

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет

**УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ,
БЕЗПЕКОЮ ТА ЦИФРОВОЮ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ**

Мукачево, 2025

Рекомендовано до друку Вченою Радою Мукачівського державного університету
(Протокол №16 від 27 травня 2025 року)

Рецензенти:

ХАДЖИРАДЄВА Світлана – доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку (м. Одеса)

ЗАРІЧНА Олена – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Проскури В.Ф.; [Білецька Н., Братюк В., Гоблик-Маркович Н., Голубь В., Джунковська К., Кампов Н., Кошкарів С., Лета В., Лизанець А., Лужанська Т., Ніжний Д., Нодь О., Олійник Д., Попович О., Прокопець Р., Проскура В., Пугачевська К., Стегней М., Туряниця І.]. – Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2025. – 279 с.

ISBN 978-617-7495-92-4

DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4

У монографії висвітлено актуальні проблеми теоретичного і прикладного характеру, пов'язані із забезпечення стійкого розвитку економіки, формування ефективної системи національної безпеки та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Авторський колектив розглядає сучасні виклики глобалізації та їх вплив на соціально-економічну стабільність держави та регіонів. У виданні висвітлено питання національної безпеки та суспільного розвитку, аналізуються трансформаційні процеси в цифровій економіці, інноваційні та інвестиційні механізми підвищення стійкості територій і громад, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Монографія буде корисною для науковців, практиків, представників органів державної влади, місцевого самоврядування, а також для всіх, хто цікавиться питаннями економічного розвитку, безпеки та цифрової трансформації.

ISBN 978-617-7495-92-4

© Колектив авторів, 2025

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2025

© Мукачівський державний університет, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	
1.1 Голубь В., Кампов Н. Постіндустріальне управління формування Нової парадигми сталості.....	5
1.2 Братюк В. Архітектура стабільності: фінанси, страхування, стратегія планування, контролю та політики суспільного добробуту	22
1.3 Попович О. Теоретичні аспекти сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки	52
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА У ВИМІРАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	
2.1 Олійник Д., Кошкарів С., Ніжний Д. Технологія 3D-візуалізації в реальному часі: майбутнє метавсесвіту	94
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД	
3.1 Стегней М., Нодь О., Прокопець Р. Сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності	115
3.2 Лужанська Т., Лета В., Туряниця І. Перспективи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнній відбудові	136
3.3 Джунковська К., Пугачевська К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації	157
3.4 Пугачевська К. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері управління проєктами розвитку територіальної громади	174
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
4.1 Лизанець А., Проскура В. Адміністрування бізнес-процесів в контексті сучасного менеджменту організацій	191
4.2 Гоблик-Маркович Н. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі	210
4.3 Проскура В., Лизанець А., Білецька Н. Концептуальні підходи до виявлення умисного банкрутства контрагентів	229
ЛІТЕРАТУРА	252

ПОТЕНЦІАЛ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Повномаштабне вторгнення РФ на територію України сприяло виникненню нових або ж загостренню вже існуючих проблем, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування у процесі управління територіальними громадами. Задля нівелювання деструктивних факторів впливу на ефективність управління ТГ в умовах війни та післявоєнного відновлення фокус уваги повинен бути зосереджений на імплементації нових підходів до управління, серед яких ключове значення посідає застосування проєктного підходу, що забезпечить розширення джерел фінансування територіальних громад, у тому числі за рахунок грантових та інвестиційних коштів.

Незважаючи на створення Агенцій регіонального розвитку задля трансформації стратегічного планування на дієвий практичний інструментарій місцевого економічного розвитку, їх дієвість суттєво варіює у розрізі областей, а переважна більшість науковців та практиків розглядають їх успіх як дискусійний з огляду на значну кількість проблемних питань їх діяльності. Проблематика стратегічного планування розвитку набуває особливої актуальності у нинішніх реаліях, адже програмний та проєктний підходи слід розглядати як ключові передумови відновлення та розвитку на місцевому рівні. За даними Kyiv School of Economics у рамках проєкту “russia will pay” станом на листопад 2024 р. загальна сума прямих збитків нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та запасам перевищила 170 млрд дол. США., зруйновано або пошкоджено понад 236 тис. об’єктів житлового фонду, 19

аеропортів і цивільних аеродромів, 126 залізничних вокзалів та станцій, 1284 заклади у сфері охорони здоров'я, 160 установ соціальної підтримки, 3077 закладів у сфері освіти, 4827 закладів у сфері культури, спорту та туризму [187]. Оскільки бойові дії тривають, обсяги руйнувань і пошкоджень продовжують зростати і перед органами місцевого самоврядування постають нові завдання, зокрема у частині адаптації пріоритетів місцевого економічного розвитку з урахуванням викликів воєнного часу.

