МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Здобувачки вищої освіти II курсу, МПАз-24-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».

_____ Махини Алли Володимирівни

Науковий керівник _____ Сунцова Олеся Олександрівна,
д.е.н., професор, професор кафедри

Гарант освітньо-професійної
програми _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри
менеджменту та публічного управління
протокол від «30» 01 2026 № 6

Завідувач кафедри менеджменту
та публічного
управління _____ Гусятинський Микола Володимирович,
к.техн.н., доцент, доцент кафедри

Ірпінь – 2026

Реєстраційний № 3 20.01.2026 _____ _____
(дата) (підпис) (П.І.П.)

Результати перевірки

_____ _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис) (П.І.П.)

Результати захисту

925. 12.01.2026 _____ _____
(оцінка) (дата) (підпис) (П.І.П.)

Голова комісії _____ І.В. Дяков
(підпис) (П.І.П.)

Члени комісії: _____ М.В. Гуляницький
(підпис) (П.І.П.)

_____ І.І. Кашуур
(підпис) (П.І.П.)

_____ О.І. Васильєва
(підпис) (П.І.П.)

3

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря,
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	30		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	7		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	47		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		

4

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Курс 2 Група **МПАз-24-1** Семестр 3

ЗАВДАННЯ
для кваліфікаційної роботи
здобувачки вищої освіти
Махини Алли Володимирівни

1.Тема кваліфікаційної роботи

Механізм формування культури проєктного управління в органах публічної влади

Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2024 р. № 1915.

2. Строк здачі закінченої роботи – 16.01.2026 р.

3. *Метою* кваліфікаційної роботи є теоретичне та правове обґрунтування механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів його удосконалення.

4. *Об'єкт* дослідження – управління проєктами в органах публічної влади.

Предмет дослідження – механізм формування культури проєктного управління в органах публічної влади.

База дослідження – Відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області.

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиця 1.1. Класифікація проєктів

Таблиця 1.2. Порівняльна таблиця практики застосування проєктного підходу у різних країнах

Таблиця 2.1. Чисельність населення Білогородської сільської територіальної громади на 01.01.2022 року

Таблиця 2.2. Напрямки інвестування, розроблені у галузях (секторах) та визначені відповідальні за них структурні підрозділи сільської ради

Таблиця 2.3. Орієнтовний граничний сукупний обсяг публічних інвестицій за роками та розподіл орієнтовного граничного сукупного обсягу публічних інвестицій на 2026 - 2028 роки на сектори (галузі) на середньостроковий період (тис. грн)

6. Зміст кваліфікаційної роботи:

ВСТУП

5

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та особливості застосування у сфері публічного управління проєктного підходу

1.2. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі

1.3. Поняття та структура механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади

1.4. Організаційні, правові, кадрові та інформаційні складові механізму формування культури проєктного управління

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЛОГОРОДСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика інституційного забезпечення управління проєктами в Білогородській сільській раді Бучанського району Київської області

2.2. Аналіз діючих на території Білогородської сільської територіальної громади проєктів

2.3. Культура проєктного управління в Білогородській сільській раді: зміст, індикатори та оцінка рівня сформованості

РОЗДІЛ ІІІ. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

3.1. Модель інтегрованого проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади та оцінка її ефективності

3.2. Шляхи застосування проєктного підходу до управління розвитком територіальних громад в Україні

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Примітка
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2024	25.11.2024	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	25.04.2025	
3.	Підготовка другого розділу роботи та	03.11.2025	03.11.2025	

6

	подання його керівнику			
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.2025	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.2025	19.12.2025	
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 16.01.2026	до 16.01.2026	
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2026	30.01.2026	
9.	Попередній захист роботи	28-29.01.2026	29.01.2026	
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01.2026	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. каф.	до 01.02.2026		
12.	Захист роботи	12.02.2026		

8. Дата видачі завдання – 27.12.2024 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Котов І.В.

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Близнюк А.С.

11. Завдання для виконання отримала здобувачка вищої освіти _____ Махина А.В.

АНОТАЦІЯ

Механізм формування культури проєктного управління в органах публічної влади

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та правове обґрунтування механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів його удосконалення.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- розкрити сутність та особливості застосування у сфері публічного управління проєктного підходу;
- визначити механізм формування «культури управління» в сучасному соціумі та основні етапи формування культури проєктного управління;
- розглянути інституційне забезпечення проєктного управління в Білогородській сільській раді Бучанського району Київської області;
- проаналізувати діючі на території Білогородської сільської територіальної громади проєкти;
- запропонувати шляхи застосування проєктного підходу до управління розвитком територіальних громад в Україні.

Об'єкт дослідження – управління проєктами в органах публічної влади.

Предмет дослідження – механізм формування культури проєктного управління в органах публічної влади.

Одержані результати. Розроблені в дослідженні теоретичні положення, доведені до рівня конкретних пропозицій, можуть бути реалізовані у вітчизняній практиці публічного управління та адміністрування щодо співпраці органів публічної влади (органів державного влади та органів місцевого самоврядування) із громадськістю в процесі підготовки та впровадження проєктів місцевого значення, також для забезпечення викладання навчальної дисципліни «Публічне управління та врядування», «Державне та регіональне управління», «Проєктний менеджмент».

Кваліфікаційна робота містить 122 сторінки, 5 таблиць, список використаних джерел із 66 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, територіальна громада, розвиток територіальної громади, органи публічної влади, проєкт, проєктне управління, культура проєктного управління, відновлення зруйнованих територій.

Рік виконання дипломної роботи 2024-2026.

Рік захисту роботи 2026.

ANNOTATION

Mechanism of project management culture formation in public authorities

The purpose of the qualification work is theoretical and legal substantiation of the mechanism of project management culture formation in public authorities and development of practical recommendations on ways to improve it.

Achieving the specified goal made it necessary to solve the following *tasks*:

- to reveal the essence and features of the application of the project approach in the field of public management;
- to determine the mechanism of formation of «management culture» in modern society and the main stages of formation of project management culture;
- consider the institutional support of project management in the Bilohorodka village council of the Bucha district of the Kyiv region;
- to analyze projects operating on the territory of the Bilohorodka rural territorial community;
- to propose ways of applying the project approach to managing the development of territorial communities in Ukraine.

The object of the research is project management in public authorities.

The subject of the study is the mechanism of project management culture formation in public authorities.

Obtained results. The theoretical propositions developed in the research have been brought to the level of concrete proposals and can be implemented in the domestic practice of public management and administration regarding the cooperation of public authorities (state authorities and local self-government bodies) with the public in the process of preparation and implementation of projects of local importance, as well as to ensure the teaching of the academic discipline «Public administration and governance», «State and regional administration», «Project management».

The qualification work contains 122 pages, 5 tables, a list of used sources with 66 titles, 2 appendices.

Key words: public administration, local self-government, territorial community, territorial community development, public authorities, project, project management, culture of project management, restoration of destroyed territories.

The year of completion of the thesis is 2024-2026.

The year of job protection is 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП……11

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ……..16

1.1. Сутність та особливості застосування у сфері публічного управління проєктного підходу……...16

1.2. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі……25

1.3. Поняття та структура механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади ……33

1.4. Організаційні, правові, кадрові та інформаційні складові механізму формування культури проєктного управління ……38

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЛОГОРОДСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ…….….45

2.1. Загальна характеристика інституційного забезпечення управління проєктами в Білогородській сільській раді Бучанського району Київської області……45

2.2. Аналіз діючих проєктів на території Білогородської сільської територіальної громади ……60

2.3. Культура проєктного управління в Білогородській сільській раді: зміст, індикатори та оцінка рівня сформованості ……80

РОЗДІЛ ІІІ. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ……..91

3.1. Модель інтегрованого проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади та оцінка її ефективності ……91

3.2. Шляхи застосування проєктного підходу до управління розвитком територіальних громад в Україні ……94

ВИСНОВКИ……110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……115
ДОДАТКИ……123

ВСТУП

Актуальність теми. Проєктний менеджмент нині активно використовується в усіх галузях економіки як одна з найефективніших сучасних технологій управління. Саме з управлінням проєктами пов’язують упровадження інновацій і розв’язання завдань на рівні підприємств, об’єднаних територіальних громад, міст, регіонів і держави загалом. Сьогодні цей інструмент дедалі частіше застосовують у сфері державного, регіонального та місцевого управління.

Повномасштабне вторгнення росії, яке стало найсерйознішим викликом для України з моменту відновлення її незалежності, ще більше загострило й актуалізувало питання забезпечення стійкості регіонів та територіальних громад. Реформа децентралізації, що триває й досі, уже продемонструвала позитивні результати, зокрема сприяла зростанню рівня довіри до органів місцевого самоврядування. Це проявилося особливо виразно на початку повномасштабної війни, коли територіальні громади підтвердили свою здатність діяти злагоджено та ефективно, демонструючи міцність горизонтальних суспільних зв’язків.

Однак, з початком повномасштабного вторгнення об’єднані територіальні громади (ОТГ) зіткнулися також із серйозними викликами. Поряд із традиційними напрямами діяльності, спрямованими на зміцнення спроможності громади - тобто здатності самостійно визначати свій шлях розвитку, раціонально використовуючи власні фінансові, інфраструктурні та людські ресурси, а також підтримуючи місцевий бізнес, який відіграє важливу роль у формуванні доходів бюджетів ОТГ - постали нові завдання. Зокрема, необхідно було забезпечити якісне надання публічних послуг в умовах пошкодженої або зруйнованої критичної, транспортної та соціальної інфраструктури, як для місцевих мешканців, так і для внутрішньо переміщених осіб.

Формування культури проєктного управління означає створення в організації такого середовища, де цінуються ефективність та результативність спільної діяльності, командна взаємодія та орієнтація на досягнення цілей проєкту. Це досягається через застосування спеціальних методів, знань і моделей поведінки, заснованих на управлінні обмеженнями (час, бюджет, обсяг робіт), ефективній координації ресурсів і безперервному вдосконаленні процесів.

У публічному секторі розвиток культури проєктного управління передбачає утвердження цінностей якості, залучення працівників до процесів поліпшення, підтримку ініціативності та створення умов, за яких проєктний підхід стає звичною практикою, а не винятковим явищем. Це потребує цілісної системи дій, що охоплює вдосконалення управлінських процедур, урахування потреб і очікувань команди, а також гнучке пристосування до внутрішніх і зовнішніх змін задля досягнення стратегічних цілей.

Зміни у функціонуванні та діяльності місцевих органів публічної влади, запроваджені в межах реформи децентралізації, створили умови, за яких об’єднані територіальні громади стали ключовою ланкою у досягненні комплексного суспільного результату. Водночас очевидно, що робота над підвищенням ефективності має бути постійною та спрямованою на зміцнення прозорості й підзвітності перед територіальною громадою щодо використання бюджетних коштів і забезпечення їх цільового призначення.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблематику застосування проєктного підходу в сфері публічного управління та адміністрування досліджували такі вчені, як Бабаєв В.М., Батенко Л.П., Васильєва Н.В., Верба В.А., Галан Л.В., Гончарук А.Р., Дурман О.Л., Зотов О.В., Кавтиш О.П., Кірєєва О.Б., Кравцова Т.В., Кошовий Б.-П.О., Куликова Н.А., Матюшенко О.В., Нотевський Є.В., Обушна Н.І., Разінков І.М., Ричкіна Л.В., Сивак Т.В., Старченко Г.В., Тимченко Д.О., Торкатюк В.І., Чемерис А.О., Щуровська А.Ю. та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що значна кількість авторів зверталась до суміжних аспектів соціально-економічного управління та проєктного підходу. Зокрема, І. Нагорна [34] досліджувала вплив організаційної структури державного управління на реформування в країнах Європейського Союзу; В. Арутюнян [1] розглядав сучасні тенденції використання ІТ (інформаційних технологій) у публічному управлінні; В. Кулик [25] аналізував концептуальні підходи до управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності та ризику. С. Коломієць [22] та В. Загорський із колегами [19] приділяли увагу синергетичному підходу в управлінні соціально-економічними системами. Д. Стеченко [54] розглядав формування механізмів регіонального управління соціально-економічними процесами.

Сучасні виклики вимагають більш глибокого аналізу та розробки інноваційних підходів, що дозволять інтегрувати проєктний підхід у стратегії розвитку громад в умовах воєнних дій та невизначеності. Тому, особливе місце займає механізм формування організаційної культури учасників проєктної роботи щодо створення сприятливого середовища для спільної діяльності органів публічної влади, депутатів місцевих рад, представників громадського та бізнес секторів, активних мешканців територіальних громад з метою пріоритезації проєктів місцевого значення.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та правове обґрунтування механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів його удосконалення.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- розкрити сутність та особливості застосування у сфері публічного управління проєктного підходу;

- визначити механізм формування «культури управління» в сучасному соціумі та основні етапи формування культури проєктного управління;

- розглянути інституційне забезпечення проєктного управління в Білогородській сільській раді Бучанського району Київської області;

- проаналізувати діючі на території Білогородської сільської територіальної громади проєкти;

- запропонувати шляхи застосування проєктного підходу до управління розвитком територіальних громад в Україні.

Об'єкт дослідження – формування проєктного управління в органах публічної влади.

Предмет дослідження – механізм формування культури проєктного управління в органах публічної влади.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи, зокрема: логіко-семантичний, факторний аналіз, узагальнення, порівняння; системний, інституціональний та структурно-функціональний аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування.

Теоретичну основу роботи склали наукові праці фахівців у галузі науки державного управління, публічного управління та адміністрування, юридичних наук, економіки, зокрема, з питань використання проєктного менеджменту в системі публічного управління та адміністрування.

База дослідження – Відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання в діяльності органів публічної влади місцевого рівня, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності як окремих органів публічної влади, так і системи публічного управління в цілому.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та двох додатків. Її повний обсяг становить 122 сторінки, у тому числі: таблиць – 5. Список використаних джерел налічує 66 найменувань, 2 додатки.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційного дослідження були апробовані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування. Здобувачка безпосередньо розробила проєкт «Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій Білогородської сільської територіальної громади на 2026–2028 роки» та представила його на засіданні Інвестиційної ради при виконавчому комітеті Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області. За результатами обговорення проєкт було схвалено та рекомендовано до подальшого використання в процесі планування публічних інвестицій громади (додатки А, Б).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та особливості застосування у сфері публічного управління проєктного підходу

Застосування проєктного підходу в системі публічного управління є ефективним механізмом підвищення основних економічних показників як на державному, так і на місцевому рівнях. Проєкти, що реалізуються органами публічної влади, відіграють важливу роль у зміцненні національної економіки та виступають результативним інструментом управління. Їх упровадження сприяє посиленню цільової орієнтації публічного управління, забезпечує системне та послідовне вирішення проблем у сферах економіки, екології, місцевого розвитку, критичній, соціальній та транспортній інфраструктурі, соціального захисту й інших напрямках, а також сприяє досягненню стратегічних пріоритетів сталого розвитку держави.

Разом із тим, запровадження проєктного підходу в практику публічного управління є відносно новим явищем для органів влади місцевого рівня та потребує належного теоретичного й методичного обґрунтування, що підкреслює актуальність дослідження зазначеної проблематики. Використання проєктного підходу в системі публічного управління спрямоване не лише на оптимізацію процесів, а насамперед на досягнення конкретних цілей і результатів, ефективність яких можна оцінити як у кількісних, так і в якісних показниках. Такий підхід дозволяє чітко визначати основні завдання управління проєктами - забезпечувати раціональний розподіл ролей і відповідальності між учасниками, обирати ефективну методологію та форми контролю, визначати

мету реалізації проєкту, а також оцінювати його вплив на суспільство, окремі галузі діяльності чи конкретні території.

Загалом концепція проєктного менеджменту охоплює практично всі сфери діяльності людини, і публічне управління не є винятком. Водночас на практиці керівники органів державної влади й органів місцевого самоврядування поки що нечасто використовують інструменти проєктного управління. Більшість голів об'єднаних територіальних громад, а також керівників департаментів і управлінь віддають перевагу традиційним управлінським підходам – насамперед командно-адміністративним методам або елементам функціонального управління.

Необхідність впровадження елементів проєктного менеджменту в практику місцевого самоврядування відстоюють науковці Бабаєв В.М. та Торканюк В.І., які під поняттям «проєкт» розуміють «організаційно-технічну систему чітко сформульованих завдань, фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюється та запроваджується для реалізації цих завдань, а також сукупність фінансових, матеріальних та інших ресурсів для їх реалізації» [2].

Науковиця з державного управління Обушна Н.І. припускає, що проєкт – це завдання з наперед відомим результатом і вагомими складовими проєкту є чітка його орієнтація на кінцевий результат заходів, необхідність їхнього досягнення у визначений проміжок часу за умов обмеженості ресурсного забезпечення. Отже, як зазначає науковиця, «проєкт – одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямований на задоволення визначеної потреби (вирішення проблеми) шляхом досягнення конкретних результатів за встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення із чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу» [36].

Обушна Н.І. переконана, що «наразі управління проєктами – визнана в усьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це нова філософія керівництва в цивілізованому бізнесі та публічній сфері. Суть сучасного проєктного менеджменту полягає в управлінні цілями організації, що

дасть змогу компанії бути успішною в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші» [36].

Іноді державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування невірно трактують поняття «проєкт», стверджуючи, що «це значна кількість рутинних справ, що не мають жодного системного характеру і виконуються згідно з планами розвитку. До того ж такі плани розвитку різних сфер життя складаються та реалізуються незалежно одне від одного, від загальної стратегії розвитку громади… А подібні плани необхідно розробляти саме відповідно до затвердженої стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, де проєктами будуть заходи, що сприятимуть досягненню задекларованих раніше цілей» [3].

Так, на думку науковців Верби В.А. та Загородніх О.А., «найважливішими складовими тлумачення проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу за умов обмеженості ресурсного забезпечення» [11].

На думку Анатолія Чемериса, варто вважати проєкт – «своєрідним комплексом 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» [61].

Отже, поняття «проєкт» слід розглядати як особливий вид діяльності або сукупність процесів, спрямованих на виконання певних дій для досягнення чітко окресленої мети. З іншого боку, проєкт можна визначити як комплекс завдань і організаційно-технічних рішень, у якому детально проаналізовано, обґрунтовано та сплановано систему дій, необхідних для досягнення запланованого результату. На нашу думку, проєкт також можна розуміти як документ, у якому за допомогою спеціальних методів і засобів здійснюється опис, аргументація та деталізація певної діяльності чи комплексу процесів,

спрямованих на досягнення заздалегідь визначеної мети. При цьому документ містить чітке визначення ресурсного забезпечення та конкретні часові рамки реалізації.

Водночас, на наш погляд, варто встановити сутність поняття «управління проєктом». Так, досліджуючи особливості «проєктного менеджменту територій», Кавтиш О.П. та Гончарук А.Р. стверджують, що «основою проєктного підходу в управлінні є погляд на проєкт як на керовану зміну початкового проблемного стану будь-якої системи (для прикладу, держави, регіону, області, муніципального утворення, галузі економіки, організації або підприємства), що забезпечує досягнення запроєктованих цілей за умов чітко встановлених часових і ресурсних обмежень» [21].

Старченко Г., розглядаючи особливості управління проєктами в публічній сфері, акцентує увагу на тому, що «це – процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв’язання публічної проблеми» [53].

Отже, «управління проектами – стандартизований підхід щодо раціонального й ефективного управління цілеспрямованими змінами у соціально-економічних системах» [21].

На думку науковців Буріменка Ю.І., Галана Л.В., Лебедєва І.Ю., Щуровської А.Ю. «управління проєктом – це методологія організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту (проєктного циклу), спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю» [6].

Науковець Зотов О.В. стверджує, що «управління проєктом – це складний багатогранний управлінський процес реалізації певного проєкту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів і

здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням різноманітних відносин зовнішнього та внутрішнього характеру» [20].

Натомість Л. Ричкіна вважає, що «управління проєктом – це сукупність 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)» [49].

В сфері публічного управління, на нашу думку, вдало зазначають Сивак Т. та Матюшенко О., що «проєктний менеджмент найчастіше розглядається як сучасна технологія управління соціальним розвитком на основі управління проєктами і зазвичай набуває форм соціального проєкту як плану, програми чи задуму, що виконується для створення чогось унікального (якісно нової соціальної системи, управлінських послуг, сприяння розвитку людських ресурсів та окремих галузей сучасного виробництва) на основі партнерських відносин між владою та громадянами» [52].

Водночас дослідники зазначають, що управління проєктом – це насамперед специфічний вид діяльності, який ґрунтується на поєднанні сучасних знань і технологій із різних галузей із практичними навичками управління. Його основною метою є досягнення максимальної результативності за умови забезпечення належної ефективності та реалізації запланованих трансформаційних змін.

Науковці з державного управління Бабаєв В.М. та Торкатюк В.І. стверджують, що розроблення та реалізація державних програм потребує застосування інструментів проєктного менеджменту, адже саме проєктний підхід забезпечує ефективне вирішення питань, пов’язаних із контролем термінів, витрат і результативності діяльності. Завдяки цьому підвищується рівень громадського контролю за виконанням поставлених завдань і якістю їх реалізації. Запровадження проєктного підходу в систему публічного управління сприяє формуванню оптимальної та гнучкої організаційної структури органів

виконавчої влади й місцевого самоврядування, а також налагодженню їхньої ефективної взаємодії.

Найважливішим є те, що впровадження проєктного менеджменту у сферу публічного управління стимулює активну участь представників громадянського суспільства у процесах врядування, що підвищує його легітимність, сприяє двосторонньому обміну досвідом, покращує рівень інформованості та зміцнює взаєморозуміння між владою і громадою [2].

Отже, доцільно виокремити особливості й основні ознаки проєктного підходу в сфері публічного управління, зокрема наступні:

1) важливою характеристикою проєктної діяльності є чітка визначеність часових рамок. Реалізація проєкту повинна відбуватися у встановлені терміни, погоджені між замовником та виконавцями. Це означає, що всі етапи роботи мають бути заздалегідь ретельно сплановані – зокрема, у частині матеріального забезпечення та фінансового обґрунтування. Крім того, передбачені заходи повинні бути реалістичними, здійсненними на практиці та підлягати подальшій оцінці їхніх результатів і ефективності;

2) однією з ключових вимог до проєктної діяльності є узгодженість із суспільними запитами. Це означає, що підготовка проєкту має здійснюватися відповідно до чітко визначеного завдання та узгоджуватися з установленими цілями розвитку. Проєкт повинен повною мірою відповідати актуальним потребам суспільства. Отже, його розроблення, заплановані заходи та очікувані результати мають мати виражене соціальне значення й спрямовуватися на задоволення реальних суспільних інтересів;

3) орієнтація на ефективний розвиток територіальної громади передбачає оцінювання результативності реалізації проєкту за критеріями, що відображають рівень її розвитку. Здійснення запланованих заходів має бути спрямоване на забезпечення сталого прогресу громади або створення умов, які мотивуватимуть її до подальшого зростання. Таким чином, проєкт повинен не лише досягати короткострокових результатів, а й сприяти довготривалому соціально-економічному розвитку територіальної громади;

4) «доступність, яка означає, що будь-який проєкт має ґрунтуватись на засадах відкритості до мотивів його виконавців. Відтак, виконання проєкту має відбуватись з метою уникнення корупційних явищ чи виникнення конфлікту інтересів між замовником і виконавцями такого проєкту» [42].

