучасні міста в Розумні, сталі Smart-міста через сприяння розвитку й запровадження різних форм і моделей проєктного підходу, насамперед – державно-приватного партнерства.

Власне поняття Smart City або "Розумного міста" в найбільш загальному розумінні за О. В. Захаровою та Д. М. Козирєвим "полягає в тому, щоб максимально використати всі здобутки сучасної науки для того, щоб найбільшим

чином покращити, полегшити, урізноманітнити та убезпечити життя пересічних громадян, які проживають на території певної агломерації. Отже, загальний зміст концепції полягає в тому, щоб на рівні конкретного міста отримати максимальний соціально-економічний ефект від зростання ступеня цифрової трансформації, технологізації та автоматизації, обсягу нагромаджених знань та людського капіталу" [81, с. 6]. У свою чергу К. В. Радченко визначає "Розумне місто" як "інноваційну модель акселерації досягнення Цілей сталого розвитку на місцевому та регіональному рівнях, яке реалізується за допомогою ефективного людиноцентричного механізму публічно-приватного партнерства та з урахуванням принципу смарт-спеціалізації. Розумне місто – це місто, що використовує інноваційні технології для покращення якості життя громадян, зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення сталого розвитку" [148, с. 184 – 185].

Слід визначити, що оскільки концепція Smart City є мультидисциплінарною й охоплює багато наукових напрямків від економіки й публічного управління, менеджменту й психології, будівництва й технічних наук, є очевидною відсутність якогось єдиного універсального визначення даної категорії. Відтак в різних джерелах можна побачити безліч різних авторських підходів до розуміння змістовної сутності Smart City. Одні автори вбачають в цьому понятті місто, яке намагається вирішувати суспільні проблеми за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та на основі партнерських відносин з іншими організаціями та адміністративними одиницями, а також розвиває свої ініціативи у вигляді мережі заходів, що перетинаються. Інші це поняття розглядають з технічної точки зору, треті – зосереджують увагу на його соціальних або економічних складових.

Представники науки публічного управління та адміністрування фокусуються на тому, що Smart City займається використанням даних, інформації та інформаційних технологій для забезпечення мешканців ефективним та результативним наданням публічних послуг – соціальних, технічних та адміністративних. З позиції системного погляду Smart City прагне інтегрувати за

рахунок впровадження передових технологій розосереджені системи, що використовуються до цього часу в містах, в єдине системне утворення багатьох відносно самостійних проєктів, які спрямовані на життєзабезпечення та розвиток різноманітних потреб територіальних громад й зосереджені на: людях, житті, управлінні, мобільності, економіці та навколишньому середовищі. Тому паралельно з поняттям "Розумне місто" в тій чи іншій інтерпретації той же самий набір ознак отримує іншу назву чи аббревіатуру: XXQ (містї високої якості життя), Eco-City (екологічне місто), Green-City (зелене місто), Livable City (місто, придатне до життя), Sustainable City (місто сталого розвитку), Open and Innovative Cities (відкриті та інноваційні міста), Inclusive and Diverse Cities (інклюзивні та різноманітні міста), Citizen-centric Cities (місто, орієнтоване на громадян) тощо.

Концепція Smart City не виключає припущень інших урбаністичних концепцій. Бачення "розумного початку" в життєдіяльності міста об'єднує їх усіх. Єдиною відмінністю саме Smart City є більша залученість технологій для того, щоб створювати міста, описані постулатами інших концепцій. З цієї причини це більш оперативна ідея для міста з комбінованою технологічною складовою та соціальною складовою. Розумне місто – це місто, яке використовує ІКТ для підвищення інтерактивності та ефективності міської інфраструктури та її компонентів, а також для підвищення обізнаності серед своїх громадян. За визначенням Нікоса Комніноса "місто можна вважати "розумним", якщо воно інвестує в людський і соціальний капітал та комунікаційну інфраструктуру для активного сприяння сталому економічному розвитку та високій якості життя, включаючи розумне управління природними ресурсами, через громадську участь [226, с. 48].

Така різноманітність назв одного й того ж явища означає не смислову відмінність, а скоріше відображає наголос на ключовому напрямку, в якому будуть проєктуватися та управлятися розумні міста в найближчому та віддаленому майбутньому. Тому серед розмаїття визначень особливостей та складників Smart City і його тотожників часто зустрічаються наступні:

– Це концепція стратегічного підходу з довгостроковою перспективою до взаємопов'язаного міського розвитку, яка спрямована на ефективне міське планування/адміністрування за допомогою даних у реальному часі, датчиків та взаємопов'язаних пристроїв та в ідеалі враховує поведінкові, соціальні, економічні та культурні аспекти;

– Це є місто, яке добре реагує на потреби своїх мешканців.

– Це є місто, чия інфраструктура, технології, послуги та зелені рішення служать громадянам і сприяють покращенню благополуччя людини;

– Це є місто, яке використовує інноваційні технології та міську інфраструктуру для покращення якості міського життя, якості міського середовища та ефективності міських послуг, надаючи низку економічних, екологічних та соціальних переваг багатьом зацікавленим сторонам.

– Розумне місто включає в себе всі аспекти розумності – враховуючи соціальні, екологічні та економічні аспекти з деяким акцентом на енергетиці, на участі в цифрових послугах, на громадському транспорті, на інтегрованих платформах даних;

– Розумні міста – це концепція, яка представляє технологічні рішення для численних міських криз – і робить це в рамках поточної домінуючої економічної логіки;

– Це є місто, яке використовує цифрові технології, телекомунікаційну інфраструктуру та інноваційне використання інформації для вирішення міських проблем та покращення якості міського життя.

В такому трактуванні Г. Л. Ватуля пропонує вважати Smart City касетним проектом контекстуальної взаємодії технологічних інновацій, управлінських і організаційних інновацій та інновацій у політиці. Це:

1. Технологічні інновації: механізм зміни та модернізації технологічних інструментів для поліпшення послуг та створення умов, в яких інструменти можуть бути використані краще.

2. Організація інновацій: механізм створення управлінських та організаційних можливостей для ефективного використання технологічних засобів і умов.

3. Політичні інновації: механізм вирішення інституційних та нетехнічних міських проблем і створення умов для створення розумного міста.

4. Вектор розвитку Smart City повинен забезпечуватись енергоефективною стратегією в рамках нового будівництва. Розумне будівництво: мікркосми розумного міста, які будуть розвиватися більш швидкими темпами, за новими стандартами [37, с. 14].

Класичне визначення ключових складових концепції Smart City належить відомому досліднику, професору Віденського технологічного університету Рудольфу Гіффінгеру, який вперше виокремив так звані "шість вимірів Розумного міста": Розумна економіка, Розумна екосфера, Розумне урядування, Розумне життя, Розумна мобільність та Розумні люди. В прочитанні Гіффінгера Розумна економіка означає ставку на конкурентоспроможність, інновації, продуктивність, підприємництво, гнучкість ринку праці, міжнародні інвестиції, зобов'язання щодо капіталу; Розумна екосфера – привабливість природних цінностей, охорона навколишнього середовища та управління природними ресурсами, ступінь забруднення навколишнього середовища, екологічна свідомість; Розумне урядування – функціонування адміністрації в широкому розумінні, прозорість управління, політики та перспективи, соціалізація розвитку; Розумне життя – вільний доступ до культури, освіти, навчання впродовж життя, умови проживання та комфорт, особиста безпека, стан здоров'я, соціальна інтеграція, туристична привабливість; Розумна мобільність – доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та стійких транспортних систем, будь то місцеві, міжміські чи міжнародні; Розумні люди – рівень кваліфікації та освіченості громадян, здатність підвищувати кваліфікацію, креативність, якість соціальних взаємодій, відкритість до зовнішнього світу, соціальне та культурне різноманіття, участь у суспільно-політичному житті [224, с. 42 – 44].

Зазначену модель вдосконалив інший відомий урбаніст та кліматичний стратег Бойд Коен, якого разом з Гіффінгером вважають "батьком" концепції Smart City. Він побудував детальну описову модель: колесо розумного міста, в якому Розумне місто повстає як системне поєднання низки взаємопов'язаних проєктних напрямків, згрупованих у шістьох кластерах (які відповідають шістьом вимірам Розумного міста Гіффінгера): розумна економіка, розумна екосфера, розумне урядування, розумне життя, розумна мобільність та розумні люди, де кожен з цих кластерів розкривається у трьох стратегічних напрямках, кожен з яких деталізується у відповідних цілях, завданнях, індикаторах та планах дій муніципальної влади і територіальної громади щодо досягнення бажаних результатів (Див. Рис. 3.1). У найближчому колі знаходяться функціональні області моделі Гіффінгера: розумна економіка, розумне навколишнє середовище, розумне управління, розумне життя, розумна мобільність і розумні люди. У зовнішньому колі є більш конкретні категорії, наприклад, у сфері розумної економіки, наголошується на ефективності, локальних та глобальних зв'язках, а також на розширенні економічних можливостей. Зовнішнє кільце в колесі розумного міста формується проєктними активностями та показниками, які супроводжують деталізовані категорії.

Крім того Бойд Коен виокремив три етапи та три якісні моделі генезису проєктного підходу формування й розвитку Smart City:

- 1) Smart city 1.0 – фокусування уваги на провідних технологіях, їх створенні, адаптації, удосконаленні та загальне відчуття, що їх застосування в житті міста не буде мати меж; девіз – "технології заради технологій";
- 2) Smart city 2.0 – чітке розуміння, що технології можуть стати тим інструментом, який вирішить конкретні задачі і проблеми, що виникають під час життєдіяльності міста; девіз – "технології заради якості життя людини";
- 3) Smart city 3.0 – надання громадянам можливості самим обирати або брати участь у виборі тих чи інших технологій, які дозволять розв'язати конкретну проблему міста, підвищити рівень і якість життя людини у ньому; девіз – "людина краще знає, де потрібно використати ту чи іншу технологію" [208].

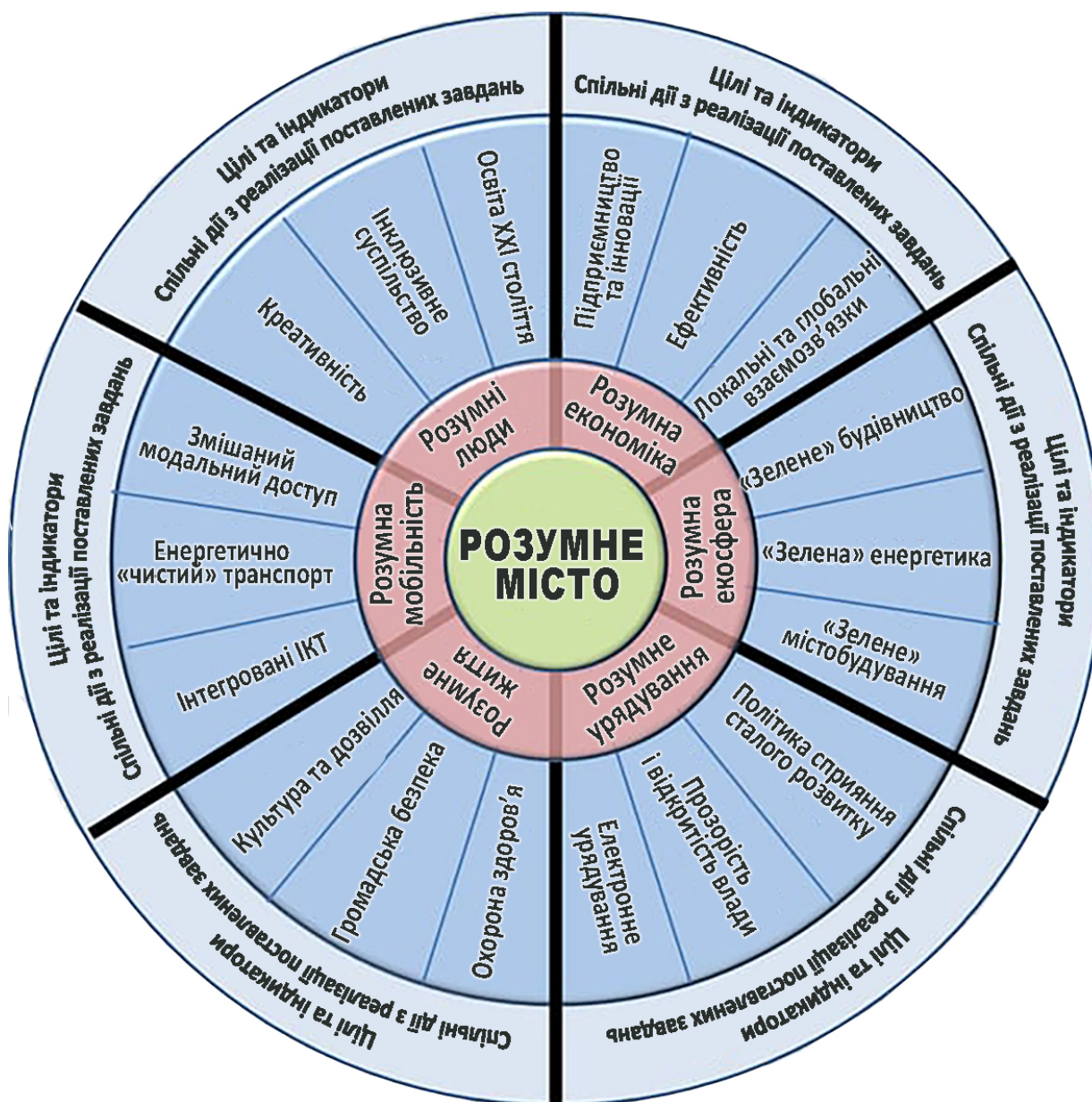


Рис. 3.1. Колесо Розумного міста – ключові складові

Джерело [209]

За визначенням самого Коена перші два етапи (та відповідні їм дві моделі) стосуються того, як реалізувати бачення розумного міста, причому ІКТ-компанії відіграють провідну роль у першому, а муніципальні органи влади – у другому. Недоліком цих двох етапів розвитку розумних міст є маргіналізація ролі мешканців у співтворенні свого місця життєдіяльності. Найпоширенішим поколінням наразі є Smart Cities 3.0 (Citizen Co-Creation). Вона характеризується тим, що ключову роль у розвитку міст беруть на себе їх громадяни. У цьому поколінні соціальний вимір поєднується з цифровим. "Розумні міста 3.0" – це

набагато більше, ніж, скажімо, стандартні процедури громадського бюджету, які передають рішення щодо частини міського бюджету в руки мешканців. У розумних містах третього покоління мешканці спільно створюють власні міста. У поколінні Smart Cities 3.0 значну роль відіграють проекти соціального характеру, рівності, соціальної інклюзії, недороге житло, партисипація тощо. Прикладами таких міст є: Барселона, Відень, Ванкувер, Цюрих, Лондон, Осло, Копенгаген, Лозанна, Женева та інші міста, що займають лідируючі позиції у щорічному ранкінгу Smart City Index Report.

Як зазначають з даного приводу О. В. Захарова та Д. М. Козирєв, Розумні міста сучасного світу демонструють найвищий на сьогодні рівень запровадження концепції розумного міста та реалізують її модель типу Smart city 3.0. Й можна стверджувати, що це дуже прогресивна тенденція сучасного розвитку в світі, яка реалізується в контексті принципів людського розвитку, державно-приватного партнерства, соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку. Саме цей підхід може стати рятувальним для ослабленої економіки України і створити умови для її майбутнього бурхливого розвитку [81, с. 12].

Сучасні проекти рівня Smart city 3.0. синергетично поєднують фізичну та цифрову інфраструктуру середовища міської життєдіяльності, де до фізичної інфраструктури Р. В. Севастьянов відносить транспорт, енергетика, вода, телекомунікації, відходи. У свою чергу до цифрової інфраструктури входять сенсори, інтернет речей, мережі, big data та інші складові. Таким чином "Розумне місто" формує набір сучасних цифрових сервісів, зокрема таких як:

- смарт-GRID (розумна мережа);
- хмарні обчислення;
- WEB-підключення;
- енергоефективні та енергоощадні технології;
- альтернативні енерготехнології (вітер, сонце, вода та ін.);
- раціональне використання водних ресурсів;
- інтелектуальні транспортні системи;

- охорону здоров'я, побутові послуги;
- інтелектуальні системи розподілу води;
- інтелектуальні трубопроводи газу;
- інтелектуальні системи управління логістикою відходів;
- інтелектуальну громадську безпеку та відеоспостереження;
- "розумні будинки" [162, с. 171].

Наші співвітчизники харківські професори Ігор Дунаєв та Наталія Гавкалова небезпідставно виводять сучасний функціонал Smart City 3.0 з первинних потреб та природніх прав людини (вперше описаний понад сто років тому Абрахамом Маслоу); ці потреби окремих громадян в міському середовищі складаються у потреби соціуму й диктують муніципальній владі соціальний запит на формування умов їх реалізації; у свою чергу такий соціальний запит при належному публічному управлінні трансформується в мережу різноманітних сервісів і публічних послуг та просторовій інфраструктурній організації компонентів міського середовища [214, с. 50] (Див. Таб. 3.1).

Відштовхуючись від світового досвіду, Україна почала впровадження концепції розумних міст у 2015 році. У більшості випадків, українські міста використовують тільки окремі інструменти даної концепції та знаходяться на стадії Smart City 1.0. На сьогодні в тому, чи іншому вигляді система Smart City працює у Києві, Івано-Франківську, Львові, Мукачеві, Дрогобичі, Запоріжжі, Полтаві, Тернополі та Харкові, також система "Безпечне місто" працювала у Маріуполі. До речі, за даними 2021 року Київ займав 82 місце у світовому рейтингу Smart City Index [240]. Науковці констатують, що "концепція Smart City набуває все більшого поширення в Україні як реакція на результати процесів децентралізації та розширення повноважень і можливостей органів місцевого самоврядування щодо розвитку громад, науково-технологічний прогрес та збільшення кількості ІТ-фахівців в державі, посилення готовності українського суспільства до змін, відповідно, послаблення спротиву змінам, а також формування компетентностей працівників органів публічної влади щодо управління змінами та інноваціями" [127, с. 161].

Таблиця 3.1.

Касетний проект Smart City 3.0 як механізм реалізації природних прав і потреб людини в середовищі міської життєдіяльності

Природні потреби людини	Потреби жителів міста – соціальний запит до публічної влади	Компоненти реалізації потреб в структурі міського середовища
Фізіологічні потреби	Комфортні умови проживання, а саме: забезпечення якісною водою, свіжим повітрям, смачною та якісною їжею, теплом, зручним житлом, доступністю соціальних послуг, комфортними умовами праці тощо.	Енергетична інфраструктура, торгова інфраструктура, транспортна інфраструктура, інфраструктура охорони здоров'я, житлово-комунальне господарство
Безпека	Економічна безпека, екологічна безпека, емоційна безпека, фізична безпека, інформаційна безпека	Система охорони порядку, система запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, система моніторингу навколишнього середовища
Соціальна приналежність	Можливість створення сім'ї, дозвілля з близькими людьми, здатність не почуватися самотнім, наявність соціальних ролей, спілкування з членами спільноти, соціальна взаємодія	Інфраструктура для спільного дозвілля громадян (парки, сквери, торгові центри тощо)
Повага і визнання	Можливості професійного визнання, отримання значного статусу, оцінка внеску в суспільне життя	Інфраструктура участі, інструменти прямої демократії, сприятливі умови для ведення бізнесу, велика кількість підприємств
Пізнавальні потреби	Можливість отримати освіту, підвищити кваліфікацію, навчатися протягом життя, можливість інтелектуального розвитку)	Освітня інфраструктура, інформаційно-комунікаційна інфраструктура
Естетичні потреби	Доступність закладів культури, мистецтва, релігії	Культурно-розважальна інфраструктура, архітектурно-естетична складова
Самоактуалізація	Можливість творчого прояву	Креативні індустрії

Джерело: Dunayev I., Gavkalova N., A. Kud Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities [214, с. 50].

Місцеві органи публічного врядування все ширше використовують бездротові технології стільникового зв'язку для управління містом, підключення та вдосконалення міської інфраструктури, ефективності, зручності та якості життя мешканців та гостей. Громадяни використовують розумні міські системи різними способами, використовуючи смартфони чи інші мобільні пристрої. Поєднання систем та даних з фізичною інфраструктурою та службами міста

можуть скоротити витрати та підвищити стійкість системи управління, покращити використання енергії, оптимізувати збирання сміття, зменшити завантаженість трафіку та навіть покращити якість повітря. Наприклад, підключені до світлофорів датчики отримують дані та опрацьовують їх, що зменшує затори на дорогах. Автомобілі спілкуються з лічильниками паркування, а EV зарядні доки підказують шлях до найближчого доступного місця. Розумні сміттєві баки автоматично надсилають дані компаніям, що займаються управлінням відходами, і за потреби створюють звіти та графік вивезення. Смартфон громадян стає їхнім мобільним водійським посвідченням та ідентифікаційною картою, що прискорює та спрощує державні послуги. Разом ці розумні міські технології оптимізують інфраструктуру, мобільність, адміністративні та комунальні послуги.