Досвід розвинених країн у частині формування напрямків регіонального розвитку характеризуються багатосторонніми векторами їх реалізації, що дозволяє використовувати різні інструменти для фінансування проєктної діяльності у процесі територіального управління, зокрема [186, с.51]:

- зменшення міжрегіональних диспропорцій шляхом стимулювання економіки відсталих й проблемних територій (США, Канада, окремі країни Європейського Союзу);
- розвиток селективних видів економічної діяльності, орієнтований на вирішення певних завдань, зокрема структурну перебудову економіки, активізацію розвитку галузей з високим рівнем доданої вартості, охорону навколишнього середовища та інше (Німеччина, Японія);
- орієнтованість уряду на вирішення питань інституційного забезпечення, що забезпечує розв'язання проблеми розподілу фінансових ресурсів з центрального рівня до регіонального й місцевого (Велика Британія);
- інтеграційна компонента, орієнтована на удосконалення горизонтальних соціально-економічних взаємозв'язків між регіонами та територіями в межах країни та із прилеглими територіями сусідніх країн (Швеція);
- інноваційний вектор територіального розвитку задля розширення

конкурентних переваг економіки країни шляхом імплементації інноваційних процесів у галузях, сконцентрованих в окремих регіонах й територіях (Франція).

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив затребуваність у формуванні проєктних офісів як дієвих інструментів реалізації сучасних підходів до розвитку ТГ. Під проєктним офісом слід розуміти інфраструктурне забезпечення з комплексу інформаційно-комунікаційних технологій та відпрацьованих стандартів здійснення проєктної діяльності з метою ефективної реалізації проєктів. Наявність проєктного офісу на місцевому рівні відображає розуміння пріоритетності проєктної діяльності та виступає відображенням «зрілості» системи організаційним управлінням проєктами.

Серед представників муніципалітетів протягом тривалого часу була поширеною думка, що впровадження проєктних офісів є затратним підходом до управління. Разом з тим, з кінця XX - початку XXI ст. установи та організації у усьому світі, в тому числі і муніципальні, дійшли висновку щодо необхідності імплементації стандартизованих практик управління проєктами. Так, зокрема у Кейптауні (ПАР) шляхом інкорпорації проєктного підходу у систему міського управління містом вдалося реалізувати понад 100 пріоритетних проєктів, а також залучити додаткове фінансування від урядів інших країн.

Світовий досвід показав варіативність форм проєктних офісів, серед яких найбільш поширеними є [185]:

- формування робочої групи на тимчасовій основі із наявних спеціалістів органу влади з покладанням на них додаткових обов'язків, відповідними змінами у їх посадовому регламенті і надбавкою в оплаті праці;
- виконання фахівцями органу влади обов'язків щодо адміністрування проєктів у рамках забезпечення певних функцій проєктного офісу з частковим чи повним звільненням від виконання власних обов'язків в

межах зайнятої посади та відповідними змінами у їх посадовому регламенті;

- формування відокремленого відділу (департаменту) для виконання функцій проєктного офісу у структурі органу влади в рамках реорганізації;
- створення державної установи чи комунального підприємства для забезпечення виконання функцій управління проєктами;
- аутсорсинг, тобто передача функцій проєктного управління установі чи організації, яка спеціалізується на наданні такого роду послуг у рамках підписаного договору.

Разом з тим, з метою реалізації завдань у сфері проєктного управління на значних за масштабом територіях (окремих регіони, штати, комуни) можуть формуватись регіональні проєктні офіси, діяльність яких орієнтована на вирішенні наступних питань:

- консультаційна, експертна, організаційна й координаційна підтримка проєктів розвитку на рівні територіальної одиниці і проєктів їх співробітництва;
- ініціювання та організація у проведенні семінарів, тренінгів, курсів щодо технологій, практик і стандартів управління проєктами на місцевому рівні серед управлінського апарату;
- проведення діагностики успішних кейсів проєктів розвитку територіальних одиниць та управлінська й організаційна підтримка їх розповсюдження на території регіону;
- перманентний моніторинг реалізації проєктів на місцевому рівні на кожному етапі для своєчасного реагування;
- виконання повноважень бек-офісу із збереження інформації щодо завершених проєктів та накопичення досвіду їх реалізації;

На нашу думку, розширення відповідальності проєктного офісу та надання йому впливового організаційного статусу у середньо- та

довгостроковому періоді може суттєво посилити результативність та продуктивність проєктів та програм.