Таким чином, «проєкт» варто розглядати як специфічний вид діяльності або систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на виконання визначених завдань для досягнення конкретної мети. Це передбачає отримання запланованих результатів у межах наявних ресурсів і встановленого періоду часу. Отже, ключовими характеристиками проєкту є чітка орієнтація на результат, необхідність його досягнення у визначений строк та здійснення діяльності за умов обмежених ресурсів.

Управління проєктом – це сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети проєктної діяльності [58].

Як зазначає науковиця Васильєва Н.В. «сфера державного управління є однією з пріоритетних щодо використання методів і прийомів проектного менеджменту. Його впровадження сприятиме активізації участі представників громадянського суспільства, що сприятиме легітимності, двосторонньому обміну досвідом, покращить інформованість і взаєморозуміння. Проектний підхід визнаний в європейських країнах, які успішно провели реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, як ефективний метод реформування системи надання адміністративних послуг. Зазначений підхід забезпечує формування оптимальної гнучкої організаційної структури та взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування» [8].

Хотілось би зазначити, що в Україні в форматі «проєкт» реалізується значна кількість конкретних, оригінальних, епізодичних і самодостатніх справ, які деколи сприймаються як фрагменти певної стратегії чи програми, та не є системним явищем (табл. 1.1) [4, с. 11]. Вони реалізуються в різних сферах і

напрямах діяльності, незалежно від загальносуспільних інтересів та перспектив подальшого розвитку.

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів

Класифікаційні ознаки	Вид
1. За характером змін	Оперативні Стратегічні
2. За масштабом (розміром)	Малі Середні Великі
3. За тривалістю (строками реалізації)	Короткострокові (1-2 роки) Середньострокові (3-5) Довгострокові (понад 5)
4. За галузевою приналежністю	Промислові Будівельні Транспортні Освітні У сфері торгівлі Комплексні
5. За специфікою кінцевого продукту	Економічні Організаційні Технічні Соціальні Змішані
6. За функціональним спрямуванням	Виробничі Технологічні Фінансові Дослідження і розвитку Маркетингові З управління персоналу Комбіновані
7. За характером залучених сторін	Міжнародні Національні Територіальні Місцеві
8. За ступенем складності	Прості Складні Дуже складні (комплексні)
9. За складом і структурою залучених організацій	Одно функціональні Багатофункціональні
10. За вимогами до якості проекту	Стандартні З надзвичайними вимогами

Джерело: [4, с. 11].

Для аналізу рівня впровадження проєктного підходу з метою підвищення інтелектуальної безпеки в Україні доцільно звернутися до міжнародного

досвіду країн, які активно застосовують цей підхід у різних сферах. Порівняння практик різних держав дає змогу визначити основні напрями, ключові ініціативи та досягнуті результати, а також окреслити можливі недоліки й наявні проблеми. Нижче подано порівняльну таблицю, що відображає особливості застосування проєктного підходу у сфері інтелектуальної безпеки в низці країн, зокрема США, Німеччині, Сінгапурі, Ізраїлі, Швеції та Японії [23] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця практики застосування проєктного підходу у різних країнах

№№	Країна	Основні напрямки застосування проєктного підходу	Ключові проєкти і ініціативи	Досягнуті результати
1.	США	Інформаційна безпека, дослідження та інновації, освіта	DARPA (Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів), STEM-освіта, Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA)	Лідерство у сфері кібербезпеки, розвиток інноваційних технологій, підвищення рівня STEM-освіти
2.	Німеччина	Захист даних, інноваційні хаби, міжнародна співпраця	Федеральне агентство з кібербезпеки, Fraunhofer-Gesellschaft, проєкт H2020 (ЄС)	Стійка інфраструктура захисту даних, розвиток інновацій через дослідницькі інститути, активна участь у міжнародних проєктах
3.	Сінгапур	Інформаційна безпека, освіта, дослідження та інновації	Cyber Security Agency (CSA), Smart Nation Initiative, National Research Foundation	Створення безпечного кіберпростору, інтеграція технологій в повсякденне життя, розвиток наукових досліджень
4.	Ізраїль	Інформаційна безпека, дослідження та інновації, міжнародна співпраця	Israel National Cyber Directorate (INCD), проєкт CyberSpark, участь у програмі Horizon 2020	Лідерство у сфері кібербезпеки, створення інноваційних кластерів, активна міжнародна співпраця

5.	Швеція	Захист даних, освіта, інноваційні хаби	Swedish Civil Contingencies Agency (MSB), проєкт Kista Science City, програми з кіберосвіти	Високий рівень захисту даних, розвиток технологічних інновацій, підвищення компетенцій у сфері кібербезпеки
6.	Японія	Інформаційна безпека, дослідження та інновації, освіта	Information-technology Promotion Agency (IPA), проєкт Society 5.0, програми STEM-освіти	Інтеграція передових технологій у суспільство, підвищення рівня безпеки, розвиток наукових досліджень

Джерело: [23].

Управління проєктами найчастіше сприймається як сучасна технологія управління і зазвичай реалізується у формі соціальних проєктів – планів або програм, спрямованих на створення нових соціальних систем, надання ефективних управлінських послуг, розвиток людських ресурсів через партнерські взаємини між владою та громадянами [30]. Ця методологія, визнана у світі, дозволяє вирішувати організаційно-технічні завдання, ефективно управляти цілями організації, швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, а також економити час і ресурси. Його основною метою є досягнення максимальної результативності за умови забезпечення належної ефективності та реалізації запланованих трансформаційних змін.

Отже, «управління проєктом» – це тимчасова управлінсько-професійна діяльність, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль за ефективним використанням усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо). Вона здійснюється із застосуванням спеціальної методології та інструментів для досягнення заздалегідь визначених цілей у встановлені терміни реалізації проєкту.

1.2. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі

Сьогоднішній інформаційний бум, який охопив усі сфери культурного життя, істотно впливає на глобальні технології управління виробничими, комунікаційними та міжособистісними процесами, а також формує нові потреби людини. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність оновлення систем управління сучасного суспільства. Враховуючи основні тенденції розвитку управлінської науки та існуючі як вирішені, так і проблемні аспекти цієї галузі, питання формування й розвитку «культури управління» в організаціях у межах соціокультурного простору залишається надзвичайно важливим і актуальним.

Нова концепція управління, яка відзначається системними змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління та формуванні нового управлінського мислення, базується на засадах теорій соціального управління, що є важливою складовою загальнолюдської культури.

Культура – це загальне філософське поняття, що охоплює матеріальні, духовні та творчі прояви людської діяльності й відображає взаємодію людини з навколишнім середовищем, соціумом та самою собою. Вона водночас постає як «людський світ» і як показник «людської сутності». Культурні прояви виявляються у різноманітних формах та видах діяльності людини в різних сферах життя, у тому числі в управлінській. Її роль у суспільстві полягає насамперед у здатності накопичувати, зберігати та передавати досвід людства майбутнім поколінням.

У сучасних умовах особливої значущості набуває управлінська культура – важлива складова загальної культури, що поєднує вміння керувати та здатність результативно виконувати управлінські функції. Управлінська діяльність є відображенням рівня культури суспільства й вимагає від керівника високої професійної підготовки та постійного розвитку. Основою ефективного управління залишається людський фактор, адже більшість організаційних викликів пов’язані саме з роботою з людьми. Це передбачає систематичний вплив на колектив, спрямований на організацію та узгодження спільної діяльності задля досягнення максимальної ефективності при мінімальних

витратах. Управлінська культура, таким чином, є способом використання загальнолюдських культурних цінностей у сфері управління.

Загалом культуру управління можна розуміти як комплекс напрацьованих результатів і практик у сфері управлінської діяльності, організації роботи керівників, застосування управлінських технологій, а також дотримання вимог, що висуваються до управлінських систем і персоналу відповідно до норм моралі, етики, естетики та права. Важливо враховувати, що управлінська діяльність здійснюється в умовах складної дії політичних, економічних і соціальних чинників. Різні наукові підходи до аналізу управління свідчать, що культура управління тісно пов’язана з культурою суспільства, яку розглядають як цілісне бачення світу, систему негласних правил, оцінок і норм, що допомагають людям орієнтуватися в поведінці інших та сприймати нові явища й зміни.

Особливість культури управління полягає у її структурі, яка включає чотири взаємопов’язані елементи: культуру працівників управління, культуру управлінського процесу, культуру умов праці та культуру документації. Без сучасних знань основ управління неможливо проводити ефективні реформи в суспільстві та раціонально здійснювати державне регулювання.

У цьому контексті механізм формування «культури управління» можна зазначити так: він охоплює накопичення знань, управлінських концепцій, проєктів і програм; розвиток системи управлінських взаємин; стимулювання творчого потенціалу в управлінській сфері; утвердження в суспільстві поваги до інститутів публічної влади, держави, законів, моральних та правових норм. Крім того, важливим складником є створення та впровадження таких управлінських технологій, що підвищують ефективність управлінського процесу та поєднують знання, взаємини, творчу діяльність і роботу соціальних інститутів у цілісну систему. Усі ці елементи визначають основні напрями становлення та розвитку управлінської культури.

Аналіз наукових джерел, присвячених теорії та практиці публічного управління, показує, що провідне місце в них займають питання, пов’язані з

діяльністю суб'єктів управління – керівників, менеджерів і всіх учасників управлінського процесу. Суб'єктивний аспект управління зазвичай розглядається комплексно й охоплює сукупність ділових, професійних та особистісних характеристик керівника. До ключових з них належать професійні знання у відповідній сфері, які передбачають уміння постійно вдосконалювати, розширювати та оновлювати власні компетенції.

Організаторські здібності та управлінські навички мають забезпечувати ефективне використання сучасних здобутків технічних, природничих і соціально-гуманітарних наук. Значущою є й майстерність ділової комунікації, що ґрунтується на дотриманні вимог службового та мовного етикету. Не менш важливою є компетентність у психолого-педагогічних аспектах управління, в психології управління, яка враховує соціально-психологічні закономірності поведінки людей у групі. Важливими складниками є широкий культурний світогляд, сформований на основі загальнолюдських і національних цінностей, а також моральні характеристики, що відповідають суспільним уявленням про належне.

Крім того, важливим методологічним принципом розвитку культури управління є створення управлінських цінностей, які забезпечують ефективне функціонування й розвиток виробничих систем. Культура управління реалізує важливу культурологічну функцію – нормативно-регулятивну, яка забезпечує більш гуманний характер взаємин усередині колективу. Основу структури управлінської культури становлять ціннісно-моральні орієнтири: сукупність фундаментальних, загальнолюдських моральних норм – «прагни кращого», «роби добро», «не вкради» та інші. Хоча ці норми можуть здаватися формальними, адже не підлягають точному доведенню чи виведенню з ширших положень, саме вони є підґрунтям для формування конкретних правил поведінки, зокрема й норм ділової етики в публічному управлінні.

Моральні засади особистості формуються під впливом її соціального середовища, рівня духовного розвитку та професійної ролі, наприклад керівника органу державної чи муніципальної влади. Саме ці моральні норми

інтегрують почуття та переживання, що визначають характер управлінських рішень і дій, забезпечуючи їхню послідовність і гармонійність. До таких норм належать і моральні цінності – віра, доброта, справедливість, надія, які становлять основу духовного життя людини. Ці цінності є неповторними та не можуть бути зведені до точних формул чи жорстко визначених правил.

Отже, культура управління становить органічну частину загальної культури людства та виступає формою використання її здобутків в управлінській сфері. Вона охоплює напрацьовані практики організації та здійснення управлінських процесів, побудову управлінської діяльності, застосування управлінських технологій, а також дотримання вимог до систем управління й персоналу, що ґрунтуються на нормах моралі, етики, естетики та права. Культура управління не обмежується теоретичними знаннями – вона проявляється у реальній поведінці людей, особливостях їхнього спілкування й практичних діях, які втілюються в інтелектуальних, організаційних, інформаційних та управлінських продуктах і технологіях.

Основні етапи формування культури проєктного управління можна подати так:

1) формування цінностей і норм. Потрібно визначити спільні принципи, які визначають успіх проєкту, та стимулювати серед учасників культуру відкритості, відповідальності й командної взаємодії;

2) запровадження стандартів. Важливо встановити чіткі правила та прозорі процедури для всіх стадій реалізації проєкту – від його ініціювання до завершення, застосовуючи ефективні методи планування, виконання та контролю;

3) управління обмеженнями. Необхідно забезпечити якісне управління часовими, фінансовими, ресурсними та якісними параметрами проєкту, а також враховувати можливі ризики;

4) комунікація та участь команди. Потрібно підтримувати постійний конструктивний діалог з учасниками проєкту, враховуючи їхні потреби та

пропозиції. Плани слід регулярно оновлювати на основі отриманого зворотного зв’язку;

5) *використання інструментів проєктного менеджменту.* Застосування платформ на кшталт Trello, Asana чи Jira допомагає підвищити ефективність планування, розподілу завдань та контролю за виконанням етапів проєкту.

Під час взаємодії з внутрішніми та зовнішніми клієнтами в межах проєкту важливо враховувати характер взаємин, специфіку контексту, попередній досвід співпраці й особливості корпоративної культури. Корпоративна культура охоплює систему спільних цінностей, переконань і уявлень учасників проєкту, які формують їхню поведінку. Саме вона визначає унікальність кожної організації та впливає на те, як її співробітники сприймають один одного і взаємодіють між собою. Крім того, кожний проєкт може мати власну мікрокультуру зі своїми внутрішніми правилами, усталеними практиками та соціальними нормами.

У деяких організаціях працівники виконують завдання переважно індивідуально, тоді як в інших основний акцент робиться на командну роботу та колективну взаємодію. Глибинні аспекти корпоративної культури, зокрема система цінностей, можуть бути непомітними на перший погляд, проте вони проявляються через поведінку персоналу, символіку, традиції та щоденні ритуали організації. Коли основні риси корпоративної культури визначені, її члени повинні адаптуватися до загальноприйнятого стилю комунікації – частоти взаємодії, рівня формальності та обраних форматів. Така адаптація суттєво впливає на результативність діяльності та рівень задоволеності учасників проєкту.

Проєктні команди нерідко стикаються з різними внутрішніми й міжособистісними труднощами, однак спільне розуміння цілей і бачення проєкту дає змогу забезпечити узгодженість дій і ефективну співпрацю.

Отже, проєктний менеджмент насамперед полягає в організації та координації роботи команди та ресурсів проєкту з використанням спеціалізованих методів і інструментів для досягнення запланованих

результатів. Зазвичай основними критеріями ефективності управління проєктом вважають своєчасне виконання завдань, досягнення поставлених обсягів робіт та дотримання затвердженого бюджету.

Систему управління проєктами можна структурувати за основними функціями, у межах яких реалізуються відповідні процеси із застосуванням певних методів та інструментів:

- *ефективне планування* – це базис успішного проєкту, що передбачає розробку детальних планів, контроль їх виконання та управління термінами, бюджетом і обсягом робіт. До процесів управління проєктами належать ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, а також завершальні процеси. Всі ці п’ять груп процесів необхідні для будь-якого проєкту, тісно пов’язані між собою та повинні виконуватися у певній послідовності незалежно від сфери чи специфіки життєвого циклу проєкту;

- *комунікація та співпраця* – відкритий і прозорий обмін інформацією між усіма членами команди та зацікавленими сторонами, що сприяє ефективному вирішенню проблем і узгодженій координації дій;

- *використання знань і методів,* реалізація проєкту вимагає застосування сучасних методів управління, а також постійного професійного розвитку та обміну знаннями всередині команди;

- *гнучкість і адаптивність,* культура управління проєктами передбачає здатність швидко реагувати на зміни, вчасно вносити корективи та ефективно діяти в непередбачуваних обставинах;

- *лідерство та відповідальність.* Проєктний менеджер відіграє ключову роль: координує команду, приймає стратегічні рішення та несе відповідальність за досягнення цілей проєкту;

- *моніторинг та контроль* – це постійне відстеження прогресу, аналіз результатів та перевірка відповідності плану допомагають забезпечити досягнення запланованих цілей.

Формування *культури управління* у сучасному суспільстві має багатогранний характер: вона охоплює не лише професійні компетенції

управлінців, а й систему цінностей і принципів, що впливають на прийняття рішень. До ключових факторів слід віднести глобалізацію та розвиток сучасних технологій, які вимагають гнучкості та інноваційного підходу, а також вплив масової культури на управлінські практики й формування суспільних очікувань щодо поведінки лідерів.

Отже, основні складові формування *культури управління* включають:

- *професійну якість.* Це рівень і характер творчої самореалізації керівника, який передбачає опанування, передачу та створення управлінських цінностей і технологій.

- *соціальний аспект.* Культура управління розглядається як сукупність теоретичних і практичних підходів, що враховують економічні, соціальні та інші тенденції розвитку, забезпечуючи ефективне вирішення управлінських завдань.

- *глобалізація та цифровізація.* Сучасні умови вимагають від управлінців уміння швидко адаптуватися до змін, спричинених глобальними процесами та стрімким розвитком інформаційних технологій.

- *вплив масової культури.* Через медіа та інші комунікаційні канали масова культура формує уявлення про лідерство, успіх і цінності як у керівників, так і у підлеглих, що може як сприяти розвитку, так і створювати додаткові виклики для управлінців.

- *історичні та національні особливості.* Культура управління значною мірою формується під впливом історичного досвіду та національних традицій.

- *формування правового суспільства.* Культура управління є невід'ємною частиною загальної культури суспільства, сприяє розвитку правового порядку, розкриттю творчого потенціалу людей і зміцненню інститутів громадянського суспільства.

Отже, формування культури проєктного управління передбачає створення спільного середовища цінностей, норм і переконань, яке базується на ефективних управлінських практиках. Це досягається шляхом встановлення чітких правил, налагодження прозорої комунікації, врахування потреб команди,

застосування відповідних інструментів та дотримання основних етапів життєвого циклу проєкту, таких як: визначення цінностей і норм, впровадження стандартів, управління обмеженнями, забезпечення комунікації та залученості, а також використання сучасних методів і засобів управління проєктами.

1.3. Поняття та структура механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади

У контексті теми дослідження важливо перейти від загальних уявлень про проєктний підхід і «культуру управління» до більш прикладної, управлінсько-інструментальної категорії – механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади. Поняття «механізм» у наукових працях з публічного управління переважно трактується як системно організована сукупність взаємопов'язаних елементів (цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, процедур, ресурсів, суб'єктів і об'єктів), за допомогою яких забезпечується реалізація управлінського впливу та досягнення визначених результатів [20]. У цьому сенсі механізм формування культури проєктного управління не зводиться лише до «впровадження інструментів», а охоплює ширший комплекс – від ціннісних орієнтирів і норм поведінки посадових осіб до регламентів, компетенцій, цифрових рішень і системи мотивації, що підкріплюють проєктну діяльність.

Культура проєктного управління в органах публічної влади може розглядатися як частина управлінської культури, що відображає прийняті в організації цінності, стандарти, норми й практики здійснення проєктної діяльності (ініціювання, планування, реалізація, моніторинг, контроль і завершення), а також стиль комунікації, співпраці та відповідальності в проєктах [52; 36]. Вона проявляється через домінуючі підходи до постановки цілей, прийняття рішень, управління ресурсами і ризиками, прозорість

документування, дотримання строків і бюджету, а також через орієнтацію на вимірювані результати й суспільну цінність проєктів [6; 21].

Виходячи з наведених підходів, під механізмом формування культури проєктного управління в органах публічної влади доцільно розуміти сукупність принципів, функцій, методів, інструментів, процедур та організаційних умов, що забезпечують становлення й розвиток проєктно орієнтованих цінностей, компетенцій і практик у діяльності органів влади, а також закріплюють ці практики у внутрішніх регламентах, кадрових політиках і системі управлінських рішень. Такий механізм має забезпечувати не епізодичність, а відтворюваність і стандартизованість проєктної роботи в публічній сфері, підвищуючи спроможність органів влади до реалізації програм і проєктів розвитку [20; 53].

Змістовно механізм формування культури проєктного управління має як мінімум чотири виміри: ціннісно-нормативний, організаційно-процедурний, кадрово-компетентнісний та інформаційно-інструментальний. Кожен із них є взаємопов’язаним і потребує системного підходу. Так, ціннісно-нормативний вимір визначає, «чому» і «для чого» орган влади розвиває проєктну культуру: які принципи (відкритість, доброчесність, підзвітність, орієнтація на результат) лежать в основі проєктної діяльності, як закріплюються етичні стандарти й правила взаємодії [42]. Організаційно-процедурний вимір визначає «як саме» здійснюється проєктна діяльність: через які процеси, регламенти, ролі, процедури ініціювання, відбору, моніторингу, звітності та завершення [6; 21]. Кадрово-компетентнісний вимір відповідає за «хто» реалізує проєкти: які компетенції потрібні посадовим особам, як формується проєктна команда, як організоване навчання, наставництво й оцінка результативності [8; 52]. Інформаційно-інструментальний вимір охоплює «чим» користуються суб’єкти проєктної діяльності: інструменти планування, цифрові платформи, шаблони документів, системи управління портфелями, а також інформаційні потоки й комунікації [36; 53].

Ключовим методологічним питанням є визначення структури механізму. На підставі наукових підходів до проєктного менеджменту як стандартизованої діяльності та до управлінської культури як системи норм і практик, доцільно подати структуру механізму у вигляді взаємопов'язаних компонентів:

1) цільовий компонент (мета, завдання, очікувані результати та індикатори);

2) принциповий компонент (засади, норми, етичні стандарти, підзвітність);

3) суб'єктно-об'єктний компонент (суб'єкти управління, учасники, зацікавлені сторони; об'єкт – проєктна діяльність і її результати);

4) функціональний компонент (планування, організація, мотивація, координація, моніторинг і контроль, комунікації);

5) інструментально-процедурний компонент (методи, процедури, регламенти, документообіг, шаблони, стандарти);

6) ресурсний компонент (фінансові, кадрові, інформаційні, часові, матеріальні ресурси);

7) результативно-оцінний компонент (оцінювання, аудит, уроки, інституційне навчання) [6; 20; 58].

Цільовий компонент механізму визначає загальну спрямованість формування культури проєктного управління. Метою, як правило, є підвищення спроможності органів публічної влади реалізовувати проєкти і програми розвитку у визначені строки, у межах ресурсних обмежень, із належною якістю та вимірюваним суспільним ефектом [21; 52]. До завдань цільового компонента належать: (а) формування єдиних підходів до проєктної діяльності; (б) розвиток компетенцій персоналу; (в) стандартизація процесів; (г) посилення прозорості та підзвітності; (ґ) забезпечення управління ризиками та знаннями; (д) підвищення довіри громадян через результативні проєкти [8; 42].

Принциповий компонент є базою механізму, оскільки саме цінності й норми формують внутрішню «логіку» проєктної поведінки посадових осіб. Для публічної влади особливо важливими є принципи законності, доброчесності,

підзвітності, участі та відкритості, а також принципи проєктного управління: орієнтація на результат, чіткість ролей і відповідальності, управління обмеженнями (час, бюджет, якість, обсяг), управління зацікавленими сторонами й ризиками [6; 42]. Дотримання цих принципів забезпечує уникнення ситуації, коли проєктний підхід використовується формально, як «паперова» вимога, без реального впливу на практику управління [3; 21].