Яскравим прикладом запровадження проектного підходу у перетворенні свого міста на Smart City є діяльність муніципальних влади Івано-Франківська, який вже не перший рік "чітко позиціонує себе як Smart City і відповідно до цього реалізує свої стратегічні та тактичні цілі розвитку. У ньому впроваджено одну з найбільших у Західному регіоні кількість е-послуг, які постійно розширюються" [181, с. 93].

Від самого початку розгортання даного проекту роботи над перетворенням Івано-Франківська у Розумне місто взяли на себе депутати міської ради, працівники міськвиконкому у тісній співпраці з науковцями Івано-Франківського національного університету та низка ІТ-структур на засадах державно-приватного партнерства. Спільна діяльність, підтримана громадянами міста вивела місто на лідерські позиції в сфері цифровізації органів місцевого самоврядування країни щодо запровадження технологій Smart City. Зокрема, на сьогодні в цьому обласному центрі успішно функціонує 70 окремих відносно самостійних проектів загального касетного проекту "Івано-Франківськ Smart City". В схематичному вигляді структуру проекту "Івано-Франківськ Smart City" можна представити у вигляді розгалуженої мережі різнопланових "розумних" сервісів (Див. Рис. 3.2).

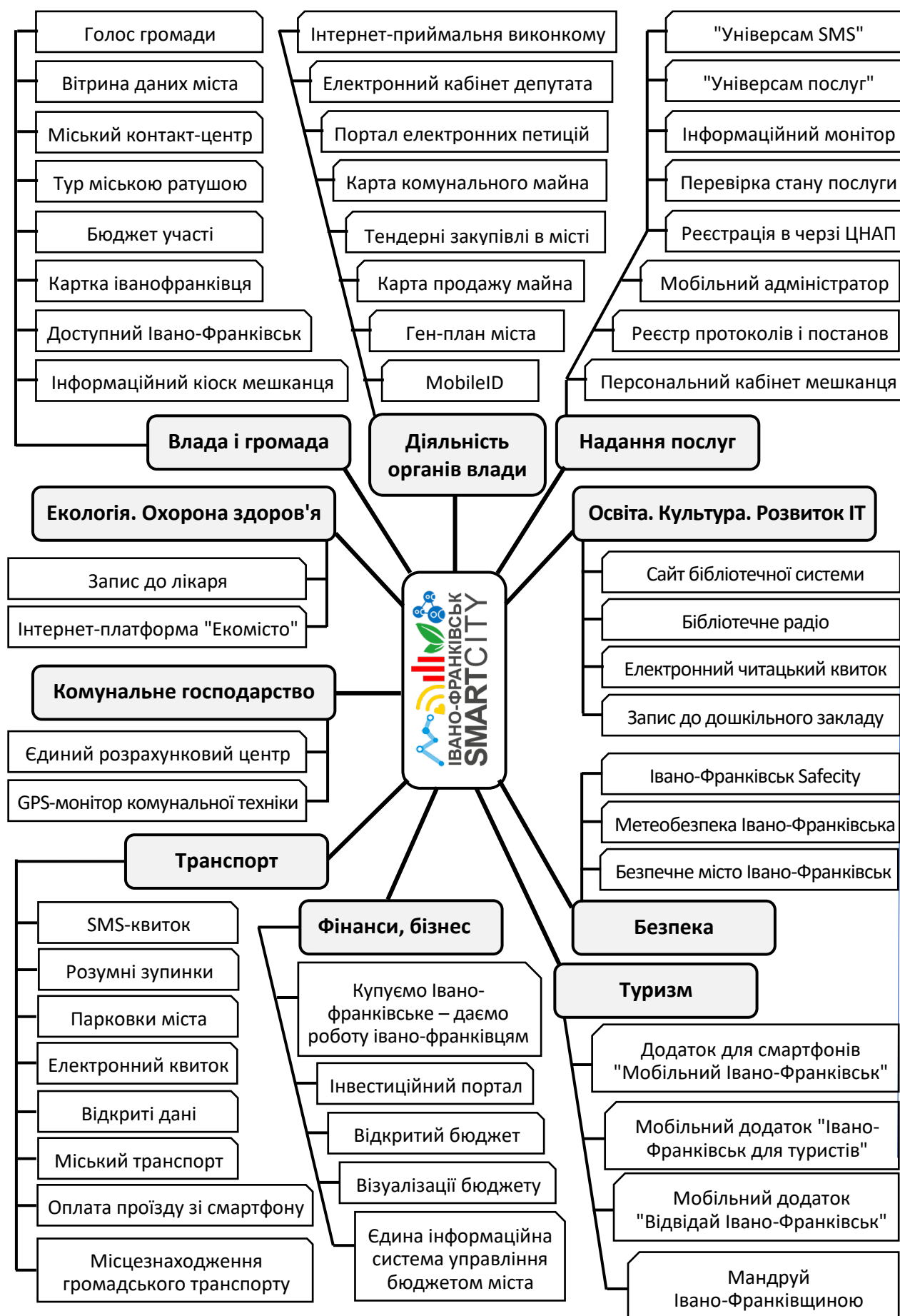


Рис. 3.2. Структура цифрового проекту "Івано-Франківськ Smart City"

Джерело: складено автором

Кількість цих проектів за сферами охоплення є доволі значною: 15 проектів з висвітлення діяльності органів влади; 14 – з надання адміністративних послуг; 9 – проекти взаємодії влади і громади; 8 – міський транспорт; 7 – туризм; 6 – фінанси, бізнес; 4 – освіта, культура, розвиток ІТ; 3 – безпека; по 2 – енергозбереження й комунальне господарство та екологія й охорона здоров'я [130].

Далі коротко охарактеризуємо найбільш значимі проекти з кожної означеної групи за сферами надання послуг. Так, у центральній групі проектів, що висвітлюють діяльність місцевих органів публічної влади успішно функціонують такі проекти як "інтернет-приймальня міськвиконкому", "Електронний кабінет депутата", Портал електронних петицій", "Карта комунального майна", "Тендерні закупівлі в місті", "Карта продажу майна", "Генеральний план міста" та "MobileID". Зокрема, Сайт електронного уряду міста – його інтернет-приймальня – є засобом швидкої та зручної комунікації між громадою міста Івано-Франківська та органами місцевого самоврядування, що дає можливість звернутися до влади з дому чи офісу без відвідування установи. Новостворений сайт www.emvk.if.ua дає можливість в зручному онлайн режимі сформулювати та відправити свій запит, отримати підтвердження про його отримання, дату надання відповіді та контролювати процес виконання [71].

Група проектів співпраці влади та територіальної громади включає такі проекти як "Голос громади", "Вітрина даних міста", "Міський контакт-центр", "Тур міською ратушею", "Бюджет громадської участі", "Картка Івано-Франківця", "Інформаційний кіоск мешканця" та "Доступний Івано-Франківськ".

Найбільш популярним з цієї групи є "Інформаційний кіоск мешканця", д допомогою якого всі відвідувачі мають змогу переглянути список послуг, що надаються в ЦНАП, перелік документів, необхідних для їх отримання, а також дізнатися про стан виконання вже замовленої послуги. Також в інформаційних кіосках громадяни можуть знайти для себе всю необхідну інформацію про

діяльність міської влади. Для цього необхідно вибрати відповідний розділ меню: офіційний сайт міста; сайт міської ради; інтернет-приймальня; адміністративні послуги; комунальні послуги; нормативні акти; реєстр дітей [90].

До групи проектів з надання мешканцям міста публічних послуг входять "Універсам SMS", "Універсам послуг", "Інформаційний монітор", "Перевірка стану послуги", Реєстрація в черзі ЦНАП", "Мобільний адміністратор", "Реєстр протоколів і постанов" та "Електронний персональний кабінет мешканця", що дає можливість отримати повний спектр адміністративних та дозвільних послуг без відвідування ЦНАП. Кожен користувач за допомогою електронної ідентифікації має змогу скористатись такими сервісами:

- "попередній запис на прийом" – можливість записатися на прийом до адміністратора, державного адміністратора чи державного реєстратора на зручний для себе день та час з вибором днів на два тижні наперед;

- "код зворотного зв'язку" – кожен відвідувач при отриманні адміністративної чи дозвільної послуги отримує супровідну картку з кодом зворотного зв'язку і на сайті ЦНАП може перевірити стан виконання адміністративної чи дозвільної послуги у режимі реального часу;

- "он-лайн консультація" – сервіс офіційного сайту Центру надання адміністративних послуг, за допомогою якого мешканці міста в режимі реального часу можуть консультуватись з питань надання адміністративних чи дозвільних послуг в режимі чат-зв'язку, без відвідування Центру. Якісно надана консультація є важливою складовою подальшого отримання адміністративної чи дозвільної послуги;

- перевірити стан черги у ЦНАП;

- завантажити результати адміністративних та дозвільних послуг;

- отримати послугу в режимі онлайн за технологією Bank ID [72].

Безпека в місті є предметом функціонування проектів "Івано-Франківськ Safecity", "Метеобезпека Івано-Франківська" та "Безпечне місто Івано-Франківськ". Зокрема, проект "Івано-Франківськ Safecity" покликаний сприяти

тому, щоб Івано-Франківськ став містом комфортного життя, життя, яке покращується кожної миті завдяки активності його мешканців. Міські простори можуть стати ще безпечнішими для усіх користувачів. І мешканці Івано-Франківська можуть допомогти в цьому, відмітивши на даному порталі анонімно як місця, де громадяни відчувають себе комфортно і безпечно, так і зону/простір, що викликає відчуття небезпеки (рекомендується вказати причину цього). Активність громадян у визначенні зон комфорту/небезпеки допомагає органу місцевого самоврядування зосередитись на правильних рішеннях, щоб зробити Івано-Франківськ більш безпечним та інклюзивним містом для всіх [86].

У сфері комунального господарства на даний час функціонують два проекти: "GPS-монітор комунальної техніки" та "Єдиний розрахунковий центр". Якщо єдиним розрахунковим центром в Україні мало кого здивуєш, то проект "GPS-монітор комунальної техніки" є цікавим цілодобовим додатком, покликаним поліпшити ефективність роботи комунального транспорту, правильно розподілити час і місце роботи, стежити в реальному часі за місцезнаходженням техніки, для чого застосовують супутникові GPS системи контролю і спостереження. Така навігаційна система включає в себе GPS трекер – приймально-передавальний датчик реального стану авто на карті зі швидкістю, напрямком руху, стоянками. Далі вся отримана інформація обробляється і передається на сервер моніторингу, де будь-який авторизований користувач може бачити спостережуваний комунальний транспорт [43].

8 проектів складають групу цифрових послуг у сфері міської мобільності та транспорту: "SMS-квиток", "Розумні зупинки", "Парковки міста", "Електронний квиток", "Відкриті дані", "Міський транспорт", "Оплата проїзду зі смартфона", "Місцезнаходження міського транспорту". Дуже схвально мешканці міста сприйняли проект "Розумні зупинки" – це електронне табло, де в режимі онлайн пасажери дізнаються про час прибуття міського транспорту. Вони мають сучасний дизайн, обладнані розетками для підзарядки мобільного телефону та безкоштовним Wi-Fi. Метою проекту стало забезпечення

комфортного очікування пасажирів громадського транспорту та поточне інформування пасажирів про час очікування конкретного маршруту, що дало можливість створити необхідні умови [157].

Сфера фінансів та бізнесу містить проекти "Купуємо Івано-франківське – даємо роботу івано-франківцям", "Інвестиційний портал", "Відкритий бюджет", "Візуалізації бюджету" та "Єдина інформаційна система управління бюджетом міста".

Зокрема, проект "Купуємо Івано-франківське – даємо роботу івано-франківцям" – це інформаційний сайт у вигляді інтернет-магазину де розміщена інформація про товари, виробників та заклади торгівлі, що розташовані на території міста Івано-Франківська. Місцеві виробники можуть створювати на сайті особисті профілі, що дає змогу додавати власні товари у відповідні категорії, редагувати контактну інформацію та відобразити розташування на карті з допомогою персонального логіну та паролю. Проект створювався з метою популяризації продукції місцевого виробництва, а також сприяння промисловим підприємствам міста в реалізації власних виробів. Запровадження цього проекту дає можливість досягти:

- підвищення попиту на продукцію місцевих товаровиробників;
- нарощування обсягів виробництва продукції місцевих товаровиробників;
- створення сприятливих умов для розвитку підприємств-товаровиробників та приватних підприємств;
- формування європейських стандартів ведення бізнесу;
- створення умов для зростання конкурентоспроможності місцевих товаровиробників;
- збільшення надходжень до міського бюджету від місцевих товаровиробників.
- збільшення доходів працівників підприємств-товаровиробників та приватних підприємств [109].

Туристичні принади міста та цікаві туристичні маршрути пропонують

проекти "Мандруй Івано-Франківщиною", "Додаток для смартфонів "Мобільний Івано-Франківськ", два мобільних додатки: "Івано-Франківськ для туристів" та "Відвідай Івано-Франківськ". Так, мобільний додаток "Відвідай Івано-Франківськ" було створено для мешканців та гостей Івано-Франківська. Він, насамперед, орієнтований на туристів та людей, які вперше відвідують місто Івано-Франківськ та користуються смартфонами та планшетами. Програма "Відвідай Івано-Франківськ" надає користувачу змогу отримувати розумні повідомлення від об'єктів, що обладнані передавачами. При вході в зону дії передавача власник смартфона автоматично отримує інформацію про даний об'єкт, його події та може прослухати аудіо-тур на обраній мові. Також можна отримати інформацію про новини міста та влади, готовність послуг в ЦНАП, події, що відбуватимуться в приміщенні Івано-Франківської міської ради та музеях міста. Програма містить наступні розділи: розумні повідомлення, про місто, карта, історичні пам'ятки, необхідно знати, де зупинитись, де поїсти, шопінг, розваги та дозвілля, міська влада, транспорт, безпека [39].

Сферу освіти, культури та розвитку цифрової грамотності обслуговують проекти "Сайт бібліотечної системи", "Бібліотечне радіо", "Електронний читацький квиток" та "Запис до дошкільного закладу". Останній із цих проектів покликаний якнайдоступніше інформувати громадян щодо процедури електронної реєстрації дітей на поступлення до ДНЗ м. Івано-Франківська, а також презентує дошкільну та шкільну освіту м. Івано-Франківська. Проект забезпечив спрощення порядку отримання мешканцями міста адміністративних послуг, боротьби з корупцією при вступі у дошкільний та шкільний навчальний заклад, надання консультацій щодо ефективного вибору дошкільного та шкільного навчального закладу. Сайт проекту "Запис до дошкільного закладу" структурно має 4 розділи: головна сторінка (опис процедури, контактні дані, офіційні документи та повідомлення); реєстр компенсуючого типу; реєстр дітей до 2017 року (видима частина списків дітей, зареєстрованих до ДНЗ); дитсадки (перелік дитсадків та можливість переглянути інформацію про кожен з них);

школи (перелік шкіл міста та можливість переглянути інформацію про кожну з них) [80].

Як бачимо, на прикладі Івано-Франківська видно, що при бажанні та плідній співпраці органів місцевого самоврядування та територіальних громад цілком реально за 5 – 10 років реалізувати проект переходу міста до стану Smart City 2.0. При чому "імплементация концепції Smart City в Україні може бути реалізована різними способами: наприклад, за допомогою взаємопов'язаного проекту Open Data Aarhus (ODAA) - онлайн-платформи, яка просуває демократію, прозорість і економічне зростання за допомогою відкритих даних. Платформа надає всім бажаючим доступ до даних, які вони можуть використовувати для створення послуг та ініціатив. ODAA заснована на участі зацікавлених сторін; громадян, студентів, дослідників, а також компаній, наприклад, через робочу групу з депутатами місцевих ради, науково-освітніх закладів, а також приватних компаній IT-сфери. Це робить систему не тільки прикладом простого доступу до необхідної інформації, але й прикладом взаємодії влади, науки та бізнесу" [63, с. 97].

Вважаємо, що в умовах повоєнного відродження українських міст необхідно від самого початку відбудови ставити завдання та реалізувати відновлені міста саме в форматі Smart City. В цьому плані ми погоджуємося з пропозиціями Соломії Ткач, який на основі аналізу управління розвитком міст на засадах концепції Smart City у Західному регіоні України пропонує низку системних заходів, щодо масового переходу українських міст до цього сучасного формату публічного управління та врядування на рівні міських територіальних громад. Так, ця фахівець у сфері просторового розвитку Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України пропонує:

– На центральному рівні – розробити стратегію розвитку людського капіталу в Україні відповідно до наявного потенціалу та глобальних викликів, зокрема пов'язаних з активним використанням новітніх технологій. Окрім того, важливо вживати заходів для подолання регіональних відмінностей у

забезпеченні розвитку людського капіталу; активніше використовувати державно-приватне партнерство як ефективний інструмент розвитку людського капіталу; здійснювати техніко-технологічну модернізацію сфери освіти та охорони здоров'я. Слід кардинально змінити вектор державної політики щодо науково-дослідної сфери і за прикладом високорозвинутих країн світу віднести цю сферу до пріоритетних сфер економіки.

- На регіональному рівні – стимулювати до об'єднання коштів місцевих бюджетів територіальних громад на договірній основі для виконання спільних завдань щодо розвитку людського капіталу;

- На місцевому рівні зосередити зусилля на наступних напрямках:

- цифровізація: швидшими темпами покращувати рівень доступу до глобальних мереж і використання інтернет-ресурсів, зокрема 4G-мережі, швидкісний інтернет, покриття в містах Wi-Fi. Адже поточний стан перешкоджає формуванню економіки знань і розбудови міст за концепцією Smart City. У цьому контексті не менш важливим є забезпечення кібербезпеки міст задля захисту даних мешканців та елементів ІТ-систем Smart City від атак кіберзлочинців;

- мобільність та транспорт: на місцевому рівні здійснювати впровадження smart traffic and logistic system, використовуючи інноваційні технічні рішення ІТ-інфраструктури в громадський транспорт;

- соціальна згуртованість: на місцевому рівні сприяти залученню громадян у процеси прийняття та реалізації важливих управлінських рішень адміністрації міст різного рівня, зокрема щодо напрямів публічного інвестування, для посилення їх публічного характеру;

- сталий розвиток: на всіх рівнях потребує врегулювання питання забезпечення безпеки навколишнього середовища для життя людини. Слід вживати заходів на поліпшення енергозбереження в містах, виробництва електроенергії з відновлюваних джерел енергії;

- міжнародне охоплення: треба активізувати міжнародну діяльність і

здійснювати пошук можливих донорів, удосконалити наявний проєктний менеджмент, скористатися досвідом пошуку додаткових джерел фінансування «прогресивних» міст обласного значення регіону та інших вітчизняних і зарубіжних міст, які прийняли концепцію Smart City за основу свого розвитку [181, с. 97].

Таким чином, в ході проведеного в даному підрозділі дослідження ми вияснили, що від свого виникнення до сучасних часів стратегії розумного міста пройшли три стадії свого розвитку та надалі зазнають глибоких змін. Основний принцип створення Розумних міст, який домінує на даному етапі полягає в тому, що представницькі та виконавчі органи міського самоврядування міст, які хочуть увійти до світового грона міст- Smart City мають бути не стільки орієнтованими на цифровізацію й технологічні інновації як самоціль, скільки більш орієнтованими на мешканців – бути людиноцентричними.

На наш погляд, розбудова українських міст в форматі "Розумного міста" є цілком реальною та має великі перспективи, особливо в контексті нашої подальшої європейської інтеграції. Дослідження показало, що Smart є ширшим, ніж цифровізація послуг або інфраструктури, цей касетний проєкт охоплює сталий розвиток, інноваційні процеси інклюзії та громадську участь. Розумні міста – це концепція досягнення сталого розвитку, це новий підхід до міського планування, який сприятиме сталому розвитку Міста та громади; це більше, ніж дані та діджиталізація, нарешті це рушійна сила подальшого прогресивного розвитку, а не кінцевий продукт.

3.2 Сучасний стан та проблеми запровадження проєктного управління муніципальними органами публічного врядування України

У попередніх розділах ми вияснили, що запровадження проєктного управління муніципальними органами публічного врядування України є вельми ефективним інструментарієм забезпечення життєдіяльності міст і територіальних громад в умовах дефіциту ресурсів та кризових явищ. Війна, що продовжується в Україні, максимізує усі можливі проблеми в діяльності виконавчих структур органів місцевого самоврядування та стимулює їх до більш широкого застосування у своїй діяльності проєктного підходу. Однак сам перебіг війни та різний ступінь її інтенсивності на різних територіях нашої країни обумовлює й різні поточні ситуації та різні стартові умови повоєнного відновлення держави. Тому вважаємо доцільним визначати сучасний стан та проблеми поточної діяльності органів публічного управління та адміністрування територіальних громад України окремо для чотирьох принципово відмінних територіально окреслених груп населених пунктів і адміністративно-територіальних одиниць України.