Варто також зазначити, що на практиці через низький рівень проєктної компетентності управлінських команд у переважній кількості вітчизняних громад, неповною мірою продукуються проєктні ідеї та рішення, а їх реалізація зіштовхується з рядом труднощів. Як свідчить досвід ООН, ЄК, СБ та ЄБРР й інших установ міжнародної технічної допомоги досягнення кінцевої мети проєктів і програм стає можливим при застосуванні методології управління проєктною діяльністю на базі системного й структурно-логічного підходів (рис. 1).

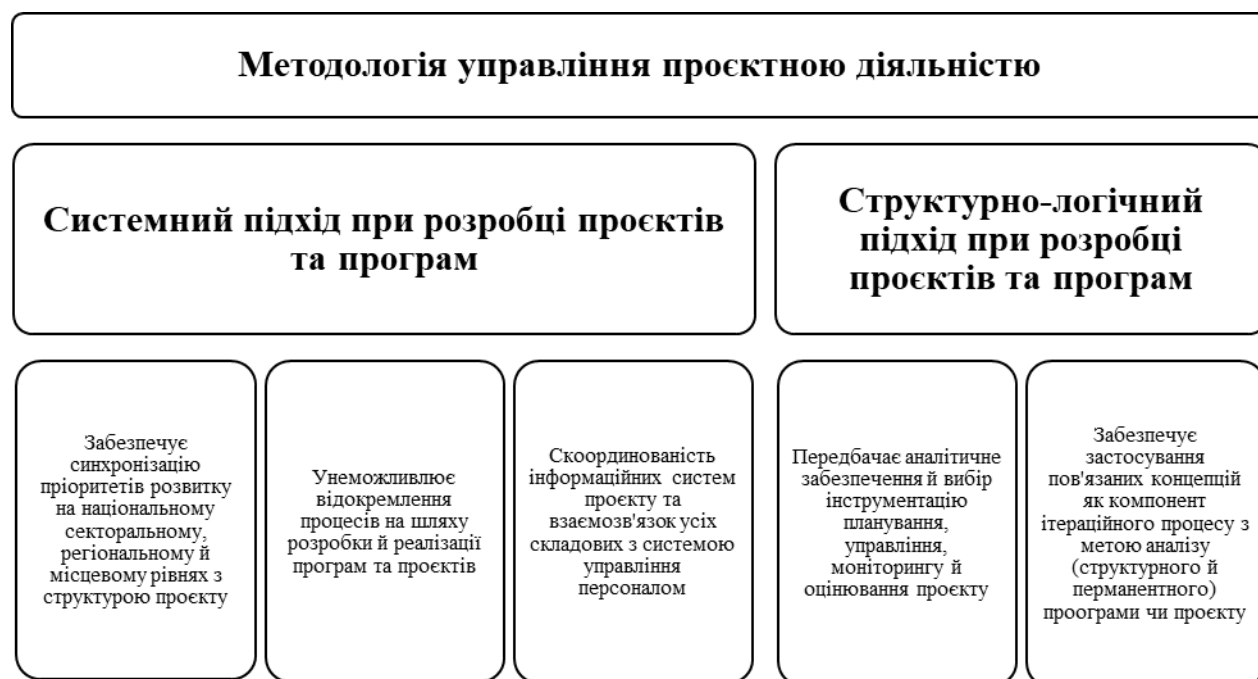


Рис. 1. Переваги впровадження методології управління проєктною діяльністю на рівні територіальної громади на основі системного та структурно-логічного підходів

Джерело: побудовано за даними [185]

В рамках цієї методології проєктний цикл представлений такими етапами, як програмування, ідентифікація, розроблення, фінансове забезпечення, імплементація, оцінювання й аудит. Така декомпозиція етапів проєктного циклу дозволяє представляти мету, завдання, результати проєкту

та існуючі ризики, а також забезпечує синхронізацію пріоритетів розвитку на національному секторальному, регіональному й місцевому рівнях.

Значимість впровадження проєктного підходу стала очевидною після початку реформи місцевого самоврядування, а в нинішніх умовах його актуальність лише зростає та забезпечує ряд переваг, серед яких:

- можливість продуктивного використання наявного потенціалу громади, що дозволяє чітко оцінити видатки на проєкт і спрогнозувати потенційні витрати;
- можливість чіткої розробки цілей і завдань проєкту, ефективне планування робіт та їх реалізація відповідно до графіку часу;
- безпосередній контроль на кожному етапі реалізації, що дозволяє оперативно вирішувати непередбачувані проблеми й унеможливити затримку у реалізації проєкту.