Суб'єктно-об'єктний компонент передбачає визначення ролей і відповідальності. У публічній сфері типовими суб'єктами є керівництво органу влади, структурні підрозділи (ініціатори, розробники, виконавці), проєктний офіс або відповідальна функція, фінансові підрозділи, юридичний супровід, а також зовнішні стейкхолдери: громадськість, донори, бізнес, контролюючі органи. Об'єктом виступає проєктна діяльність, включно з портфелем проєктів, процесами та результатами [53; 58]. Важливо, щоб в організації було визначено «власника» механізму – структурну одиницю або посадову особу, відповідальну за стандарти, навчання, методологію та розвиток проєктної культури [52].

Функціональний компонент відображає набір управлінських функцій, що реалізуються в процесі формування проєктної культури. До них належать: планування (встановлення цілей, показників, ресурсів), організація (структурування ролей, процесів, регламентів), мотивація (стимули, визнання, розвиток), координація (взаємодія підрозділів і команд), комунікації (інформування, участь, консультації), моніторинг і контроль (відстеження прогресу, аналіз відхилень), а також завершення й навчання (уроки, підбиття підсумків, поширення практик) [6; 36; 58].

Інструментально-процедурний компонент включає стандарти, інструменти і процедури. У публічній владі особливу роль відіграє нормативна визначеність: регламенти підготовки проєктів, критерії відбору, порядок ухвалення рішень, вимоги до проєктної документації. Наявність шаблонів (паспорт проєкту, план-графік, матриця ризиків, комунікаційний план, звіт про виконання) робить проєктні процеси відтворюваними і прозорими [6; 21].

Також важливою є процедура «управління змінами», що дозволяє контролювати коригування бюджету, строків і обсягу робіт, забезпечуючи відповідальність і підзвітність [20].

Ресурсний компонент охоплює не лише фінанси, а й кадри, час, інформацію, інфраструктуру. У публічній сфері саме ресурсні обмеження часто визначають доцільність проєктного підходу, адже проєкти реалізуються в умовах обмеженості бюджетів, кадрового дефіциту й високих ризиків, що потребує пріоритизації та портфельного мислення [21; 53]. Для розвитку культури необхідно забезпечувати доступ до навчання, методологічної підтримки, цифрових інструментів і консультацій, а також виділяти час персоналу для проєктної роботи поряд із функціональними завданнями [52].

Результативно-оцінний компонент передбачає наявність системи оцінювання зрілості проєктної культури, ефективності механізму та якості управління проєктами. Доцільно використовувати показники: частка проєктів, виконаних у строк і в межах бюджету; кількість проєктів із чіткими індикаторами результату; рівень задоволеності стейкхолдерів; кількість випадків коригування проєктів за процедурою управління змінами; якість проєктної документації; наявність «уроків» і бази знань [6; 36]. Оцінювання має бути регулярним і поєднувати внутрішній контроль та зовнішній аудит, а також механізми зворотного зв’язку [42].

Формування культури проєктного управління має відбуватися поетапно. З урахуванням підходів до інституалізації проєктного менеджменту в публічній сфері, доцільно виокремити такі етапи:

1) діагностика (оцінювання поточного стану проєктних практик і культури);

2) нормування (визначення стандартів, процедур, ролей);

3) розвиток компетенцій (навчання, наставництво, формування команд);

4) інтеграція (вбудовування проєктних процесів у бюджетування, стратегічне планування, документообіг);

5) закріплення та розвиток (оцінювання, коригування механізму, поширення практик) [52; 53].

Особливість механізму в органах публічної влади полягає в тому, що він має узгоджуватися із правовими вимогами, процедурністю ухвалення рішень і потребою суспільної легітимності. На відміну від приватного сектору, де ключовим критерієм є комерційний результат, у публічному управлінні пріоритетом є суспільна цінність, публічний інтерес, соціальний ефект і прозорість [53; 42]. Це означає, що механізм формування культури проєктного управління повинен містити не тільки управлінські інструменти, але й інструменти участі, комунікації та підзвітності, що забезпечують довіру громадян та відповідність проєктів стратегічним пріоритетам територій і держави [8; 21].

Отже, механізм формування культури проєктного управління в органах публічної влади є системним комплексом взаємопов’язаних елементів, що забезпечує перехід від фрагментарного застосування проєктних інструментів до інституалізованої проєктної діяльності, яка базується на спільних цінностях, стандартах, компетенціях та прозорих процедурах. Його структура включає цільовий, принциповий, суб’єктно-об’єктний, функціональний, інструментально-процедурний, ресурсний і результативно-оцінний компоненти, сукупна дія яких спрямована на підвищення результативності проєктів та зміцнення спроможності органів публічної влади реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку [6; 20; 52].

1.4. Організаційні, правові, кадрові та інформаційні складові механізму формування культури проєктного управління

Розкриття механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади потребує деталізації його ключових складових, що забезпечують практичну реалізацію проєктного підходу. У межах теоретичного

аналізу доцільно зосередитися на чотирьох групах складових: організаційних, правових, кадрових і інформаційних. Такий поділ дозволяє систематизувати умови та інструменти формування проєктної культури, а також відобразити їх взаємозв'язок із загальною управлінською культурою в публічному секторі [52; 53].

Організаційні складові механізму включають:

1) інституційне закріплення проєктної функції (проєктний офіс / відповідальний підрозділ / координатор);

2) розподіл ролей і відповідальності у проєктному циклі;

3) портфельне управління та пріоритизацію проєктів;

4) інтеграцію проєктної діяльності зі стратегічним і бюджетним плануванням;

5) управління знаннями та організаційне навчання;

6) внутрішні комунікації та взаємодію із зацікавленими сторонами [6; 21].

По-перше, інституційне закріплення проєктної функції є базовою умовою формування культури проєктного управління. Коли відповідальність за методологію, стандарти та підтримку проєктів розпорошена між різними підрозділами, проєктна діяльність часто набуває фрагментарного характеру і залежить від ініціативності окремих осіб. Натомість створення проєктного офісу або визначення відповідальної функції (координатора) забезпечує стабільність підходів, уніфікацію документів, методичний супровід та зниження ризиків дублювання чи неузгодженості проєктів [53; 52].

У публічній сфері проєктний офіс може виконувати функції: методологічної підтримки, портфельної аналітики, моніторингу виконання, підготовки звітності, управління змінами, а також організаційного навчання персоналу [6].

По-друге, необхідним є чіткий розподіл ролей у проєктному циклі. Для органів публічної влади важливими є такі ролі: ініціатор проєкту, замовник, керівник проєкту, проєктна команда, відповідальні виконавці, фінансовий супровід, юридичний супровід, технічний нагляд, а також комунікаційна

підтримка. Культура проєктного управління формується тоді, коли ролі визначені, відповідальність є персоніфікованою, а процеси – прозорими й документованими [6; 20]. Це мінімізує «розмиття» відповідальності, характерне для традиційних управлінських підходів, і підвищує керованість змін у соціально-економічних системах [21].

По-третє, організаційною складовою виступає портфельне управління. У публічному секторі одночасно існують десятки ініціатив, але ресурси завжди обмежені. Тому орган влади має потребу у механізмах відбору та пріоритизації проєктів за критеріями: відповідність стратегії розвитку, суспільна значущість, економічна доцільність, ризики, готовність до реалізації, наявність співфінансування, вплив на критичну інфраструктуру тощо [21; 53]. Саме портфельне мислення є ознакою зрілої проєктної культури, оскільки дозволяє управляти не «одиничними справами», а системою взаємопов’язаних проєктів, узгоджених із програмами та стратегічними пріоритетами територій [3; 21].

По-четверте, важливою організаційною умовою є інтеграція проєктної діяльності зі стратегічним і бюджетним плануванням. Проєктний підхід у публічному управлінні не може існувати ізольовано: проєкти мають походити зі стратегічних цілей і бути інструментами їх досягнення [3; 21]. Бюджетування, у свою чергу, має враховувати потреби проєктів: етапність фінансування, необхідність супровідних витрат (експертизи, проєктування, нагляд), резерви на ризики та зміни [6; 20]. Коли стратегія, програми та бюджет узгоджені з проєктним портфелем, зростає прогнозованість, зменшується кількість «випадкових» ініціатив, а культура проєктного управління отримує реальний інституційний ґрунт [53].

По-п’яте, організаційною складовою є управління знаннями й організаційне навчання. Культура формується через повторюваність практик і передачу досвіду. Для цього важливо створювати базу знань: шаблони документів, приклади паспортів проєктів, типові ризики та заходи реагування, звіти про уроки, кейси успішних і проблемних проєктів, методичні рекомендації. Закріплення практики «уроків проєкту» (lessons learned) після

завершення проєктів підвищує зрілість організації і зменшує повторення помилок [6; 36].

По-шосте, комунікації та взаємодія зі стейкхолдерами є критично важливими для публічного управління. На відміну від корпоративних проєктів, публічні проєкти часто мають широку групу зацікавлених сторін: мешканці, депутати, громадські організації, бізнес, контролюючі органи, донори. Культура проєктного управління виявляється у здатності органу влади забезпечити відкритість інформації, прозорість відбору проєктів, участь громадськості, регулярну звітність та якісну комунікацію щодо цілей і результатів [42; 53].

Правові складові механізму формування культури проєктного управління полягають у нормативному регулюванні процедур, визначенні повноважень, забезпеченні законності та підзвітності. У публічному секторі правові норми задають рамки, в межах яких відбувається проєктна діяльність: порядок ухвалення рішень, правила використання бюджетних коштів, публічні закупівлі, вимоги до планування, звітності й контролю. Правова визначеність сприяє інституалізації проєктних практик і мінімізує ризики конфлікту інтересів та корупційних проявів [42].

Правовий вимір механізму включає:

1) внутрішні регламенти і положення (про проєктну діяльність, проєктний офіс/координатора, порядок відбору проєктів);

2) процедури документування (паспорт проєкту, план-графік, кошториси, протоколи, рішення);

3) механізми контролю і підзвітності (внутрішній контроль, аудит, публічні звіти);

4) правове забезпечення взаємодії з партнерами та донорами (угоди, меморандуми, договори) [53; 58].

З огляду на те, що управління проєктом у публічній сфері є «процесом інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання» для

розв’язання публічних проблем, правовий компонент механізму є одним із визначальних [53].

Кадрові складові механізму включають формування проєктних компетенцій, розвиток персоналу, систему мотивації та оцінювання діяльності. Як зазначається у працях, управління проєктом є специфічним видом діяльності, що ґрунтується на поєднанні сучасних знань і технологій із практичними навичками управління [6]. Відтак, без розвитку компетенцій персоналу формування культури проєктного управління неможливе.

У кадровому вимірі механізму важливо:

1) визначити компетентнісні профілі посад, що залучені до проєктів (керівник проєкту, аналітик, фінансист, комунікаційник тощо);

2) організувати системне навчання (курси, тренінги, сертифікації, внутрішні семінари);

3) впровадити наставництво і командне навчання;

4) закріпити проєктні компетенції у процедурах добору та оцінювання;

5) сформувати культуру відповідальності та командної взаємодії [8; 52].

Важливим елементом кадрового механізму є мотивація. У публічній сфері мотиваційні інструменти можуть бути як матеріальними (преміювання, доплати), так і нематеріальними (визнання, кар’єрне зростання, участь у навчанні, публічна підтримка успішних команд). Системна мотивація підкріплює бажану поведінку і робить проєктну діяльність престижною та значущою для персоналу, що є передумовою формування стійкої культури [52; 36].

Окремої уваги потребує розвиток лідерства й управлінської відповідальності. У проєктній культурі керівник виступає не лише як «адміністратор», а як лідер змін, здатний координувати команду, приймати рішення, управляти конфліктами та забезпечувати комунікацію із зацікавленими сторонами [36; 52]. Формування такого лідерства є складовою загальної культури управління і передбачає роботу з цінностями, етикою, управлінською поведінкою та комунікаційною компетентністю [8].

Інформаційні складові механізму охоплюють інформаційні потоки, системи збору та аналізу даних, цифрові інструменти, а також стандарти інформаційного забезпечення проєктів. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише технічним засобом, а й культурним чинником, оскільки змінює практики взаємодії, прозорість і підзвітність. Застосування інформаційних систем дає змогу забезпечити оперативний доступ до даних, уніфікувати документообіг, підвищити якість планування і контролю [36; 53].

До інформаційних елементів механізму належать:

1) система управління проєктною документацією (шаблони, реєстри, бази даних);

2) аналітичні інструменти (індикатори, панелі моніторингу, звітність);

3) цифрові платформи управління проєктами і портфелями;

4) інформаційна безпека та захист даних;

5) комунікаційні канали для взаємодії з громадськістю та партнерами [36; 42].

Інформаційна складова має забезпечувати «прозорий цикл» проєкту: від ініціювання (обґрунтування проблеми та цілей) до завершення (підсумковий звіт, показники результату, уроки). У межах механізму важливо запровадити стандарти інформаційного наповнення проєктних документів: опис проблеми, цільові групи, очікувані результати, показники, ризики, бюджет, календарний план, відповідальні особи, джерела фінансування та план комунікацій [6; 20]. Уніфікація цих елементів забезпечує порівнюваність проєктів у портфелі та підвищує якість управлінських рішень [21].

Взаємозв’язок організаційних, правових, кадрових та інформаційних складових полягає в тому, що вони підсилюють одна одну. Правові норми закріплюють організаційні процедури; організаційна структура визначає потреби у компетенціях; кадровий розвиток забезпечує спроможність виконувати регламенти; інформаційні системи роблять процедури прозорими й контрольованими. Тому механізм формування культури проєктного управління має розглядатися як цілісність, а не як набір розрізнених заходів [52; 53].

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективність механізму формування культури проєктного управління в органах публічної влади визначається ступенем інституалізації проєктних практик, їх нормативним закріпленням, розвитком компетенцій персоналу та впровадженням сучасних інформаційних інструментів. Саме комплексність і системність цих складових дозволяє перейти від ситуативного використання проєктних інструментів до зрілої проєктної культури, яка забезпечує результативність публічних проєктів і підвищує довіру до органів влади [6; 42; 52].

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЛОГОРОДСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика інституційного забезпечення управління проєктами в Білогородській сільській раді Бучанського району Київської області

Механізми державного управління – це практичні інструменти, заходи, важелі та стимули, за допомогою яких органи державної влади здійснюють вплив на суспільство, економіку та інші соціальні системи з метою досягнення визначених цілей. Йдеться як про внутрішні механізми управління державою, коли чинники впливу формуються всередині системи, так і про механізми взаємодії з іншими державами, де ці чинники є зовнішніми.

Реальний механізм державного управління завжди має конкретний зміст і реалізується з урахуванням доступних ресурсів. Він виконує функцію інструменту суспільного самоврядування та може бути поданий у вигляді послідовності: цілі → рішення → впливи → дії → результати.

Фактори, що визначають перебіг процесів державного управління, можуть бути політичними, економічними чи соціальними – відповідно до ключових сфер суспільного життя. Крім того, залежно від форми управлінської діяльності, вони можуть мати організаційний або правовий характер. Відповідно, виокремлюють політичні, економічні, соціальні, організаційні та правові механізми управління, які здебільшого застосовуються комплексно.

Комплексний механізм державного управління можна визначити як систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових інструментів, спрямованих на реалізацію цілеспрямованого впливу органів державної влади.

Визначення механізмів охоплює численні поняття, в т. ч. технології та інструменти. Механізми – це все те, що приводить у рух, тобто до практичної реалізації. Наприклад, механізми реалізації стратегій, державних політик, проєктів, програм, бюджету тощо. Тому навряд чи правильно зводити широку гамму механізмів публічного управління (практичних заходів, засобів, важелів, стимулів) лише до інструментів та технологій, тобто певних засобів, оскільки це дещо зубожіє наукове поле публічно-управлінських досліджень.

Нагадаємо, що: «технології – у переносному значенні це: а) сукупність і послідовність методів, способів для досягнення чогось (практично конкретного, наприклад нормативно-правові та інформаційні технології); б) наукова дисципліна, що описує, розробляє і вдосконалює зазначені вище способи, процеси та порядок їх здійснення (регламенти, режими); а інструменти – у переносному значенні це засіб, спосіб для досягнення чогось.

Необхідно чітко визначитися з питанням розмежування діяльності у різних суспільних сферах, галузях та відносинах з публічним управління ними. Всі документи, що розробляються та приймаються у межах останнього (стратегічні плани, стратегії, державні політики, відповідні концепції, державні цільові програми та програми соціально-економічного розвитку, національні проєкти, державні та місцеві бюджети тощо), є результатом його діяльності, яка, безумовно, потребує наукового забезпечення у галузі науки «Публічне управління» [38, с. 38-39].

У той же час, пропозиції конкретних заходів до цих документів вносяться фахівцями, задіяними у різних суспільних сферах, галузях та відносинах, а також науковцями відповідних галузей науки (право, економіка, соціологія, екологія тощо). Тобто, наукове забезпечення (обґрунтування) пропозицій, що вносяться у встановленому порядку для їх врахування у публічних документах, мають здійснюватися відповідними галузями наук.

Часто проєкти стратегій та програмно-цільових рішень розробляються науковими та проектними організаціями за завданнями органів публічної влади, а потім доводяться останніми до завершення та затвердження. Це типовий

приклад співпраці органів публічної влади та фахівців різних галузей наук відповідно до чинних проблеми чи завдань, який вказує на складність чіткого розмежування деяких напрямів у паспортах різних галузей наук. А відтак у таких випадках цього і не слід робити. Загальною рекомендацією, на нашу думку, є віднесення діяльності до публічно-управлінської, якщо вона здійснюється органами публічної влади і службовцями (державними або місцевого самоврядування) на будь-якому рівні системи публічного управління, пов’язана з прийняттям публічно-управлінських рішень та має ознаки: цілеспрямовуючої, організаційно-правової, координуючої, контролюючої, комунікаційної.

Наука публічного управління повинна мати переважно науково-прикладний характер. Її результати слід більш ефективно використовувати у практиці публічного управління.

Отже, в цьому підрозділі ми розглянемо інституційне забезпечення або інституційний механізм формування культури проєктного управління в територіальній громаді.

Білогородська сільська територіальна громада (далі – Білогородська громада) розташована на південний захід від столиці України міста-героя Києва, межує з Софіївською сільською, Київською міською, Вишневою міською, Боярською міською, Ірпінською міською та Дмитрівською сільською територіальними громадами. Основна характеристика розміщення: агломерація столиці країни, передмістя міста Києва.

Державною Стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначено, що агломераціями є територіальні скупчення населених пунктів (насамперед міст), що формують цілісні суспільно-територіальні утворення з чисельністю населення понад 500 тис. осіб [16]. Агломерації є територіями концентрації населення, капіталу та бізнесу і мають інтенсивні господарські, трудові, культурно-побутові зв’язки з навколишніми територіями, характеризуються високим рівнем розвитку інфраструктури, економіки, надання публічних послуг населенню. Відповідно, Білогородська громада

входить до складу агломерації столиці України, міста Київ. Київська агломерація входить в десятку найбільших агломерацій Європи, перспективи і плани розвитку Білогородської громади, на відміну від більшості інших сільських громад України, доцільно орієнтувати на стандарти відповідних приміських зон європейських міст. Мегаполіси у світовій моделі розвитку економіки відіграють все більшу роль і мають перспективи стати важливішими за держави. Що є важливою конкурентною перевагою всередині країни та фундаментальним фактором планування.

Загальна територія Білогородської сільської територіальної громади складає близько 153,3 км². На території громади розташовані 10 сіл з адміністративним центром в с. Білогородка, має чотири старостинські округи. Білогородська сільська рада відповідно до Порядку визначення територій відновлення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731 відноситься до територій відновлення [44].

Чисельність населення Білогородської сільської територіальної громади згідно реєстру виборців на початок 2022 року складала 26 986 осіб, фактично проживає більше 53 тисяч осіб (табл. 2.1).

У зв’язку із військовим вторгненням відбувається значна міграція населення, але загальна тенденція така, що кількість новоприбулих не менша за кількість вибулих. Значна різниця між населенням, що фактично проживає, і зареєстрованим пов’язана з безпосереднім сусідством із столицею – багато жителів мають нерухомість в Києві та розглядають реєстрацію в місті як елемент зручності й престижу. Велика різниця між населенням, що фактично проживає і зареєстрованим є важливою проблемою, що має бути вирішена в межах реалізації Стратегії розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року.

Таблиця 2.1

Чисельність населення Білогородської сільської територіальної громади на 01.01.2022 року

Населений пункт	Зареєстровано осіб	Фактично проживає осіб
с. Білогородка	8 345	14 281
с. Шевченкове	2 930	4990
Гореницький старостинський округ		
с. Гореничі	2 819	6 855
с. Стоянка	567	1 788
с. Гнатівка	385	1 172
с. Лука	710	1 977
Музичанський старостинський округ		
с. Музичі	1 428	2 627
с. Неграші	392	622
Святопетрівський старостинський округ		
с. Святопетрівське	9 125	15 537
Бобрицький старостинський округ		
с. Бобриця	825	3 502
ВСЬОГО	26 986	53 351

Джерело: [37].

Зареєстровані жителі платять податки в місцевий бюджет, розрахунки нормативних показників в освітній, медичній та інших галузях, якість планування розвитку території також залежить від кількості зареєстрованих. Прогноз по кількості фактичних жителів громади до 2030 року – 70 000 осіб. Середній рівень заробітної плати у 2022 році становив 18 250 грн. [37].

Білогородська громада – територія відкрита для бізнесу та інвестицій, яка стимулює інновації та підтримує конкурентне середовище. Села громади – привабливі та безпечні місця для інвестування з прозорими і зрозумілими «правилами гри». На території громади лишається сільський уклад життя,

аграрний сектор є частиною цього формату, відповідно до сучасного попиту орієнтований на органічний сегмент. Білогородська територіальна громада – місце, де активно створюються високооплачувані робочі місця, 70 % жителів працюють «біля дому».

Рішенням VII сесії VIII скликання Білогородської сільської ради № 157 від 04 березня 2021 року було створено Відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області (далі - Відділ). Цей Відділ є структурним підрозділом Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області, який підпорядковується голові Білогородської сільської ради [43].

Відділ у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» та іншими законами України з питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування, указами та розпорядженнями Президента України, постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, рішеннями Білогородської сільської ради та виконавчого комітету Білогородської сільської ради, розпорядженнями сільського голови Білогородської сільської ради та Положенням про створення цього Відділу.