Так, першою групою визначимо територіальні громади Автономної республіки Крим, окремих районів Луганської, Донецької, Запорізької, Миколаївської та Херсонської областей, які тимчасово перебувають під російською окупацією. Визначити фактичний стан та проблеми муніципального управління й адміністрування на цих територіях немає жодної можливості. Більше того – в цьому немає сенсу, оскільки єдина й найголовніша проблема цих територій є окупаційна влада, яка зліквідувала українські органи місцевого самоврядування й замінила їх на маріонеткові муніципалітети. Тому єдиним стартовим варіантом для цих територіальних громад є повне звільнення від окупантів, відновлення конституційного ладу та конституційних органів місцевого самоврядування й тільки після цього можна буде говорити про ті чи інші механізми управління й забезпечення розвитку.

До другої групи віднесемо адміністративно-територіальні одиниці, що знаходяться в безпосередній близькості до зони ведення бойових дій, де фактичне управління й адміністрування проводиться військовими (військово-цивільними) адміністраціями. По суті на цих територіях зі зрозумілих причин повноцінне публічне адміністрування неможливе, тут варто говорити не стільки про подальший розвиток, скільки про поточне виживання, що й є головною метою діяльності військових адміністрацій у співпраці з міжнародними гуманітарними місіями ООН, Червоного Хреста та ін.

Третю групу територіальних громад, на нашу думку складають адміністративно-територіальні одиниці, що знаходяться на відносно безпечній відстані від лінії ведення воєнних дій в областях, для яких характерною ознакою є відносно масовий виїзд мешканців у більш спокійні регіони та зосередження владних повноважень у руках військово-цивільних адміністрацій. Такі міста й селища потребують, насамперед, повернення своїх громадян та відновлення нормального стану й перебігу публічно-управлінських процесів на рівні представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування.

Остання – четверта – група територіальних громад, це громади центральної та західної частини України, в яких роль військових у адмініструванні життєдіяльності населеного пункту мінімізована й здійснюється наближене до повноцінного місцеве самоврядування. Ключовою проблемою в таких адміністративно-територіальних одиницях виступає переобтяження місцевої влади наявністю доволі великої частини внутрішньо переміщених осіб з регіонів першої-третьої груп, що вимагає від місцевої влади забезпечення ВПО житлом, роботою, різного роду допомогами й соціальними виплатами тощо.

Як бачимо, сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування та відповідних територіальних громад в Україні є значною мірою відмінними, як відмінними є їх поточні проблеми та стартові умови для повоєнної відбудови й подальшого розвитку. Та все ж спробуємо узагальнити й систематизувати наукове бачення й розуміння вітчизняними дослідниками, експертами та фахівцями тих проблем, якими зараз та в найближчому

майбутньому стикатимуться органи місцевого самоврядування як в цілому щодо забезпечення розвитку своїх територіальних громад, так і в частині запровадження в поточній публічно-управлінській діяльності проєктних методів і підходів. На нашу думку, сукупність проблем та загроз, з якими стикаються зараз та будуть стикатися в період повоєнної відбудови України виконавчі органи територіальних громад можна систематизувати в семи основних кластерах: фінансово-економічному, політико-правовому, інноваційно-технологічному, військово-технічному, кадровому, екологічному та соціально-культурному (Див. Рис. 3.3).

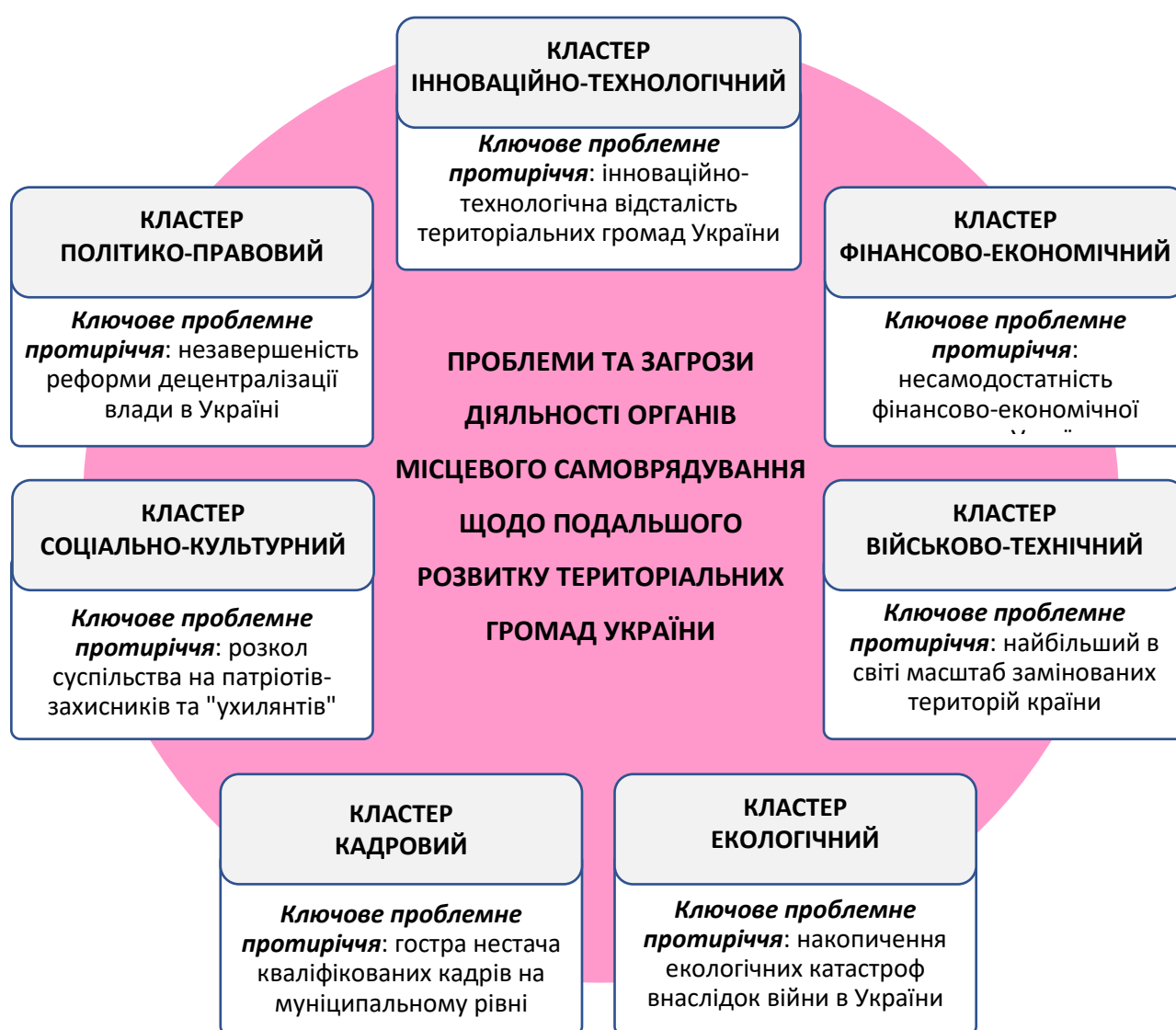


Рис. 3.3. Систематизація нагальних проблем та загроз діяльності органів місцевого самоврядування щодо подальшого розвитку територіальних громад

Джерело: складено автором

Надалі розкриємо проблематику та основні загрози в межах кожного з визначених вище кластерів.

Фінансово-економічний кластер своїм ключовим протиріччям має поточну повну несамодостатність фінансово-економічної системи України. Зрозуміло, що насамперед війна безжально нищить економіку та інфраструктуру країни. Тому на етапі повоєнної відбудови це буде одним з найголовніших факторів, які впливають на діяльність органів місцевого самоврядування.

З історії світу ми знаємо, що план відновлення Західної Європи після другої світової війни, широко відомий як "План Маршалла" передбачав безпосередні фінансові вливання США у розмірі близько 10% від загальної потреби – всі інші кошти заходили у вигляді різного роду інвестицій. Проте за останнім виміром інвестиційної привабливості такої відомої організації як BDO International Business Compass 131 місце зі 174 поруч з такими африканськими країнами як Малаві, Бенін, Майянма та Джибуті. Це інтегральний індекс, який розуміється як результат сукупності економічних, політико-правових і соціальних факторів, який формує привабливість країни з точки зору потенційних інвестиційних рішень, та явно є вираженням економічної перспективи [237, с. 122]. Інший показник – економічної свободи (The Index of Economic Freedom), який щорічно розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation, зафіксував Україну у 2022 році на 130-й позиції серед групи країн з "в основному невільною економікою" [211, с. 160].

В зазначеній сфері Н. Ю. Рекова та О. О. Олешко виокремлюють такі фактори, що спричиняють ускладнення фінансових можливостей відновлення сфер життєдіяльності: "зниження заощаджень, що, як правило, відповідає зниженню інвестиційних потоків, підвищення кредитних ставок, державний дефіцит, який викликаний великими видатками бюджету на військові цілі та обмежує надання трансфертів на відновлення постраждалих від конфлікту територій, знижені реальні доходи населення, що не дає їм змоги повністю розраховуватися за комунальні послуги. До економічних проблем дослідниці віднесли також макроекономічні, такі як "поглиблення економічної кризи,

гальмування або призупинення економічних реформ у країні, затримка економічного оздоровлення та відновлення зростання, ухилення від оподаткування або подвійне оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності, фізичний капітал яких залишився на непідконтрольній українській владі території, втрати експортного потенціалу. Крім того, слід відзначити низку інституційних проблем, які являють собою недосконалу дію органів місцевого самоврядування, держави та міжнародних організацій, що беруть участь у відновленні постконфліктних міст, тобто розробляють впроваджують політику відновлення та її регуляторні рамки. Нерезультативні дії органів та установ (через корупцію, опортуністичне ставлення, нехтування принципами прозорості та підзвітності або через некомпетентність) можуть стримувати інвестиції, розвиток підприємництва, перешкоджати повній реалізації потенціалу відновлення постраждалих територій" [151, с. 151 – 152].

У свою чергу В. С. Толубяк та В. В. Костецький застерігають про наростання ризиків поділу громад на багаті та бідні. В такому разі, ситуація на місцевому рівні може прийняти таку форму: бідні громади змушені економити ресурси, зменшувати соціальну інфраструктуру та надання послуг, та покладатися на державну підтримку — ту ж саму базову дотацію та інші субвенції [182, с. 39], що в сучасних та найближчих повоєнних часах буде характеризуватися надзвичайною дефіцитністю.

Серед інших економічних проблем можемо визначити наростання диспропорції в перспективах розвитку територвальних громад як між зазначеними вище чотирма групами територіальних громад, так і в межах кожної групи окремо. Зокрема, науковці К. В. Павлюк та С. В. Бартош констатують наявність ризиків поглиблення фінансової диференціації та неспроможність механізмів бюджетного вирівнювання врегулювати нерівномірність розвитку територіальних громад [134, с. 85].

Політико-правовий кластер своїм ключовим протиріччям має незавершеність реформи децентралізації влади в Україні та викликану війною концентрацію усієї влади в руках Президента та урядових структур з

паралельним обмеженням політичних та фінансових повноважень і можливостей органів місцевого самоврядування. На переконання Д. В. Тітова, це пов'язується з відсутністю конституційного закріплення реформ, пов'язаних із процесами децентралізації, правова неврегульованість можливості громад керувати землями сільськогосподарського призначення, як перебувають за їхніми межами, значне посилення напруженості у відносинах між центром та регіонами, непряме обрання старост та можлива "анклавізація" територіальних громад за мовною чи етнічною ознакою [180, с. 79].

Б. Сітарський відзначає низку законодавчих протиріч, які вимагають гостру необхідність доопрацювання нормативно-правової бази в частині прогалин, що дозволяють використовувати різноманітні інструменти політичного впливу з боку місцевих еліт та народних депутатів для отримання власних вигод (зокрема непряму політичну агітацію, рекламу, контроль над ресурсами та збереження чи переобрання на посадах) [165, с. 41].

С. В. Липова та Н. В. Прямухіна підкреслюють відсутність реального розмежування повноважень і бюджетів державних виконавчих структур та органів місцевого самоврядування, що робить неможливим побудову ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізацію принципів субсидіарності, фінансової самодостатності місцевого самоврядування [112, с. 171].

А. Я. Гадзало звертає увагу на слабку прив'язку системи реформування місцевого самоврядування до секторальних реформ, зокрема, медичної, освітньої, реформи адміністративних послуг та соціальної політики [47, с. 140].

Доктор економічних наук з Миколаївського національного аграрного університету А. С. Полторак відзначає наявність розбіжностей в першочергових потребах громад та діях з боку місцевої влади на їх задоволення, що викликано відсутністю злагодженого механізму зворотного зв'язку з місцевим населенням; крім того – недостатній рівень якості послуг, що надаються місцевими органами

влади, а також недостатня кількість працівників в місцевих органах влади та їх низький професійний рівень [140, с. 91].

Інноваційно-технологічний кластер своїм ключовим протиріччям має інноваційно-технологічну відсталість підприємств, муніципальних служб, організацій, що знаходяться у веденні виконавчих структур місцевих органів публічного управління та адміністрування територіальних громад України, насамперед в сфері цифровізації та створення передумов до запровадження проєктних підходів перетворення українських міст на SMART-CITY.

Так, С. О. Назарко, В. В. Баришнікова та С. М. Марущак фокусують увагу на тому, що "в умовах затяжних криз, з якими стикається Україна протягом всього періоду незалежності, одночасно спрямовувати зусилля на розвиток всіх складових елементів цифрової економіки неможливо та навіть економічно небезпечно. На додаток, навіть розвинуті країни фокусують свою увагу на розвитку лише декількох інноваційних сфер і лише за умови досягнення запланованих результатів, поступово переходять до розвитку інших видів діяльності. Даний підхід володіє багатьма перевагами: концентрація ресурсів, зусиль, зменшення непродуктивних витрат. З урахуванням цього розвинуті країни все частіше використовують такі підходи та управлінські технології, однією з яких є доволі нова, проте досить результативна — smart-спеціалізація (smart-specialization)" [129, с. 61].

Близьку позицію щодо проблематики відмови від планування повоєнного відновлення країни на засадах простої відбудови застарілих комунікацій та основних фондів з використанням таких же застарілих форм і методів публічно-управлінської діяльності органів місцевого самоврядування територіальних громад відстоюють Л. О. Жилінська, Г. Ю. Кучерова та О. В. Тарасевич. Вони стверджують, що "немає сенсу вкладати кошти у відновлення потенціалу міст довоєнного періоду, оскільки за цей час стрімко розвиваються технології в усіх сферах, складність питання полягає у реалізації стратегії швидкого, повномасштабного відновлення розвитку стрімкого типу. Точками зростання

виступатимуть упровадження структурних елементів концепції SMART-CITY у сфери життєдіяльності постраждалих територій" [73, с. 52].

В контексті останнього підходу А. Ю. Мунько виокремлює низку проблем, які гальмують темпи впровадження концепції Smart City в Україні:

- відсутність єдиної загальнодержавної концепції смартизації публічного управління, яка б задавала загальнодержавний тренд для всіх територій, не обмежуючись обласними центрами;

- відсутність місцевих стратегій смарт-розвитку, адже лише м. Київ офіційно ухвалило стратегію розумного міста, м. Дніпро лише заявляв про наміри ухвалення відповідної стратегії, яка досі залишається у статусі проєкту;

- недостатність фінансування, що в умовах воєнного стану суттєво скорочується у зв'язку із логічним збільшення видатків на безпеку та оборону країни, а органи місцевого самоврядування обмежуються у можливостях щодо витрачання коштів місцевих бюджетів на проєкти розвитку не пов'язані із оборонним сектором;

- недостатній рівень застосування альтернативних механізмів фінансування проєктів розвитку територій, адже маючи можливість використовувати механізми державно-приватного партнерства, кошти секторальної бюджетної підтримки ЄС та державного фонду регіонального розвитку лише 30 % всіх поданих для отримання державного фінансування проєктів становлять проєкти міських рад;

- брак висококваліфікованих фахівців, здатних реалізовувати інноваційні проєкти розвитку територій, а відтік інтелектуального капіталу з України за кордон під час війни з РФ посилюється в рази;

- зниження інвестиційної привабливості територій України у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ та, відповідно, економічною кризою та невизначеністю на довгострокову перспективу;

- відсутність серед партнерів українських «розумних» міст компаній, які є головними учасниками процесів розробки та впровадження смарт-технологій

(General Electric, Intel, Microsoft, Amazon, IBM, Google, Cisco, Huawei, Qualcomm, AT&T, Verizon, Schneider Electric, Siemens, Toshiba);

- відсутність цілісного підходу до формування ІКТ – архітектури, систем безпеки, ідентифікації та відповідності міжнародним стандартам;

- створення автономних ІКТ – архітектур (власні дата-центри, системи ідентифікації, збору та обміну даних, підходи до кібербезпеки);

- нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей (цифрові розриви);

- виклики, пов'язані із введенням воєнного стану, та необхідність переформатування окремих смарт-проектів на вектор протидії загрозам життю мешканців місті через терористичні дії РФ;

- слабкий рівень кібербезпеки на державному та місцевому рівнях, що актуалізує розвиток політики кібербезпеки як невід'ємного складника смартизації управління міським розвитком [127, с. 162-163].

Соціально-культурний кластер своїм ключовим протиріччям має певний розкол українського суспільства, зокрема, на патріотів-захисників та "ухилянтів" (в українському сегменті інтернету набуло поширення висловлення одного з польових командирів ЗСУ Андрія Сергана про те, що сучасне українське суспільство "поділилося на якісь касты: на касту воїнів, яка зараз формується, це має бути еліта, люди честі, совісті; каста ухилянтів, для мене це нижня каста, які виїхали за кордон і для них країна не має значення і ті, хто були під окупацією довгий період часу" [173]).

Авторитетна український демограф, директорка Інституту демографії і соціальних досліджень НАН України Елла Лібанова також говорить про дефіцит громадянської солідарності в Україні й попереджує про небезпеку поділу українців на "хороших" (хто боронив країну), "менш гарних" (хто залишався вдома в Україні) і "поганих" (хто втік або залишився під окупантами). Вона припускає, що у майбутньому між українцями, які під час війни залишалися вдома, та українцями, які під час війни були за кордоном, може виникнути певний

поділ: "Поділ суспільний буде. Тут ми цього не уникнемо. Я скоріше очікую такого відчуття зверхності з боку тих, хто весь час був тут" [59].

Серед інших соціально-культурних проблем в діяльності органів публічного управління та адміністрування територіальних громад С. Л. Кравчук відзначає наявність великої кількості внутрішньо переселених осіб та пов'язані з цим проблеми працевлаштування, адаптації, самоідентифікації мігрантів, зокрема спільнотної ідентичності, національної ідентичності, а також можливі шляхи культурного та етнокультурного розвитку мігрантів [104, с. 32].

А. С. Полторак звертає увагу на все більше загострення розбіжностей в першочергових потребах громад та діями з боку місцевої влади на їх задоволення, недостатній рівень якості послуг, що надаються місцевими органами влади, а також на зміни демографічного складу мешканців територіальних громад внаслідок мобілізації та захисту Батьківщини переважно чоловіками працездатного віку, що змінює структуру виробничих сил громади та регіону в цілому [140, с. 91].

Т. А. Заяць та Г. О. Краєвська вбачають певні загрози у посиленні "соціальної декапіталізації, основними проявами якої є збідніння працюючого населення, зростання потреби у додаткових коштах на його соціальну підтримку, асоціальні явища та зневіра, що перетворилися на своєрідну норму життєдіяльності окремих територіальних громад" [84, с. 60].

Для країни, в якій близько третини населення складають пенсіонери серйозною загрозою є фактичний крах системи солідарного пенсійного забезпечення, якою охоплена тотальна більшість українських пенсіонерів (відомо, що в сучасній Україні виплати пенсійного фонду здійснюються виключно за рахунок гуманітарної допомоги наших партнерів по антиросійській коаліції). Треба зазначити, що про плани ліквідації Пенсійного фонду України ще до війни говорила голова Комітету Верховної Ради з питань соціальної політики Галина Третякова [168], широко відома своїми антигуманістичними висловами (наприклад, про "дітей низької якості" [62], або про пенсіонерів, що "занадто довго живуть після виходу на пенсію" [143]). Проблема виживання

українських пенсіонерів, більшість з яких навіть сьогодні отримує суму меншу за офіційно визнану ООН світову межу злиденності у 2 долари на добу безпосередньо торкнеться органів міського самоврядування територіальних громад, в яких проживають ці пенсіонери.