В Україні протягом 8 довоєнних років проводилась реформа децентралізації, ефективність якої стала особливо відчутною після 24 лютого 2022 р. з огляду на те, що безпосередньо ТГ показали суттєвий рівень стійкості на тлі війни:

- територіальні громади, які є тимчасово окупованими продовжують зберігати потенціал спротиву та потенціал до відновлення після звільнення;
- громади, які географічно знаходяться «у тилу» забезпечують функціонування економіки для майбутньої перемоги України.

Відтак, вищенаведене дозволяє констатувати факт результативності місцевого самоврядування як форми самоорганізації суспільства в умовах, що склались у порівнянні з системою централізованого управління.

Досвід громад в Україні, які вдало імплементували проєктний підхід до 2022 року та після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, показав, що управління, яке ґрунтується на принципах регламентації, відповідності запитам мешканців ТГ, відкритості та орієнтованості на

розвиток громади, забезпечує не лише виживання, але й стійкість і розвиток територіальної одиниці навіть у таких вкрай складних, волатильних і кризових умовах.

Завдяки досягненню довоєнних показників соціально-економічного розвитку і якості життя громадян, а у деяких випадках навіть їх перевищення, у розрізі окремих територіальних громад засвідчили пріоритетність управлінського ресурсу та затребуваність формування передумов для імплементації програмно-проектного підходу як базису для повоєнного відновлення і розвитку територіальних одиниць.

З урахуванням зарубіжного досвіду та виходячи з існуючих реалій, ключовими, на нашу думку, в контексті існуючих проблем і потенційних трендів економічного й соціального розвитку в умовах повоєнного відновлення є проекти МЕР й інфраструктурні проекти. Завдяки спільній змістовній та цільовій орієнтованості такого роду проекти забезпечують передумови для зростання ефективності функціонування економіки територіальної громади у довготерміновому періоді. Впровадження проектів МЕР у подальшому активізуватиме підприємницьку діяльність у ключових сферах економіки громади, у той час як інфраструктурні проекти сприятимуть модернізації існуючих та формуванню нових інфраструктурних об'єктів (транспортних, інформаційних, інженерних, екологічних, маркетингових тощо).

Варто також наголосити на значущості інвестиційних проектів з огляду на сучасні виклики за з урахуванням пріоритетів післявоєнної модернізації. На нашу думку, у рамках євроінтеграційного вектору України саме такі проекти набуватимуть пріоритетності в умовах повоєнного розвитку економіки. В цьому контексті перед територіальними громадами уже на теперішньому етапі постає завдання у розробці інвестиційних пропозицій, їх обґрунтуванні та оприлюдненні для потенційних інвесторів з метою залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів.

Погоджуємось з позицією Г. Ермана, що: «отриманий статус кандидата на членство в ЄС та проведення зумовлених цим соціально-економічних реформ дозволить Україні отримувати дедалі більше інвестиційних ресурсів, особливо на етапі повоєнної відбудови країни» [180]. На нашу думку, рішення щодо отримання статусу кандидата України на вступ до ЄС, прийнятне 23-24 червня 2022 р. у Брюсселі, може стати драйвером до активізації цілого ряду трансформаційних перетворень, у тому числі проведення подальших реформ у напрямку децентралізації і зростання фінансової спроможності територіальних громад.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду дозволив ідентифікувати потенціал впровадження проєктів державно-приватного партнерства у вітчизняну практику. Незважаючи на законодавче закріплення понять «концесія» та інших форм ДПП в Україні Законами України «Про концесії» [183] та «Про державно-приватне партнерство» [182], практичний інструментарій їх укладання та реалізації потребує удосконалення.

Проблематика реалізації проєктів ДПП набуває особливої актуальності в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Незважаючи на продовження активної фази бойових дій на значній території та практично щоденні ракетні обстріли, в Україні розпочато процеси відновлення та відбудови. З огляду на колосальні обсяги руйнувань, уряд, експертні організації та іноземні донори активно працюють над пошуком інструментарію залучення коштів західних інвесторів в Україну.