Основним завданням Відділу є здійснення діяльності, що сприяє вирішенню актуальних питань розвитку населених пунктів Білогородської сільської ради, що включає в себе [43]:

- організацію реалізації на території громади державної політики у сфері економічного і соціального розвитку України;

- сприяння розробці і реалізації Стратегії, поточних Програм економічного і соціального розвитку громади;

- участь у реалізації державної інвестиційної та інноваційної політики, розвитку міжрегіональних та міждержавних економічних зв’язків, координація роботи по залученню інвестицій, супроводження інвестиційних проєктів;

- забезпечення реалізації державної політики у сфері зовнішніх зв’язків, залучення міжнародної технічної допомоги, кредитних коштів, грантів;

- взаємодію з донорськими (в т.ч. міжнародними) грантовими та громадськими організаціями, підприємствами, підприємцями та ін., в питаннях залучення інвестиційних проєктів, грантів;

- вивчення досвіду інших громад України та міжнародного досвіду залучення інвестицій, впровадження проєктів;

- розвиток міжнародного співробітництва, встановлення партнерських відносин з іноземними організаціями, муніципалітетами, пошук та підтримка партнерських відносин з містами-партнерами;

- забезпечення розробки і реалізації проєктів;

- надання консультаційної допомоги структурним підрозділам Білогородської сільської ради щодо реалізації проєктів;

- забезпечення реалізації державної політики з питань розвитку підприємництва, економічної конкуренції, обмеження монополізму та регуляторної політики в межах компетенції Відділу;

- інформування громадськості щодо цілей та досягнень економічного і соціального розвитку Білогородської громади [43].

Відділ, відповідно до покладених на нього завдань, виконує такі функції:

- аналізує стан і тенденції економічного і соціального розвитку громади, бере участь у визначенні його пріоритетів, розробленні напрямків структурної та інвестиційної політики та готує пропозиції з цих питань;

- виконує роботи з прогнозування економічного і соціального розвитку громади та підготовки проєктів Програм;

- бере участь у розробці проєктів місцевих Стратегій і Програм та їх реалізації;

- розробляє пропозиції до проєкту бюджету, які стосуються економічного і соціального розвитку громади;

- координує та надає методичну допомогу структурним підрозділам сільської ради щодо складання і виконання цільових програм;

- аналізує стан розвитку споживчого ринку, покращення організації та якості обслуговування населення у межах компетенції в розробленні відповідних пропозицій;

- бере участь у формуванні переліку об’єктів капітального будівництва, які потребують залучення коштів обласного та державного бюджетів, інших джерел співфінансування;

- розробляє проєкти рішень Білогородської сільської ради та виконавчого комітету, нормативно-правові акти з економічних питань, програм соціально-економічного та культурного розвитку громади, подає на затвердження Білогородській сільській раді;

- сприяє створенню інфраструктури підтримки підприємництва на території громади, надає консультаційну, інформаційну та іншу допомогу суб'єктам підприємницької діяльності;

- забезпечує здійснення економічного прогнозування, координації та регулювання соціально-економічного розвитку громади і створення сприятливих умов для розвитку ринкових структур;

- створює оптимальні умови для подальшого розвитку підприємницької діяльності на території громади, зміцнює ресурсну базу бюджету та сприяє створенню умов для її збільшення;

- виконує роботи по підвищенню інвестиційної привабливості території, пошуку альтернативних джерел наповнення місцевого бюджету;

- забезпечує розгляд заяв, скарг, пропозицій громадян та юридичних осіб з питань, які відносяться до компетенції Відділу;

- забезпечує ведення моніторингу конкурсних відборів, грантів, інших програм та ініціатив щодо можливості отримання міжнародної та внутрішньодержавної допомоги за рахунок будь-яких джерел фінансування

(обласний бюджет, державний бюджет, субвенції на розвиток регіонів, секторальна підтримка ЄС, Державний фонд регіонального розвитку, програмні донори, програми за підтримки ОБСЄ тощо), не заборонених чинним законодавством України;

- проведення оцінки умов участі в конкурсних програмах, потенційних можливостей їх реалізації, підготовка програм, проєктів, заявок на участь у конкурсних відборах, супровід поданих на конкурси проєктів;

- бере участь у розробці та корегуванні Стратегії розвитку громади, підготовці та корегуванні Програми соціально-економічного розвитку Білогородської сільської ради, підготовці інших цільових Програм, спрямованих на досягнення ключових показників соціально-економічного розвитку (KPI);

- організовує супровід проєктів, направлених на реалізацію Стратегії розвитку Білогородської сільської територіальної громади, контрактування та забезпечення своєчасного виконання робіт, складання звітності згідно стадій реалізації проєктів, прогнозування процесу проєктної діяльності, здійснює координацію заходів проєктів, пов’язаних ресурсами, виконавцями, термінами, відповідно оформленими документами, своєчасну та точну підготовку проєктних матеріалів. Організовує управління ризиками проєктів тощо [43].

Отже, Відділ бере участь у розробці та корегуванні Стратегії розвитку Білогородської сільської територіальної громади, а також організовує супровід проєктів, направлених на її реалізацію та забезпечення своєчасного виконання робіт, складання звітності згідно стадій реалізації проєктів, прогнозування процесу проєктної діяльності, здійснює координацію заходів проєктів, пов’язаних ресурсами, виконавцями, термінами, відповідно оформленими документами, своєчасну та точну підготовку проєктних матеріалів та організовує управління ризиками проєктів.

Стратегія розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року є головним нормативним документом, що визначає цілі та завдання довгострокового розвитку території (далі – Стратегія). Стратегією

визначається концептуальне бачення майбутнього образу громади та сіл, що в неї входять, до 2030 року, головні стратегічні ініціативи та пріоритети довгострокового розвитку [56].

Відділ має право [43]:

1. Приймати з питань, що належать до його компетенції, рішення, які є обов'язковими до виконання структурними підрозділами Білогородської сільської ради, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності і громадянами.

2. Отримувати повідомлення від структурних підрозділів Білогородської сільської ради, підприємств, установ та організацій усіх форм власності, про заходи, вжиті на виконання прийнятих ним рішень.

3. Одержувати в установленому законодавством порядку від інших структурних підрозділів Білогородської сільської ради, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на Відділ завдань.

4. Скликати в установленому порядку наради, конференції, семінари з питань, що належать до компетенції Відділу.

5. Запрошувати експертів, консультантів, спеціалістів інших структурних підрозділів Білогородської сільської ради, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій та об'єднань громадян (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції.

6. Залучати у встановленому порядку посадових осіб інших структурних підрозділів Білогородської сільської ради, підприємств, організацій та установ до вирішення питань, що відносяться до компетенції Відділу.

7. Представляти Білогородську сільську раду в межах наданих повноважень у стосунках з підприємствами, установами та організаціями, в тому числі міжнародними.

8. Подавати сільському голові, сесії Білогородської ради, виконавчому комітету Білогородської сільської ради пропозиції з питань, що належать до компетенції Відділу [43].

Сучасна соціальна політика України зорієнтована на розвиток інноваційної соціальної інфраструктури, що поєднує науку, бізнес і державу задля впровадження новітніх технологій у реальний сектор економіки. Важлива роль у цьому процесі належить територіальним громадам, які виступають осередками реалізації соціальних ініціатив. Проте нині у багатьох громадах відсутні організаційні структури, відповідальні за розробку та виконання соціальних проєктів, а також бракує ефективних механізмів залучення інвестицій у соціальну сферу.

Створення проєктних офісів або спеціалізованих відділів у виконавчих структурах органів місцевого самоврядування дозволить налагодити ефективне управління цими процесами. Саме розвиток таких проєктних офісів у територіальних громадах сприятиме більш результативному управлінню проєктами.

Науковці Вінничук Н. [12], Кравцова Т. [24], Куликова Н. [26], Тимченко Д. [57] та інші висвітлюють питання створення проєктного офісу, алгоритм його створення та модель, однак не враховують при цьому особливості реалізації такої організаційної структури саме на рівні територіальної громади і її соціального спрямування.

У теорії управління проєктні офіси розглядаються як управлінські структури, основною метою яких є стандартизація процесів управління проєктами та забезпечення ефективного обміну між різними рівнями організаційної структури необхідними ресурсами, інструментами й методами. Водночас універсальної моделі управління, яка була б ефективною для всіх типів організацій, не існує. Тому проєктні офіси у різних сферах діяльності мають власні особливості, що зумовлені організаційною культурою, специфікою проєктів і потребами самої організації.

Сьогодні, з огляду на сучасну геополітичну ситуацію у світі та в Україні зокрема, все більшої популярності набувають «*віртуальні офіси*», діяльність яких базується на координації роботи фахівців у сфері інформаційних технологій.

Проєктний офіс також розглядається як *структура збереження інтелектуального капіталу,* тісно пов'язана з управлінням проєктами та стратегічним плануванням діяльності організації [26, с. 46].

На думку Савісько М. та Гацко В., проєктний офіс – це *специфічна інфраструктура*, призначена для забезпечення ефективної реалізації проєктів у межах певної системи технологій і стандартів діяльності [50, с. 11].

У сфері публічного управління поняття *проєктного офісу* має свою специфіку. Так, Мосорко А. зазначає, що проєктні офіси в територіальних громадах є ефективною європейською практикою, яка дає змогу органам місцевого самоврядування залучати інвестиції, реалізовувати масштабні проєкти та сприяти розвитку інфраструктури [33].

Загалом, проєктний офіс у територіальній громаді слід розглядати як *самостійну управлінську структуру*, діяльність якої спрямована на розробку, реалізацію та контроль за виконанням проєктів розвитку громади, зокрема й соціальних ініціатив.

Функції проєктного офісу охоплюють такі основні напрями діяльності:

- розроблення або вибір методології управління проєктами;
- проведення навчання та надання консультацій;
- створення інформаційних шаблонів для підготовки й реалізації проєктів;
- моделювання проєктів;
- здійснення планування та аналітичного супроводу;
- залучення необхідних ресурсів;
- безпосереднє управління проєктами [66].

Процес формування проєктного офісу в громаді має ґрунтуватися на *системному підході*, який передбачає: чітке визначення стратегічних цілей і

завдань діяльності та вибір оптимальної моделі проєктного офісу з урахуванням специфіки функціонування територіальної громади та її потреб.

Структуру проєктного офісу слід визначати з урахуванням його підпорядкованості та функціонального призначення. Важливо також встановити *ефективні механізми взаємодії* з користувачами його послуг, як із внутрішніми підрозділами органів публічної влади, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами.

Необхідним елементом є *розроблення організаційної структури* проєктного офісу із чітким визначенням ролей і відповідальності ключових учасників [45, 60].

Процес створення проєктного офісу зазвичай охоплює три основні етапи**:**

1. *Аналітичний етап* – дослідження, що забезпечують розуміння зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик органу публічної влади.

Основні кроки:

– аналіз зовнішнього середовища та розроблення стратегії (із використанням інструментів SWOT- та STEP-аналізу);

– оцінка організаційної культури для визначення готовності до впровадження проєктного підходу;

– аналіз чинної системи управління проєктами, зокрема оцінка рівня її зрілості.

2. *Етап визначення основних завдань* – спрямований на розроблення концепції проєктного офісу.

Основні дії:

– визначення стратегічних цілей створення та розвитку офісу (застосування методу «дерева цілей»);

– оцінка функцій і завдань офісу за допомогою функціонально-вартісного аналізу;

– вибір типу проєктного офісу, який найкраще відповідає потребам громади;

– визначення структурних характеристик офісу (чисельність персоналу, рівень інтеграції в загальну організаційну структуру, аналіз аналогічних моделей);

– формування офісу та початок його діяльності.

3. *Завершальний етап* – практичне створення проєктного офісу, добір персоналу, запуск процесів управління проєктами та інтеграція нової структури в систему управління органів місцевої влади [57, с. 34].

Ефективна діяльність проєктного офісу базується на *краудсорсингових принципах*, які передбачають делегування окремих функцій широкому колу учасників через використання віртуального середовища. Це дає можливість акумулювати інформацію, досвід, прогнози, уподобання та оцінки, генерувати інноваційні ідеї та сприяти ухваленню оптимальних управлінських рішень.

Проєктний офіс відіграє ключову роль у забезпеченні інформаційно-аналітичної та програмної підтримки інвестиційних ініціатив громади. Його команда займається розробленням паспортів інвестиційних проєктів відповідно до стратегічних цілей сталого розвитку території, публікацією актуальної інформації про хід реалізації проєктів і оцінкою ефективності інвестиційної діяльності. Крім того, офіс здійснює пошук потенційних інвесторів і налагоджує співпрацю з ними на взаємовигідних умовах.

Таким чином, створення проєктного офісу є стратегічно важливим кроком, що сприяє підвищенню ефективності системи проєктного управління в органах публічної влади. Його діяльність забезпечує впровадження інноваційних управлінських підходів**,** активізацію інвестиційної діяльності та досягнення цілей сталого розвитку громади. Практичний досвід українських територіальних громад свідчить, що за умови ефективної взаємодії зі стейкхолдерами фахівці проєктних офісів набувають цінних компетентностей і навичок, які є затребуваними не лише в інших громадах України, а й у міжнародній практиці [65].

Сьогодні проєктний офіс у територіальній громаді має стати ключовою ланкою у реалізації стратегій соціального розвитку та програм відновлення

територій. Його діяльність забезпечує узгодження дій між усіма учасниками розвитку територіальної громади та створює умови для ефективного управління соціальними та економічними ініціативами.

Реалізація соціальних проєктів фахівцями проєктних офісів передбачає:

- координацію взаємодії між різними рівнями органів публічної влади та іншими зацікавленими сторонами;
- забезпечення фінансової підтримки для стабільного функціонування та розвитку проєктних офісів у ОТГ;
- підготовку кваліфікованих фахівців у цій сфері – проєктних менеджерів, здатних реалізовувати ініціативи за підтримки європейських і міжнародних донорів;
- підвищення рівня обізнаності та розуміння важливості проєктного менеджменту серед представників органів місцевого самоврядування;
- активне залучення громадськості до створення проєктних офісів і реалізації соціальних проєктів;
- аналіз чинної законодавчої бази з метою виявлення бар’єрів та можливостей для ефективної організації проєктних офісів, а також внесення необхідних змін до нормативно-правових актів.

Таким чином, проєктні офіси стають не лише адміністративними структурами, а й платформами партнерства та взаємодії, які забезпечують сталість соціального розвитку територіальних громад, зміцнюють довіру між органами публічної влади та населенням і сприяють формуванню сучасної моделі публічного управління та адміністрування, орієнтованої на результат.

Отже, організація проєктних офісів у територіальних громадах має специфічний характер, зумовлений їхньою соціальною спрямованістю та необхідністю врахування місцевих особливостей. Такі офіси є ключовим інструментом упровадження методології проєктного менеджменту, що забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив розвитку територій та підвищення проєктної зрілості місцевих інституцій та населення.

Отже, процес створення проєктного офісу охоплює *три основні етапи*:

1) *аналітичний* – спрямований на вивчення зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей територіальної громади та визначення її потреб;

2) *функціональний* – пов'язаний із формуванням завдань, вибором типу офісу та визначенням його ролі;

3) *проєктний* – безпосереднє створення проєктного офісу, налагодження процесів і запуск діяльності.

Ефективність роботи проєктного офісу залежить від чіткого визначення його місця в системі публічного управління та адміністрування. Він має виконувати функції координатора всієї проєктної діяльності, забезпечуючи її узгодження зі стратегічними пріоритетами територіальної громади. Крім того, проєктний офіс повинен забезпечувати управлінську та методичну підтримку, включно з контролем виконання проєктів, оцінюванням результативності, а також сприяти залученню внутрішніх і зовнішніх ресурсів, зокрема інвестицій, необхідних для реалізації соціально значущих для громади ініціатив.

У Білогородській територіальній громаді таким «проєктним офісом» фактично виступає Відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області. У наступному підрозділі ми акцентуємо свою увагу на діючих проєктах у Білогородській територіальній громаді.

2.2. Аналіз діючих на території Білогородської сільської територіальної громади проєктів

На початку 2025 року в діяльність місцевих рад України, до яких належить і Білогородська сільська рада Київської області, було запроваджено новий підхід до планування розвитку територій. Територіальні громади мали визначити перелік проєктів, що вважатимуться пріоритетними для реалізації у середньостроковій перспективі протягом 2026-2028 років. Обрані пріоритетні ініціативи органи місцевого самоврядування повинні були включити до додатка

№ 1 Середньострокового плану, а також розмістити на платформі Dream [39] до 01 жовтня 2025 року, оскільки лише за цієї умови громади могли претендувати як на залучення зовнішнього фінансування (наприклад, отримання державної субвенції або коштів міжнародних організацій), так і на реалізацію проєктів за кошти місцевого бюджету. У додатку № 2 зазначалися ті проєкти, які планується реалізовувати виключно за рахунок коштів місцевого бюджету, та які не відносяться до проєктів капітального будівництва та реконструкції.

На Платформі Dream розміщені також актуальні нормативно-правові акти, що формують правову основу реформи управління публічними інвестиціями [40].

Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій Білогородської сільської територіальної громади на 2026 - 2028 роки (далі – Середньостроковий план) [51] розроблено відповідно до статті 33¹ Бюджетного кодексу України [7, ст. 33], Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 року № 294, Стратегії розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року, затвердженої рішенням 66 сесії VIII скликання під час дії воєнного стану від 07.06.2024 року № 2672 [56].

У ст. 33 Бюджетного кодексу України зазначено, що «Міністерство фінансів України щороку спільно з іншими головними розпорядниками коштів державного бюджету відповідно до цілей та пріоритетів, визначених у щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, прогнозних та програмних документах економічного і соціального розвитку, складає Бюджетну декларацію – документ середньострокового бюджетного планування, що визначає засади бюджетної політики і показники державного бюджету на середньостроковий період та є основою для складання проекту Державного бюджету України і прогнозів місцевих бюджетів» [7, ст. 33].

Отже, Середньостроковий план формує основу для побудови ефективної та дієвої системи управління публічними інвестиціями, що забезпечує оптимізацію використання бюджетних ресурсів, підвищення прозорості у використанні публічних коштів та інтеграцію публічних інвестицій у загальний процес стратегічного планування, а також дозволяє зосередити ресурси на найбільш важливих для громади публічних інвестиційних проєктах та програмах публічних інвестицій.

Середньостроковий план визначає:

- наскрізні стратегічні цілі здійснення публічних інвестицій;
- пріоритетні галузі (сектори) для публічного інвестування;
- основні напрями публічного інвестування, зокрема, за діючими проєктами та програмами, цільові показники цих напрямів в розрізі сфер, що належать до повноважень місцевого самоврядування, і відповідний орієнтовний розподіл коштів за рахунок різних джерел фінансування;
- підсектори галузей (секторів) для публічного інвестування.

Сфера дії Середньострокового плану включає публічні інвестиції, що спрямовані на реалізацію публічних інвестиційних проєктів та публічних інвестиційних програм. Водночас не охоплює компенсації за пошкодження та знищення окремих категорій об’єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією, а також гранти, програми підтримки бізнесу, фінансування від міжнародних фінансових організацій для приватного сектора та інші інструменти і форми підтримки бізнесу та громадян, які не є публічними інвестиціями у розумінні Бюджетного кодексу України.

Середньостроковий план розроблено Відділом інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради на підставі пропозицій галузевих підрозділів відповідно до цілей і завдань, визначених Стратегією розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року, у межах орієнтовного

граничного сукупного обсягу публічних інвестицій на середньостроковий період, доведеного Фінансовим управлінням Білогородської сільської ради.

Наскрізними стратегічними цілями здійснення публічних інвестицій (далі – наскрізні стратегічні цілі) є цілі, що мають міжгалузевий (міжсекторальний) характер, відповідають національним або глобальним пріоритетам розвитку, для досягнення яких об'єднують зусилля органи публічної влади, фізичні та юридичні особи, громадські об'єднання, інші суб'єкти, які можуть вплинути на процес досягнення цілей та/або на яких можуть вплинути їх результати.

Згідно зі Стратегією розвитку Білогородської сільської територіальної громади до 2030 року та з урахуванням стратегічних цілей держави – енергоефективності, реагування на зміни клімату, гендерної рівності та безбар'єрності, на 2026-2028 роки наскрізними стратегічними цілями для Білогородської сільської територіальної громади є:

- розвиток людського капіталу та соціальна згуртованість;
- екологічна безпека та сталий розвиток;
- економічна конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість;
- інфраструктурна модернізація;
- безбар'єрність;
- інклюзивність та гендерна рівність.

Наскрізні стратегічні цілі мають ключове значення для досягнення сталого розвитку та соціальної справедливості в громаді. Їх реалізація передбачає людино орієнтованість, раціональне використання енергоресурсів, впровадження енергоефективних технологій, адаптацію інфраструктури до нових викликів та захисту навколишнього природного середовища, врахування принципів рівності та безбар'єрності, для всіх груп населення незалежно від їх віку, статі та соціального статусу.

Пріоритетні галузі (сектори) для публічного інвестування, що містяться в середньостроковому плані, є ключовими для Білогородської сільської громади та саме на них спрямовуватимуться публічні інвестиції на середньостроковий період.

Пріоритетні галузі (сектори) для публічного інвестування були відібрані, та впорядковані на період дії середньострокового плану, враховуючи потреби, пріоритети та спроможності Білогородської сільської громади, а також вимоги Бюджетного кодексу України щодо спрямування не менше 70 відсотків обсягу публічних інвестицій на продовження (завершення) реалізації розпочатих проєктів та програм [51].

Пріоритетними галузями (секторами) для здійснення публічного інвестування на 2026-2028 роки є *громадська безпека, освіта, муніципальна інфраструктура та публічні послуги, а також культура та інформація.*

З метою досягнення стратегічних цілей розвитку Білогородської сільської територіальної громади, держави та забезпечення реалізації визначених завдань стимулювання соціально-економічного розвитку і покращення якості життя громадян протягом 2026-2028 років до середньострокового плану увійшли напрямки інвестування, розроблені у наступних галузях (секторах), та визначені відповідальні за них структурні підрозділи сільської ради (табл. 2.2).

Перша в таблиці 2.2 галузь (сектор) «Освіта і наука» спрямована на модернізацію закладів освіти, покращення освітньої інфраструктури, забезпечення якості, безпеки та доступності освіти.

Друга галузь (сектор) «Муніципальна інфраструктура та послуги» спрямована на модернізацію систем водопостачання і водовідведення в населених пунктах Білогородської сільської громади, підвищення енергоощадності комунального господарства та майна комунальної власності. Крім того, публічні інвестиції будуть спрямовані на розбудову та відновлення муніципальної інфраструктури.

Третя галузь (сектор) «Соціальна сфера» спрямована на розвиток технічної спроможності та доступності соціальних послуг для громадян, які їх потребують [37; 51].

Таблиця 2.2

Напрямки інвестування, розроблені у галузях (секторах) та визначені відповідальні за них структурні підрозділи сільської ради

№ №	Галузь (сектор)	Відповідальні структурні підрозділи
1.	Освіта і наука	Відділ освіти. Відділ молоді та спорту.
2.	Муніципальна інфраструктура та послуги	Управління з питань відновлення, розвитку та міжнародного співробітництва територіальної громади. Відділ житлово-комунального господарства та розвитку інфраструктури. Відділ містобудування, архітектури та будівництва.
3.	Соціальна сфера	Відділ з питань соціальної і ветеранської політики. КЗ «Центр надання соціальних послуг». Служба у справах дітей.
4.	Культура та інформація	Відділ культури. Відділ інформаційного забезпечення та зв'язків з громадськістю. Управління «Центр надання адміністративних послуг» Білогородської сільської ради.
5.	Охорона здоров'я	Управління з питань відновлення, розвитку та міжнародного співробітництва територіальної громади. КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Білогородської сільської ради.
6.	Довкілля	Відділ екології та природних ресурсів. Відділ житлово-комунального господарства та розвитку інфраструктури.
7.	Громадська безпека	Управління з питань цивільного захисту, мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами.