Кадровий кластер своїм ключовим протиріччям має гостру нестачу кваліфікованих кадрів на муніципальному рівні, викликану як масовою мобілізацією чоловіків до збройних сил на захист України від ворога (тільки одних працівників житлово-комунального господарства м. Києва мобілізовано майже тисячу [183]), так і ще більш масовою внутрішньою міграцією й виїздом українців за кордон у зв'язку з воєнними діями.

Яскравим представником даного кластеру є доктор економічних наук, заслужений діяч науки і техніки України Л. Л. Кістерський вважає, що "для подолання поточної кризи в Україні необхідними є не тільки нові економічні механізми, а й нові підходи в доборі кадрів, які враховуватимуть духовні, моральні та інші людські цінності в підготовці через освіту фахівців з високими етичними цінностями, оскільки повоєнним відновленням не завершується, а лише розпочинається тривалий рух України на шляху високотехнологічного розвитку" [94, с. 4]. Науковець переконаний, що саме "освіта і навчання стали ключовими елементами у визначенні якісних аспектів робочої сили. Не дивно, що економічний успіх Японії та чотирьох бідних на ресурси "азійських тигрів" (Південної Кореї, Гонконгу, Сінгапуру, Тайваню) тісно пов'язаний з акцентуванням на розвитку людського капіталу через освіту. Визнаний лідер Сінгапуру Лі Куан Ю неодноразово наголошував на важливості освіти для розвитку демократії і економіки будь-якої країни" [94, с. 12].

Зазначену тезу наголосу на кадрових проблемах піднімає на рівень теоретичного узагальнення О. В. Алейнікова, яка визнає, що "одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Основною рушійною силою економічного розвитку

нині стають інтелектуальні ресурси, що підтверджується загальносвітовими тенденціями: найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт; господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень; конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт; особливого значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності [1, с. 12 – 13].

Як зазначають науковці Національної академії державної прикордонної служби України О. Радченко та О. Довгань "саме професійною підготовкою і необхідною кваліфікацією ми маємо найбільші проблеми. Кожна хвиля українських революцій позначалася вигнанням досвідчених спеціалістів з органів публічної влади та заміною їх на так звані "нові обличчя", як правило взагалі без спеціальної підготовки. Вершиною депрофесіоналізації кадрового потенціалу публічної служби в Україні стала ліквідація Указом Президента у 2021 році єдиного профільного навчального закладу з підготовки державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування – Національної академії державного управління при Президентіві України. Формально навчальний заклад не закрили, а передали Київському національному університету, але там вже за кілька місяців з трьох десятків кафедр колишньої академії залишилось лише три кафедри, а з кількох сотен висококваліфікованих професорів – пара десятків. При цьому з новообраних "слуг народу" практично ніхто не вчився в президентській академії, для них вистачило тижневого семінару-навчання в Трускавецькому санаторії" [237, с. 129].

На брак кваліфікованих кадрів місцевих органів публічного управління та низьку активність жителів у вирішенні питань функціонування громади вказує й М. А. Блажівська [18, с. 186]. Низьку якість кадрового складу І. С. Щебетун та В. В. Гусар пов'язують з тим, що більшість територіальних громад не може забезпечити співробітникам органів місцевого самоврядування конкурентну зарплату та високі стандарти життя. Дається взнаки і невисока кількість осіб з

вищою освітою серед службовців місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [199, с. 67].

Військово-технічний кластер своїм ключовим протиріччям має найбільший в світі масштаб замінованих територій країни. За офіційними даними станом на вересень 2022 року близько 200 тисяч квадратних кілометрів території нашої країни потребували розмінування [122], фактично третина територіальних громад нашої країни вимушена буде в умовах постійного ризику наразитися на залишену міну або беєприпас, що не розірвався. Вже на початок 2023 року згідно з даними Mines Advisory Group, Україна стала "найбільш замінованою територією світу, випереджаючи попередніх "лідерів" – Афганістан і Сирію" [187]. Яка частина території нашої держави вимагатиме розмінування після перемоги – невідомо, але авторитетна міжнародна організація з питань безпеки GLOBSEC підрахувала, на стандартне розмінування в таких масштабах знадобиться 750 років [243]!

Екологічний кластер своїм ключовим протиріччям має накопичення згубних екологічних наслідків та катастроф в результаті ведення бойових дій на території України.

Критичне екологічне та техногенне забруднення території України найбільш проявляється на Донбасі, де з техніко-екологічних причин навіть за закритими вугільними копальнями має бути постійний догляд та обслуговування. Між тим понад більшість з 200 шахт Донбасу з 2014 року ніхто не обслуговує, вони поступово затоплюються, "шахтна вода" виходить з підземних виробок і ходів, фільтрується крізь піщаники й зрештою, змішується з чистою підземною водою, утворюючи токсичний "коктейль". Експерти стверджують що неминучими наслідками затоплення шахт через 10-50 років буде:

- просідання та підтоплення ґрунтів, що робить землі непридатними для сільського господарства;
- забруднення питної води в криницях та водоймах важкими металами й мінералами;
- утворення провалів над місцями просідання порід у виробках;

- техногенні землетруси;
- вихід на поверхню метану, зокрема його потрапляння в підвали. Цей газ може горіти та вибухати. Він не має запаху, а отже – його складно виявити. Людей потрібно спеціально навчати, як поводитися у підвальних приміщеннях поруч із шахтами [12].

На подальше наростання загроз виникнення екологічно небезпечних техногенних аварій і катастроф звертає увагу А. Я. Годзало. Зокрема, науковець наголошує, що наприклад, один з найбільш екологічно непошкоджений війною Карпатський регіон за рівнем забрудненості повітря і вод займає четверте, а за забрудненістю ґрунтів мінеральними добривами і пестицидами — відповідно перше і друге місця в Україні [47, с. 140].

Звичайно, це далеко не всі проблеми, з якими стикаються українські територіальні громади на сучасному етапі, де найголовнішою проблемою для кожного з нас є остаточна перемога у війні з російськими агресорами. Зокрема, Ю. Б. Іванов та О. Ю. Іванова з метою забезпечення життєдіяльності територіальних громад в умовах воєнного стану та підвищення їх спроможності вирішувати завдання в нових реаліях при обґрунтуванні напрямів просторового розвитку територій пропонують врахувати наступне: розвиток потенціалу саморозвитку територіальної громади; проблемно-орієнтоване управління людськими ресурсами громади; організацію навчання представників територіальних громад щодо впровадження механізмів підтримки підприємств і внутрішньо переміщених осіб; формування бюджетів територіальних громад під час воєнного та повоєнного стану; збереження інтелектуального потенціалу країни в повоєнний час; збереження виробничого потенціалу країни, що забезпечить територіальні громади товарами першої необхідності, військовослужбовців Збройних Сил України – сучасними засобами безпеки та продовольчими товарами; фінансову підтримку життєдіяльності громад; удосконалення регуляторної політики; забезпечення економічної та продовольчої безпеки територіальних громад тощо [87, с. 71].

Повоєнне відновлення України потребуватиме значних обсягів відбудови міської інфраструктури та в цілому трансформації системи міського управління, переорієнтації її на ефективну діяльність в умовах гострого дефіциту бюджетних коштів та матеріальних і людських ресурсів. Як зараз наша держава не могла би вистояти без допомоги ЗСУ від бізнесменів, волонтерів, пересічних громадян, так і в повоєнний період органи публічної влади будуть неспроможні самотійно, без підтримки й взаємодії з господарюючими суб'єктами та організаціями громадянського суспільства вибудувати нову європейську успішну Україну. Тому наразі для перспективного розвитку територіальних громад важливим є створення, обґрунтування програм та конкретних проектів, зокрема "касєтних" проектів "Розумного міста", здатних пришвидшити відбудову й гармонійний розвиток територіальних громад нашої держави.

3.3 Перспективні шляхи подальшого запровадження проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період

Будь-яка війна є крайнім виразом кризової ситуації. Кожна кризова ситуація вимагає антикризового управління на тому рівні й у тому обсязі, який охоплює відповідна кризи. Зараз, в умовах широкомасштабної війни путінського режиму проти нашої незалежної держави, поза всяким сумнівом, діяльність як центральних органів державної виконавчої влади України, так і органів місцевого самоврядування вимагає широкого застосування заходів антикризового управління. І якщо на центральному рівні ієрархії системи публічного врядування здійснення таких заходів є очевидним, то до низки міських ради існують претензії щодо доцільності виділення у воєнний час коштів на озеленення або перестилання бруківки – в теоретичному узагальненні це є претензіями з приводу продовження практики управління за шаблонами мирного часу й непереходу до практик кризового управління.

За таких умов використання в практичній публічно-управлінській діяльності органів місцевого самоврядування територіальних громад проєктного підходу, як одного з ефективних інструментів антикризового управління, дозволить більш раціонально розпоряджатися наявними бюджетними коштами, підвищить результативність реалізації проєктів, скоротить час на їх реалізацію, забезпечить прозорість системи управління регіональним розвитком, покращить рівень взаємодії між владою, бізнес-спільнотою та суспільством. Послідовна, грамотна і теоретично опрацьована організація процесу управління проєктами в цілому підвищить ефективність функціонування соціально-економічної системи адміністративно-територіальних утворень від звичайної територіальної громади до району, області та економіко-географічного регіону.

Проєктно-орієнтований підхід передбачає чітке розуміння муніципальною владою необхідності та сутності стратегічного планування, орієнтацію на отримання кінцевого результату, що відповідає заданим критеріям, дотримання часових, бюджетних та інших ресурсних обмежень. Використовуючи цей підхід, можна використовувати такі сучасні технології управління, як ситуаційний менеджмент, управління відхиленнями, управління цілями або результатами, управління процесами. У підсумку це призводить і до створення повноцінного документу, і до фактичного впровадження стратегічного управління в діяльності місцевої публічної адміністрації, і до зміни ставлення всіх учасників процесу до вирішення міських проблем: з'являється розуміння необхідності комплексного, а не обмеженого функціональними обов'язками підходу. Таким чином, управління проєктами може виходити за рамки стратегічного планування і поширюватися на інші сфери місцевого управління.

Як зазначає О. А. Базько, забезпечення ефективності проєктної діяльності територіальних громад є дуже важливим в умовах війни з кількох причин:

1. Координація ресурсів: війна призводить до знищення і розпаду існуючих структур та інфраструктури, що, у свою чергу, призводить до зниження рівня життя і економічного занепаду. Проєктна діяльність може допомогти

координувати ресурси та зусилля громад, щоб забезпечити доступ до основних потреб, таких як їжа, вода, медична допомога і безпека.

2. Розвиток інфраструктури: під час війни зазвичай знищуються дороги, мости, комунікації та інші об'єкти інфраструктури. Проектна діяльність може допомогти громадам відновлювати ці об'єкти інфраструктури, щоб забезпечити безпеку та економічний розвиток.

3. Розвиток людського потенціалу: у війні багато людей втрачають свої робочі місця та навчальні можливості. Проектна діяльність може допомогти громадам створювати нові робочі місця та навчальні можливості, щоб підвищити рівень життя та забезпечити майбутній економічний розвиток [6].

Основна перевага проектно-орієнтованої організаційної структури управління містом або селищем полягає в тому, що при виникненні критичних, проблемних ситуацій, які впливають на хід реалізації проектів і вимагають від керівництва складних неординарних рішень. Така структура дає можливість своєчасно, в будь-який момент, в будь-який момент виявити відхилення в роботі та своєчасно прийняти правильне рішення. Це може стати перспективним фактором успішності повоєнної відбудови України. В обрисах майбутніх перспектив діяльності муніципалітетів нашої держави В. В. Микитенко пропонує наступний алгоритм реконструктивного розвитку критичної інфраструктури України у воєнному та післявоєнному періодах замкненого типу:

Крок 1. Оцінка стану інфраструктури: Провести оцінку пошкоджень та стану інфраструктури, визначити, які об'єкти є критичними для безпеки та економічного відновлення.

Крок 2. Планування реконструкції: Розробити план реконструкції критичної інфраструктури на короткострокову та довгострокову перспективи, враховуючи потреби населення та підприємств.

Крок 3. Фінансування: Забезпечити достатнє фінансування на проведення робіт з реконструкції, яке може бути здійснене за рахунок державного та міжнародного фінансування, а також за рахунок залучення приватних інвесторів.

Крок 4. Реконструкція: Провести роботи з реконструкції, які можуть включати відновлення енергетичних та інженерних мереж, транспортної інфраструктури і вузлів, металургії, зв'язку та інших критичних об'єктів.

Крок 5. Моніторинг та контроль: Забезпечити моніторинг та контроль за ходом реконструкції, щоб вчасно виявляти проблеми та вносити зміни в план за використання мультирівневої системи відносних показників.

Крок 6. Регуляторний фреймворк: Розробити регуляторний фреймворк, який забезпечить виконання реконструкції у відповідності до стандартів якості та безпеки.

Крок 7. Комунікації та залучення громадськості [123, с. 131].

Науковці Черкаського державного технологічного університету О. В. Захарова та Д. М. Козирев узагальнюючи сучасні світові тенденції у побудові розумних міст пропонує наступні ключові напрями відбудови на цих принципах українських міст з огляду на геополітичну специфіку:

1. Безпека. Кожен мешканець міста має бути забезпеченим можливістю зберегти своє життя, де б він не знаходився під час небезпеки – вдома, на роботі, на вулиці, у громадському транспорті, під час навчання чи купівлі-продажу тощо.

2. Інфраструктура. Побудова безпечної та надійної енергетичної інфраструктури міста, включаючи створення розумних мереж та інтенсивне використання альтернативних видів енергії. Поєднання міських інфраструктур і систем управління життєдіяльністю міста на основі використання технологій типу Інтернет речей та блокчейн.

3. Мобільність. Створення безпечної міської транспортної системи, включаючи запровадження автоматизованих доріг, автономних автомобілів і засобів подорожей. Забезпечення пріоритетної прохідності шляхів для пішоходів та велосипедистів, їх безпеки. Створення мережі smart-стоянок та місць паркування для уникнення заторів та аварій на дорогах.

4. Здорове життя. Відновлення медичної системи з її забезпеченням новітніми ІТ та сучасною медичною технікою, залучення і навчання висококваліфікованих фахівців. Запровадження потужних програм профілактики

основних груп захворювань. Запровадження мережі спортивних закладів та місць активного відпочинку містян.

5. Інформація. Забезпечення легкого доступу людини до всієї сукупності необхідної інформації і знань щодо функціонування міста за допомогою технологій 5G, Big Data та аналізу даних. Створення освітньо-культурного простору, який забезпечить реалізацію принципу навчання протягом життя.

6. Екологія. Зниження рівня забруднення та споживання води, використовуючи інфраструктуру для ресурсоефективності, її зворотне використання в системі замкнутого циклу. Створення розумних платформ для управління потоками сміття на основі його повторного використання й екологічно безпечної переробки [81, с. 11].

У свою чергу А. М. Поплюйко окреслює низку напрямків, в яких органам публічного самоврядування необхідно розгортати самостійні проекти, спрямовані на відновлення зруйнованих після війни економіки, технічної інфраструктури та житлово-комунального господарства, соціально-культурного середовища тощо:

- відбудова фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища;
- реконструкція житлового фонду;
- реабілітація постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури та сфери соціальних послуг;
- відродження промислового сектору, створення нових робочих місць та підтримка малих і середніх підприємств;
- створення виробничих потужностей та формування державних замовлень для посилення обороноздатності країни;
- підвищення якості публічного управління та посилення інститутів ринкової економіки [141].

Розглядаючи особливості відновлення умов життєдіяльності на постконфліктних територіях України близьку позицію висловлюють запорізькі науковці Л. О. Жилінська, Г. Ю. Кучерова та О. В. Тарасевич, які вважають, що

нагальним для повоєнної відбудови таких територій є реалізація комплексних заходів із реконструкції житлово-комунальної інфраструктури, виробничих та соціальних об'єктів у прилеглих регіонах. Оскільки застосування класичних антикризових підходів не забезпечить нагального результату і стрибку у соціально-економічному зростанні, найперспективнішим напрямком в цьому плані дослідники називають сценарій залучення інвестиційних ресурсів на новій інноваційній основі шляхом покрокового упровадження моделі управління містом SMART-city.

Досвід країн, що успішно розвиваються, свідчить саме про ефективність проєктного підходу SMART-city до місцевого управління та сприяння динамічному розвитку конкурентоспроможних, бюджетоформувальних підприємств міста. Науковці переконані, що немає сенсу вкладати кошти у відновлення "старого" потенціалу міст довоєнного періоду, оскільки за цей час стрімко розвиваються технології в усіх сферах, натомість стратегічне бачення полягає у реалізації стратегії швидкого, повномасштабного відновлення розвитку стрімкого типу. Точками зростання виступатимуть упровадження структурних елементів концепції SMART-city у сфери життєдіяльності постраждалих територій [73, с. 52].

Так само на основі аналізу досвіду європейських країн та нормативно-правової бази ЄС доцент кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" Н. Є. Скоробогатова пропонує розробити стратегію розвитку міст на засадах проєктного підходу Smart-city з використанням технологій Індустрії 4.0. Наголошуючи, що на сьогодні Київ та інші міста України впроваджують елементи концепції smart-city, що дозволяє покращити рівень та якість життя населення, дослідниця вважає, що адаптація кращих практик країн ЄС щодо переходу до міської зеленої економіки сприятиме післявоєнному відновленню українських міст, зокрема, на основі концепції Smart-city [166, с. 101].

З такою позицією важко погодитися. Дійсно можливості підвищення ефективності управління містом, в тому числі антикризового управління, в

результаті впровадження рішень Smart City незаперечні. Розвиток технологій створює багато перспектив, які зараз можуть здаватися недосяжними. У "Розумних містах" розбудова стійкості передбачає не лише дії, спрямовані на підвищення стійкості технічної інфраструктури, а й: формування стійкості місцевих громад; інтенсифікацію процесів комунікації та передачі інформації; підвищення рівня участі громадськості; інтенсифікацію міжорганізаційних процесів навчання; сприяння різноманітності, а також створення можливостей для самоорганізації та співпраці в рамках міжорганізаційних мереж. Стійкість в антикризовому проектному управлінні має три виміри: технічний (наприклад, стійкість критичної інфраструктури), організаційний (наприклад, стійкість організаційних систем державного управління) і соціальний (стійкість громадян).

Це одна з ключових детермінант у створенні розумних міст. Вбачається, що рішення, які використовуються в рамках "Розумних міст", можуть допомогти зупинити несприятливі тенденції міського розвитку, зменшити виникнення та вплив загроз на фізичні, екологічні та соціальні системи та навіть зменшити споживання енергії та зміцнити технічну інфраструктуру. Очевидними перевагами такого підходу є формування нової моделі місцевого публічного управління та адміністрування, заснованого на таких принципах як:

- людиноцентризм: забезпечення того, що технології використовуються у контексті потреб та інтересів людей, а не виключно з метою максимізації прибутку чи цифровізації заради цифровізації;
- визначення задоволення потреб та інтересів мешканців як головної мети смарт міста;
- сталий розвиток: розумне місто відповідає найсучаснішим вимогам сталого розвитку та забезпечує довгострокову стійкість та ефективність, сприяє досягненню цілей сталого розвитку;
- прозорість та відкритість: впровадження містами смарт-технологій відбувається відкрито, з урахуванням потенційних ризиків та негативних наслідків;

- безпека та конфіденційність як ключова передумова функціонування та впровадження моделі розумного міста;
- доступність: всеосяжна доступність технологій незалежно від їхнього статусу, доходів, освіти або фізичних можливостей, наявність альтернатив використання традиційних технологій поряд із новітніми, навчання;
- партнерство та участь громади: постійне залучення громади до процесів впровадження смарт міст, консультаційний механізм;
- інклюзивність та безперервна освіта, підвищення обізнаності стейкхолдерів, освітні курси, висвітлення кращих зарубіжних практик [148, с. 185].

Системний підхід у визначенні перспективних напрямків вдосконалення публічного управління та адміністрування виконавчих органів місцевого самоврядування України у повоєнний період демонструє старший науковий співробітник Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України С. М. Ткач. Зокрема, дослідниця вважає, що насамперед, на центральному рівні варто розробити стратегію розвитку людського капіталу в Україні відповідно до наявного потенціалу та глобальних викликів, зокрема пов'язаних з активним використанням новітніх технологій. Окрім того, важливо вживати заходів для подолання регіональних відмінностей у забезпеченні розвитку людського капіталу; активніше використовувати державно-приватне партнерство як ефективний інструмент розвитку людського капіталу; здійснювати техніко-технологічну модернізацію сфери освіти та охорони здоров'я. Слід кардинально змінити вектор державної політики щодо науково-дослідної сфери і за прикладом високорозвинутих країн світу віднести цю сферу до пріоритетних сфер економіки.