На наш погляд, однією з таких ініціатив є реанімація інструментів ДПП, а також розширення їх дії на нові сектори, зокрема соціальну інфраструктуру (розвиток мережі лікарень, шкіл, дитячих садків) та житлове будівництво. Водночас успішність реалізації програм ДПП залежить від того, наскільки якісними будуть умови всередині країни та чи вдасться подолати виклики на шляху до розбудови ефективної моделі ДПП. Так, зокрема в українському парламенті 1 липня 2022 р. було зареєстровано

законопроект № 7508 [184], мета якого полягає в удосконаленні механізму державно-приватного партнерства задля активізації відновлення зруйнованої інфраструктури.

Про залучення приватних інвестицій через формат ДПП з відповідними перевагами для приватних інвесторів було наголошено також під час презентації Плану відновлення України в рамках міжнародної конференції в м. Лугано (Швейцарія) у липні 2022 р.

За даними досліджень Світового банку та Європейського інвестиційного банку щодо реалізації програм державно-приватного партнерства за 2022 р., загальні інвестиції у сфері ДПП становлять понад 100 млрд дол. США, при цьому найбільший обсяг проєктів реалізовано в Східній Азії – 43,4 млрд дол. США, що зумовлено ключовими позиціями КНР в сфері ДПП (рис. 2).

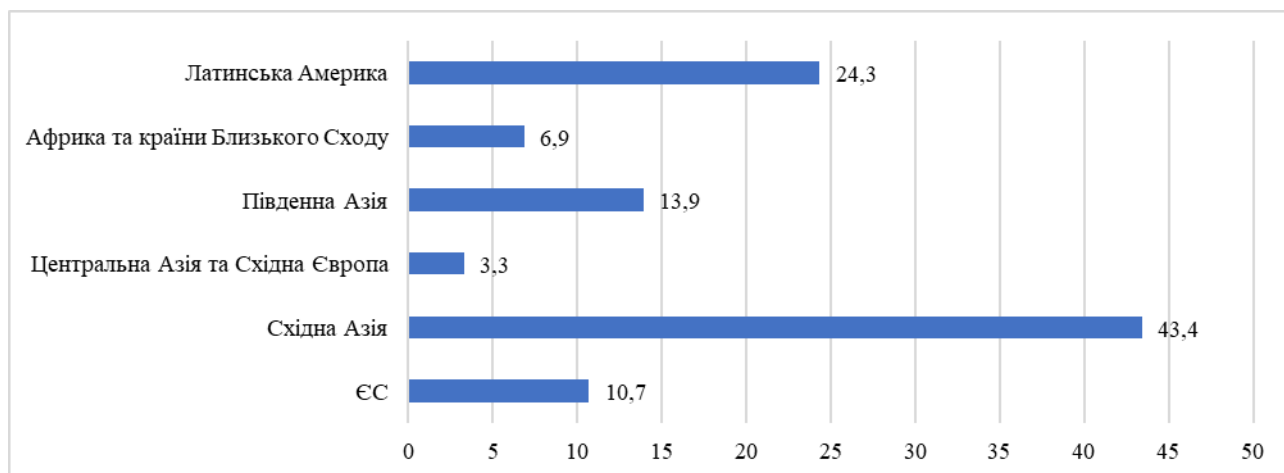


Рис. 2. Обсяги інвестування у ДПП за регіонами світу у 2022 р., млрд. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [179]

ДПП зазвичай використовують для складних і дороговартісних проєктів, які часто неможливо реалізувати винятково силами державних суб'єктів. За даними Європейського консультативного центру ДПП (ЕРЕС), загальна вартість проєктів ДПП, що досягли фінансового закриття в ЄС у 2022 р., сягнула 9,8 млрд євро (рис. 3). Загалом було реалізовано 44 великі

проекти, при цьому обсяг інвестицій у ДПП суттєво зменшився у порівнянні з попередніми роками, що зумовлено найімовірніше пандемією COVID-19.