Джерело: [37].

Четверта галузь (сектор) «Культура та інформація» спрямована на збереження та запобігання втраті культурної спадщини Білогородської громади, у тому числі такої, що має регіональне та національне значення.

П'ята галузь (сектор) «Охорона здоров'я» спрямована на розвиток спроможності медичних закладів, покращення доступу до медичних послуг та оснащення закладів охорони здоров'я сучасним медичним обладнанням.

Шоста галузь (сектор) «Довкілля» спрямована на захист від шкідливої дії вод населених пунктів, виробничих об’єктів та сільськогосподарських угідь, поводження з радіоактивними відходами, створення безпечних умов життєдіяльності населення.

І остання в таблиці 2.2 сьома галузь (сектор) «Громадська безпека» спрямована на забезпечення ефективного реагування на надзвичайні ситуації, підвищення рівня безпеки громадян, зменшення негативних наслідків стихійних лих та запобігання їх виникненню шляхом модернізації технічного забезпечення оперативно- рятувальних підрозділів ДСНС.

Основні напрями публічного інвестування узгоджуються із завданнями Стратегії розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року та мають найвищий рівень пріоритетності серед інших напрямів відповідної галузі (сектора) для отримання фінансування [37; 51].

Формування основних напрямів публічного інвестування здійснювалось відділом інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради та Фінансовим управлінням Білогородської сільської ради на основі пропозицій структурних підрозділів, відповідальних за галузі (сектори) для публічного інвестування, з урахуванням завдань, визначених Стратегією розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року, відповідними галузевими (секторальними) стратегіями, Державною стратегією регіонального розвитку України, а також з урахуванням наявності діючих проєктів за відповідними напрямами.

Структурними підрозділами, відповідальними за галузі (сектори) для публічного інвестування, було подано до відділу інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва пропозиції для публічного інвестування до середньострокового плану у визначених підсекторах.

Орієнтовний граничний сукупний обсяг публічних інвестицій за роками та розподіл орієнтовного граничного сукупного обсягу публічних інвестицій на

2026 - 2028 роки на сектори (галузі) на середньостроковий період має наступну структуру (табл. 2.3, а також додатки А та Б).

Таблиця 2.3

Орієнтовний граничний сукупний обсяг публічних інвестицій за роками та розподіл орієнтовного граничного сукупного обсягу публічних інвестицій на 2026 - 2028 роки на сектори (галузі) на середньостроковий період (тис. грн)

Галузь (сектор)	**Щорічний граничний розподіл, тис. грн**			**Середньостроковий галузевий розподіл**	
	2026	**2027**	**2028**	**тис. грн.**	**%**
	1 222 782,522	326 782,298	238 000,000	1 787 564,82	100,00
Освіта і наука	1 081 441,678	255 000,000	238 000,000	1 574 441,678	88,08
Муніципальна інфраструктура та послуги	39 768,075	71 782,298	-	111 550,373	6,24
Культура та інформація	90 000,000			90 000,000	5,03
Громадська безпека	11 572,769			11 572,769	0,65

Джерело: [37].

Отже, хотілось би зазначити, що Середньостроковий план є документом місцевого рівня, що формує основу для якісно нового підходу до управління місцевими проєктами та публічними інвестиціями на території Білогородської сільської територіальної громади.

Визначення наскрізних стратегічних цілей, узгодження із Стратегією розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року, продовження та завершення розпочатих проєктів і програм, а також закріплення пріоритетних галузей (секторів) і основних напрямів публічного інвестування забезпечать спрямування ресурсів на реалізацію ключових пріоритетів життєдіяльності громади. Це сприятиме ефективному використанню як попередньо вкладених, так і поточних публічних інвестицій,

а також створить чітке розуміння пріоритетних сфер, що потребують державної підтримки у середньостроковому періоді.

Визначення напрямів публічного інвестування відповідних галузей (секторів) для публічного інвестування має ключове значення для подальшої підготовки, оцінки проєктів та програм, а також формування єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій на місцевому рівні, залученням доступних державних та інших ресурсів, можливої участі в галузевих (секторальних) проєктних портфелях держави.

Підготовка проєктів та програм передбачає обов'язкове визначення напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі), з яким пов'язаний проєкт чи програма, а також узгодження мети та цілей проєкту з таким напрямом. Оцінка проєктів та програм включає оцінку відповідності (скринінг), галузеву (секторальну) експертну оцінку та експертну оцінку, що передбачає аналіз ряду показників, пов'язаних із напрямами публічного інвестування відповідних галузей (секторів).

Без визначення напрямів для публічного інвестування неможлива пріоритезація проєктів, які включені до галузевого (секторального) проєктного портфеля. Пріоритезація проєктів здійснюється в межах напряму відповідно до критеріїв пріоритезації, визначених структурним підрозділом Білогородської сільської ради, відповідальним за реалізацію державної політики у відповідній галузі (секторі), та передбачає розрахунок пріоритетності проєктів за бальною системою з метою формування рейтингових списків таких проєктів за кожним напрямом публічного інвестування. В подальшому лише ті проєкти та програми, що включені до галузевого (секторального) проєктного портфеля та відповідають основним напрямам публічного інвестування, визначеним у додатку 1 до середньострокового плану, можуть бути включені до Єдиного проєктного портфелю публічних інвестицій громади, держави та, відповідно, зможуть отримати фінансування за рахунок коштів місцевого бюджету та/або з наданням державної підтримки.

Хотілось би також зупинитися на національному проєкті «Пліч-о-пліч: згуртовані громади» (далі – Проєкт) – для об'єднання громад-партнерів (тилових і центральних громад України) для підтримки та відновлення громад-форпостів (громад, які розташовані вздовж кордону та на лінії бойового зіткнення, де значна частина об'єктів інфраструктури пошкоджена та зруйнована). Координатором проєкту є Міністерство розвитку громад та територій України (далі – Мінрозвитку) [41].

Проєкт втілює солідарність людей з кожного куточка країни, згуртованість українських територіальних громад, єднання країни задля посилення стійкості громад-форпостів, забезпечення умов для їх життєдіяльності, задля спільної перемоги, а людиноцентричність є основною змістовною лінією зазначеного Проєкту.

Підтримка та відновлення інфраструктури громад-форпостів, забезпечення їх життєдіяльності та зміцнення єдності країни є головною метою Проєкту. Гаслом Проєкту є «Єднання українців – єднання громад – єднання країни».

Громади-форпости – територіальні громади, які розташовані на відстані менше 100 кілометрів від лінії зіткнення та державного кордону з російською федерацією. Партнерські громади – всі інші територіальні громади, які не охоплені терміном «громада-форпост». [41]. Громади працюють у парі: об'єднуються за критеріями схожості (кількість населення, тип населеного пункту, економічний профіль території тощо) та оптимальної логістики. Такий підхід сприяє ефективній співпраці.

Громади-партнери підтримують громади-форпости через такі заходи: формування команд відновлення для робіт/послуг та проведення поточних ремонтних робіт; підтримка дітей із громад-форпостів: всеукраїнські шкільні ліги, дитячі табори, оздоровлення; культурні, освітні та спортивні заходи для зміцнення соціальних зв'язків та залучення молоді; матеріально-технічна та гуманітарна допомога; солідарна участь сторін у фінансуванні проєктів тощо.

Проєкт підтримується коштами державного бюджету, місцевих бюджетів територіальних громад та донорів, включно з міжнародними організаціями та бізнесом.

Проєкт «Пліч-о-Пліч: згуртовані громади» є не лише відповіддю на виклики війни, а й важливим кроком для побудови згуртованої та стійкої країни. Через спільні зусилля громади України показують приклад єдності, взаємопідтримки та солідарності, які є запорукою нашої перемоги [41].

Так, Білогородська сільська територіальна громада Бучанського району Київської області в 2025 році підписала декілька меморандумів про співробітництво територіальних громад у формі партнерства, а саме:

1) з Новоолександрівською сільською територіальною громадою Бериславського району Херсонської області – 31.03.2025 року;

2) з Сергіївською селищною територіальною громадою Білгород-Дністровського району Одеської області – 02.04.2025 року;

3) з Соледарською міською територіальною громадою Бахмутського району Донецької області – 05.06.2025 року;

4) з Широківською сільською територіальною громадою Запорізького району Запорізької області – 26.08.2025 року [37].

У найближчих планах, в рамках IV хвилі Проєкту, планується підписання меморандуму з Кушугумською селищною територіальною громадою Запорізького району Запорізької області. В усіх вище зазначених співробітництвах Білогородська громада виступає громадою-партнером.

Найбільш вражаючим було підписання меморандуму про співробітництво з першою громадою-форпостом – Новоолександрівською громадою Херсонської області. Зустріч між головами двох громад увійшла до подкасту «Згуртовані», – на YouTube-каналі «Пліч-о-пліч: згуртовані громади». Це серія щирих розмов про партнерство та взаємопідтримку українських громад у часи повномасштабної війни. Голови громад побачилися вперше та відразу спланували спільні проєкти та ініціативи. Їхня співпраця лише почалася в рамках національного проєкту «Пліч-о-пліч: згуртовані

громади», однак вже сьогодні їх поєднує спільний досвід пережитої окупації, прагнення підтримувати мешканців і віра у відновлення.

Новоолександрівська громада наразі є південно-східним форпостом України, до складу входять 9 сіл з населення станом на сьогодні – близько 1100 осіб. Розташована практично на лінії бойового зіткнення та кожного дня перебуває під обстрілами ворожої авіації, артилерії та дронів. У громаді є численні руйнування, зокрема і соціальної інфраструктури – не працюють школи та садочки. Громада пережила окупацію, а в одній зі шкіл окупанти облаштували «катівню». Сьогодні живе у відносному мирі та мріє про післявоєнну відбудову.

Білогородська громада, розташована поблизу Києва, активно розвиває бізнес, житлову інфраструктуру та систему укриттів. Вона готова поділитися ресурсами й досвідом із Новоолександрівською громадою, яка й досі перебуває під обстрілами. Попри постійні загрози, на Херсонщині не припиняли роботу навіть під час окупації: тут пекли хліб, зберігали освітній процес і підтримували мешканців. У деяких селах громади досі немає електропостачання – інфраструктура працює на генераторах.

Громади вже окреслили конкретні напрями співпраці. Білогородська громада планує надати фінансову допомогу в межах міжбюджетних трансфертів – йдеться про мільйони гривень. Крім того, громади працюватимуть разом над відновленням інфраструктури та розробкою проєктно-кошторисної документації. У Новоолександрівці вже підготували план відбудови з акцентом на розвиток альтернативної енергетики та підтримку агросектору [5].

Сергіївська селищна територіальна громада у Білгород-Дністровському районі стала другим форпостом для Білогородської громади у рамках Національного проєкту «Пліч-о-пліч: згуртовані громади». До війни, центр – Сергіївка – курортне селище, яке розташоване на самому узбережжі Чорного моря та Будацького лиману, до складу об’єднаної територіальної громади входять 7 сіл та смт. Сергіївка. Раніше тут було багато туристів, велика кількість

санаторіїв та зон відпочинку. Сьогодні Сергіївська громада – південний форпост, в якому наявні численні руйнування соціальної інфраструктури, повністю знищені санаторно-курортні зони, проблеми з електропостачанням та водопостачанням, щоденні обстріли ворожими дронами та ракетами.

Після підписання меморандуму про співпрацю у рамках Національного проєкту «Пліч-о-пліч: згуртовані громади», Білогородська сільська територіальна громада в червні 2025 року вже надала Сергіївській громаді міжбюджетний трансферт 2 млн грн на відновлення водопостачання в селах Сергіївської громади [37]. За ці кошти у селах Сергіївської громади: Курортне та Вільне побудують свердловини і тисячі мешканців, які жили з перебоями або взагалі без води, знову матимуть до неї стабільний доступ. Проблема з водопостачанням – одна з ключових для прифронтових сіл Одещини. Ці кошти – це реальні зміни для людей, які стали можливі завдяки співпраці двох громад.

Наступною (третьою) громадою-форпостом стала Соледарська громада Донецької області, знайомство з якою відбулося в рамках іншого проєкту, а саме: під час пілотної програми «Лідерство заради відновлення Донеччини» Донецької обласної/військової адміністрації. Одна з цілей цієї програми – підготовка лідерів, які формуватимуть кадровий потенціал органів державної влади й органів місцевого самоврядування, підприємств, організацій та установ Донецької області; посилення залученості молоді до процесів прийняття рішень, формування у них активної громадянської позиції; сприяння збереженню регіональної ідентичності у молоді Донеччини.

6 травня 2025 року до Білогородської громади завітала делегація з представників громад і громадських організацій Донецької області. Мета візиту – дізнатися про досвід того, як громада може жити та розвиватися в умовах війни. Білогородська громада поділилася тим, як громада вистояла під час оборони Київщини та налагодила працю в нових реаліях. Саме тоді і було закладено засади партнерства з новою дружньою громадою [37].

Наприкінці серпня 2025 року Білогородська громада підписала ще один меморандум про співробітництво в рамках проєкту із Широківською громадою Запорізької області [37].

Отже, ініціатива «Пліч-о-пліч: згуртовані громади» доводить, що українські громади, незалежно від відстані, можуть діяти як єдине ціле, підтримувати одне одного та разом будувати стійке сьогодення і впевнене майбутнє для країни. Участь Білогородської сільської територіальної громади у Національному проєкті «Пліч-о-Пліч: згуртовані громади» засвідчила практичне втілення принципів культури проєктного управління в діяльності органів місцевого самоврядування. Реалізація ініціатив у форматі міжмуніципального партнерства продемонструвала спроможність громади не лише залучати ресурси, а й ефективно організовувати управлінські процеси, формувати команду та забезпечувати сталі результати.

В основі взаємодії з громадами-форпостами – стратегічне планування, міжсекторальна координація та прозорі комунікації, що відповідає сучасним підходам до управління проєктами в публічній сфері. Білогородська громада стала прикладом того, як культура проєктного управління поступово інтегрується в систему місцевого врядування: від ініціації партнерських відносин до практичної реалізації спільних рішень і контролю за їх виконанням. Таким чином, участь у проєкті «Пліч-о-Пліч: згуртовані громади» сприяє зміцненню інституційної спроможності громади, підвищує якість управлінських процесів і формує нову управлінську культуру, засновану на принципах взаємодії, довіри та відповідальності.

Назва наступного проєкту «Зміцнення спроможностей інституцій України та місцевих організацій для підтримки партисипативного та орієнтованого на громади підходу щодо захисту та сталих рішень», який реалізується в Білогородській сільській раді з 1 травня 2025 року і попередньо триватиме до червня 2027 року. Місцева Асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація учасницького розвитку громад» є виконавчим партнером проєкту Міжнародної організації з міграції (далі – МОМ), яка

реалізує вище згаданий проєкт в Україні. Асоціація учасницького розвитку – це об'єднання 14 прогресивних громад для підтримки громадської участі, розвитку муніципальних послуг, соціальної згуртованості та поглиблення діалогу.

Цей грантовий проєкт, конкурс в якому виграли 9 громад з Дніпропетровської області, 8 громад з Харківської області, 4 – з Чернігівської та 3 – з Київської областей, зокрема, Білогородська сільська територіальна громада Бучанського району Київської області.

Мета проєкту полягає у:

1) надати громадам і місцевим стейкхолдерам можливість очолити відновлення та реінтеграцію, сприяючи безпеці та довгостроковим рішенням;

2) посилити спроможність громад і організацій до самостійного відновлення;

3) зменшити вразливість громад і підвищити їхню безпеку через ініціативи з пом'якшення впливу військового конфлікту та покращення доступу до послуг.

Очікувані результати реалізації проєкту в Україні [37]:

1) збільшено участь громадян у відновленні та реінтеграції громад в громадах-учасницях проєкту;

2) створено ініціативні групи у громадах для розробки Плану стійкості та Плану безпеки громад;

3) посилено потенціал 24 ініціативних груп в 24 громадах-учасницях проєкту – проведено 144 стратегічних сесій, 144 діалогових сесій та 96 тренінгів. Зокрема, ініціативна група Білогородської громади має взяти участь в шести стратегічних сесіях, шести діалогових сесіях та чотирьох тренінгах;

4) посилено потенціал 20 організацій громадянського суспільства – проведено навчальні сесії щодо планування та реалізації плану сталих рішень.

5) розроблено та затверджено плани стійкості громад у 24 територіальних громадах України;

6) розроблено та затверджено плани безпеки громад у 24 територіальних громадах України;

7) надано негрошову та технічну допомогу на ініціативи відповідно до створених планів громад;

8) розроблено звіти про реалізацію ініціатив у 24 територіальних громадах України.

Станом на 21.10.2025 року було проведено чотири стратегічні сесії із шести і три діалогові сесії із шести [37]. Під час проведених семи заходів ініціативною групою проєкту та залученою громадськістю Білогородської сільської територіальної громади було зроблено наступне:

Стратегічна сесія № 1. Фасилітатори сесії познайомили між собою всіх присутніх учасників ініціативної групи. Ознайомили членів/-кинь з проєктом. Учасники спільно визначили ролі та обов'язки кожного учасника, призначили секретаря ініціативної групи. Говорили про розроблення Плану стійкості, підсилення органу місцевого самоврядування та згуртування і залученість громадськості. Визначили сфери для забезпечення громадської безпеки та стійкості. Визначили основних стейкхолдерів, їхній вплив та рівень зацікавленості. Розробили мапу стейкхолдерів громади. Визначили дати та час наступних зустрічей.

Стратегічна сесія № 2 «Визначення поняття стійкості та сталості для громади. Підготовка до проведення діалогової сесії». Учасники ініціативної групи визначили основні завдання проєкту, нагадали про сфери для забезпечення громадської безпеки та стійкості, основних стейкхолдерів, їхній вплив та рівень зацікавленості. Обговорили ключові терміни, а саме: «підхід, орієнтований на громаду», «стійкість», «сталість громади», «сталі рішення». Розробили карту громади. На карті вказали розташування всієї соціальної та економічної інфраструктури, такої як дороги, школи, ринки, церкви, урядові будівлі тощо. Позначили різні аспекти фізичного ландшафту, зокрема, поля, природні ресурси та інфраструктуру, яка безпосередньо використовує природні ресурси. Визначили об'єкти, стан яких погіршується, стабільний чи

покращується. Окрім того, позначили місця, де можна щось змінити та розвивати. Обговорили поняття «компроміс» та «консенсус». Визначили, які сталі рішення потрібно прийняти для підвищення стійкості громади. Сформували питання для вправи «Світове кафе» для діалогової сесії, а саме:

1. Що потрібно для активізації молоді?

2. Культура сортування сміття. Правила добросусідства. Що потрібно, щоб це стало нормою?

3. Що зробити для доступу громади для інклюзивних груп населення?

4. Що потрібно для того, щоб інформація стала доступною для жителів громади?

5. Переваги для бізнесу від громади. Які рішення можна запровадити для того, щоб бізнес виходив «із тіні»?

Діалогова сесія № 1«Які стійкі рішення потрібно прийняти для підвищення сталості громади?». Під час сесії учасники були розділені на п’ять груп для роботи в командах за методикою «Світового кафе» відповідно до п’яти напрямків (питань), напрацьованих під час стратегічної сесії № 2. Учасники спільно напрацювали конкретні ідеї щодо підвищення стійкості громади та пріоритезували їх методом «Радар». Найбільшу підтримку отримали ідеї щодо створення центру для реабілітації інклюзивних груп населення, запровадження пільг для бізнесу, що працевлаштовує ветеранів, створення умов для сортування сміття, залучення інвестицій у сферу поводження з побутовими відходами, створення бази тимчасових робочих місць для молоді (підлітків) та створення інфраструктури для молоді. Ці пропозиції стануть основою для подальшої розробки Плану стійкості громади в рамках проєкту «Зміцнення спроможностей інституцій України та місцевих організацій для підтримки партисипативного та орієнтованого на громади підходу щодо захисту та сталих рішень» [37].

Стратегічна сесія № 3 «Визначення поняття людської безпеки для громади. Підготовка до проведення діалогової сесії». Учасники сесії визначили та обговорили термінологію та підходи до людської безпеки: «Що таке

безпека?»,

«З яких складових складається безпека?»,

Людська безпека – «м'яка» безпека і hard security.

Після цього учасники продовжили спільну роботу, здійснюючи партисипаторне картування території громади з акцентом на об'єкти інфраструктури, пов'язані з питаннями людської безпеки, охопивши всі населені пункти громади. Розділили карту на три частини. Відповідно учасники були розділені для спільної роботи в трьох групах. Кожна група працювала зі своєю частиною громади – нанесли на карту Білогородської громади всі важливі об'єкти, які стосуються безпеки, – соціальні, культурні, освітні заклади, споруди, дороги, мости, сміттєзвалища, відсутні (плановані) КНС (каналізаційно-насосні станції), місця з амброзією, укриття, церкви, місця скупчення молоді (там, де вони розпивають алкогольні напої), місця відсутності тротуарів, відсутність відеоспостереження по громаді, відсутність мобільного зв'язку в частинах громади (траса Р-04 та село Неграші).

Поставили позначки на карті, найбільш небезпечні місця по громаді – червоні позначки. Безпечні місця – зелені позначки.

Провели аналіз виявлених ризиків. Ризик – ймовірність – потенційний вплив, вразливі групи.

Під час вправи «Консенсус» обрали чотири пріоритети:

1. Безпека дорожнього руху.

2. Боротьба з карантинними та інвазивними рослинами.

3. Зниження криміногенної ситуації (відеоспостереження).

4. Сміттєзвалище (біовідходи – компостери, мобільна сортувальна станція тощо).

Обговорили завдання майбутньої діалогової зустрічі на тему: «Які сталі та довгострокові рішення потрібно прийняти для підвищення людської безпеки громади?» Слухали презентації представників органу місцевого самоврядування, громадськості, бізнесу та вразливих груп населення. У результаті сесії було вироблено перелік практичних питань для обговорення на

наступній діалоговій зустрічі, що дозволить перейти від загальних визначень до пошуку сталих та довгострокових рішень. Отримані напрацювання стануть основою для підвищення рівня людської безпеки та створення більш безпечного, комфортного і згуртованого середовища для всіх мешканців громади:

1. Як покращити безпеку дорожнього руху на території громади?
2. Що потрібно зробити для попередження росту злочинності в громаді?
3. Як вирішити проблему несанкціонованих сміттєзвалищ?
4. Як впорядкувати території, захаращені небажаною рослинністю? [37].

Діалогова сесія № 2 «Які стійкі рішення потрібно прийняти для підвищення людської безпеки громади?». Під час сесії учасники були розділені на чотири групи для роботи в командах за методикою «Світового кафе» відповідно до чотирьох напрямків (питань), напрацьованих під час стратегічної сесії № 3. Учасники спільно напрацювали конкретні ідеї щодо підвищення безпеки громади та пріоритезували їх методом «Радар». Найбільшу підтримку отримали ідеї щодо вирішення проблеми несанкціонованих сміттєзвалищ – організація локацій для збору та сортування сміття, а також щодо попередження росту злочинності – встановлення камер відеоспостереження в громадських місцях. Ці пропозиції стануть основою для подальшої розробки Плану безпеки громади в рамках проєкту «Зміцнення спроможностей інституцій України та місцевих організацій для підтримки партисипативного та орієнтованого на громади підходу щодо захисту та сталих рішень».