На регіональному та місцевому рівнях потрібно стимулювати до об'єднання коштів місцевих бюджетів територіальних громад на договірній основі для виконання спільних завдань щодо розвитку людського капіталу;

- цифровізація: швидшими темпами покращувати рівень доступу до глобальних мереж і використання інтернет-ресурсів, зокрема 4G-мережі,

швидкісний інтернет, покриття в містах Wi-Fi. Адже поточний стан перешкоджає формуванню економіки знань і розбудови міст за концепцією Smart City. У цьому контексті не менш важливим є забезпечення кібербезпеки міст задля захисту даних мешканців та елементів IT-систем Smart City від атак кіберзлочинців;

– мобільність та транспорт: на місцевому рівні здійснювати впровадження smart traffic and logistic system, використовуючи інноваційні технічні рішення IT-інфраструктури в громадський транспорт;

– соціальна згуртованість: на місцевому рівні сприяти залученню громадян у процеси прийняття та реалізації важливих управлінських рішень адміністрації міст різного рівня, зокрема щодо напрямів публічного інвестування, для посилення їх публічного характеру;

– сталий розвиток: на всіх рівнях потребує врегулювання питання забезпечення безпеки навколишнього середовища для життя людини. Слід вживати заходів на поліпшення енергозбереження в містах, виробництва електроенергії з відновлюваних джерел енергії;

– міжнародне охоплення: треба активізувати міжнародну діяльність і здійснювати пошук можливих донорів, удосконалити наявний проєктний менеджмент, скористатися досвідом пошуку додаткових джерел фінансування «прогресивних» міст обласного значення регіону та інших вітчизняних і зарубіжних міст, які прийняли концепцію Smart City за основу свого розвитку [181, с. 97].

В цілому орієнтація управління містами на запровадження проєкту SMART-city дасть змогу змінити статус територій із постконфліктних і дотаційних на "розумні" без проходження проміжних етапів відновлення та розвитку, що, з одного боку, вимагає значно більшого фінансування, з іншого — мінімізує витрати часу на відновлення та пришвидшить отримання майбутніх доходів, розширить перспективи розвитку [73, с. 55].

Узагальнюючи наведені вище підходи, спробуємо окреслити інтегровану модель публічного управління "Розумного міста" на основі проєктного підходу (Див. Рис. 3.4).

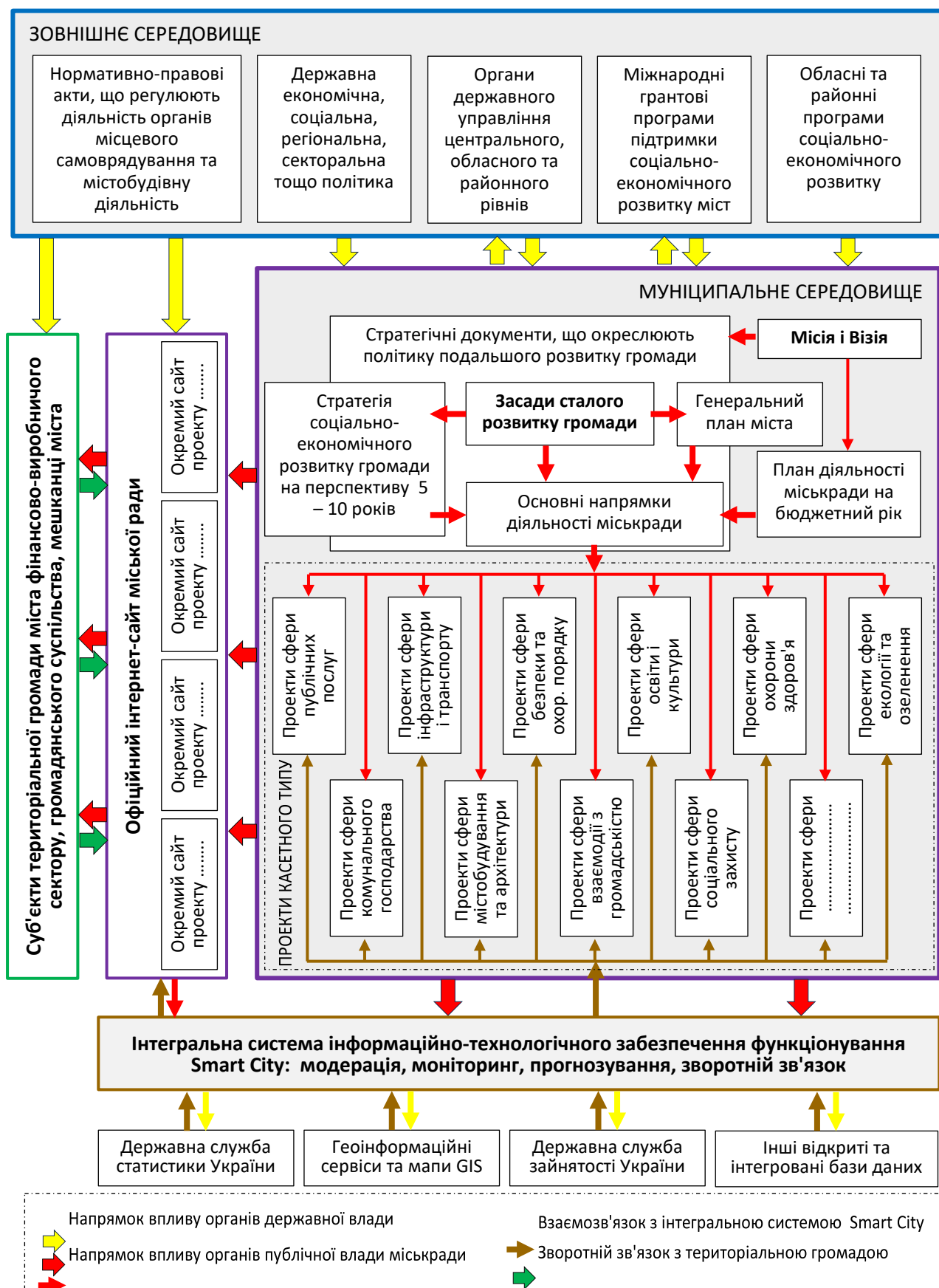


Рис. 3.4. Інтегрована модель публічного управління "Розумного міста" на основі проєктного підходу

Джерело: складено автором

Як видно з Рис. 3.4. органи публічного управління та адміністрування територіальної громади міста здійснюють свою діяльність безпосередньо в муніципальному середовищі, проте значною мірою на цю діяльність чинить вплив зовнішнє середовище, в якому домінує державна влада. Саме державна влада ухвалює усі нормативно-правові акти, що регулюють суспільно-владні відносини на рівні місцевого самоврядування, закріплює державні стандарти містобудівної діяльності, формує державну економічну, соціальну, містобудівну, секторальну та регіональну політики. Водночас в українській практиці публічного управління доволі широко застосовується делегування повноважень органів державного управління (обласних та районних державних адміністрацій) місцевим органам публічної влади, що обумовлює відповідний державний контроль за виконанням таких повноважень та звітність місцевої влади.

Слід визнати, що проблематика делегування повноважень неоднозначно сприймається українським науковим та експертним середовищем. Частина дослідників вважає таку форму реалізації публічної влади як позитивну, оскільки вона передбачає взаємодію центральних та регіональних органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що тягне за собою узгодження державної та місцевої політики соціально-економічного розвитку територій, інтеграцію загальнодержавних інтересів та інтересів територіальних громад. Інші вбачають в такій практиці рудименти радянського типу диктату центральної влади, намагання держави керувати самоврядними структурами суспільства, що обмежує як власне, самоврядування, так і демократію. Зокрема, А. Ярошенко зазначає: "Хоча державний нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування важливий для належного здійснення повноважень і виконання функцій останніми, також важливо, щоб вони були зведені до мінімуму, оскільки надмірний централізований контроль і нагляд, які позбавляють органи місцевого самоврядування необхідної самостійності, зводить нанівець всю мету створення місцевого самоврядування в Україні" [201, с. 214].

Аналогічну позицію висловлює І. Дробуш, який виступає за "розширення переліку власних повноважень місцевого самоврядування за рахунок

делегованих з боку органів державної виконавчої влади, зміни організаційної структури на рівні територіальної громади, створення власних виконавчих органів на рівні регіонального самоврядування та зміцнення матеріально-фінансової основи всієї системи місцевого самоврядування, що дозволить територіальним громадам та створюваним ними представницьким органам більш ефективно, аніж державні органи, вирішувати місцеві проблеми, мобільно реагувати на серйозні виклики сьогодення, підвищувати рівень та якість життя мешканців відповідних територій за умови забезпечення постійного розвитку партнерських відносин з державою" [67, с. 20].

Зовнішнє середовище складають також програми соціально-економічного розвитку регіонального та районного рівня, до виконання яких в своїх територіальних межах залучені усі виконавчі структури місцевого самоврядування області та району. Крім того муніципальні влади мають можливості долучитися до реалізації різного роду міжнародних грантів та проєктів підтримки соціально-економічного розвитку міст.

З урахуванням політичного та економічного впливу зовнішнього середовища місцеві органи публічного управління та адміністрування формують власну політику перспектив сталого розвитку міста та територіальної громади. Здійснення проєктів з урахуванням принципів сталого розвитку в сучасному світі стає необхідністю, адже врахування екологічних, соціальних та економічних аспекти управління проєктами дозволяють сконцентрувати зусилля та обмежені ресурси на досягнення більш стійких результатів. Відповідно до місії та візії міста, територіальної громади така політика будується на засадах і принципах сталого розвитку та інституціоналізується у вигляді Стратегії соціально-економічного розвитку даної адміністративно-територіальної одиниці на перспективу 5 – 10 років та Генеральному плані міста. Стратегія встановлює тактичні й операційні завдання на окреслений термін виконання, які, у свою чергу, стають основою поточного річного плану та основних напрямків діяльності виконавчих органів та структурних підрозділів і установ місцевого самоврядування.

В умовах значного дефіциту всіх необхідних ресурсів та відповідно до інноваційного проектного підходу поточну діяльність виконавчих структур місцевого самоврядування краще за все формувати у вигляді касетних проектів – відносно самостійних й водночас взаємопов'язаних та націлених на синергетичне виконання завдань цілісної Стратегії місцевого соціально-економічного розвитку. Так створюється нова цінність публічного управління як "особистісне сприйняття зацікавленими сторонами продукту проекту, бажання створювати певні вигоди в різних аспектах соціального життя", оскільки у "сучасній методології головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності шляхом реалізації стратегії через програми і проекти. Управління на основі цінностей – це не просто новий спосіб організаційного управління, але й новий підхід до застосування проектних знань на практиці" [125, с. 11].

Касетні проекти "Розумного міста" охоплюють всі основні сфери муніципальної життєдіяльності: надання публічних послуг населенню, взаємодії влади та територіальної громади і громадян, сфери інфраструктури і транспорту, комунального господарства і містобудування, безпеки і охорони громадського порядку, пожежної безпеки і цивільного захисту, освіти і культури, туризму і екології, охорони здоров'я і соціального захисту. Особливістю використання формату касетних проектів у взаємозв'язку зі Стратегією місцевого соціально-економічного розвитку полягає, за О. О. Бугровою в тому, що "за цим методологічним підходом соціально-економічний розвиток розглядають як єдине ціле, де соціальний контекст не можна відокремити від економічного. Водночас слід зазначити, що такі показники, як чиста приведена вартість (цінність) і співвідношення «вигоди–витрати», є визнаними у світі інтегральними індикаторами соціально-економічного розвитку шляхом виконання проектів. Отже, ці показники, за самою їхньою природою і сутністю, віддзеркалюють і економічний розвиток, і отримуваний соціальний ефект (іншими словами, зростання соціального добробуту)" [34, с. 15].

Дані касетні проекти розміщуються на офіційному інтернет-сайті міської ради та мають власний інтерфейс з інструментарієм зворотного зв'язку, що надає

можливість місцевій владі фактично в реальному часі бачити потреби й проблеми територіальної громади, оцінку громадян тим чи іншим діям структурних підрозділів і служб муніципалітету й одночасно оцінювати рівень легітимного органів місцевого самоврядування в очах мешканців територіальної громади. Легітимність є одним із ключових елементів повстання "Розумного міста", адже загальноприйнято, що "планування територій і міст має відбуватися з урахуванням багатьох чинників, у тому числі менталітету населення і культурних цінностей суспільства. Проекти соціальної сфери покликані створити умови, що дають людині змогу почуватися вільно у прийнятті рішень, породжують мотивацію до створення суспільних благ, забезпечують відчуття належності, залучають турбуватися про оточення тощо. Ці аспекти спроможні заохотити людей до відповідального ставлення до особи, родини, нації, суспільства і світу в цілому" [34, с. 14].

Ключовим структурним елементом запропонованої моделі є інтегральна система інформаційно-технологічного забезпечення функціонування Smart City, що забезпечує поточну модерацію процесів публічного управління та адміністрування міської влади, моніторинг перебігу реалізації проектів і планів діяльності, прогнозування, а також забезпечує зворотній зв'язок що надає можливість місцевій владі фактично в реальному часі бачити потреби й проблеми територіальної громади.

Дана інтегральна система є вписаною як в ІТ-мережу внутрішнього муніципального середовища (інтернет-представництво міської ради, інтерфейси окремих касетних проектів, інтернет-сайти громади тощо), так і в загальнодержавну ІТ-мережу системи публічного врядування (Державна служба статистики України, геоінформаційні сервіси та мапи GIS, Державна служба зайнятості України, інші відкриті та інтегровані бази даних). Така інтеграція сучасних технологій в управління проектами відкриває нові можливості для збільшення ефективності публічного управління. Можливості використання на перспективу штучного інтелекту, аналізу даних, блокчейн-технологій та інших

інноваційних рішень допоможуть підвищити точність прогнозування, спростити процеси та забезпечити більшу прозорість у виконанні проєктів.

Запропонована модель передбачає формування місцевої політики сталого соціально-економічного розвитку, закріпленої у відповідній Стратегії на перспективу 5 – 10 років та її оперативної реалізації через низку проєктів касетного типу та у тісній взаємодії з місцевими суб'єктами господарчо-виробничого сектору та сектору громадянського суспільства. Взаємодія публічних суб'єктів передбачає координацію всіх заходів із забезпечення життєдіяльності міста. Ця координація має ґрунтуватися на визначенні загальноприйнятих цілей розвитку та захисті суспільних інтересів і раціональному розподілі державних коштів. Одним з ключових завдань такої взаємодії та координації, за А. Переверзевою є "розвиток соціально-економічної системи "Громада", який передбачає виокремлення трьох концептів: трудові ресурси, бюджет та інвестиції. При цьому концепт "трудові ресурси" включає: рівень середньої заробітної плати в громаді, зайнятість населення; кількість безробітних; відсоток зайнятості у сільському господарстві; відсоток зайнятості у виробничій сфері; відсоток зайнятості у торгово-обслуговуючій сфері; кількість підприємств у сільському господарстві; кількість підприємств у промисловості. Концепт "бюджет" включає: доходи бюджету на одну особу та витрати бюджету на одну особу. Концепт "інвестиції" включає: кількість інвестиційних проєктів, запропонованих громадою та загальну орієнтовну вартість інвестиційних проєктів [136, с. 66].

Інтегрована модель публічного управління "Розумного міста" на основі проєктного підходу цілком співвідноситься з сучасними науковими поглядами на перспективи подальшого розвитку системи публічного управління та адміністрування на засадах цифровізації, що передбачає:

- активна діяльність основних інститутів розвитку проєктного управління в органах влади по розширенню відповідної методологічної та нормативно-правової бази;

- проектне управління повинно стати невід'ємним елементом реалізації стратегічних цілей держави;
- залучення до управління державними проектами професіоналів проектного управління в індивідуальному порядку в якості консультантів, а також на основі створення спільних державно-приватних проектних офісів;
- повсюдне навчання державних службовців сучасним методам проектного управління та організації сертифікації за спеціально розробленим стандартом проектного управління;
- мотивування державних службовців та посадових осіб до участі в роботі проектних офісів і до використання технологій проектного управління, в тому числі на основі включення цих критеріїв в систему оцінки їх діяльності;
- створення і поширення уніфікованого, гнучкого і доступного програмного забезпечення підтримки проектної діяльності в органах влади [190, с. 24].

Стабільність, надійність та гнучка адаптивність запропонованої організаційної структури для управління міськими проектами є найважливішими показниками ефективності функціонування системи. Комплексне поєднання цих параметрів з урахуванням реальних потреб проектів, що реалізуються в рамках цих структур, і вимог зовнішнього середовища є одним з основних напрямків удосконалення й комплексної структуризації системи проектного управління містом.

На наш погляд, перспективи подальшого запровадження проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу країни полягають у необхідності прийняття державної Концепції запровадження проектного підходу в діяльності органів публічного управління та адміністрування України. Така Концепція за своїм структурно-функціональним наповненням має містити наступні тематичні блоки:

1. Загальна частина – окреслює стан та передумови впровадження, а також офіційне визначення категоріально-понятійного апарату, що використовуються в даній Концепції.

2. Мета, принципи та терміни реалізації – містить визначення головної мети й пріоритетних сфер та основних цілей реалізації Концепції, загальних принципів та рейтингових показників виміру ступеню досягнення поставлених завдань, а також встановлює терміни реалізації.

3. Пріоритетні напрямки реалізації Концепції за сферами життєдіяльності українського суспільства та функціонування органів публічного управління та адміністрування, зокрема: нормативно-правове регулювання, цифровізація, освіта і наука тощо.

4. Очікувані результати та прогноз впливу на процеси соціально-економічного розвитку територій і територіальних громад України.

5. Ресурсно-фінансове забезпечення – обсяг фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.

6. Заключні та перехідні положення, визначення суб'єктів реалізації Концепції, термінів та умов набуття юридичної сили.

Висновки до розділу 3

Повномасштабна війна путінського режиму проти суверенної незалежної України щоденно руйнує наші міста та знищує інфраструктуру життєдіяльності українських територіальних громад та фактично унеможлиблює системну діяльність органів місцевого самоврядування з сталого розвитку своїх територіальних громад через необхідність швидкого реагування на надзвичайні й кризові ситуації, що виникають внаслідок мало не щоденного ворожого ракетного обстрілу. В таких обставинах реагування місцевих влад переважно носить характер проєктного менеджменту в значно спрощеному й прискореному вигляді, адже кожна надзвичайна ситуація викликає необхідність формування відповідної проєктної команди – штабу з ліквідації наслідків. Цій команді доводиться діяти в умовах жорсткого обмеження ресурсів та часу.

Обґрунтовано, що в умовах повоєнного відродження українських міст необхідно від самого початку відбудови ставити завдання та реалізувати відновлені міста в форматі "Розумного міста" (Smart City). Визначено, що концепція Smart City є мультидисциплінарною й охоплює багато наукових напрямків від економіки й публічного управління, менеджменту й психології, будівництва й технічних наук, внаслідок чого в сучасному світі існує значна кількість окремих проєктних рішень, які в тій або іншій конфігурації здатні сформувати персоналізований для кожного міста касетний проєкт перетворення на "Розумне місто". Таким чином міська влада у взаємодії з місцевою територіальною громадою має змогу обрати унікальний набір проєктних рішень Smart City. Для одних міст наголосом буде намагання вирішувати суспільні проблеми за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та на основі партнерських відносин з іншими організаціями й адміністративними одиницями, для інших головною сферою діяльності стане підтримка громадських ініціатив у вигляді мережі заходів, що перетинаються з діяльністю муніципальних влад. Треті зосередять зусилля на розвитку цифрової інфраструктури й доступності

кожного громадянина до цифрових публічних послуг в найширшому обсязі, четверті зосереджують увагу на його соціальних або економічних складових.

Розкрито, що від свого виникнення до сучасних часів стратегії розумного міста пройшли три стадії свого розвитку та надалі зазнають глибоких змін. Основний принцип створення Розумних міст, який домінує на даному етапі полягає в тому, що представницькі та виконавчі органи міського самоврядування міст, які хочуть увійти до світового грона міст- Smart City мають бути не стільки орієнтованими на цифровізацію й технологічні інновації як самоціль, скільки більш орієнтованими на мешканців – бути людиноцентричними.

Яскравим прикладом запровадження проектного підходу у перетворенні свого міста на Smart City є діяльність муніципальних влади Івано-Франківська, де від самого початку розгортання даного проекту роботи над перетворенням Івано-Франківська у Розумне місто взяли на себе депутати міської ради, працівники міськвиконкому у тісній співпраці з науковцями Івано-Франківського національного університету та низка ІТ-структур на засадах державно-приватного партнерства. Спільна діяльність, підтримана громадянами міста вивела місто на лідерські позиції в сфері цифровізації органів місцевого самоврядування країни щодо запровадження технологій Smart City. Зокрема, на сьогодні в цьому обласному центрі успішно функціонує 70 окремих відносно самостійних проектів загального касетного проекту "Івано-Франківськ Smart City".