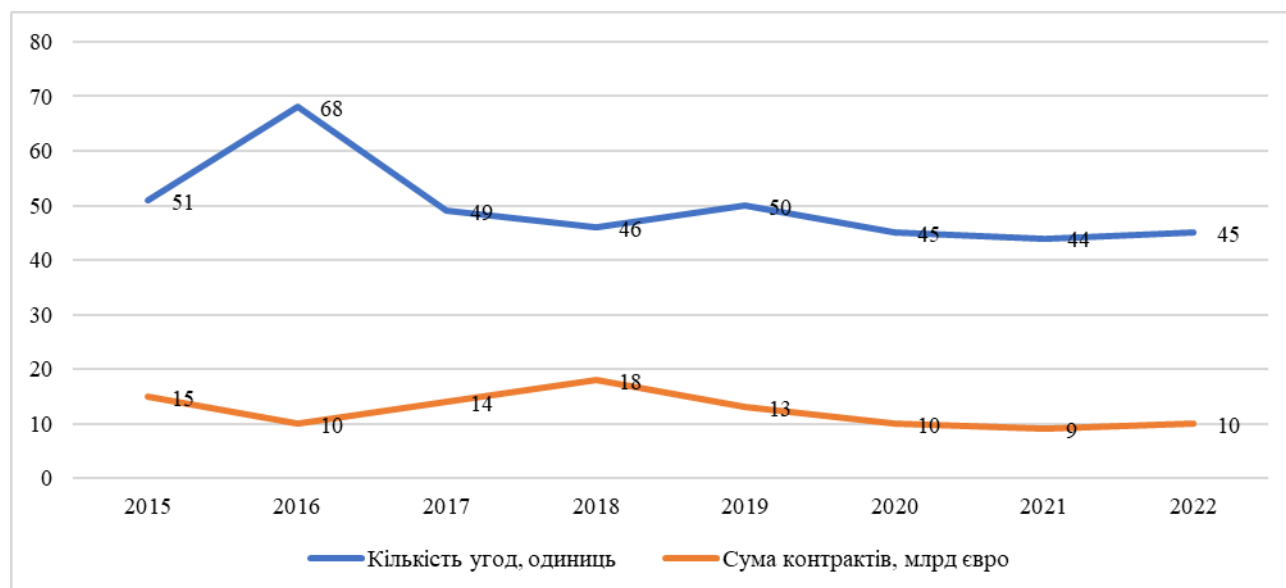


Рис. 3. Обсяги реалізованих проектів ДПП у ЄС у 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними [179].

Основними сферами реалізації ДПП в країнах ЄС залишається енергетика, управління та розподіл водних ресурсів, телекомунікації, дорожня та залізнична інфраструктура, аеропорти, освітні та лікувальні заклади (рис. 4). Хоча ЄС досить давно використовує механізми ДПП, досвід реалізації таких проектів у багатьох країнах все ще залишається обмеженим з огляду на складність цього інструменту.

Зарубіжний досвід засвідчив, що оцінювання ефективності використання державно-приватного партнерства є дещо ускладненим з огляду на варіативність кейсів ДПП у розрізі окремих країн та секторів застосування. Проте безсумнівно цей інструмент забезпечує можливість реалізації складних й дороговартісних проектів. Водночас у ЄС мали місце випадки невдалих концесій, коли у результаті реалізації проектів не було досягнуто запланованих результатів через фінансові проблеми, неефективне управління, зміну ринкових умов або некоректну оцінку ризиків. Прикладами неуспішних або спірних проектів ДПП в ЄС є концесія автомагі



Рис. 4. Структура реалізованих проєктів ДПП у ЄС у 2022 р.

Джерело: побудовано за даними [179]

стралі A1 у Польщі, концесія Лімерицького тунелю в Ірландії, PFI Birmingham Highways у Великій Британії [2].

Ключові зміни законодавства, які представлено у законопроекті №7508 [184] полягають в розширенні сфери застосування ДПП за рахунок нових об'єктів транспортної інфраструктури, житлової нерухомості та соціальної інфраструктури, а відтак проєкти можуть фінансуватись за рахунок грантових коштів; розширенні переліку державних партнерів, якими можуть стати господарські товариства державного сектору економіки (наприклад «Укрзалізниця», «Укрпошта»), що полегшить можливості залучення

приватних інвестицій для розвитку власної інфраструктури; спрощенні та скороченні процедур підготовки проєктів ДПП для окремих проєктів; запровадженні стандарту єдиного європейського закупівельного документа (ESPD); запровадженні особливого порядку підготовки, відбору та проведення конкурсу з визначення приватного партнера для проєктів відновлення інфраструктури та економіки у частині будівництва/реконструкції зруйнованої чи пошкодженої інфраструктури внаслідок військових дій на території України тощо.

Таким чином, на нашу думку, проєкти державно-приватного партнерства можуть у майбутньому стати ефективним інструментом на шляху післявоєнного відновлення України. Проте дієвість реалізації такого роду проєктів потребує вжиття ряду заходів, зокрема:

- розроблення довготермінових стратегій розвитку основних секторів економіки, які дозволять потенційним інвесторам планувати та прогнозувати перспективи здійснення інвестиційної діяльності;
- формування сталого законодавства, яке забезпечить прогнозований та прозорий процес ДПП на всіх етапах його реалізації;
- побудова інституційної архітектури підтримки, моніторингу та відстеження ефективності проєктів ДПП.