Стратегічна сесія № 4 «Систематизація та пріоритезація рішень для формування Плану сталих рішень та стійкості й Плану рішень у сфері людської безпеки». Практична робота з пріоритезації ініціатив у сфері сталих рішень та стійкості.

Сортування напрацьованих ідей методом 3-шарової цибулини. Серед усіх напрацьованих ідей виокремлено ідеї рішень, які можливо впровадити в межах поточного проєкту та попарним ранжуванням визначили найбільш пріоритетні з них для громади, а саме:

1. Розважально-спортивний центр під відкритим небом для дітей та молоді громади (зі скейт-майданчиком).

2. Створення інклюзивного майданчику.

3. Еко-хаб: створення мобільного простору для сортування та здачі вторсировини.

Учасники були об’єднані в три групи для спільної роботи в командах. Кожну з трьох пріоритетних ідей дослідили і сформували в проєктні ідеї для подальшої реалізації у сфері сталих рішень та стійкості.

Практична робота з пріоритезації ініціатив у сфері людської безпеки.

Сортування напрацьованих ідей методом 3-шарової цибулини.

Серед усіх напрацьованих ідей виокремлено ідеї рішень, які можливо впровадити в межах поточного проєкту та попарним ранжуванням визначили найбільш пріоритетні з них для громади, а саме:

1. Система відеонагляду.

2. Покращення благоустрою в громаді (закупівля техніки для боротьби з небажаною рослинністю).

Учасники були об’єднані в дві групи для спільної роботи в командах. Кожну з двох пріоритетних ідей дослідили і сформували в проєктні ідеї для подальшої реалізації у сфері людської безпеки.

Пропозиції, напрацьовані під час стратегічної сесії № 4, стануть основою для подальшої розробки Плану стійкості громади та Плану безпеки громади в рамках проєкту «Зміцнення спроможностей інституцій України та місцевих організацій для підтримки партисипативного та орієнтованого на громади підходу щодо захисту та сталих рішень».

Діалогова сесія № 3 «Які заходи та наступні кроки потрібно здійснювати для ефективної реалізації ініціатив для забезпечення стійкості громади?». Практична робота за трьома проєктними пропозиціями, сформованими під час стратегічної сесії № 4 у сфері сталих рішень та стійкості.

Учасники були об’єднані в чотири групи для спільної роботи в командах за методикою «Світового кафе». При цьому три команди з чотирьох визначали

ризики, що можуть виникнути в процесі реалізації кожної проєктної пропозиції, та заходи, які треба вжити для пом'якшення цих ризиків. А четверта команда працювала над питанням: «Що потрібно зробити, щоб врахувати інтереси вразливих груп та гендерні підходи?» в усіх трьох проєктах. Учасники сесії презентували напрацювання в групах.

Третя діалогова сесія підтвердила високий рівень залученості мешканців Білогородської громади до процесів планування ініціатив, спрямованих на підвищення стійкості громади. У ході роботи учасники не лише уточнили раніше визначені ідеї у сфері сталих рішень та стійкості, але й конкретизували заходи, ризики та шляхи їх мінімізації для трьох ключових проєктів – розважально-спортивного центру для молоді, інклюзивного майданчика та створення Еко-хабу.

Отже, обговорення засвідчило потребу у міжсекторальній співпраці, залученні громадських організацій, бізнесу та освітніх закладів до реалізації ініціатив. Особливу увагу приділено принципам інклюзивності, екологічності та сталого розвитку. У результаті зустрічі напрацьовані пропозиції рекомендовано включити до Плану стійкості громади, який стане практичним інструментом для впровадження узгоджених рішень і залучення донорської підтримки.

2.3. Культура проєктного управління в Білогородській сільській раді: зміст, індикатори та оцінка рівня сформованості

Формування культури проєктного управління в органах публічної влади є складним багаторівневим процесом, який виходить за межі суто інституційного або нормативного забезпечення та охоплює систему цінностей, управлінських підходів, поведінкових моделей і професійних компетентностей посадових осіб. У цьому контексті культура проєктного управління виступає інтегративною характеристикою здатності органу публічної влади ініціювати,

планувати, реалізовувати та оцінювати проєкти розвитку відповідно до стратегічних цілей територіальної громади [12; 24; 26].

У наукових дослідженнях культура проєктного управління розглядається як сукупність усталених норм і практик, що визначають ставлення персоналу до проєктної діяльності, рівень залученості до командної роботи, готовність до інновацій, орієнтацію на результат та відповідальність за досягнення поставлених цілей [50; 57]. У публічному управлінні вона набуває особливого значення, оскільки поєднує управлінську раціональність із публічними цінностями – відкритістю, підзвітністю, участю громадськості та соціальною відповідальністю [33].

У сучасному публічному управлінні результативність проєктної діяльності визначається не лише наявністю формальних структур (положень, відділів, регламентів), а й якістю «внутрішнього середовища», у якому ці структури працюють. Саме тому культура проєктного управління розглядається як один із ключових чинників сталості проєктів, їх узгодженості зі стратегією громади та здатності органу місцевого самоврядування (ОМС) забезпечувати планування, координацію, прозорість і контроль результатів [36; 52; 65].

Для цілей цього дослідження культуру проєктного управління в ОМС доцільно трактувати як сукупність цінностей, норм, компетентностей і управлінських практик, що визначають:

- як у громаді ініціюються та відбираються проєктні ідеї;
- як плануються ресурси й строки;
- як організовується взаємодія між структурними підрозділами та стейкхолдерами;
- як здійснюється моніторинг, звітність і навчання на досвіді;
- як впроваджуються цифрові інструменти та стандарти (зокрема у сфері публічних інвестицій) [36; 57; 39; 40].

Таким чином, культура проєктного управління – це не «додаток» до інституційного механізму, а його фактична дієздатність: наскільки правила реально виконуються, наскільки команда готова діяти у проєктній логіці та

наскільки управлінські рішення є прозорими й орієнтованими на результат [52; 65].

Для оцінки рівня сформованості культури проєктного управління в Білогородській сільській територіальній громаді доцільно застосувати комплексний підхід, що ґрунтується на аналізі таких ключових критеріїв:

- організаційно-інституційного;
- управлінсько-процедурного;
- кадрово-компетентнісного;
- комунікаційно-партисипативного;
- ціннісно-орієнтаційного.

Організаційно-інституційний критерій передбачає наявність структур, відповідальних за проєктну діяльність, а також формалізованих процедур її реалізації. Як було показано у підрозділі 2.1, у Білогородській сільській раді функціонує Відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва, який фактично виконує роль проєктного офісу громади. Крім того, створення та діяльність Інвестиційної ради при виконавчому комітеті свідчать про інституціалізацію проєктного підходу в системі місцевого самоврядування [43].

Управлінсько-процедурний критерій охоплює використання сучасних інструментів планування, моніторингу та оцінки проєктів. Запровадження середньострокового планування публічних інвестицій та формування Єдиного проєктного портфеля громади в цифровій системі DREAM демонструють перехід від фрагментарного управління до системного проєктного підходу [37; 39]. Використання стандартизованих процедур відбору, оцінки та пріоритезації проєктів відповідає вимогам сучасної реформи управління публічними інвестиціями.

Кадрово-компетентнісний критерій характеризує рівень підготовки посадових осіб до роботи в проєктному форматі. Залучення фахівців громади до навчальних програм, стратегічних та діалогових сесій у межах національних і міжнародних проєктів (зокрема «Пліч-о-пліч: згуртовані громади», проєктів

МОМ) сприяє формуванню необхідних управлінських і комунікаційних компетентностей [37; 41]. Наявність досвіду підготовки грантових заявок і реалізації проєктів за підтримки донорів свідчить про зростання проєктної зрілості персоналу.

Комунікаційно-партисипативний критерій відображає рівень залучення громадськості, бізнесу та інших стейкхолдерів до проєктної діяльності. Практика проведення стратегічних і діалогових сесій, використання партисипативних методів («Світове кафе», мапування стейкхолдерів, фасилітовані обговорення) є проявом сучасної культури проєктного управління, орієнтованої на співпрацю та спільне вироблення рішень [37; 65].

Ціннісно-орієнтаційний критерій пов’язаний із домінуванням орієнтації на результат, сталий розвиток, інклюзивність і безбар’єрність. Аналіз реалізованих і запланованих проєктів у Білогородській громаді засвідчує, що вони безпосередньо пов’язані з досягненням стратегічних цілей розвитку, підвищенням якості життя населення та зміцненням соціальної згуртованості, що відповідає принципам сучасного публічного управління [56].

З урахуванням підходів до управління проєктами в публічній сфері [36; 52], а також сучасних практик організації проєктної діяльності в умовах децентралізації [30], оцінювання культури проєктного управління доцільно також здійснювати через систему індикаторів, згрупованих у 6 взаємопов’язаних блоків:

(A) Цінності й норми проєктної діяльності

Йдеться про «неписані правила» та очікування щодо: орієнтації на результат, відповідальності за строки й бюджет, доброчесності, відкритості, командної взаємодії, готовності до змін [52; 65].

(B) Стандарти, процедури та проєктний цикл

Наявність і застосування стандартних підходів до ініціювання, планування, реалізації, моніторингу й завершення проєктів (проєктний цикл), визначені ролі та відповідальність, регламентована документація [36; 57].

(C) Інституційна спроможність і компетентності персоналу

Фактична здатність працівників ОМС управляти проєктами: планування, ризик-менеджмент, підготовка паспортів/карток, робота з донорами, комунікація, аналітика [36; 57].

(D) Комунікація та залучення стейкхолдерів

Форми участі громадськості, бізнесу, партнерів; практики консультацій; спільне визначення проблем і пріоритетів; механізми зворотного зв'язку [30; 37].

(E) Прозорість і підзвітність

Публічність інформації про проєкти, логіка звітності, контроль результатів, запобігання конфлікту інтересів, зрозумілість критеріїв пріоритезації [30; 7; 40].

(F) Цифровізація та управління даними (зокрема DREAM)

Інтеграція проєктної діяльності з цифровими платформами, ведення єдиного проєктного портфеля, підготовка інформаційних карток/паспортів і оприлюднення даних [39; 40; 51].

Запропонована система дозволяє не просто описати наявні «факти» (є відділ/є стратегія/є проєкти), а й оцінити зрілість управлінської практики: чи формальні елементи дійсно перетворені на сталі звички роботи й управлінські стандарти.

Нижче проаналізуємо прояви культури проєктного управління в Білогородській сільській раді за блоками індикаторів, описаних вище.

А) Цінності та норми: орієнтація на результат і партнерство

У Білогородській громаді спостерігається тенденція до формування проєктної культури через орієнтацію на практичний результат та розуміння проєкту як інструменту реалізації стратегічних цілей громади. Це підтверджується тим, що Середньостроковий план публічних інвестицій прямо пов'язаний із Стратегією розвитку громади [51; 56], а відбір ініціатив у 2025 році був здійснений у контексті середньострокових пріоритетів 2026-2028 років [37; 51].

Ключовою ціннісною характеристикою сформованості культури проєктного управління є готовність до співпраці та солідарних партнерств, що проявляється у включенні громади до національних та міжмуніципальних ініціатив. Зокрема, участь у проєкті «Пліч-о-пліч: згуртовані громади» демонструє, що громада працює в логіці узгодження потреб, ресурсів, спільного планування та реалізації конкретних заходів (міжбюджетні трансферти, спільна підготовка проєктних рішень, підтримка інфраструктури) [41; 37]. Сам факт наявності низки меморандумів партнерства протягом 2025 року є маркером того, що проєктність для громади – це не епізодична дія, а системна управлінська практика [37].

Водночас, ціннісний компонент культури проєктного управління потребує закріплення через внутрішні правила: регулярні управлінські наради щодо портфеля проєктів, єдині підходи до пріоритезації, прозорі критерії відбору, які є зрозумілими як працівникам, так і громадськості. Саме такі елементи дозволяють перетворити «добру практику» на стійку норму [30; 65].

В) Стандарти та процедури: проєктний цикл і портфельний підхід

Одним із сильних аспектів у Білогородській громаді є інституційне підґрунтя для стандартизації проєктної діяльності: створено спеціалізований структурний підрозділ, який має у функціях супровід проєктів, координацію, підготовку матеріалів, звітність, прогнозування та управління ризиками [43]. Наявність у Положенні про Відділ саме таких функцій є важливою ознакою наближення до проєктного циклу (ініціювання → планування → виконання → моніторинг/контроль → завершення) [43; 57].

Додатковим фактором, що стимулює стандартизацію, виступає реформа управління публічними інвестиціями: громада була зобов’язана визначити пріоритетні проєкти, включити їх до додатків середньострокового плану та завантажити на DREAM, що фактично формує «єдину логіку» документування проєктів [37; 39; 51; 7].

У цьому контексті важливо підкреслити: культура проєктного управління посилюється, коли громада переходить від управління «окремими

ініціативами» до управління портфелем. У тексті підрозділу 2.2 вже простежується така логіка: визначено напрями інвестування, пріоритетні сектори, граничні обсяги фінансування, критерії включення проєктів до ЄПП та можливість державної підтримки лише для тих проєктів, що відповідають середньостроковим напрямам [51; 37; 7].

Отже, в Білогородській громаді вже закладено основу портфельного мислення, що є ознакою зростання управлінської зрілості. Разом із тим, для повноти сформованості культурного компоненту важливо, щоб ці правила працювали не лише на етапі підготовки документів, а й у щоденному управлінні:

- єдиний календар контрольних точок за проєктами;
- регулярний перегляд ризиків і відхилень;
- стандартизовані шаблони планів, бюджетів, матриць відповідальності;
- фіксація уроків після завершення проєктів (lesson learned) [36; 57; 65].

С) Компетентності та організаційне навчання

Культура проєктного управління в ОМС проявляється через наявність компетентних команд, які володіють як методами планування, так і практикою взаємодії зі стейкхолдерами та донорами [36]. В Білогородській громаді роль центру компетенцій фактично виконує Відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва, який відповідає за координацію та супровід проєктної діяльності, а також за взаємодію з донорськими організаціями і підготовку заявок [43].

Додатково, участь громади в проєктах з фасилітаційними та партисипативними компонентами (стратегічні сесії, діалогові зустрічі, пріоритезація ідей) створює умови для накопичення управлінського досвіду – як для працівників ОМС, так і для активних мешканців [37]. Такий досвід є важливим для формування навчальної організації, коли громада не просто «виконує проєкт», а нарощує практики планування, комунікації, інклюзивності та управління ризиками [65].

Водночас, розвиток компетентностей має бути підкріплений системно: внутрішні тренінги, наставництво, обмін досвідом з іншими громадами, регулярні методичні сесії щодо підготовки проєктів і роботи в DREAM. Це відповідає підходам до підвищення професійної готовності публічних службовців до проєктної діяльності [52; 57].

D) Комунікація та участь стейкхолдерів: від інформування до співтворення

Ключовою ознакою сучасної культури проєктного управління є перехід від моделі «влада вирішує – громада отримує» до моделі співучасті, коли мешканці, бізнес та громадські організації долучаються до визначення проблем, генерації ідей та пріоритезації [30].

Матеріали про стратегічні й діалогові сесії, описані у підрозділі 2.2, демонструють практики залучення стейкхолдерів: робота в групах, методики «Світового кафе», спільне ранжування та відбір пріоритетів, визначення ризиків та заходів пом’якшення [37]. Це важлива ознака того, що культура проєктного управління в громаді поступово набуває рис партисипативної (учасницької) та орієнтованої на потреби різних груп населення (вразливі групи, молодь, інклюзивні потреби) [37; 30].

Для підсилення цього блоку культури проєктного управління доцільно закріплювати інструменти зворотного зв’язку і «соціальної валідації» проєктів: публічні консультації щодо портфеля, обговорення пріоритетів середньострокового плану, публічні звіти щодо виконання ключових проєктів (у тому числі через цифрові інструменти) [40; 39].

E) Прозорість і підзвітність: нові вимоги публічних інвестицій

Реформа публічних інвестицій значною мірою спрямована на те, щоб зробити проєкти розвитку порівнюваними, обґрунтованими та публічно контрольованими. Це проявляється у вимогах середньострокового планування, визначенні граничних обсягів, обов’язковій пріоритезації та подальшій експертній оцінці проєктів, а також у цифровій публічності через DREAM [51; 7; 40].

У підрозділі 2.2 вже описано логіку: лише ті проєкти, що відповідають визначеним напрямам та пройшли скринінг, – можуть бути включені до ЄПП (єдиного проєктного портфелю) та отримують шанс на державну підтримку [37; 51]. Отже, прозорість і підзвітність стають не лише «етичною вимогою», а й умовою доступу до фінансування.

У контексті культури проєктного управління це означає, що громада має формувати внутрішні практики:

- підготовка доказової бази (проблема → ціль → показники → бюджет → результат);
- документування обґрунтувань;
- підготовка публічних пояснень щодо відбору пріоритетів;
- недопущення конфліктів інтересів і забезпечення доброчесності процедур [7; 30; 40].

Саме ці елементи перетворюють «вимогу документу» на норму управлінської поведінки, що і є сутністю культурного компоненту.

F) Цифровізація та DREAM як фактор зміни управлінської культури

Цифрова система DREAM у межах реформи публічних інвестицій виступає не просто «сховищем даних», а інструментом, який змінює культуру управління:

- вимагає структурованого опису проєкту;
- уніфікує підходи до підготовки інформаційних карток;
- стимулює системність ведення проєктного портфеля;
- посилює публічність і можливість зовнішнього моніторингу [39; 40].

Для Білогородської громади DREAM став практичним «тригером» переходу до портфельного управління: визначення пріоритетних проєктів на 2026-2028 роки, включення їх до додатка № 1 середньострокового плану (додаток Б) та завантаження на платформу до встановленого строку [37; 51; 39].

У культурному вимірі це має два наслідки.

По-перше, формуються нові стандарти дисципліни управління даними: проєкти мають бути описані повно, логічно, з прив’язкою до стратегічних цілей, показників і фінансування [51; 7].

По-друге, відбувається зміна ролі проєктного підрозділу: він стає не лише «організатором заявок», а й адміністратором проєктного портфеля громади та носієм методології [43; 39].

Разом із тим, цифровізація буде реально впливати на культуру проєктного управління лише тоді, коли дані на платформі стають основою для управлінських рішень: регулярне оновлення статусів, аналітика відхилень, прив’язка управлінських нарад до даних портфеля, контроль показників і ризиків [39; 40; 57].

На підставі проведеного аналізу доцільно здійснити узагальнену оцінку рівня сформованості культури проєктного управління в територіальній громаді:

- Інституційна основа культури проєктного управління в громаді сформована: створено профільний Відділ із функціями координації, супроводу, звітності, підготовки проєктних матеріалів і управління ризиками [43].

- Є стратегічна рамка, до якої прив’язано проєкти: Стратегія розвитку до 2030 року та Середньостроковий план публічних інвестицій на 2026-2028 роки [56; 51].

- Фактичні практики проєктної взаємодії розвинені: участь у міжмуніципальних партнерствах та національних ініціативах [41; 37], наявність проєктів із фасилітаційними сесіями та залученням громади [37].

- Культура проєктного управління перебуває на етапі переходу від «проєктності» до «портфельності»: вже закладено логіку пріоритезації, відбору, зв’язку з напрямами інвестування та вимогами включення до ЄПП (Єдиного проєктного портфелю) [51; 37].

Водночас, для підвищення зрілості культури потрібні регулярні стандартизовані управлінські практики, зокрема:

- формалізація процедур внутрішньої пріоритезації (критерії + бальна оцінка + протоколи);

- єдина система контрольних точок і звітності;
- управління ризиками як регулярна практика, а не разова дія;
- «банк знань» та фіксація уроків (lesson learned) за завершеними проєктами [36; 57; 65].

Отже, Білогородська сільська рада демонструє реальні ознаки формування культури проєктного управління, що підтримується як інституційно [43], так і через вимоги системи публічних інвестицій та DREAM [51; 39; 40]. Подальший розвиток культури проєктного управління в громаді доцільно пов’язувати з поглибленням портфельного підходу, посиленням проєктної дисципліни (стандарти/дані/контроль) і розширенням практик участі та підзвітності [30; 65].

РОЗДІЛ ІІІ
МОДЕЛЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

3.1. Модель інтегрованого проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади та оцінка її ефективності

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується зростанням ролі проєктного підходу як ключового інструменту реалізації стратегічних цілей територіальних громад. В умовах децентралізації, післявоєнного відновлення та обмеженості фінансових ресурсів органи місцевого самоврядування дедалі частіше стикаються з необхідністю переходу від фрагментарного управління окремими ініціативами до системного управління розвитком через проєкти. Саме тому актуалізується потреба у формуванні та впровадженні цілісної моделі проєктного підходу, здатної забезпечити узгодженість стратегічного планування, публічних інвестицій, інституційної спроможності та культури управління.

Аналіз теоретичних підходів, здійснений у розділі І, та результати емпіричного дослідження діяльності Білогородської сільської ради, представлені у розділі ІІ, дають підстави стверджувати, що ефективне застосування проєктного підходу в органах публічної влади можливе лише за умови поєднання формалізованих інструментів управління з відповідним культурним та організаційним середовищем. У цьому контексті доцільно говорити не про окремі методи чи інструменти проєктного менеджменту, а про інтегровану модель проєктного підходу, яка охоплює стратегічний, інституційний, процедурний і ціннісно-культурний рівні управління.

Для цілей даного дослідження інтегрована модель проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади розглядається як системно

організована сукупність елементів, що забезпечують повний проєктний цикл – від ініціювання ідеї до оцінки результатів – та водночас формують культуру проєктного управління як стійку управлінську практику в діяльності органів місцевого самоврядування [36; 52; 57].

Структурно така модель включає п’ять взаємопов’язаних компонентів.

Першим компонентом є стратегічна рамка розвитку громади. Саме стратегічні документи визначають пріоритети, напрями інвестування та довгострокові цілі, у межах яких формуються та реалізуються проєкти. Як було показано у підрозділах 2.1-2.2, у Білогородській сільській територіальній громаді роль такої рамки виконують Стратегія розвитку громади до 2030 року та Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій на 2026-2028 роки [51; 56]. Наявність стратегічної рамки дозволяє уникнути ситуативності у прийнятті управлінських рішень і забезпечує підпорядкованість проєктної діяльності довгостроковим цілям соціально-економічного розвитку.

Другим компонентом моделі є проєктний портфель громади, який формується шляхом відбору, пріоритезації та групування проєктів відповідно до стратегічних напрямів і наявних ресурсів. Перехід від управління окремими проєктами до портфельного підходу є однією з ключових ознак зрілості системи проєктного управління в публічному секторі [30; 36]. У Білогородській громаді цей процес інституційно закріплений через вимоги реформи управління публічними інвестиціями та функціонування цифрової системи DREAM, у межах якої формується Єдиний проєктний портфель громади [39; 40; 51]. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість, порівнюваність і обґрунтованість управлінських рішень щодо фінансування проєктів.