Обґрунтовано, що розбудова українських міст в форматі "Розумного міста" є цілком реальною та має великі перспективи, особливо в контексті нашої подальшої європейської інтеграції. Дослідження показало, що Smart City є ширшим, ніж цифровізація послуг або інфраструктури, цей касетний проект охоплює сталий розвиток, інноваційні процеси інклюзії та громадську участь. Розумні міста – це концепція досягнення сталого розвитку, це новий підхід до міського планування, який сприятиме сталому розвитку міста та громади; це більше, ніж дані та діджиталізація, нарешті це рушійна сила подальшого прогресивного розвитку, а не кінцевий продукт.

Визначено, що перебіг війни та різний ступінь її інтенсивності на різних територіях нашої країни обумовлює й різні поточні ситуації та різні стартові умови повоєнного відновлення держави. Це обумовлює доцільність визначення сучасний стан та проблем поточної діяльності органів публічного управління та адміністрування територіальних громад України окремо для чотирьох принципово відмінних територіально окреслених груп населених пунктів і адміністративно-територіальних одиниць України.

Так, першою групою визначено територіальні громади Автономної республіки Крим, окремих районів Луганської, Донецької, Запорізької, Миколаївської та Херсонської областей, які тимчасово перебувають під російською окупацією. Єдина й найголовніша проблема цих територій є окупаційна влада, яка зліквідувала українські органи місцевого самоврядування й замінила їх на маріонеткові муніципалітети. До другої групи віднесено адміністративно-територіальні одиниці, що знаходяться в безпосередній близькості до зони ведення бойових дій, де фактичне управління й адміністрування проводиться військовими (військово-цивільними) адміністраціями. По суті на цих територіях зі зрозумілих причин повноцінне публічне адміністрування неможливе, тут варто говорити не стільки про подальший розвиток, скільки про поточне виживання. Третю групу територіальних громад, на нашу думку складають адміністративно-територіальні одиниці, що знаходяться на відносно безпечній відстані від лінії ведення воєнних дій в областях, для яких характерною ознакою є відносно масовий виїзд мешканців у більш спокійні регіони та зосередження владних повноважень у руках військово-цивільних адміністрацій. Остання – четверта – група територіальних громад, це громади центральної та західної частини України, в яких роль військових у адмініструванні життєдіяльності населеного пункту мінімізована й здійснюється наближене до повноцінного місцеве самоврядування. Ключовою проблемою в таких адміністративно-територіальних одиницях виступає переобтяження місцевої влади наявністю доволі великої частини внутрішньо переміщених осіб з регіонів першої-третьої груп, що

вимагає від місцевої влади забезпечення ВПО житлом, роботою, різного роду допомогами й соціальними виплатами тощо.

Узагальнено наукове бачення й розуміння вітчизняними дослідниками, експертами та фахівцями тих проблем, якими зараз та в найближчому майбутньому стикатимуться органи місцевого самоврядування як в цілому щодо забезпечення розвитку своїх територіальних громад, так і в частині запровадження в поточній публічно-управлінській діяльності проєктних методів і підходів. Загальна сукупність проблем та загроз, з якими стикаються зараз та будуть стикатися в період повоєнної відбудови України виконавчі органи територіальних громад систематизована й охарактеризована в семи таких кластерах: фінансово-економічному, політико-правовому, інноваційно-технологічному, військово-технічному, кадровому, екологічному та соціально-культурному.

Визначено, що сучасні можливості цифрового світу як інструментарій підвищення ефективності управління містом, в тому числі антикризового управління, в результаті впровадження рішень Smart City є незаперечними. Узагальнення таких можливостей та існуючих теоретико-методологічних і науково-практичних підходів дозволили здійснити обґрунтування інтегрованої моделі публічного управління "Розумного міста" на основі проєктного підходу. Запропонована модель передбачає формування місцевої політики сталого соціально-економічного розвитку, закріпленої у відповідній Стратегії на перспективу 5 – 10 років та її оперативної реалізації через низку проєктів касетного типу, що охоплюють всі основні сфери муніципальної життєдіяльності та об'єднуються в інтегральній системі інформаційно-технологічного забезпечення функціонування Smart City, що забезпечує поточну модерацію процесів публічного управління та адміністрування міської влади, моніторинг перебігу реалізації проєктів і планів діяльності, прогнозування, а також забезпечує зворотній зв'язок що надає можливість місцевій владі фактично в реальному часі бачити потреби й проблеми територіальної громади.

Перспективи подальшого запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу країни полягають у необхідності прийняття державної Концепції запровадження проєктного підходу в діяльності органів публічного управління та адміністрування України. Така Концепція за своїм структурно-функціональним наповненням має містити наступні тематичні блоки:

1. Загальна частина – окреслює стан та передумови впровадження, а також офіційне визначення категоріально-понятійного апарату, що використовуються в даній Концепції.

2. Мета, принципи та терміни реалізації – містить визначення головної мети й пріоритетних сфер та основних цілей реалізації Концепції, загальних принципів та рейтингових показників виміру ступеню досягнення поставлених завдань, а також встановлює терміни реалізації.

3. Пріоритетні напрямки реалізації Концепції за сферами життєдіяльності українського суспільства та функціонування органів публічного управління та адміністрування, зокрема: нормативно-правове регулювання, цифровізація, освіта і наука тощо.

4. Очікувані результати та прогноз впливу на процеси соціально-економічного розвитку територій і територіальних громад України.

5. Ресурсно-фінансове забезпечення – обсяг фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.

6. Заключні та перехідні положення, визначення суб'єктів реалізації Концепції, термінів та умов набуття юридичної сили.

Матеріали даного розділу оприлюднені в публікаціях [20], [25], [26], [28], [29], [211].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено нові науково обґрунтовані положення та здійснено широке узагальнення, що у своїй сукупності розв'язують важливе науково-прикладне завдання, яке полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні ключових засад та механізмів запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування міст і громад епохи цифрового суспільства, розробці на цій основі відповідних науково-практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу нашої країни.

Результати проведеного дослідження свідчать про вирішення поставлених завдань та дозволяють сформулювати наступні висновки й рекомендації:

1. Здійснено джерелознавчий аналіз актуальних закордонних та вітчизняних наукових публікацій, дотичних проблематики запровадження проєктного управління в сучасному публічному врядуванні, який висвітлив широкий інтерес науковців, експертів та практиків публічного врядування до широко застосованого в розвинутих країнах Європи та світу управлінського інструменту проєктного менеджменту. Здійснена систематизація дискурсного простору обраного предмету дослідження у восьми тематичних кластерах наукового розуміння сутності й місця проєктного менеджменту в процесах публічного управління. Це надало підстави для твердження, що в умовах військової агресії путінського режиму в Україні в системі органів публічного врядування, особливо на місцевому рівні є нагальна потреба швидко й ефективно виконати надскладні завдання структурної, технічної, комунальної та соціально-культурної відбудову міст і сіл, що в свою чергу, обумовлює пошук найбільш ефективних в зазначених кризових умовах управлінських технологій. Обґрунтовано, що такою технологією є "Project Management" – управлінський підхід, який неодноразово довів свою високу ефективність в сучасному світі.

2. Уточнено наукові підходи до розуміння основних категорій і понять проєктного підходу в діяльності виконавчих структур органів публічного врядування, зокрема, визначено, що хоча проєктний менеджмент є доволі широко опрацьованим в зарубіжній науці комплексним управлінським підходом, який вже отримав певне науково-теоретичне інституювання в самостійному науково-практичному напрямку "Project Management" (проєктний менеджмент або проєктне управління), все ж категоріально-понятійний апарат поки що не є цілісним. На цій підставі визначено доцільним надати авторське розуміння проєктного менеджменту в системі публічного управління як науково-практичного соціетального феномену на стику низки сучасних наукових напрямків: економіки, менеджменту, державного й публічного управління, психології, політології, комунікативістики, національної безпеки, що являє собою гнучку самодостатню й динамічну систему з чітко визначеними взаємозв'язками та взаємодіями між її структурними елементами в процесах "життєвого циклу" проекту.

3. Розкрито історичні підвалини, генезис, онтологічну сутність та технологічну структуру проекту як ключового об'єкту проєктного менеджменту в публічному управлінні, на основі чого виокремлено його характерні ознаки. Зокрема зазначається, що: проєкт завжди створюється, розвивається та функціонує в певному середовищі (економічному, політичному, соціальному, комунікаційному) та в певному просторовому вимірі (країна, регіон, місто, територіальна громада); проєкт є гнучким утворенням, його склад і структура не залишаються незмінними протягом життєвого циклу проекту, а можуть бути відповідно до зовнішніх і внутрішніх обставин змінені, видалені чи додані нові; проєкт формалізується у документально оформленому комплексі організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності спеціально для цього створеної структурно-організаційної одиниця щодо досягнення чітко поставленої мети; проєкт реалізується в безпосередній діяльності складної структурно-організаційної системи (проєктної

команди/проектного офісу) з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як в межах проектної команди, так і між проектним офісом та зовнішньою спільнотою, існування якої обмежено окресленим часом і закінчується з моменту остаточної реалізації поставленої мети проекту.

4. Виявлено й охарактеризовано особливості проектного менеджменту як механізму публічного управління соціально-економічним розвитком територіальної громади, міста, регіону. Доведено, що методологія "Project Management" дозволяє здійснювати ефективне управління проектами як на загальнодержавному рівні, так і рівні місцевого й локального носить як стратегічний, так і тактичний характер, завдяки чому запровадження проектного підходу в поточній діяльності виконавчих структур місцевого самоврядування дозволяє в стислі терміни й з мінімізацією бюджетних витрат покроково досягати намічених цілей місцевого й регіонального соціально-економічного розвитку, зокрема, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства.

5. Виокремлено ключові засади, принципи та складові проектного управління процесом розроблення стратегічного плану розвитку міста-громади як цілісного бачення поточних і перспективних процесів забезпечення соціально-економічного розвитку відповідної територіальної громади, та як фундаменту, на якому виникає можливість створювати умови для фізичного, культурно-духовного тощо розвитку як в найближчій, так і в стратегічній перспективі. Обґрунтовано, що саме це становить ціль та місію публічної політики органу місцевого самоврядування й відповідно до такої мети має здійснюватися поточна діяльність виконавчого органу кожної територіальної громади. Воєнний стан, що характеризується системними загрозами фінансово-економічного, політико-правового, інноваційно-технологічного, кадрового, соціально-культурного, військово-технічного та екологічного характеру, вимагає об'єднання зусиль територіальних громад, місцевого бізнесу, органів

місцевого самоврядування, держави, міжнародних і зарубіжних донорів, інвесторів, благодійних фондів і окремих меценатів. Та найважливіше – кожна міська та селищна рада має чітко визначитися з перспективним баченням власного майбутнього та викласти його у вигляді проекту Стратегії відбудови й розвитку громади з урахуванням того, в якому функціональному стані надитиметься на той час дана конкретна територіальна громада.

6. Узагальнено світовий досвід становлення "Розумних міст" як концептуального проєктного підходу розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства, на основі чого визначено, що стратегічно важливим в умовах повоєнного відродження українських міст є необхідність від самого початку відбудови ставити завдання та реалізувати відновлені міста в форматі "Розумного міста" (Smart City), що характеризується як "касєтний" проєкт, здатний до мультиплікування модульного типу на будь-які нові території; як сучасна концепція досягнення сталого розвитку на основі цифровізації; як інноваційний підхід до міського планування, який сприятиме сталому розвитку міста та громади; рушійна сила подальшого прогресивного розвитку, а не кінцевий продукт. Наголошено, що основний принцип становлення "Розумних міст" як концептуального проєктного підходу розвитку міст і громад епохи цифрового суспільства полягає в тому, що представницькі та виконавчі органи міського самоврядування міст, які хочуть увійти до світового грона міст-Smart City мають бути не стільки орієнтованими на цифровізацію й технологічні інновації як самоціль, скільки більш орієнтованими на мешканців – бути людиноцентричними.

7. Охарактеризовано сучасний стан та ключові проблеми запровадження проєктного управління муніципальними органами публічного врядування України, який з уваги на перебіг війни та різний ступінь її інтенсивності на різних територіях нашої країни запропоновано розглядати в розрізі чотирьох принципово різних груп територіальних громад України, які мають принципово різні поточні ситуації та різні стартові умови для повоєнного відновлення держави. Так, першою групою визначено територіальні громади Автономної

республіки Крим, окремих районів Луганської, Донецької, Запорізької, Миколаївської та Херсонської областей, які тимчасово перебувають під російською окупацією. Єдина й найголовніша проблема цих територій є окупаційна влада, яка зліквідувала українські органи місцевого самоврядування й замінила їх на маріонеткові муніципалітети. До другої групи віднесено адміністративно-територіальні одиниці, що знаходяться в безпосередній близькості до зони ведення бойових дій, де фактичне управління й адміністрування проводиться військовими (військово-цивільними) адміністраціями. По суті на цих територіях зі зрозумілих причин повноцінне публічне адміністрування неможливе, тут варто говорити не стільки про подальший розвиток, скільки про поточне виживання. Третю групу територіальних громад, на нашу думку складають адміністративно-територіальні одиниці, що знаходяться на відносно безпечній відстані від лінії ведення воєнних дій в областях, для яких характерною ознакою є відносно масовий виїзд мешканців у більш спокійні регіони та зосередження владних повноважень у руках військово-цивільних адміністрацій. Остання – четверта – група територіальних громад, це громади центральної та західної частини України, в яких роль військових у адмініструванні життєдіяльності населеного пункту мінімізована й здійснюється наближене до повноцінного місцеве самоврядування. Ключовою проблемою в таких адміністративно-територіальних одиницях виступає переобтяження місцевої влади наявністю доволі великої частини внутрішньо переміщених осіб з регіонів першої-третьої груп, що вимагає від місцевої влади забезпечення ВПО житлом, роботою, різного роду допомогами й соціальними виплатами тощо.

8. Окреслено перспективи подальшого запровадження проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу країни, зокрема, обґрунтовано, що сучасні можливості цифрового світу як інструментарій підвищення ефективності управління містом, в тому числі антикризового управління, в результаті впровадження рішень Smart City є незаперечними. Узагальнення таких

можливостей та існуючих теоретико-методологічних і науково-практичних підходів дозволили запропонувати авторську інтегровану модель публічного управління "Розумного міста" на основі проєктного підходу. Ця модель передбачає формування місцевої політики сталого соціально-економічного розвитку, закріпленої у відповідній Стратегії на перспективу 5 – 10 років та її оперативної реалізації через низку проєктів касетного типу, що охоплюють всі основні сфери муніципальної життєдіяльності та об'єднуються в інтегральній системі інформаційно-технологічного забезпечення функціонування Smart City, що забезпечує поточну модерацію процесів публічного управління та адміністрування міської влади, моніторинг перебігу реалізації проєктів і планів діяльності, прогнозування, а також забезпечує зворотній зв'язок що надає можливість місцевій владі фактично в реальному часі бачити потреби й проблеми територіальної громади.

В цілому проведене дослідження дозволяє зробити загальний висновок, що воєнний стан в Україні та вимоги повоєнної відбудови нашої країни обумовлюють концентрацію зусиль органів публічного управління та адміністрування усіх рівнів в умовах гострого дефіциту усіх необхідних ресурсів, що передбачає запровадження в практичній управлінській діяльності виконавчих структур територіальних громад випробовуваного та ефективного інструментарію як проєктний менеджмент. Серед виокремленої й охарактеризованої низки перспективних шляхів покращення використання проєктного підходу на рівні муніципальних органів публічного управління та адміністрування України у повоєнний період в контексті євроінтеграційного курсу країни, автором обґрунтовано необхідність прийняття Концепції запровадження проєктного підходу в діяльності органів публічного управління та адміністрування України, зокрема, запропоновано змістовне структурно-функціональне наповнення такої Концепції із загальною характеристикою шести основних тематичних блоків: загальна частина; мета, принципи та терміни реалізації; пріоритетні напрямки реалізації; очікувані результати; ресурсно-фінансове забезпечення та заключні положення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О. В. Перспективи проектного управління інноваційним розвитком соціально-економічних самоорганізованих систем. *Theory and methods of educational management*. 2017. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2017_1_3
2. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2001. Вип 2. С. 10-16.
3. Антикризове проектне управління в державному секторі. / Т. М. Безверхнюк, О. О. Іванько, М. Г. Левін, І. А. Сенча, С. А. Сенча / За заг. ред. Безверхнюк Т. М., Сенчі І. А. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 241 с.
4. Антонюк Д. І. Основні критерії легітимації публічних органів влади на місцевому рівні. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2020. Вип. 27. С. 135-139.
5. Антонюк І. В., Кошова С. П. Запровадження програм smart-city у великих містах: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 99 – 107.
6. Базько О. А. Формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності ОТГ. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_4_19
7. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проектний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 135-140.
8. Бакуменко В. та ін. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.
9. Безверхнюк Т. Партнерська мережа як інституціональна форма державного механізму проектного управління регіональним розвитком. *Держава та регіони. Серія Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 163-173.
10. Безверхнюк Т. Система управління соціальним проектом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 9-12.

11. Безверхнюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібн. / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
12. Безп'ятчук Жанна, Карп'як Олег. "Мертва земля" Донбасу. Як затоплені шахти знищують регіон. *BBC News Україна*. 11.09.2021. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/features-58360575>
13. Безуглий Д. Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. № 9 (23) вересень 2015. С. 64 – 70.
14. Безуглий Д. Рівень готовності персоналу органів місцевого самоврядування до проектної діяльності. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_1_14
15. Бігун Р., Литвин В., Олексів Н. Аналіз стану територіальних громад для моделювання їхнього соціально-економічного розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. Вип. 9. С. 1-10.
16. Бізониц Д. В. Європейський досвід державного управління енергоефективністю та енергозбереженням у житлово-комунальному господарстві: уроки для сучасної України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. - С. 53-61.
17. Бізониц Д. В. Місто як просторове середовище організації та функціонування житлово-комунального господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 115-121.
18. Блажівська М. А. Особливості упровадження публічно-управлінських механізмів розвитку територіальних громад. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 1. С. 180-189.
19. Богданов С. Проектування соціально-економічного розвитку територій: теоретичний аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 23. С. 10-15.
20. Богуцький С. В. Запровадження проектного інструментарію в стратегічному розвитку територіальних громад в Україні. *Eurasian Academic Research Journal*. 2022. №1. Р. 61–69.

21. Богуцький С. В. Джерельний аналіз проблематики проектного управління: огляд сучасного закордонного дискурсу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.12>

22. Богуцький С. В. Сутність та структура проекту як ключового об'єкту проектного менеджменту в публічному управлінні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1(13). С. 86–101. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101)

23. Богуцький С. В. Роль проектного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 146 – 157. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-146-157](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157)

24. Богуцький С. В. Проектне управління як інструментарій легітимації публічних органів місцевого самоврядування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 3(21). С. 166–167. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-166-177](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-166-177)

25. Богуцький С. В. Проектний підхід як сучасна технологія публічного управління: особливості та переваги запровадження на рівні об'єднаних територіальних громад. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. (м. Київ, 10 листопада 2021 р.). Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. С. 135–137.

26. Богуцький С. В. Щодо запровадження технології "Project Management" в об'єднаних територіальних громадах України. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Запоріжжя, 24 листопада 2021 р.) / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2021. С. 22–24.

27. Богуцький С. В., Чернов С. В. Проектний підхід до легітимації місцевих органів публічної влади. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 7 грудня 2021 р.). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 470–473.

28. Богуцький С. В. Запровадження антикризового проектного управління в органах місцевого самоврядування як відповідь на виклики воєнного часу. *Публічне управління в умовах воєнного стану*: матеріали I наук.-практ. конф. "Публічне управління та адміністрування: реалії та перспективи". ННІНО НАУ (м. Київ, 14 груд. 2023 р.). Київ, 2023. С. 194 – 198.

29. Богуцький С. В. Запровадження проектного підходу в органах місцевого самоврядування України в контексті легітимізації місцевої влади. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLI Міжнародної науково-практичної конференції* / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. (м. Анкара, Туреччина): ГО «ВАДНД», 07 лютого 2024 р. С. 23 – 28.

30. Бокови́кова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_15

31. Бондар В. В. Особливості соціально-економічного розвитку субрегіональних центрів країни (на прикладі міста Кам'янець-Подільський). *Український географічний журнал*. 2016. № 4. С. 44-48.

32. Бубенко П. Т., Бубенко О. П. Проектне управління, як основа енергозбереження у житлово-комунальному господарстві. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2017. № 3. С. 48-53.

33. Бубенко П. Т., Бубенко О. П. Інноваційна складова реформування підприємств житлово-комунальної сфери. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 267-273.