Не варто також применшувати значимість навчально-освітніх проєктів для розвитку територіальних громад. В цьому контексті особливої уваги заслуговують проєкти, що реалізуються у рамках програм міжнародної технічної допомоги та передбачають співпрацю з фахівцями, експертами, дослідниками з країн ЄС. На нашу думку, завдяки довгостроковому ефекту навчально-освітніх проєктів, забезпечуються зростання якості людського і соціального капіталу у територіальних громадах.

Принципова зміна векторів розвитку громад у частині сприяння обороноздатності України, надвисокі показники внутрішньої та зовнішньої міграції, активізація процесів релокації суб'єктів господарювання формують

потребу у напрацюванні нових методологічних підходів до функціонування громад та, відповідно, трансформації підходів до управління ними.

З огляду на те, що державна політика реалізовується через програми, які у свою чергу формуються з проєктів, запровадження офісу управління проєктами в громадах може стати дієвим інструментом забезпечення ефективності програм. Завдяки широкому колу обов'язків у проєктному офісі, порівняно з роботою однієї проєктної команди, офіс управління проєктами може здійснювати управління стратегічними проєктами, а також планувати, формувати розклади й здійснювати контроль за значною кількістю коротко- і середньострокових проєктів, будучи по суті зв'язуючою ланкою між проєктами й реалізацією Стратегії розвитку ОТГ. Формування ОУП забезпечить досягнення короткотермінових (пов'язаних з оперативними завданнями) та довготермінових (стратегічних) переваг, сприятиме оптимізації часу й ресурсів, у той час як ОМС володітиме своєчасною і упорядкованою інформацією щодо реалізації проєктів, побудованій за принципом керування портфелем проєктів.

Варто також зазначити і необхідність у стандартизації, як невід'ємної компоненти ОУП, адже, як показує практика, кожен департамент чи відділ місцевої ради використовує власні процедури, ПЗ, систему звітності щодо управління проєктами, у той час як при запровадженні ОУП доцільно систематизувати підходи до планування й реалізації. На нашу думку, саме стандартизація процесів забезпечить вищий рівень імовірного успіху проєктів. Для цього ОМС варто:

- ідентифікувати планові очікувані результати від впровадження проєктного підходу на у довгостроковому та короткотерміновій перспективі.
- здійснити моніторинг операційної діяльності, ідентифікувати пріоритетні вектори роботи та визначити рівень їх відповідності

Стратегії розвитку Мукачівської ОТГ, наявним фінансовим, людським та часовим ресурсам;

- регламентувати обов'язки й повноваження кожного із учасників проєкту, забезпечити можливість професійного зростання кожного працівника;
- запровадити систему управління проєктами шляхом формування баз даних із систематизованою інформацією, шаблонами документів, інструментами, методологіями й відповідними процедурами;
- забезпечити належні умови для професійного розвитку й навчання для колективу співробітників, у тому числі шляхом наставництва, підтримки сертифікації професійних якостей, забезпеченні доступу до освітніх ресурсів тощо;
- організувати постійний моніторинг операційної діяльності через діагностику витрат, ризиків й результатів.

До напрямків підвищення ефективності реалізації проєктної діяльності на рівні територіальної громади можна виділити наступне (рис. 5):

- заохочення ініціативи, проєктної діяльності та навчання у процесі реалізації внутрішньої кадрової політики. Серед доступних та безкоштовних варіантів навчання можна виділити Дія.Освіта, Prometheus тощо, де можна опанувати курс за такими напрямками, як управління, управління проєктами, підготовка та впровадження проєктів розвитку громад, місцевий економічний розвиток тощо;
- розробка підходів до проєктної діяльності органів місцевого самоврядування як до бізнес-процесу, тобто від зародження ідеї до етапу її реалізації на практиці. При цьому відповідальність за управління цим процесом може лежати як на громадській організації, так і на комунальній установі;
- розширення мережі проєктних менеджерів у територіальній громаді шляхом:

- проведення стажувань молоді в органах місцевого самоврядування;
 - проведення власних конкурсів та проєктів за участі ініціативних груп жителів, ОСББ, громадських організацій тощо з метою підвищення зацікавленості в участі у проєктній діяльності серед ГО та ініціативних громадян;
 - проведення навчальних тренінгів для зацікавлених в участі у конкурсах проєктів з метою підвищення якості проєктних заявок.
- залучення бізнес-спільноти, ГО й ініціативних мешканців та етапі планування проєктів. Як показали перші роки повномасштабної війни, громадські організації відіграли значну роль у функціонуванні громад у гуманітарних, консультаційних, фінансових та інших питаннях. Завдяки організаційній та фінансовій гнучкості, а також широкому спектру можливостей для залучення фінансових ресурсів, громадські організації на практиці набувають ролі партнерів у процесі реалізації проєктів.