Третім компонентом інтегрованої моделі є інституційне забезпечення проєктної діяльності. Йдеться про наявність у структурі органу місцевого самоврядування спеціалізованих підрозділів або відповідальних осіб, які здійснюють координацію, методичний супровід, моніторинг і звітність за проєктами. Як засвідчив аналіз діяльності Білогородської сільської ради, функції такого інституційного ядра виконує Відділ інвестиційної політики,

управління проєктами та міжнародного співробітництва, що фактично діє як проєктний офіс громади [43]. Наявність чітко визначених повноважень, процедур взаємодії з іншими структурними підрозділами та зовнішніми партнерами є важливою передумовою ефективного функціонування всієї моделі.

Четвертим компонентом є проєктний цикл і стандартизовані управлінські процедури. Інтегрована модель передбачає застосування єдиної логіки управління проєктами, що включає етапи ініціювання, планування, реалізації, моніторингу та завершення. Важливо, що в публічному управлінні ці етапи доповнюються процедурами громадського обговорення, експертної оцінки, міжбюджетної координації та підзвітності [7; 30]. Використання логіко-структурних матриць, паспортів проєктів, системи показників результативності та регулярного моніторингу дозволяє підвищити керованість проєктів і знизити ризики неефективного використання ресурсів [36; 57].

П’ятим, ключовим компонентом інтегрованої моделі є культура проєктного управління, яка забезпечує її фактичну дієздатність. Як було обґрунтовано у підрозділі 2.3, культура проєктного управління охоплює систему цінностей, норм, поведінкових моделей і компетентностей, що визначають ставлення посадових осіб до проєктної діяльності, їхню готовність до командної роботи, відповідальність за результат та орієнтацію на стратегічні цілі [52; 65]. Без сформованої культури навіть формально досконалі процедури залишаються декларативними і не забезпечують очікуваного ефекту.

Оцінка ефективності інтегрованої моделі проєктного підходу доцільна за сукупністю критеріїв, що відображають як управлінські, так і соціально-економічні результати. До таких критеріїв належать: стратегічна узгодженість проєктів, прозорість і підзвітність процедур відбору, ефективність використання ресурсів, здатність громади залучати зовнішнє фінансування, сталість результатів і рівень довіри з боку громадськості [30; 36; 40].

Практичним прикладом застосування інтегрованої моделі проєктного підходу в Білогородській громаді є підготовка та супровід проєкту

«Капітальний ремонт водопровідних мереж села Білогородка». Як показують матеріали звіту з переддипломної практики, зазначений проєкт був ініційований у межах стратегічних пріоритетів розвитку інженерної інфраструктури громади, включений до Додатку № 1 Середньострокового плану публічних інвестицій на 2026-2028 роки (додаток Б) та включений в Єдиний проєктний портфель громади в системі DREAM. У процесі роботи застосовувалися елементи логіко-структурного підходу, здійснювалася оцінка фінансової спроможності комунального підприємства, а також координація дій між структурними підрозділами сільської ради та зовнішніми інституціями.

Ефективність моделі в даному випадку проявляється у чіткій узгодженості проєкту зі стратегічними документами, прозорості процедур підготовки та можливості подальшого залучення державної підтримки через механізми реформи публічних інвестицій. Водночас аналіз практики реалізації проєкту дозволяє виявити й обмеження моделі, зокрема потребу у подальшій стандартизації внутрішніх процедур, розвитку компетентностей персоналу та систематичному управлінні ризиками.

Таким чином, інтегрована модель проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади демонструє високу потенційну ефективність за умови поєднання стратегічного планування, портфельного управління, інституційної спроможності та сформованої культури проєктного управління. Досвід Білогородської сільської ради підтверджує, що саме комплексний характер такої моделі дозволяє перейти від епізодичної проєктної діяльності до системного управління розвитком громади, орієнтованого на досягнення вимірюваних і сталих результатів.

3.2. Шляхи застосування проєктного підходу до управління розвитком територіальних громад в Україні

Американський дослідник Джон Кейден є одним з представників *соціально-інженерного підходу в публічному адмініструванні.* Для нього характерним є органічне поєднання урахування як чисто управлінських, так і культурно-історичних чинників, оскільки адміністративна субкультура, на його думку, є продуктом не лише економічних, але й етичних та інших соціокультурних чинників. У її сферу входять не лише питання суто організаційних змін, але також і чинники, що визначають політичний, економічний та соціальний розвиток [47].

Джон Кейден вважає, що якість управління вимірюється як кількісними, так і якісними характеристиками, які визначаються вимогами функціонування адміністративної системи, її ресурсами, ступенем задоволеності клієнтури досягнутими результатами та кількістю витрат і дисфункцій, які породжені її діяльністю. Як відзначає науковець, нерідко погане управління зводило нанівець прогрес, досягнутий у сфері політики, технологій, соціальних інноваційних ідей і культури, а підвищення рівня і якості управління, на його думку, передбачає усунення перешкод для діяльності управлінського апарату з боку середовища, здійснення організаційних змін, зміни в індивідуальних або групових установках.

У 2014 році Україна офіційно заявила світовій спільноті про початок масштабних реформ і перехід до більш ефективної системи управління державою. Уряд, активно працюючи над визначенням напрямів розвитку країни, закріпив їх у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (далі – Стратегія) [55], головною метою якої стало запровадження в Україні європейських стандартів життя та досягнення провідних позицій на міжнародній арені.

Однією з найрезультативніших серед проголошених в Україні реформ, на нашу думку, стала реформа децентралізації. Станом на 1 січня 2021 року, відповідно до затверджених перспективних планів, було завершено формування об’єднаних територіальних громад і запроваджено систему прямих міжбюджетних трансфертів. Для новостворених (об’єднаних) територіальних

громад відкрилися нові можливості, зокрема щодо залучення додаткових фінансових ресурсів для вирішення проблем у різних сферах їхнього розвитку.

Паралельно з формуванням, становленням та реалізацією реформи на місцях, у процесі передачі та освоєння нових повноважень органами місцевого самоврядування, дедалі активніше починає застосовуватись підхід проєктного менеджменту. Його впровадження відбувається одночасно з розвитком децентралізації, відкриваючи для територіальних громад нові шляхи розвитку та інструменти публічного управління.

Після 2021 року, особливо в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, процес децентралізації зазнав серйозних випробувань і змушений був адаптуватися до нових реалій. Дехто з науковців та фахівців взагалі вважають, що в умовах воєнних дій цей процес в Україні призупинено.

На сьогодні управління проєктами є однією з найсучасніших і найефективніших управлінських технологій, яка продовжує активно розвиватися. Сфера застосування концепції проєктного менеджменту надзвичайно широка – її інструменти можуть використовуватись практично в усіх галузях людської діяльності, зокрема й у публічному управлінні.

Однак наразі методи проєктного менеджменту ще не набули достатнього поширення в органах публічної влади. Більшість із них продовжують користуватися традиційними підходами до управління, спираючись на застарілі командно-адміністративні методи або лише частково впроваджуючи окремі елементи сучасного функціонального менеджменту [17].

У наш досі складний час особливо важливо зосередитися на управлінському компоненті, який має забезпечувати системне планування, чітке визначення пріоритетів розвитку, розподіл повноважень і використання сучасних механізмів контролю за реалізацією інноваційних ініціатив. На нашу думку, узгодженість дій та ефективна взаємодія в процесі повоєнного відновлення публічної сфери в Україні можуть бути досягнуті насамперед через результативну модернізацію системи публічного управління. Це потребує

впровадження інноваційних підходів і сучасних управлінських методів у діяльність публічного сектору. Міжнародний досвід підтверджує, що проєктний менеджмент, запозичений із корпоративної практики, є дієвим інструментом, який може бути успішно адаптований до потреб публічного управління. Відтак виникає об’єктивна необхідність теоретичного та практичного обґрунтування подальших напрямів розвитку публічної сфери України, заснованих на принципах проєктно-орієнтованого управління [36].

Водночас дефіцит підготовлених фахівців у сфері проєктного менеджменту на місцевому рівні створює певний дисбаланс у взаємодії між процесами децентралізації та управління проєктами. Це ще раз підкреслює актуальність дослідження даної проблематики в контексті формування нової субсидіарної моделі держави – як у період воєнних викликів, так і під час післявоєнної відбудови.

Запровадження проєктного підходу на всіх рівнях управління – державному, регіональному, районному та місцевому – є необхідністю, що зумовлена підвищеними вимогами до ефективності, результативності та прозорості управлінських процесів. Такий підхід забезпечує передумови для покращення якості життя населення та сталого розвитку територіальних громад.

Крім того, війна суттєво трансформувала умови діяльності органів публічної влади на всіх рівнях. Змінилися їхні повноваження, механізми фінансування, логістичні процеси, а також виникли нові завдання, пов’язані з підтримкою внутрішньо переміщених осіб, відновленням пошкодженої інфраструктури та гарантуванням безпеки населення. Сучасні управлінські підходи вимагають досягнення конкретних і чітко окреслених цілей у визначені терміни. За умов високої непередбачуваності, обмеженості ресурсів і масштабних руйнувань, яких зазнали територіальні громади внаслідок повномасштабної агресії, органи місцевого самоврядування повинні діяти оперативно та скоординовано, ефективно поєднуючи власні зусилля із залученням зовнішніх ресурсів.

Застосування проєктного підходу дозволяє адаптувати управлінські процеси до нових реалій, забезпечити узгоджену взаємодію між усіма зацікавленими сторонами, підвищити рівень довіри всередині громади та результативно залучати зовнішню фінансову й технічну підтримку.

Підсумовуючи, слід наголосити, що вивчення зазначених трансформацій, удосконалення нормативно-правової бази та державної політики загалом має ключове значення для адаптації системи публічного управління до нових умов і підвищення її ефективності як у період воєнного стану, так і в процесі післявоєнної відбудови держави. Відтак, після перемоги Україна потребуватиме запровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління змінами, реалізації масштабних та інноваційних реформ, а також комплексного відновлення всіх сфер суспільного життя. Важлива роль у цьому процесі належатиме органам місцевого самоврядування.

У післявоєнний період застосування проєктного підходу стане не лише інструментом фізичної реконструкції територіальних громад, а й основою для забезпечення сталого інституційного розвитку України як сучасної та сильної європейської держави.

Територіальні громади як базові адміністративні одиниці стали ключовими осередками для оцінки системної стійкості та здатності до адаптації в умовах потужного зовнішнього шоку, спричиненого збройною агресією росії проти України. Стійкість громад виходить далеко за межі елементарного виживання – вона відображає складну взаємодію факторів, що формують підґрунтя для їхнього подальшого розвитку. Ефективне субнаціональне управління, яке забезпечує безперебійне функціонування критичної та соціальної інфраструктури та оперативне впровадження механізмів реагування на надзвичайні ситуації, є визначальним чинником їхньої життєздатності.

Активізація внутрішнього потенціалу громад – зокрема розвиток локальних підприємницьких ініціатив та волонтерських мереж — свідчить про високий рівень їхньої адаптивності. Не менш важливим залишається соціальний капітал: згуртованість, взаємопідтримка, інтеграція внутрішньо

переміщених осіб і збереження культурної спадщини. Сукупність цих елементів зміцнює внутрішню стійкість суспільства та підсилює його здатність до відновлення й поступального розвитку навіть у кризових ситуаціях [31].

Термін «ревіталізація» (від лат. відновлювальна дія, vita – життя, vitalis - життєздатний; дослівно: оживлення, повернення до життя) характеризує процеси відновлення або відтворення. Для України питання ревіталізації міст, а також населених пунктів є надзвичайно актуальним, адже значна частина сільських, селищних, міських територій перебуває зараз у стані занепаду внаслідок воєнних дій, окупації, зростання безробіття, руйнування або знищення інфраструктури, міграції населення, а також обмеженого доступу до якісних публічних послуг.

Війна та сучасні виклики формують потребу у пошуку нових підходів і дієвих управлінських рішень, спрямованих на відновлення, оживлення та повернення повноцінного життя на зруйновані або деградовані території.

Об’єднана територіальна громада, що охоплює кілька населених пунктів, є досить складною системою. Відтак, її ревіталізація або відновлення окремих її частин постає як багатовимірний процес, що потребує міждисциплінарного підходу. До нього мають бути залучені знання та інструменти публічного управління й адміністрування, урбаністики, архітектури, економіки, екології, соціології, культурології, права та інших сфер життєзабезпечення.

Ревіталізація як процес відновлення після воєнних дій передбачає комплексні трансформаційні зміни, що виходять за межі простої реконструкції зруйнованої або пошкодженої критичної, транспортної та соціальної інфраструктури. Ця системна регенерація охоплює декілька взаємопов’язаних напрямів:

- *економічне відродження* – відновлення виробничого потенціалу та підтримка сталого економічного зростання;

- *відновлення інфраструктури* – забезпечення функціонування базових публічних послуг та відновлення фізичного капіталу;

- *екологічне відновлення* – мінімізація екологічних збитків та впровадження принципів сталого управління природними ресурсами;

- *соціально-інтеграційні процеси* – задоволення комплексних потреб переміщеного населення та зміцнення соціальної згуртованості.

Вагоме місце в процесі відновлення посідають міжнародне партнерство, капітальні інвестиції та обмін досвідом, адже саме ці зовнішні чинники здатні суттєво прискорити комплексне відновлення зруйнованих територій.

«У зарубіжній практиці відповідно до національних звичаїв для означення процесу відновлення деградованих територій вживаються різні поняття: *ревіталізація* – у Польщі, Словаччині та Чехії (пол. rewitalizacja, чес. revitalizace, слов. revitalizácia); *ревіталізація* (англ. revitalization), міське оновлення чи перебудова (англ. urban reneval, urban redevelopment) – у США та Канаді; *міська регенерація* (англ. urban regeneration, фр. régénération urbaine, renouvellment urban) – у Великій Британії та більшості держав Західної Європи [64, с. 125].

Досвід європейських країн у сфері ревіталізації міських територій демонструє різноманітні підходи та інструменти, адаптовані до конкретних історичних, соціально-економічних та правових умов. Оскільки для Франції одним із найвідчутніших наслідків Другої світової війни став гострий дефіцит житла, підвищений попит на нові поселення у приміських зонах зберігався тут довше, ніж у більшості інших країн [63, с. 35; 15]. Відповідно, міська політика була зосереджена насамперед на вирішенні житлових проблем. У процесі розвитку політики ревіталізації французьких міст поступово змінювалися її цілі, основні суб’єкти, пріоритети та інструменти: від формування інституційних засад, підтримки економічної активності та стимулювання зайнятості, посилення соціальної згуртованості в агломераціях і сприяння економічному розвитку – до розроблення комплексних програм ревіталізації, побудованих на принципах партисипативного управління [15].

У Польщі більшість міст мають детально розроблені плани містобудування, у яких території з ознаками деградації виділені як пріоритетні

для ревіталізації. Це зумовлено, зокрема, можливістю залучення фінансування з фондів Європейського Союзу. Для стимулювання процесу застосовуються як прямі, так і непрямі фінансові інструменти – наприклад, підвищення податкових ставок на нерухомість або встановлення більш високої річної норми амортизації для житлових і нежитлових приміщень у спеціально визначених зонах ревіталізації.

У Німеччині ключовий акцент робився на забезпеченні послідовного та стабільного правового регулювання, а також на збереженні інституційної пам'яті федеральних урядів. Змінюючись, вони не переглядали кардинально основні засади політики ревіталізації, а послідовно вдосконалювали їх, забезпечуючи сталість підходів і поступове підвищення їхньої ефективності [14]. Арсенал інструментів міської ревіталізації поступово розширювався: від вирішення передусім житлових проблем – знесення, будівництво та модернізація житлового фонду – до забезпечення різнопланової функціональності та максимальної корисності міського простору. Велике значення надавалося «обережній» ревіталізації, що передбачала збереження та розвиток унікальної ідентичності деградованих територій із акцентом на їхню історичну та культурну спадщину. Відповідальність за реалізацію програм ревіталізації та контроль за економічними й соціальними наслідками в Німеччині покладалася на місцеві органи публічної влади [35].

На ефективність розробки та впровадження програм значною мірою впливало широке застосування механізмів громадської участі, комунікаційних стратегій та реалізації «м'яких» проєктів, які були розроблені та реалізовувались із залученням різних інституцій громадянського суспільства та бізнес-структур. Сучасні підходи акцентують увагу на інтегрованих комплексних діях, спрямованих на реструктуризацію деградованих територій та їхнє переорієнтування відповідно до актуальних соціально-економічних і просторових вимог.

Після Другої світової війни в Сполучених Штатах Америки масштабні проєкти оновлення міст і населених пунктів відбувалися паралельно з

процесами деіндустріалізації та субурбанізації. Державна політика базувалася на ідеології активного втручання у пріоритетні сфери життя населення, передбачаючи відповідальність органів публічної влади за якість життєвого середовища громадян на користь всього суспільства.

Сучасна політика ревіталізації міст у цих країнах характеризується розширеним колом учасників у процесі формування політики, впровадженням концепції сталого розвитку територій, інтегрованими та скоординованими діями, а також підходом, орієнтованим на ефективне використання ресурсів.

У цьому контексті розвиток територіальних громад виходить за межі простого відновлення до воєнного стану та визначає стратегічний напрям прогресу, який спрямований на майбутнє.

Серед основних сприятливих механізмів, що сприяють розвитку територіальних громад, виділяють:

- стратегічне планування, яке дозволяє визначати довгострокові цілі розвитку території;

- запровадження інноваційних підходів, використання сучасних технологій та управлінських рішень;

- діяльне міжнародне співробітництво, сприяння партнерствам у різних сферах і мобілізації ресурсів;

- продовження реформ децентралізації, що надає місцевим (територіальним) утворенням більшу автономію та адміністративні й фінансові ресурси.

Ці механізми створюють передумови для сталого розвитку територіальних громад, інтеграції соціально-економічних, культурних і екологічних аспектів та підвищення їхньої здатності до адаптації у складних умовах.

Розширення повноважень місцевих громад підвищує рівень участі громадян у процесах управління та зміцнює базові демократичні принципи, сприяючи формуванню самодостатніх, безпечних і інноваційно орієнтованих адміністративно-територіальних одиниць.

Досвід України свідчить, що ефективне управління, активне залучення місцевих ресурсів та міжнародна підтримка є визначальними факторами успішної ревіталізації територіальних громад. Головна мета полягає у створенні громад, здатних виступати локомотивами післявоєнного відновлення та сталого розвитку України.

Прикладом успішної практики стали громади, що здобули перемогу в конкурсі Міжнародного фонду «Відродження» «Стійкість, відновлення та розвиток територіальних громад» у рамках проєкту «Європейське Відродження України». Метою конкурсу було сприяння прозорому відновленню та розвитку громад із активним залученням місцевої громадськості. Переможцями стали 13 із 112 поданих проєктних пропозицій [48; 29].

Враховуючи багаторічний досвід України у застосуванні зазначених інструментів та ресурсів для ревіталізації й розвитку постраждалих громад, особливу роль відіграють програми міжнародного фінансування. Вони надають матеріальну підтримку, зокрема через реконструкцію та будівництво нових об’єктів, що відповідають потребам населення – прикладом є підземні школи, які почали зводити урядові донори західних країн у Харкові та Запоріжжі. Не менш важливим є й надання експертної допомоги урядовим структурам та громадському сектору.

Разом із цим слід приділяти особливу увагу громадській ініціативі, розвитку та ефективному використанню внутрішніх ресурсів територіальних громад, адже повна або переважна залежність від міжнародних донорів є ризикованою, особливо з огляду на геополітичні та політичні зміни у країнах-донорах.

Аналіз української практики свідчить, що проєкти в публічному управлінні реалізуються у різних формах:

- *проєкти фінансування міністерств і відомств* (як власні, так і на конкурсній основі) охоплюють будівництво інфраструктурних об’єктів, реформування окремих секторів економіки та запровадження нових продуктів чи програм, прикладами яких є програма «Нова Українська Школа» у

початковій освіті та ініціатива «Шкільний автобус» для забезпечення закладів освіти транспортом;

- *державні інвестиційні проєкти*, до яких належать ініціативи, що підвищують енергоефективність, створюють нові робочі місця, впроваджують нові послуги або підвищують їхню якість; фінансуються незалежно від комерційної ефективності, якщо мають соціальне значення;

- *проєкти державно-приватного партнерства (ДПП)* дозволяють органам публічної влади залучати приватні компанії для реалізації суспільно значущих проєктів, програм, завдань через інвестиції приватного сектору;

- *проєкти, що фінансуються міжнародними організаціями та банками*, включають ініціативи, підтримані міжнародними фінансовими установами. Наприклад, Міжнародний банк реконструкції та розвитку надавав кредити для реалізації проєктів боротьби з COVID-19, модернізації закладів вищої освіти та систем теплопостачання в територіальних громадах, а Європейський інвестиційний банк фінансував проєкти в енергетиці, міській інфраструктурі, аграрному та транспортному секторах.

- *проєкти громадських бюджетів* передбачають активну участь місцевих громад у програмах, таких як «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (USAID), «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою» (GIZ, Sida), «Підтримка децентралізації в Україні – фаза II» (SKL, Sida), а також ініціативи електронного урядування на кшталт «EGAP» (Фонд «Східна Європа», Фонд «Innovabridge»), які спрямовані на підвищення підзвітності влади та активне залучення громади до управлінських процесів» [62].

Застосування проєктного підходу в публічному управлінні та адмініструванні передбачає чітке визначення мети, розподіл відповідальності та забезпечення необхідними ресурсами, а також планування діяльності з урахуванням існуючих ризиків, постійний контроль і своєчасне реагування на трансформаційні зміни для досягнення встановлених цілей у межах визначеного бюджету.

Хотілось би зазначити, що застосування проєктного підходу сприяє активному соціально-економічному розвитку територій, підвищує результативність публічного управління, зміцнює інвестиційну привабливість та покращує рівень добробуту населення. Такий підхід дає змогу фахівцям більш об’єктивно аналізувати ключові показники функціонування різних процесів, ефективніше контролювати використання фінансових ресурсів, зменшувати ризики, підвищувати економічну безпеку та стимулювати інвестиційно-інноваційний розвиток.

За даними Київської школи економіки оцінка прямих задокументованих збитків інфраструктурі країни станом червень 2023 року перевищила 150,5 млрд дол. США [18]. Найбільшу частку прямих збитків складають втрати житлового фонду (55,9 млрд дол.), сфери інфраструктури (транспортна інфраструктура, дорожнє господарство, залізнична інфраструктура, а також авіаційна галузь та портова галузь) – 36,6 млрд дол., втрати активів бізнесу оцінюються на рівні 11,4 млрд дол., втрати сфери освіти – 9,7 млрд дол., сфери енергетики – 8,8 млрд дол. Тому напрямками пріоритетних інвестицій у 2023 році визначають відновлення критичної і соціальної інфраструктури, енергетики, житла. За дослідженням [59] приблизні кошти, що необхідні на відбудову та відновлення, оцінюють у 411 млрд дол. США.

За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (далі – Мінрозвитку), станом на липень 2023 року на фінансування місцевих та регіональних проєктів відновлення було залучено 22 млрд грн [28]. Значну частину цього фінансування забезпечили міжнародні донори, зокрема Європейський інвестиційний банк, а також Фонд ліквідації наслідків збройної агресії.