34. Бугрова О. О. Соціально-економічний розвиток шляхом здійснення суспільних проектів. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. Т. 3, вип. 1. С. 14-20.

35. Вавричук О. Реалізація проектів державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві в умовах реформування місцевого самоврядування. *Світ фінансів*. 2014. Вип. 3. С. 147-154.
36. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34-37.
37. Ватуля Г. Л. Концептуальні аспекти розбудови Smart City. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66(спецвип.дод.1). С. 13 – 14.
38. Веренич О. В. Управління інфраструктурними проектами та програмами як ключовий елемент розвитку соціально-економічних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Вип. 25. С. 23-31.
39. Відвідай Івано-Франківськ. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/204>
40. Вініченко А. А. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування проектного менеджменту в історичному контексті. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 18. С. 199-216.
41. Вішка І. С., Олесько Н. А. Публічний аудит у сфері житлово-комунальних послуг. *Modern economics*. 2022. № 35. С. 43-47.
42. 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.
43. GPS-монітор комунальної техніки. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/183>
44. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Застосування проектно-орієнтованого підходу до вдосконалення регіональних систем публічного адміністрування. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2017. № 2. С. 58-63.

45. Гавриленко Т. С. Програма соціально-економічного розвитку міста – як основний елемент місцевої економічної політики Київської міської ради. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2018. Вип. 31. С. 128-133.

46. Гавриш О. А., Кавун В. А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 216-222.

47. Гадзало А. Я. Концептуальні засади інституціонального забезпечення еколого-економічного стану Карпатського регіону. *Збалансоване природокористування*. 2019. № 2. С. 136-147.

48. Глинська О. В. Територіальна громада як суб'єкт права комунальної власності. *Форум права*. 2012. № 2. С. 120–125.

49. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Сер. : Державне управління. 2013. Т. 214, Вип. 202. С. 84-87.

50. Гончарова З. В. Доцільність застосування проектного підходу органами місцевого самоврядування у сфері управління майном комунальної власності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 173-176.

51. Гончарук О. Б., Савичук Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 77-83.

52. Горошкова Л. А., Волков В. П., Карбівничий І. О. Проектне управління ціноутворенням у житлово-комунальному господарстві. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2017. № 1. С. 108-116.

53. Гречана С. І. Соціально-економічна ефективність розвитку громад і регіонів: побудова системи показників в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та право*. 2022. № 4. С. 43-56.

54. Грушева А. А., Салямон В. П., Філіпішина К. І. Проектний менеджмент та управління невизначеністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 37. С. 164-169.
55. Гуменюк М. Д. Оцінка та мінімізація ризиків у проектному менеджменті. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 49-57.
56. Гусятинський М., Ковальчук О. Особливості управління проектами соціально-економічного розвитку населених пунктів. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 56-69.
57. Данченко О., Лепський В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 46–54.
58. Двігун А. О. Вплив реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади на регіональний розвиток. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 58-61.
59. Демограф спрогнозувала, скільки українців можуть не повернутися з-за кордону після завершення війни. *Радіо Свобода*. 26 грудня 2022 URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukrayina-pereselentsi/32194208.html>
60. Демошенко Г., Бардах О. Цифровізація у сфері житлово-комунального господарства: загальний тренд модернізації. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № Спец. вип. 1. С. 16-19.
61. Деякі питання управління державними інвестиціями: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2015 № 571. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/571-2015-%D0%BF>
62. "Діти низької якості": нардеп оскардила заявою щодо соцвиплат. *Главред*. 24 червня 2020 р. URL : <https://glavred.net/politics/socdopomoga-ne-potribno-nadavati-dityam-nizkoji-yakosti-tretyakova-10182062.html>
63. Дикань В. В., Єрьоміна М. О., Сторожилова У. Л., Білоус Л. Б. Імплементация концепції Smart City в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66 (спецвип.дод. 2). С. 96 – 97.

64. Довбня С. Ю. Зарубіжний досвід публічного управління проектною діяльністю. *Наукові перспективи*. 2023. № 12(42). С. 145 – 155.
65. Довбня О. Б. Виклики для менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах реформування містобудівної сфери. *Теорія та практика державного управління*. 2020. 2(69). С. 183–190.
66. Дорош О. С., Дорош А. Й., Застулка І.-О. Ю. Соціально-економічні параметри функцій території територіальних громад у контексті просторового планування. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2022. № 2. С. 43-53.
67. Дробуш І. В. Реформування місцевого самоврядування в Україні: пошук оптимальної моделі в контексті євроінтеграційного процесу. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL : http://anopr_2021_1_5
68. Дука А. П., Старченко Г. В. Проектно-орієнтований підхід в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_4
69. Євдокимова А. В., Кравченко І. О., Баранов А. В., Кубрак О. М. Проектні методології в органах місцевого самоврядування. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2022. № 2. С. 175-180.
70. Єгорченкова Н. Ю., Єгорченков О. В., Катаєва Є. Ю. Сучасні тренди та перспективи проектного менеджменту у світі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія : Технічні науки*. 2018. № 2. С. 90-99.
71. Електронна приймальня. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/130>
72. Електронний персональний кабінет мешканця. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/153>
73. Жилінська Л. О., Кучерова Г. Ю., Тарасевич О. В. Застосування концепції Smart-city до вирішення завдань відновлення та розвитку сфер життєдіяльності міст на постконфліктних територіях України. *Економіка та право*. 2020. № 4. С. 51 – 58.

74. Заблодська І. В., Носкова С. А., Татарченко О. М., Завойських Ю. А. Агрегований план соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: практичний аспект. *Економіка та право*. 2019. № 2. С. 103-114.
75. Заверюха Л. Концептуальні положення управління інвестиційним проектом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 63–66.
76. Зайцева В. Г., Нестеренко О. В., Чернишенко Г. О., Самохвалова А. І. Вплив підприємств житлово-комунального господарства (ЖКГ) на стан навколишнього середовища та здоров'я людини. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 103, № 1. С. 289-294.
77. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII. *Офіційний інтернет-портал Верховної Ради України*. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
78. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06 2014 № 1508-VII. *Офіційний інтернет-портал Верховної Ради України*. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
79. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 30(1). С. 87-90.
80. Запис до дошкільного закладу. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/155>
81. Захарова О. В., Козирєв Д. М. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 67. С. 5 – 14.
82. Захарченко В. Участь громадян та держави в забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування (в контексті реформи децентралізації). *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2020. № 1. С. 32–37.
83. Заяць Т. А., Кравцова Т. Г., Заяць В. С. Соціально-економічний потенціал громад України в умовах ведення воєнних дій. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_7

84. Заяць Т. А., Краєвська Г. О. Розвиток соціального капіталу територіальних громад в Україні. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 56-72.
85. Зінченко О. А. Проектний підхід до створення іміджу території. *European journal of management issues*. 2017. Vol. 25, № 3-4. С. 176-183.
86. Івано-Франківськ Safecity. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/362>
87. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67-73.
88. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82-85.
89. Ілляш О. І., Бугайчук Н. В. Стратегічні цілі розвитку житлово-комунальної інфраструктури у напрямку забезпечення якості життя населення та реалізації національних економічних інтересів держави. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 76-88.
90. Інформаційний кіоск мешканця. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/179>
91. Кавун В. А. Системний підхід як методологічна основа управління проектними ризиками. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1. С. 120-123.
92. Кадикова І. М., Хвостіченко В. В. Концептуальна модель стратегічного проектного управління. *Комунальне господарство міст. Серія : Технічні науки та архітектура*. 2020. Т. 3. С. 69-79.
93. Калііман Ю. О., Ралко О. С. Наукові підходи до формування та управління проектною командою. *Молодий вчений*. 2018. № 5(2). С. 704-708.
94. Кістерський Л. Л. Стратегічні принципи повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 3 – 16.
95. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасній погляд. *Держава та регіони. Актуальні Серія: державне управління*. 2018. Вип. 2(62). С. 50-55.

96. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стилi лiдерства проектного менеджера в управлiннi командою проекту. *Ефективна економiка*. 2019. № 10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_58

97. Конституцiя України. *Вiдомостi Верховної Ради України* 1996. № 30. С. 345–390.

98. Костiна Н. А. Проектна дiяльнiсть органiв мiсцевого самоврядування Полтавщини. *Теорiя та практика державного управлiння*. 2014. Вип. 1. С. 229–238.

99. Костiна Н. Адаптацiя зарубiжного досвiду проектноi дiяльностi в органах мiсцевого самоврядування Полтавської облaстi. *Державне управлiння та мiське самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 142–149.

100. Костишин Д. Ю. Проблеми и перспективи системи комплексного стратегiчного соцiально-економiчного розвитку мiста у аспектi сталого розвитку. *Інвестицiї: практика та досвiд*. 2011. № 15. С. 117–120.

101. Кравченко С., Парвiна Т. Теоретичнi основи формування механiзму управлiння iнновацiйною дiяльнiстю. *Соцiально-гуманiтарний Інтернет-портал*. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc-Gum/st.pdf>

102. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Проектний пiдхiд в удосконаленнi бiзнес-менеджменту. *Інвестицiї: практика та досвiд*. 2024. № 2. С. 51 – 55.

103. Кравчук С. Л. Ставлення до децентралiзацiї та iнтеграцiї мiгрантiв у мiськову громаду. *Вiсник пiслядипломної освiти. Серiя «Соцiальнi та поведiнковi науки»*. 2022. № 20(49) С. 25 – 36.

104. Криза - небезпека чи можливостi? URL : <https://blog.sikorskychallenge.com/2020/04/blog-post.html>

105. Крилов Д. Модель реалiзацiї iнвестицiйних проектiв на пiдставi розвитку органiзацiйно-економiчного механiзму: теоретико-методичний аспект. *Вiсник Приазовського державного технiчного унiверситету. Серiя : Економiчнi науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 150–158.

106. Кроленко Д. Ю. Особливості діяльності органів місцевого самоврядування при розробці, затвердженні, реалізації проектів регіонального розвитку. *Право.ua*. 2019. № 1. С. 71-75.

107. Ксьонжик І. В., Потравка Л. О., Замковий В. М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_5

108. Купуємо Івано-франківське – даємо роботу івано-франківцям. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/158>

109. Кушнір Л. Національні проекти України: проблеми їх інституціонального та ресурсного забезпечення. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 347-354.

110. Лепа Р. М., Руссіян О. А. Організаційне забезпечення формування програми економічного і соціального розвитку міста. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2014. № 1. С. 152-158.

111. Липова С., Прямухіна Н. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 3. С. 167-171.

112. Литвинчук І. Л., Ходаківський Є. І., Іванюк О. В. Управління комунікаціями в проектній діяльності громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1852>

113. Лонтка К., Козлова Л. Проектний менеджмент як форма взаємодії органів місцевого самоврядування з громадським сектором. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 5. С. 101-106.

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

115. Мадих А. А. Систематизація функцій та оптимізація взаємодії учасників процесу формування програми соціального-економічного розвитку міста. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2014. № 1. С. 159-165.

116. Мамедов А. М., Денисенко Н. О. Економічні наслідки та проблеми повоєнного відновлення територій. *Містобудування та територіальне планування*. 2023. Вип. 82. С. 220 – 231.

117. Мамонова В. В. Повышение эффективности использования материальной основы местного самоуправления: внедрение концессионных отношений. *Public policy and administration*. 2011. Т. 10. № 1. С. 103–114.

118. Марченко О. В. Соціально-економічний розвиток міста як об'єкт управлінської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 80-85.

119. 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.

120. Мінаєва Г. М. Управління проектною діяльністю органів місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3 (34). 2011. С. 373–379.

121. Міністр довкілля розповів, скільки ракет випустила РФ по Україні з початку повномасштабного вторгнення. *Дзеркало тижня*. 4 вересня, 2022. URL : <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/v-mindovkillja-rozpovili-skilki-raket-vipustila-rf-po-ukrajini-z-pochatku-povnomasshtabnoho-vtorhnennja.html>

122. Микитенко В. В. Повоєнне відновлення та розвиток критичної інфраструктури України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 124 – 138.

123. Мовчун С. В. Про координаційне забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 1. С. 104-118.

124. Молоканова В. М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 11. С. 5-18.

125. Мороз В. М. Діалектика єдності та протиріч змісту категорій "механізми державного управління" та "механізми держави". *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 2. С. 181-196.

126. Мунько А. Ю. Поступ українських міст щодо реалізації концепції Smart-City в управлінських процесах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 6. С. 161 – 166.

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

128. Назарко С. О., Баришнікова В. В., Марущак С. М. Smart-спеціалізація України в перспективі повоєнного відновлення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 7. С. 60 – 66.

129. Напрямки проектів Smart City. *Інтернет-сайт проекту "Івано-Франківськ Smart City"*. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua>

130. Національні проекти у стратегії економічної модернізації України / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Бережний, А. П. Павлюк [та ін.]. Київ : НІСД, 2013. 144 с.

131. Оленковська Л. П., Шаров Ю. П. Інституційні проекти як механізм забезпечення інтегрованих форм діяльності на місцевому рівні. *Управління проектами: стан та перспективи*: матер. IX Міжнародної науково-практичної конференції 17- 20.09.2013. Коблево, 2013. С. 216-218.

132. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : дисертація на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.04 місцеве самоврядування; НАДУ. Дніпропетровськ, 2013 208 с.

133. Павлюк К. В., Бартош С. В. Бюджетна децентралізація в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 2(99). С. 79 – 99.
134. Пандас А. В. Комплексне проектування просторового і соціально-економічного розвитку великого міста. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 8-13.
135. Переверзева А. В. Оцінка розвитку територіальних громад як соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 61-70.
136. Пилипенко В. В., Гриценко О. О., Шкондик К. М. Основні напрями соціально-економічного розвитку територіальних громад з точки зору їх мешканців. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 1. С. 68-73.
137. Повна С. В. Методологія проектного менеджменту в управлінні державними інвестиційними проектами. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1. С. 101-107.
138. 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.
139. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern economics*. 2022. № 33. С. 88-98.
140. Поплюйко А. М. Повоєнне відновлення економіки України: досвід країн, на території яких відбувалися військові дії. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_30
141. Предун К. М., Шевчук О. М. Еколого-економічні проблеми житлово-комунального господарства. *Вентиляція, освітлення та теплогазопостачання*. 2020. Вип. 33. С. 22-29.
142. "Потрібно збільшити до 72 років, вони занадто довго живуть після виходу на пенсію" заявила Третякова. *Експрес-вісник новин онлайн*. 8 Листопада 2022. URL : <https://expres.com.ua/news/24407/>
143. Продіус О. І., Прокоф'єва В. К. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 141-146.

144. Проектний менеджмент у публічному управлінні. / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
145. Процків О. Комунальна власність: особливості, проблеми та пріоритети реалізації управлінських рішень. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2(27). С. 96–102.
146. Пуліна Т. В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 65-69.
147. Радченко К. В. Сучасні зарубіжні підходи до визначення поняття "розумне місто (smart city)". *Управління економікою: теорія та практика*. 2022. № 14. С. 174 – 188.
148. Радченко О. В., Шандрик В. І. Проектний підхід до розбудови "Розумних міст" (SMART-CITY) як перспективний напрямок повоєнної відбудови України. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(32). С. 145-156. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-145-156](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-145-156)
149. Радченко О. В. Родові ознаки категорії "механізм" в соціальних науках. *Публічне управління : теорія та практика*. 2013. № 3(15). С. 19 –25.
150. Рекова Н. Ю., Олешко О. О. Економічні проблеми відновлення сфер життєдіяльності міст постконфліктних територій. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 150 – 155.
151. Рік великої війни Росії проти України у 10 цифрах. *BBC news Україна*. 25 лютого 2023 р. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ck5ylk3rj0zo>
152. Ричкіна Л. В. Модель розвитку територіальної громади із застосуванням інструментів проектного менеджменту (на прикладі конкретних територіальних громад). *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 213-219.
153. Ричкіна Л. В. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 178-184.
154. Родченко В., Гуца О. Підхід до розробки та реалізації проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 140-150.

155. Родченко В. Б., Серьогіна Д. О. Концептуальні засади визначення міста як соціально-економічної системи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2010. № 911. С. 121-125.
156. Розумні зупинки. *Офіційний сайт "Івано-Франківськ Smart City"*. 2023. URL : <https://smartcity.mvk.if.ua/project/184>
157. Романовська Ю. А. Соціально-економічна безпека міста: аналіз характерних рис. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 182-192.
158. Росла Ю. С., Новікова Е. В. Стан та перспективи розвитку проектного менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 1. С. 149-155.
159. Руда І. Формування проектної компетенції у посадовців органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 122-127.
160. Савченко В. Л. Формування компетентності зі стратегічного та проектного менеджменту у державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Сер. : Державне управління*. 2014. Т. 15, Вип. 291. С. 388-395.
161. Севастьянов Р. В. Актуальні проблеми розвитку "розумних міст" (smart-city). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 170 – 175.
162. Сивак Т. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 53-57.
163. Сірик З. О. Проблеми соціально-економічного розвитку територіальних громад в адміністративно-територіальній системі України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 4. С. 18-22.
164. Сітарський Б. Політичний вплив на реформу децентралізації в Україні. *Агора. Журнал соціальних наук*. 2023. Випуск 1, № 1. С. 29-46.

165. Скоробогатова Н. Є. Імплементація досвіду ЄС щодо переходу до міської зеленої економіки як модель післявоєнного відновлення українських міст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 44. С. 96 – 102.

166. Словник української мови: в 11 томах. Том 8, 1977. С. 343. URL : <http://lup.in.ua/information/pro-project/17-proekt.html>

167. "Слуга народу" Третякова передбачила крах пенсійної системи - Кабмін не зможе забезпечити виплату пенсій в Україні. *APnews*. URL : <https://apnews.com.ua/ua/news/sluga-narodu-tretyakova-peredbachila-krakh-pensiinoi-sistemi-kabmin-ne-zmozhe-zabezpechiti-viplatu-pensii-v-ukraini/>

168. Сментина Н. В. Раціональне управління комунальною власністю як один із шляхів підтримки розвитку малого підприємництва. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет*. 2004. № 4 (12). С. 54–61.

169. Смирнова Т. А., Приварникова І. Ю. Формування бренда міста як інноваційний шлях підвищення його привабливості для туризму. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2015. Т. 23, вип. 5. С. 93-100.

170. Смолінська Н. В., Сокіл В. І. Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 229-237.

171. Сніцаренко П. М., Саричев Ю. О., Устименко О. В. Механізм системи державного управління та його інформаційна сутність (на прикладі воєнної сфери). *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2021. № 1. С. 102-109.

172. Сохар О. Андрій "ХоХоL" Серган: Ми йдемо до війни трансформерів. Дрони заміняють навіть гармати. *Інтернет-сайт OBOZREVATEL.com*. 15.10.2023. URL : <https://war.obozrevatel.com/ukr/andrij-xohol-sergan-mi-jdemo-do-vijni-transformeriv-droni-zaminyayut-navit-garmati.htm>

173. Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні (на прикладі організації дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування) : навч. посіб. / О. Тertiшна (кер. авт. колективу) [та ін.] ; за заг. ред. О. Рафальського, С. Малікова. Київ : Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, 2012. 152 с.

174. Становська І. І. Компактність динамічної моделі розвитку проектного управління як міра його ефективності. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Нові рішення в сучасних технологіях.* 2019. № 10. С. 70-76.

175. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посібник. Чернігів: Видавець Брагинець О. В., 2018, 306 с.

176. Старченко Г. Модель проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та держава.* 2019. № 7. С. 34-38.

177. Старченко Г.В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування.* 2021. № 2. С. 84–89.

178. 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.

179. Тітов Д. В. Реформа децентралізації в Україні: досягнення та проблеми подальшої реалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: «Економічні науки. 2022. № 1 (57). URL : <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16439025764119.pdf>

180. Ткач С. М. Управління розвитком міст на засадах концепції Smart City у Західному регіоні України. *Регіональна економіка.* 2021. № 2. С. 91 – 99.

181. Толубяк В. С., Костецький В. В.. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 14. С. 33 – 41.

182. Торгалo Т. Механізми формування і реалізації проєктів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 1. С. 101–109.

183. У Києві серед комунальників спостерігають кадровий голод через мобілізацію. *Zmina.info*. 22 січня 2024 р. URL : <https://zmina.info/news/u-kyuevi-sered-komunalnykiv-sposterigayut-kadrovyy-golod-cherez-mobilizacziyu/>

184. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4 (18). С. 6–13.

185. Україна – найбільш замінована країна світу: скільки української території забруднено мінами. *Інтернет-видання Слово і діло*. 2 березня 2023 р. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/02/infografika/bezpeka/ukrayina-najbilsh-zaminovana-krayina-svitu-skilky-ukrayinskoyi-terytoriyi-zabrudneno-minamy>

186. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування : науковий вісник*. 2008. Вип. 1. URL : <http://www.lvivacademy.com/visnik/zmist.html>

187. Хаджирадев В. О. Франдрайзингова діяльність органів місцевого самоврядування як складова ефективного управління соціальними проєктами. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Державне управління*. 2014. Т. 15, Вип. 287. С. 140-152.

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

189. Холявіцька К. С. Територіальна громада як суб'єкт забезпечення соціально-економічного розвитку території. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98(2). С. 177-186.

190. Циган Р. М., Кирилаха Н. Г., Солодков Д. Є. Методика управління кадрами в рамках проєктної роботи з використання технологій big data. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_40

191. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.
192. Чернега О., Осичка О. Управління проектною командою. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2018. № 2. С. 187-197.
193. Чернов С. В. Національні інноваційні проекти в системі публічного врядування України: Монографія. Київ : Вид-во ВАДНДУ, 2022. 216 с.
194. Чернов С. І. Моделі формування та реалізації стратегії сталого розвитку території на теоретичних засадах проектного менеджменту. *Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 6-12.
195. Шамун Кассем. Проблематика післявоєнного відновлення історичного міста в архітектурно-теоретичних дослідженнях. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 221 – 233.
196. 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.
197. Щебетун І. С., Гусар В. В. Реформа децентралізації влади в Україні: проблеми і перспективи. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2022. № 1. С. 61- 70.
198. Юшков П. О. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 187-191.
199. Ярошенко А. С. Адміністративно-правовий статус органів місцевого самоврядування в контексті реформи децентралізації. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. С. 211–215.
200. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. 5th Edition / Project Management Institute, 2013. 616 p.

201. Bittner Elisabeth, Gregorc Walter. Experiencing Project Management: Projects, Challenges and Lessons Learned. Erlanger: John Wiley & Sons, 2010. 231 p.
202. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 264 p.
203. Burford Laura Dallas. Project Management for Flat Organizations: Cost Effective Steps to Achieving Successful Results. J. Ross Publishing, 2012. 328 p.
204. Caiden G. The Dynamics of Public Administration. Hinsdale: Dryden Press, 2001.
205. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 2019. 468 p.
206. Chernov Serhii, Bogutskij Serhii, Gogol Tetiana, Hafurova Olena, Koshelenko Artem, Zemlianskyi Oleksandr. Project Approach in the Executive Bodies Activity of United Territorial Communities as a Modern Mechanism of Local Public Authorities' Legitimation in Ukraine. *State's National Security Drivers: Ukrainian cases : monograf*. Springer, Cham, 2023. P. 156–168. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_13
207. Cohen Boyd. The 3 Generations Of Smart Cities. Inside the development of the technology driven city. *Fast Company*. 01.02.2019. URL : <https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>
208. Cole Rob, Scotcher Edward. Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban. Pearson UK, 2016. 200 p.
209. Chawviang A., Kiattisin S. Sustainable Development: Smart Co-Operative Management Framework. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. 3641. <https://doi.org/10.3390/su14063641>
210. Dionisio Cynthia Snyder. Hybrid Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 320 p.
211. Dow William, Taylor Bruce. Project Management Communication Tools. Dow Publishing LLC, 2015. 738 p.
212. Dunayev I., Gavkalova N., A. Kud Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European journal of enterprise technologies*. 2023. Vol. 4(13). P. 46 – 56.

213. Dutt Maneesh. *Mind Maps for Effective Project Management*. Deli: Notion Press, 2015. 198 p.
214. Horine Greg. *Project Management Absolute Beginner's Guide*. Que Publishing, 2017. 480 p.
215. Hrytsenko L., Boiarko I., Tverezovska O., Polcyn J., Miskiewicz R. Risk-Management of Public-Private Partnership Projects. *Marketing and management of innovations*. 2021. № 2. C. 155-165.
216. Gramchuk M., Nikitenko V. Present trends and prospects of smart city development. *Humanities studies*. 2023. Vol. 14. Pp. 35 – 41.
217. Karten Barbara. *Project Management Simplified: A Step-by-Step Process*. London: CRC Press, 2016. 259 p.
218. Keogh Jim. *Cracking the Project Management Interview*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 2020. 298 p.
219. Kerzner Harold, Zeitoun Al, Vargas Ricardo. *Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 512 p.
220. Kerzner Harold. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
221. Kim, H., & Chen, J.S. Destination image formation process : a holistic model. *Journal of Vacation Marketing*. 2015. 22(2). Pp. 154-166.
222. Klein Cornel, Berns Karsten, Helfert Markus. *Smart Cities, Green Technologies, and Intelligent Transport Systems*. Prague: Springer International Publishing, 2021. 323 p.
223. Klimoski Richard J., Dugan Beverly, Messikomer Carla, Chiocchio Francois. *Advancing Human Resource Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 592 p.
224. Komninos Nicos. *The Age of Intelligent Cities: Smart Environments and Innovation-for-all Strategies*. London: Taylor & Francis Group, 2018. 278 p.

225. Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe. Financial Times, 1999. 302 p.
226. Kovalenko N. Digital management as an element of improving project management efficiency. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2022. Вип. 6. С. 97-105.
227. Litvinchuk I., Khodakovsky Ye., Ivaniuk O. Communication management in community project activities. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_7
228. Liu, L., Zhou, B., Zhao, J., & Ryan, B. D. C-IMAGE: City cognitive mapping through geo-tagged photos. *GeoJournal*, 2016. 81(6). pp. 817–861.
229. Majumdar Partha. Linear Programming for Project Management Professionals: Explore Concepts, Techniques, and Tools to Achieve Project Management Objectives. Deli: BPB Publications, 2021. 240 p.
230. Martinelli Russ J., Milosevic Dragan Z. Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. 480 p.
231. Mukri I. Project Management Professional (PMP) The Fundamentals. Beacon Publications, 2004. 121 p.
232. Nepomnyashchyy, O., Radchenko, O., Marusheva, O., Prav, Y. and Shandryk, V. (2022). The Public Policy Implementation Mechanisms in the Context of Digitalization. *Economic Affairs*, Volume 67, Issue 4s. Pp. 787-794. DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.12 (Scopus) // <https://economicsaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NTQ4NA==/?year=2022&month=October&volume=Volume%2067&issue=Issue%204s>
233. Nieto-Rodriguez A. The project economy has arrived. *Harvard Business Review*. 2021, Nov./Dec. Pp. 38 – 46.
234. Onesti, A. Built environment, creativity, social art. The recovery of public space as engine of human development. *REGION*, 2017. 4(3). p. 87.

235. Radchenko O., Dovhan V. Major challenges for post-war Ukraine. *Przegląd Geopolityczny*. 2023. Tom 46. S. 119 – 136.
236. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy. Monograf. Springer Nature Switzerland 2023. <https://link.springer.com/book/9783031337239>
237. Radchenko O., Saienko G., Aleinikova O., Yakubiv V., Bashlai S. Socio-Economic Development of Regions and Territories of Eastern Europe: Management Trends. *International Journal for Quality Research*, 2024. Volume 18, Number 4. 1211-1222. DOI: 10.24874/IJQR18.04-19 <http://www.ijqr.net/paper.php?id=1215>
238. Richardson Gary L., Jackson Brad M. Project Management Theory and Practice, Third Edition. CRC Press, 2018. 636 p.
239. Romão, J., Guerreiro, J., & Rodrigues, P. Territory and Sustainable Tourism Development: a Space-Time Analysis on European Regions. *Region*. 2017. 4(3). Pp. 1-17.
240. Rowe Sandra F. Project Management for Small Projects. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 2020. 288 p.
241. Rzeczpospolita: Скільки часу потрібно для розмінування України? *Українська служба польського радіо*. 16.10.2023. URL : Rzeczpospolita: Скільки часу потрібно для розмінування України? - Українська Служба - polskieradio.pl
242. Schmidt Terry. Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
243. Shandryk, V., Radchenko, O., Radchenko, O., Koshelenko, A., Deinega, I. (2024). Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. In: Shchokin, R., Iatsyshyn, A., Kovach, V., Zaporozhets, A. (eds) *Digital Technologies in Education. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 529. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_1/
244. Smart City Ukraine: що це та як це працює в українських реаліях. *Visit Ukraine*. 04 лип. 2023. . URL : Visit Ukraine - Smart City Ukraine: що це та як це працює в українських реаліях

245. Starchenko G. V. Project management in the public sphere. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 84-89.
246. Tomczyk Catherine A. Project Manager's Spotlight on Planning. San Francisco, London: John Wiley & Sons, 2015. 208 p.
247. Turner Rodney. Gower Handbook of Project Management. London: Routledge, 2016. 580 p.
248. Wingate Lory Mitchell. Project Management for Research and Development: Guiding Innovation for Positive R&D Outcomes. CRC Press, 2014. 517 p.
249. Wu Te. Optimizing Project Management. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2020. 342 p.
250. Zachko I., Ivanusa A., Kobylkin D. Hybrid management of programs of territorial systems development projects by means of convergence mechanisms. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 4. С. 40-46.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача за темою дисертації

А) В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Богуцький С. В. Запровадження проектного інструментарію в стратегічному розвитку територіальних громад в Україні. *Eurasian Academic Research Journal*. 2022. №1. Р. 61–69.

2. Богуцький С. В. Джерельний аналіз проблематики проектного управління: огляд сучасного закордонного дискурсу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2(81). DOI : 10.35546/kntu2078-4481.2022.2.12

3. Chernov Serhii, Bogutskij Serhii, Gogol Tetiana, Hafurova Olena, Koshelenko Artem, Zemlianskyi Oleksandr. Project Approach in the Executive Bodies Activity of United Territorial Communities as a Modern Mechanism of Local Public Authorities' Legitimation in Ukraine. *State's National Security Drivers: Ukrainian cases : monograf*. Springer, Cham, 2023. Р. 219–236. DOI : 10.1007/978-3-031-33724-6_13 /

4. Богуцький С. В. Сутність та структура проекту як ключового об'єкту проектного менеджменту в публічному управлінні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1(13). С. 86–101. DOI : 10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101

5. Богуцький С. В. Роль проектного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 146 – 157. DOI : 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157

6. Богуцький С. В. Проектне управління як інструментарій легітимації публічних органів місцевого самоврядування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 3(21). С. 166–167. DOI : 10.52058/2786-6300-2024-3(21)-166-177

Б) Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Богуцький С. В. Проектний підхід як сучасна технологія публічного управління: особливості та переваги запровадження на рівні об'єднаних територіальних громад. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи: матеріали Всеукраїнської*

науково-практичної конференції з міжнародною участю. (м. Київ, 10 листопада 2021 р.). Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. С. 135–137.

8. Богуцький С. В. Щодо запровадження технології "Project Management" в об'єднаних територіальних громадах України. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Запоріжжя, 24 листопада 2021 р.) / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2021. С. 22–24.

9. Богуцький С. В., Чернов С. В. Проектний підхід до легітимації місцевих органів публічної влади. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Київ, 7 грудня 2021 р.). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 470–473.

10. Богуцький С. В. Передумови запровадження проектного управління в місцевому управлінні як складова європейської інтеграції України. *Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 6 жовтня 2022 р.). Київ: Київський регіональний центр НАПрН України, 2022.

11. Богуцький С. В. Запровадження антикризового проектного управління в органах місцевого самоврядування як відповідь на виклики воєнного часу. *Публічне управління в умовах воєнного стану: матеріали I наук.-практ. конф. "Публічне управління та адміністрування: реалії та перспективи"*. ННІНО НАУ (м. Київ, 14 груд. 2023 р.). Київ, 2023. С. 194 – 198.

12. Богуцький С. В. Запровадження проектного підходу в органах місцевого самоврядування України в контексті легітимізації місцевої влади. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLI Міжнародної науково-практичної конференції* / за ред. І. В. Жукової, Є.О. Романенка. (м. Анкара, Туреччина, 07 лютого 2024 р.): ГО «ВАДНД». С. 23 – 28.

Відомості про апробацію результатів дисертації

В ході роботи над дисертаційним дослідженням автор здійснив апробацію результатів дослідження на наступних науково-комунікативних заходах:

1. *"Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи"* (м. Київ, 10 листопада 2021 р.);
2. *"Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика"* (м. Запоріжжя, 24 листопада 2021 р.);
3. *"Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці"* (м. Київ, 7 грудня 2021 р.);
4. *"Focus on Ukraine"* (м. Гданськ, Польща, 3-4 квітня 2023 р.); *"Ukraine–Polland –Past, Present, Future –Perspectives Cooperation"* (м. Гданськ, Польща, 17 листопада 2023 р.);
5. *"Публічне управління в умовах воєнного стану: Публічне управління та адміністрування. Реалії та перспективи"* (м. Київ, 14 грудня 2023 р.).
6. *"Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку"* (м. Анкара, Туреччина, 07 лютого 2024 р.)



**ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА КОМУНІКАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

вул. Соборності, 45, м. Полтава, 36014, тел.: (0532) 56-17-18, тел/факс: (0532) 56-95-07
E-mail: info@adm-pl.gov.ua; inform_1@adm-pl.gov.ua; http://www.polinfo.gov.ua, Код ЄДРПОУ 36274395

26.02.2023 № 76/1/01-16

На № _____ від _____

**ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Богуцького Сергія Васильовича**

Одним з ключових завдань повосної відбудови України буде поєднання швидкості та ефективності діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та бізнесу та інститутів громадянського суспільства щодо вирішення практичних аспектів відновлення конкретних соціальних об'єктів, житлових кварталів, інфраструктури, тощо. Світовий досвід свідчить, що такого роду завдання найшвидше і найефективніше вирішуються через використання проектного підходу – коли вся увага, всі необхідні адміністративні та матеріальні ресурси концентруються на вирішення конкретної проблеми, визначена конкретна відповідальна особа і колектив виконавців, що дає змогу в короткий термін реалізувати проект. Особливо важливим це буде на рівні об'єднаних територіальних громад, де буде великий бюджетний дефіцит при дефіциті кваліфікованих управлінських і виконавчих кадрів.

Означене обумовлює високу актуальність та сучасність дисертаційного дослідження на тему „Особливості запровадження проектного підходу в публічному управлінні на рівні об'єднаних територіальних громад в Україні”, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування. Зокрема, отримані наукові результати дослідження С. В. Богуцького прийняті до використання в практичній діяльності Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної військової адміністрації, зокрема при формуванні Комплексної програми сприяння розвитку громадянського суспільства та інформаційного простору Полтавської області на 2024-2027 роки були враховані пропозиції С. В. Богуцького щодо форм, методики та алгоритму

Додаток В

2

формування та реалізації невідкладних завдань в рамках проектного менеджменту (розділ І. Забезпечення взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства та громадськістю).

Директор Департаменту
інформаційної діяльності та
комунікацій з громадськістю
обласної військової адміністрації



 Вікторія ПИЛИПЕНКО

Всеукраїнська Академія Наук Публічного Управління («ВАНПУ»)

Academy of Science the Public Administration («UASPA»)

www.as-publik.comE-mail: b.a.n.0989958888.2gmail.com

Tel., Viber, WhatsApp: +38 098 995 88 88

від 18 грудня 2024 р. № 75-вд

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

видана Богуцькому Сергію Васильовичу, здобувачу кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана в тому, що його дисертаційне дослідження на тему «Механізми запровадження проектного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад» є актуальною кваліфікаційною роботою, що містить усі ознаки наукової новизни в галузі публічного управління та адміністрування.

Отримані наукові результати дослідження С. В. Богуцького були використані в діяльності Академії наук публічного управління, зокрема в частині виокремлення ключових трендів наукового розуміння сучасного стану, проблем і тенденцій запровадження механізмів та інструментарію проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування територіальних громад, та функціонування вітчизняної системи публічного управління в цілому.

Президент Академії наук
Публічного Управління



А. М. БАЛАШОВ



**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
КАЛИНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Чернігівська, 20, смт Калинівка Броварського району Київської області, 07443
тел.: (067) 566 41 46, e-mail: Kalynivska_selrad@ukr.net
веб-сайт: <http://kalynivska-2-gromada.gov.ua>, код ЄДРПОУ 43459903

На № _____ від _____

За місцем вимоги

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана Богуцькому Сергію Васильовичу, здобувачу наукового ступеню доктора філософії з публічного управління та адміністрування Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая в тому, що його дисертаційне дослідження за темою "Механізм запровадження проектного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад" містить нові науково обґрунтовані результати в галузі державного управління та розв'язує важливу науково-прикладну проблему теоретичного обґрунтування методологічних запровадження проектного підходу в діяльності органів публічного управління об'єднаних територіальних громад України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Представлене дисертаційне дослідження містить нові науково обґрунтовані пропозиції та рекомендації, які є вартими упровадження в практичній діяльності міських та селищних виконавчих органів місцевого самоврядування.

Окремі наукові результати С. В. Богуцького знайшли своє відображення в практичній діяльності Калинівської селищної ради Броварського району Київської області, зокрема в частині виконання поточної діяльності розроблення проекту Стратегічного розвитку Калинівської селищної ради на період до 2027 року, а також було використано пропозиції автора при розробленні та затвердженні Програми соціально-економічного та культурного розвитку Калинівської територіальної громади Броварського району Київської області на 2025 рік.

Калинівський селищний голова

В.БУЛКОТ

Вик. Юлія ДОРОШЕНКО
0675664146





**КОЗИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
Обухівського району Київської області**

вул. Партизанська, 2, смт Козин, Обухівський район Київська область, 08711
тел. (044) 251-65-83, (04572) 39-469, (063) 194-12-34, e-mail: kozynrada@ukr.net,
сайт: <https://www.kosin.org.ua>, код ЄДРПОУ 04362697

Вих. № _____ від _____

На № _____ від _____

Богущькому Сергію Васильовичу

**ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Видана **Богущькому Сергію Васильовичу**, здобувачу наукового ступеню доктора філософії з публічного управління та адміністрування Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая в тому, що його дисертаційне дослідження за темою **«Особливості запровадження проектного підходу в публічному управлінні на рівні об'єднаних територіальних громад в Україні»** містить нові науково обгрунтовані результати в галузі державного управління та розв'язує важливу науково-прикладну проблему теоретичного обгрунтування методологічних запровадження проектного підходу в діяльності органів публічного управління об'єднаних територіальних громад України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Представлене дисертаційне дослідження містить нові науково обгрунтовані пропозиції та рекомендації, які є вартими упровадження в практичній діяльності міських та селищних виконавчих органів місцевого самоврядування.

Окремі наукові результати С. В. Богущького знайшли своє відображення в практичній діяльності Козинської селищної ради, зокрема в частині виконання «Програми економічного і соціального розвитку Козинської селищної територіальної громади у 2023 році» основою метою якої є поліпшення добробуту населення громади, створення сприятливих умов для стабільного, ефективного та конкурентоспроможного розвитку та підтримки підприємництва, покращення стану дорожнього покриття, впровадження енергозберігаючих технологій на об'єктах комунальної сфери громади.

Селищний голова

Денис Жук
Тел. +38 (063) 194-12-34



Валерій ГАРТІК



UB
Козинська селищна рада
№892/09-06/14-2024 від 05.03.2024
КІП: Гартік В. В. 05.03.2024 13:00
3ED5083160DBCF59B040000009A1575009C36DB00

Додаток Є

ЗАТВЕРДЖУЮ

Президент ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ

МАЙБУТНЬОГО»



Гетяна ШЕСТАКОВСЬКА

«07» лютого 2025 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Богуцького Сергія Васильовича на тему «Механізми запровадження проектного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад» поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування

Цим актом засвідчується, що результати дисертаційного дослідження, розроблені особисто Богуцьким С. В. на тему: «Механізми запровадження проектного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад», реалізовані у науково-дослідній роботі кафедри публічного управління та адміністрування «Розвиток адаптивних механізмів публічного управління в контексті забезпечення національної безпеки та соціокультурної резильєнтності України» (державний реєстраційний номер 0124U004985); Доробок автора полягає у обґрунтуванні та розробці моделі формування та реалізації державної політики розвитку транспортної галузі України в умовах післявоєнної відбудови на основі цифрової трансформації транспортних систем та інфраструктури.

Секретар Вченої ради

Інна МОСКАЛЕЦЬ

Додаток Ж

ЗАТВЕРДЖУЮ

Президент ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

"УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ

МАЙБУТНЬОГО"



Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА

07 лютого 2025 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Богущького Сергія Васильовича на тему «Механізми запровадження проектного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад» поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування

Цим актом засвідчується, що результати дисертаційного дослідження, розроблені особисто Богущьким С. В. на тему: «Механізми запровадження проектного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад», реалізовані у навчальному процесі кафедри публічного управління та адміністрування, зокрема при підготовці і викладанні навчальних курсів «Територіальна організація влади та місцеве самоврядування в Україні» та «Організаційно-правові засади публічного управління».

Секретар Вченої ради

Інна МОСКАЛЕЦЬ