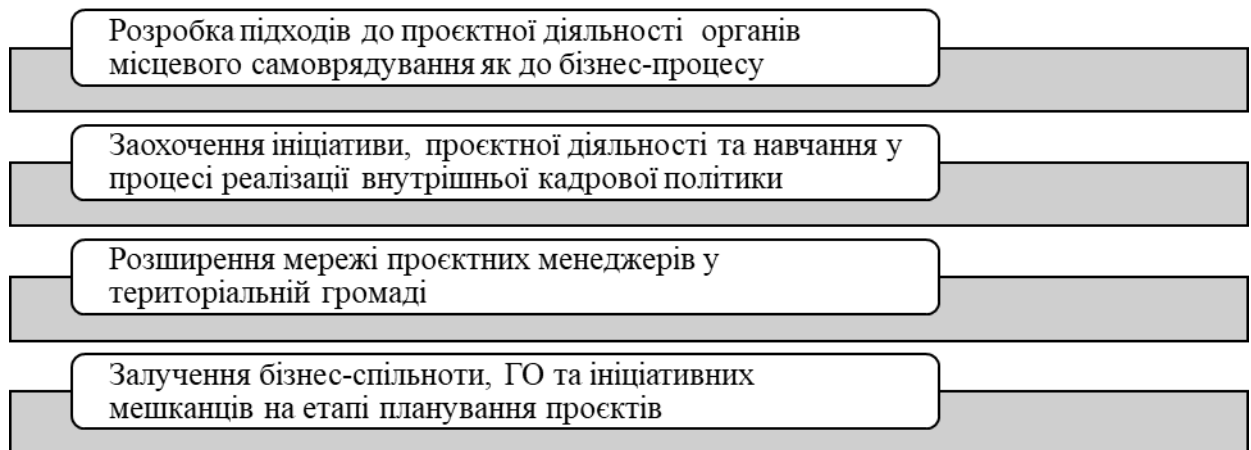


Рис. 5. Шляхи підвищення ефективності проєктної діяльності на рівні територіальної громади

Джерело: побудовано автором.

Отже в нинішніх умовах пріоритетності набуває посилення спроможності управлінської команди територіальних громад, комунальних підприємств у формуванні партнерства між ОМС, підприємницьким та громадським сектором, що у подальшому стане фундаментом для розвитку прозорого і сприятливого бізнес-клімату й спільної проєктної роботи.

Дослідження практики впровадження програмного й проєктного підходів у розвитку територій у розрізі окремих країн світу дозволило дійти висновку про варіативність застосовуваних принципів та інструментів стратегічного планування з огляду на ресурсну спроможність територій, рівень ефективності використання внутрішніх (природно-ресурсних, інфраструктурних, соціально-економічних, управлінських, екологічних, трудових, фінансових) і зовнішніх (грантових, інвестиційних, кредитних) ресурсів.

Таким чином, після перемоги, Україну очікує не лише масштабна відбудова, але й трансформація підходів до прийняття управлінських рішень та зміна моделей реагування на існуючі потреби й проблеми. Відтак, формування офісу управління проєктами на рівні територіальних громад може стати тією інституціональною одиницею в організаційній структурі управління та тим інструментом, який замінить стандартизовані підходи до управління та підвищить стандарти життя місцевих жителів. Такий підхід у подальшому сприятиме:

- ефективному використанню ресурсів в умовах обмеженості фінансових коштів та людських ресурсів в процесі пошуку нових способів задоволення запитів мешканців;
- ефективному плануванню часу, бюджету, цілей програми чи певних проєктів в межах визначеного фінансування;
- розробленню цільових програм й проєктів з рамках стратегії розвитку громади;

- підвищенню рівня підзвітності й прозорості використання коштів бюджету та фінансових ресурсів донорських організацій шляхом удосконалення підходів до контролю, моніторингу та механізму звітування;
- формуванню новітніх інструментів та застосунків, що спрощуватиме роботу співробітників досліджуваного муніципалітету та в перспективі конвертуватиметься для представників влади у репутаційні й політичні дивіденди.