Пріоритет при реалізації фінансування надається регіонам, які найбільше постраждали від війни або прийняли найбільше внутрішньо переміщених осіб. При цьому проєкти мають відповідати критеріям безбар’єрності, енергоефективності та передбачати наявність укриттів [28].

За інформацією зазначеного Мінрозвитку, до моніторингу реалізації проєктів будуть залучені експертні команди ПРООН та Агентства відновлення та розвитку інфраструктури. Важливим елементом для отримання фінансування стане державна електронна система управління відбудовою DREAM.

Отже, історія реалізації проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) почалася з впровадження реформи децентралізації, коли територіальні громади з об'єкта управління перетворилися на активних суб'єктів управління. Ключовим фактором цього стало залучення мешканців територіальних громад до управління розвитком своїх територій та визначення стратегій розвитку ОТГ через ефективне використання проєктно-орієнтованого підходу та інструментів співробітництва.

На початкових етапах функціонування ОТГ передбачалася державна підтримка для створення та удосконалення місцевої інфраструктури у вигляді інфраструктурної субвенції. Основною перевагою цього механізму було те, що перелік проєктів формували безпосередньо сільські, селищні та міські ради.

У період 2016-2019 років за рахунок інфраструктурної субвенції ОТГ найбільше реалізували проєктів у сферах освіти, газо-, тепло- та енергопостачання, а також дорожньо-транспортної інфраструктури. Проте вже у 2020 році, хоча в проєкті державного бюджету була передбачена відповідна сума, Верховна Рада України скоротила видатки на фінансування інфраструктурних проєктів ОТГ.

Вже на той час ОТГ почали шукати альтернативні джерела фінансування через участь у міжнародних грантових програмах, залучення приватних інвесторів та партнерів серед інших територіальних громад. Як зазначається у Методичному посібнику для розробників проєктів інфраструктурного розвитку ОТГ [27], співфінансування таких проєктів є невід'ємною частиною реалізації, а залучення партнерів виступає ефективним механізмом їх виконання.

За даними Моніторингу реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади [32], 476 територіальних громад, що на 29

більше, ніж 2023 році, уклали 315 договорів міжмуніципального співробітництва у сферах ЖКГ, благоустрою, освіти та пожежної безпеки. Найбільше громад, які застосовували міжмуніципальне співробітництво, знаходяться у Полтавській (80 громад), Рівненській (54), Вінницькій (48) та Дніпропетровській (40) областях.

Водночас 356 територіальних громад, що на 22 більше, ніж 2023 році, уклали 1464 договори міжнародного партнерства. Лідерами за кількістю залучених міжнародних партнерів стали громади Закарпатської, Львівської, Одеської та Волинської областей.

Таким чином, для реалізації більш ефективного механізму забезпечення діяльності територіальних громад та формування фінансових потоків необхідно врахування багатьох факторів, що впливають на розвиток територій, та суттєвої різниці їхнього стану та умов функціонування через війну. Тому при залученні коштів на основі програмно-проєктного підходу необхідно враховувати цю різницю при реалізації механізму відбору найбільш актуальних і пріоритетних проєктів.

У процесі підготовки кваліфікаційного дослідження нами було визначено пріоритетні напрями управління територіальними громадами:

- *проактивне управління* — своєчасне реагування на потенційні загрози та ризики на основі стратегічного аналізу, а також розробка альтернативних планів реагування для мінімізації негативного впливу;

- *забезпечення ефективної комунікації* між представниками органів місцевого самоврядування та територіальною громадою, обласними та районними державними та військовими адміністраціями, бізнес-структурами та інституціями громадянського суспільства;

- *координація зусиль та співробітництво* між усіма зацікавленими сторонами.

Отже, на рівні територіальних громад в умовах викликів війни слід впроваджувати управлінський підхід, який дозволяє не лише оперативно

реагувати на загрози та виклики, а й ефективно попереджувати їх, забезпечуючи стійкість та безпеку територіальних громад.

Як показує проведене дослідження та практичний досвід територіальних громад, ефективним підходом є саме *проєктний підхід*, який передбачає:

- *розробку програмних документів розвитку територіальної громади* із застосуванням принципу гомеостатичності, включно зі стратегічним планом запобігання та реагування на ризики й загрози. Оперативного коригування також потребують діючі стратегії розвитку громад, з урахуванням вимог військового часу та пріоритету зміцнення обороноздатності держави;

- *пошук підходів до вирішення складних проблем*, у тому числі формування проєктних офісів на територіях та проєктних команд із залученням представників органів публічної влади, депутатів всіх рівнів, представників великого та малого бізнесу, а також інституцій громадського сектору, активних мешканців територіальних громад;

- *забезпечення ефективної комунікації на всіх рівнях управління,* включно з оперативним інформуванням органами місцевої влади територіальної громади про виникаючі виклики та загрози;

- *партнерство,* у тому числі з громадськістю та бізнесом, з метою створення системи стійких відносин, генерації ідей і вибудови довгострокових партнерських зв’язків;

- *сприяння розвитку малого та середнього бізнесу та стимулювання економіки*, включно з інвестиційною діяльністю, залученням міжнародної технічної допомоги та підтримкою релокації бізнесу в територіальних громадах;

- *підтримка формування лідерів – агентів змін*, здатних мобілізувати територіальну громаду для вирішення складних проблем сьогодення, знаходити нетрадиційні шляхи подолання криз, перетворювати виклики на можливості та використовувати їх для розвитку території.

Базовими принципами управління територіальними громадами в умовах посилених ризиків та викликів україно-російської війни мають стати наступні *принципи* [13]:

– *співпраці* (органів публічної влади, бізнесу та громадськості) на усіх можливих рівнях;

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

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

– *проактивності* – реагування на випередження;

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

– *адаптивності* – можливість протистояти щоденним загрозам і викликам;

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

Досвід громад, які успішно застосовували проєктний підхід як до початку повномасштабної війни, так і з її початку, показує, що управління на основі зазначених принципів забезпечує не лише «виживання», а й стійкість та розвиток територіальних громад навіть у винятково кризових умовах. Деякі громади на власному прикладі продемонстрували, що саме управлінський ресурс має визначальне значення, дозволяючи не лише досягати довоєнних показників соціально-економічного розвитку та якості життя, а й перевищувати їх. Тому усвідомлення значущості впровадження програм і проєктів у публічному управлінні місцевим розвитком, зокрема в контексті створення передумов для реалізації програмно-проєктного підходу, є основою для ефективного відновлення та стимулювання розвитку територій.

ВИСНОВКИ

1. Досліджені сутність та особливості застосування у сфері публічного управління та адміністрування проєктного підходу. Доведено, що сутність поняття «проєкт» варто розглядати як специфічний вид діяльності або систему взаємопов’язаних процесів, спрямованих на виконання визначених завдань для досягнення конкретної мети. Це передбачає отримання запланованих результатів у межах наявних ресурсів і встановленого періоду часу. Отже, ключовими характеристиками проєкту є чітка орієнтація на результат, необхідність його досягнення у визначений строк та здійснення діяльності за умов обмежених ресурсів.

З’ясовано, що управління проєктами найчастіше сприймається як сучасна технологія управління і зазвичай реалізується у формі соціальних проєктів – планів або програм, спрямованих на створення нових соціальних систем, надання ефективних публічних послуг, розвиток людських ресурсів через партнерські взаємини між органами публічної влади та громадянами. Зазначено, що ця методологія, визнана у світовій практиці, дозволяє вирішувати організаційно-технічні завдання, ефективно управляти цілями організації, швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, а також економити час і ресурси. Основною метою є досягнення максимальної результативності за умови забезпечення належної ефективності та реалізації запланованих трансформаційних змін.

2. Проаналізовано особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі. Доведено, що культура управління є частиною загальної людської культури та способом застосування її досягнень у сфері управління. Вона охоплює досягнення в організації та реалізації управлінських процесів, у побудові управлінської праці, використанні управлінських технологій, а також вимоги до систем управління та працівників, визначені нормами моралі, етики, естетики та права. Зазначено, що культура управління виходить за межі теоретичних знань і проявляється через поведінку людей, їхній стиль

спілкування та дії, що знаходять відображення в інтелектуальних, організаційних, інформаційних та управлінських технологіях і продуктах.

Акцентовано також увагу на тому, що формування культури проєктного управління передбачає створення спільного середовища цінностей, норм і переконань, що ґрунтуються на ефективних практиках управління проєктами. Це забезпечується через встановлення чітких правил, налагодження прозорої комунікації, врахування потреб проєктної команди, застосування відповідних інструментів та дотримання ключових етапів життєвого циклу проєкту, таких як: визначення цінностей і норм, впровадження стандартів, управління обмеженнями, комунікація та залученість, а також використання методів і засобів управління проєктами.

Визначено основні етапи формування культури проєктного управління, які можна подати так: *формування цінностей і норм, запровадження стандартів, управління обмеженнями, комунікація та участь команди, використання інструментів проєктного менеджменту.* Під час взаємодії з внутрішніми та зовнішніми клієнтами в межах проєкту важливо враховувати характер взаємин, специфіку контексту, попередній досвід співпраці й особливості корпоративної культури. Отже, формування культури проєктного управління передбачає створення спільного середовища цінностей, норм і переконань, яке базується на ефективних управлінських практиках.

3. Доведено, що відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області приймав активну участь у розробці та корегуванні Стратегії розвитку Білогородської сільської територіальної громади, а також організовує супровід проєктів, направлених на її реалізацію та забезпечення своєчасного виконання робіт, складання звітності згідно стадій реалізації проєктів, прогнозування процесу проєктної діяльності, здійснює координацію заходів проєктів, пов’язаних з ресурсами, виконавцями, термінами, відповідно оформленими документами, своєчасну та точну підготовку проєктних матеріалів та організовує управління ризиками проєктів.

Зазначено, що організація проєктних офісів у територіальних громадах має специфічний характер, зумовлений їхньою соціальною спрямованістю та необхідністю врахування місцевих особливостей. Такі офіси є ключовим інструментом упровадження методології проєктного менеджменту, що забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив розвитку територій та підвищення проєктної зрілості місцевих інституцій та населення. У Білогородській територіальній громаді таким «проєктним офісом» фактично виступає Відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області.

4. Зауважено, що на початку 2025 року в діяльність місцевих рад України, до яких належить і Білогородська сільська рада, було запроваджено новий підхід до планування розвитку територій. Територіальні громади мали визначити перелік проєктів, що вважатимуться пріоритетними для реалізації у середньостроковій перспективі протягом 2026-2028 років. Зазначено, що Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій Білогородської сільської територіальної громади на 2026 - 2028 роки є документом місцевого рівня, що формує основу для якісно нового підходу до управління місцевими проєктами та публічними інвестиціями на території Білогородської сільської територіальної громади. Зауважено, що визначення інтегрованих стратегічних цілей, узгоджених зі Стратегією розвитку Білогородської сільської територіальної громади до 2030 року, а також продовження та завершення вже започаткованих проєктів і програм, разом із фіксацією пріоритетних галузей (секторів) та ключових напрямів публічного інвестування, забезпечать ефективне спрямування ресурсів на розв’язання основних завдань громади. Такий підхід сприятиме оптимальному використанню як попередньо вкладених, так і поточних інвестицій, а також дозволить окреслити пріоритетні сфери, що потребуватимуть державної підтримки у середньостроковій перспективі.

Акцентовано увагу на національному проєкті «Пліч-о-Пліч: згуртовані громади», який є не лише відповіддю на виклики війни, а й важливим кроком для побудови згуртованої та стійкої країни; через спільні зусилля територіальні громади показують приклад взаємопідтримки та єдності, які є запорукою нашої перемоги. Так, Білогородська сільська територіальна громада Бучанського району Київської області в 2025 році підписала декілька меморандумів про співробітництво територіальних громад у формі партнерства, а саме: з Новоолександрівською сільською територіальною громадою Бериславського району Херсонської області; з Сергіївською селищною територіальною громадою Білгород-Дністровського району Одеської області; з Соледарською міською територіальною громадою Бахмутського району Донецької області; з Широківською сільською територіальною громадою Запорізького району Запорізької області. У найближчих планах планується підписання меморандуму з Кушугумською селищною територіальною громадою Запорізького району Запорізької області. Доведено, що в усіх вище зазначених співробітництвах Білогородська громада виступає громадою-партнером. Отже, ініціатива «Пліч-о-Пліч: згуртовані громади» доводить, що українські громади, незалежно від відстані, можуть діяти як єдине ціле, підтримувати одне одного та разом будувати стійке сьогодення і впевнене майбутнє для країни.

5. Запропоновано шляхи застосування проєктного підходу до управління розвитком територіальних громад в Україні. Акцентовано, що сьогодні особливу увагу слід приділяти проєктному підходу, який має бути спрямований на системне планування, чітке визначення пріоритетів розвитку, розподіл відповідальності та застосування сучасних інструментів контролю за реалізацією ініціатив. На нашу думку, досягти узгодженості та ефективної взаємодії у процесі повоєнного відновлення публічної сфери в Україні можливо насамперед завдяки результативній трансформації системи публічного управління, що, у першу чергу, вимагає впровадження інноваційних підходів та сучасних методів проєктного управління в публічному секторі. У цьому контексті, як свідчить передовий міжнародний досвід, проєктний менеджмент

є ефективним інструментом, запозиченим із корпоративного середовища, який може бути успішно адаптований до потреб публічного управління та адміністрування.

Отже, на рівні територіальних громад в умовах викликів війни слід впроваджувати проєктний підхід, який дозволяє не лише оперативно реагувати на загрози та виклики, а й ефективно попереджувати їх, забезпечуючи стійкість та безпеку територіальних громад, бо він передбачає: розробку програмних документів розвитку територіальної громади; пошук підходів до вирішення складних проблем, у тому числі формування проєктних офісів на територіях та проєктних команд із залученням представників органів публічної влади, депутатів всіх рівнів, представників великого та малого бізнесу, а також інституцій громадського сектору та активних мешканців територіальних громад; забезпечення ефективної комунікації на всіх рівнях управління, включно з оперативним інформуванням органами місцевої влади територіальної громади про виникаючі виклики та загрози; партнерство; підтримка формування лідерів – агентів змін, здатних мобілізувати територіальну громаду для вирішення складних проблем сьогодення, знаходити нетрадиційні шляхи подолання криз, перетворювати виклики на можливості та використовувати їх для розвитку території.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян В. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (1). С. 49–56. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1050/1026/

2. Бабаєв В.М., Торкатюк В.І. Проектний підхід в механізмі державного управління. URL: https://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf.

3. Батенко Л. П., Нотевський Є. В. Проєктний менеджмент як важливий управлінський інструмент у діяльності об'єднаних територіальних громад. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e74d6124-ba10-4a3f-bf6e-be2cdc9297f0/content.

4. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 231 с.

5. Білогородка та Новоолександрівка: про досвід окупації, гідність та партнерство в подкасті «Згуртовані». URL : https://mindev.gov.ua/news/bilohorodka-ta-novooleksandrivka-pro-dosvid-okupatsii-hidnist-ta-partnerstvo-v-podkasti-zghurtovani

6. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедєв І.Ю., Щуровська А.Ю. Управління проектами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

7. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 р. №2456-VI (зі змінами та доповненнями у редакції 2025 р.). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

8. Васильєва Н.В. Застосування проектного менеджменту в системі надання адміністративних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №12, 2013. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?n=12&y=2013

9. Васильєва Н. В., Васильєва О. І. Безпекове існування територіальних громад в Україні: державно-управлінський аспект. ***Право та державне управління***. 2022. № 1. С. 209-215. URL : *http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/31.pdf* DOI: https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.31

10. Васильєва О., Маркушин О. Підходи до забезпечення координації політики регіонального розвитку щодо відновлення територій, постраждалих в ході війни. *Державне управління та регіональний розвиток*. № 21, С. 642-666. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.21.02

11. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз : підруч. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.

12. Вінничук Н. Проєктний офіс: яким він має бути? URL : https://u-lead.org.ua/news/402/

13. Гацко В., Савісько М., Петринка Х. Управління на основі даних в територіальних громадах: проблеми та рішення. Аналітична записка. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Upravlinnya-na-osnovi-danih..pdf

14. Горблюк С. А. Передумови та еволюція політики ревіталізації міст у Німеччині. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 1 (7). С. 83-97. URL : https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/ article/view /144

15. Горблюк С. А. Становлення політики ревіталізації міст у Великій Британії та Франції. *Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління*. 2020. № 4. С. 196-207. URL : http:// journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1772

16. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

17. Дурман О.Л. Використання проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. Вісник ХНТУ. 2020. № 3(74). URL: file:///C:/Users/sk-of/Downloads/546-1780-1-PB.pdf

18. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила $150 млрд. 02.08.2023. URL : https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-

infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-chervnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd/

19. Загорський В. С., Ліпенцев А. В., Кореновський О. В. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами. *Демократичне врядування*. 2011. № 8. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_ name=PDF/DeVr_2011_8_3.pdf

20. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2010. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171

21. Кавтиш О.П., Гончарук А.Р. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2011. № 8. С. 25–33.

22. Коломієць С. В. Управління соціально-економічними системами: синергетичний підхід. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 215–220. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86173/1/Kolomiiets_synergetics.pdf

23. Кошовий Б.-П. О. Проєктний підхід як ключовий соціально-економічний інструмент досягнення цілей інтелектуальної безпеки нації у парадигмі сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* № 65, 2024.

24. Кравцова Т. В., Кірєєва О. Б. Проєктний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. С. 317–320.

25. Кулик В. В. Концептуальні підходи до управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності та ризику. *Проблеми економіки*. 2016. №1. С. 100–107. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-1_0-pages-100_107.pdf

26. Куликова Н. А., Разінков І. М. Проектний офіс як засіб залучення інвестицій. «Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та макрорівнях. 2017. С. 45–47.

27. Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. URL : https://architect-zt.gov.ua/files/pdfs/metodychnyi_posibnyk.pdf

28. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний сайт. URL : https://mtu.gov.ua/news/34485.html

29. Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч. наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.

30. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : Практичний посібник. / О.І. Васильєва, А.П. Лелеченко, В.С. Куйбіда, А.Ф. Ткачук. 2017. 110 с.

31. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/mistseve-samovryaduvannyayak-chynnyk-stiykosti-tylu.

32. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 1 липня 2023 року. URL : https://mtu.gov.ua

33. Мосорко А. Європейська практика, що змінює українські громади: як в Україні розбудовують мережу проєктних офісів. URL: https://mind.ua/publications/20283167-evropejska-praktika-shcho-zminyue-ukrayinski-gromadi-yak-v-ukrayini-rozbudovuyut-merezhu-proektnih-ofisi

34. Нагорна І. В. Вплив організаційної структури державного управління на процеси реформування в країнах ЄС. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2011. № 8. С. 128–141. URL: http://www.irbis-

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IM AGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tppd_2011_8_11.pdf

35. Назарук М.М., Полянський Ю.С. Ревіталізаційні зміни геопростору у європейських містах. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Екологія». 2019. № 21. С. 34-50.

36. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи.* 2023. № 1 (31). С. 137–148.

37. Оперативні матеріали Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області.

38. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник. Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. К. : КНУКіМ, 2016. 167 с. С. 38-39.

39. Платформа Dream URL : https://dream.gov.ua/ua/pipeline?filter[location]=UA32080010000060215

40. Платформа Dream. Нормативні акти. URL: https://dream.gov.ua/ua/info/legal-framework

41. Пліч-о-пліч: згуртовані громади : національний проєкт «Єднання українців! Єднання громад! Єднання країни!». Мінрозвитку. URL: https://www.plich-o-plich.gov.ua/

42. Полікровський Р. (2024). Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки.* 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082

43. Положення про відділ інвестиційної політики, управління проєктами та міжнародного співробітництва Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області. Операційні матеріали Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області

44. Про затвердження Порядку визначення територій відновлення : постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731 (зі змінами та

доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text

45. Проектний офіс. URL: https://prorozvytok.com/publication/project-management-office/

46. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від від 21.05.1997 № 280/97-ВР (Редакція станом на 31.10.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

47. Публічне адміністрування в Україні: навч. пооб. [В.Б. Дзюндзюк, О.Б. Коротич, Н.М. Мельтюхова та ін.] ; за заг. ред. д.філос.н., проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової. Х. : Вид-во *ХарРІНАДУ* «Магістр», 2012. 256 с

48. Результати конкурсу «Стійкість, відновлення та розвиток територіальних громад. IRF. URL : https://www.irf.ua/rezultaty-konkursu-stijkist-vidnovlennya-ta-rozvytok-terytorialnyh-gromad

49. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 44. С. 178–183.

50. Савісько М., Гацко В. Проєктний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проєктних відділів. Київ : KSE. 2023. 16 с.

51. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій Білогородської сільської територіальної громади на 2026-2028 роки (зі змінами) : затверджено рішенням виконавчого комітету Білогородської сільської ради від 19.08.2025 р. № 221. Оперативні матеріали Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області.

52. Сивак Т.В., Матюшенко О.В. Застосування проектного підходу у процесі підготовки публічних службовців в Україні. URL: https://www.researchgate.net/profile/TetyanaSyvak/publication/349297501_THE_PROJECT_APPROACH_IN_THE_PROCESSOF_PUBLIC_SERVANTS_TRAINING_IN_UKRAINE/links/6028f6074585158939a25e29/THE-PROJECT-

APPROACH-IN-THEPROCESS-OF-PUBLIC-SERVANTS-TRAINING-IN-UKRAINE.pdf

53. Старченко Г. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток.* 2017. № 2. С. 84-91.

54. Стеченко Д. М. Формування механізмів регіонального управління соціально-економічними процесами. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права.* 2003. № 2. С. 240–244.

55. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : схвалено Указом Президента України від 12 сфчня 2015 року № 5/2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text

56. Стратегія розвитку Білогородської сільської територіальної громади на період до 2030 року : затверджена рішенням 66 сесії VIII скликання під час дії воєнного стану від 07.06.2024 року № 2672. Оперативні матеріали Білогородської сільської ради.

57. Тимченко Д. О. Сучасні підходи до управління проєктами створення проєктних офісів у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем.* 2020. № 42. С. 29–36.

58. Тріллeнберг В. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка,2001. 95 с.

59. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Світовий Банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf

60. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві. За заг. редакцією Толкованова В. В., Журавля Т. В., Гришка В. В., Васильченко М. І. Київ. 2019. 247 с.

61. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. Київ: Софія-А, 2012. 80 с.

62. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* 2022. № 24 (52). С. 68–75.

63. Couch C., Sykes O., Cocks M. The changing context of urban regeneration in North West Europe. The routledge companion to urban regeneration / ed. by M.E.Leary, J. McCarthy. London – New York: Routledge, 2013. P. 33-44

64. Majer A. Miasta Ameryki: kryzys i polityka odnowy. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. 219 s.

65. Vasylieva O., Boiko O., Vasylieva N., Dubcov A., Chubina A. (2023). Plataforma electrónica para las consultas de las autoridades públicas a los residentes de las comunidades en el contexto de la descentralización. (Электронная площадка для консультаций органов государственной власти с жителями населенных пунктов в условиях децентрализации). *Boletín Mexicano De Derecho Comparado*, *1*(166), 27–47. URL : https://doi.org/10.22201/iij.24484873e.2023.166.18905

66. A. Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. URL : https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf