

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.17>

УДК 332.145

О. А. Базько,

*здобувач, Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1809-4917>

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОТГ

O. Bazko,

*Applicant, Research Center for Industrial Development Problems
of the National Academy of Sciences of Ukraine*

FORMATION OF A MECHANISM FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE PROJECT ACTIVITIES OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITY

Стаття присвячена формуванню механізму забезпечення ефективності проектної діяльності територіальних громад. Визначено особливості формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності. Обґрунтовано процес формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності ОТГ. Запропоновано механізм забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаної територіальної

громади, де важливими складовими є: визначення передумов впровадження проектної діяльності; оцінювання готовності ОТГ до проектної діяльності; аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; процеси управління проектом; оцінювання рівня ефективності проектної діяльності ОТГ шляхом використання кваліметричного моделювання. Виявлено, що головною метою забезпечення ефективності проектної діяльності є забезпечення успішного завершення проекту вчасно, у межах бюджету та відповідно до заданих стандартів якості, а також підвищення рівня задоволення учасників проекту та задоволення їхніх потреб та очікувань. Виявлено причини важливості забезпечення ефективності проектної діяльності територіальних громад в умовах війни.

The article is devoted to the formation of a mechanism for ensuring the efficiency of project activities of territorial communities. The peculiarities of forming a mechanism for ensuring the efficiency of project activities are determined, including the importance of collecting and analyzing information, determining the purpose and goals of the project, planning and appointing responsible persons for task execution, resource management, task execution, and control over their implementation. The process of forming a mechanism for ensuring the efficiency of project activities of united territorial communities is justified. A mechanism for ensuring the efficiency of project activities of territorial communities is proposed, where important components include: determining the prerequisites for project activities implementation; evaluating the readiness of territorial communities for project activities; analyzing external and internal environment factors; project management processes; evaluating the level of project activity efficiency of territorial communities using qualimetric modeling.

It is noted that the key project management processes include: initiation, associated with project approval; planning, associated with goal setting and refinement; execution, associated with coordinating team activities and the availability of resources for plan implementation; monitoring and control aimed at

achieving goals; completion, which formalizes project delivery. It is revealed that the main goal of ensuring the efficiency of project activities is to ensure the successful completion of the project on time, within budget, and in accordance with the specified quality standards, as well as to increase the level of satisfaction of project participants and meet their needs and expectations. The reasons for the importance of ensuring the efficiency of project activities of territorial communities in the conditions of war are revealed, including: coordination of resources (war leads to the destruction and disintegration of existing structures and infrastructure, which in turn leads to a decrease in the standard of living and economic decline); infrastructure development (during a war, roads, bridges, communications, and other infrastructure objects are usually destroyed or damaged, which requires the allocation of resources for their restoration); implementation of social programs (war causes social problems that require the implementation of appropriate social programs).

Ключові слова: *проектна діяльність, механізм забезпечення, процеси управління проектом, оцінювання ефективності, об'єднана територіальна громада.*

Keywords: *project activity, support mechanism, project management processes, performance evaluation, united territorial community.*

Постановка проблеми. Сутністю сучасного інформаційного суспільства стали суттєві зміни в усіх сферах людського життя. Поширення інноваційних технологій в системі місцевого самоврядування стало об'єктивною закономірністю, зумовленою новим підходом до формування та розвитку територіальних громад. Особливої актуальності набули інновації з початком широкомасштабної війни, розв'язаної Російською Федерацією на території України, коли стало життєво необхідним приймати швидкі, нестандартні, по суті – інноваційні рішення.

Функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану характеризується інтенсивним пошуком нових підходів до швидкого реагування на потреби населення. І під час війни, і після її завершення важливим завданням системи місцевого самоврядування є і буде відновлення території та забезпечення якості життя громадян. Тому цілком закономірним вбачається розробка та реалізація проектів у системі місцевого самоврядування стосовно зазначених питань. У свою чергу, важливим етапом у здійсненні будь-якого проекту є формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності. Основна мета такого механізму полягатиме в тому, щоб забезпечити максимальну ефективність проекту, тобто досягти максимального результату при мінімальних затратах ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення ефективності проектної діяльності ОТГ є досить широким та мультидисциплінарним, тому багато науковців та дослідників присвятили свої праці цій темі з різних аспектів. Так, в роботі Zaman U., Nawaz S., Nadeem R. D. [7] визначено важливість застосування сучасних проектних інструментів у забезпеченні інноваційного розвитку економіки. Використання проектного підходу у сфері публічного управління територіальним розвитком територій досліджено в роботах в дослідженні О. Дурман, І. Запихляк, І. Сторонянської, Х. Патицької, А. Полянської, Є. Удод, А. Чемерис [2–6]. Дослідженням питань ресурсного забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетингом займаються Г. Борщ, В. Вакуленко, Н. Гринчук, Ю. Дехтяренко, О. Ігнатенко, В. Куйбіда, А. Ткачук, В. Юзефович [1]. Незважаючи на суттєві наукові здобутки вчених, слід акцентувати увагу на наявності відкритих питань щодо забезпечення ефективності проектної діяльності ОТГ.

Постановка проблеми. Метою даної статті є обґрунтування теоретико-практичних аспектів формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності ОТГ. Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання: визначити особливості формування механізму

забезпечення ефективності проектної діяльності; дослідити та обґрунтувати складові механізму; виявити причини важливості забезпечення ефективності проектної діяльності територіальних громад в умовах війни.

Опис основного матеріалу дослідження. В умовах невизначеності та нестабільності важливою передумовою впровадження та розвитку проектної діяльності задля координації ресурсів територіальних громад, розвитку їх інфраструктури, підтримки громадської спільноти та розвитку людського потенціалу є формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаної територіальної громади (рис. 1).

При формуванні механізму забезпечення ефективності проектної діяльності важливим аспектом є збір та аналіз інформації, визначення мети та цілей проекту, планування та призначення відповідальних за виконання завдань, управління ресурсами, виконання робіт та контроль за їхнім виконанням.

Важливою складовою механізму забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаної територіальної громади та ключовим першочерговим етапом є визначення передумов впровадження проектної діяльності. На це впливатиме не тільки аналіз та врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але також аналіз потреб і можливостей ОТГ. Тобто важливо буде: визначити основні соціальні, економічні та інші проблеми території, які можуть бути вирішені за допомогою проектного підходу. Окрім цього, не менш важливим є врахування рівня готовності ОТГ до проектної діяльності, тобто його кадрова та фінансова спроможність, а також організаційне та технологічне забезпечення.

Що стосується чинників зовнішнього середовища, що впливають на забезпечення ефективності проектної діяльності, то найбільш впливовими є наступні:

– політичні чинники, а саме зміни у політичному середовищі можуть вплинути на проект, особливо якщо проект пов'язаний з державними програмами або потребує спеціальних дозволів;

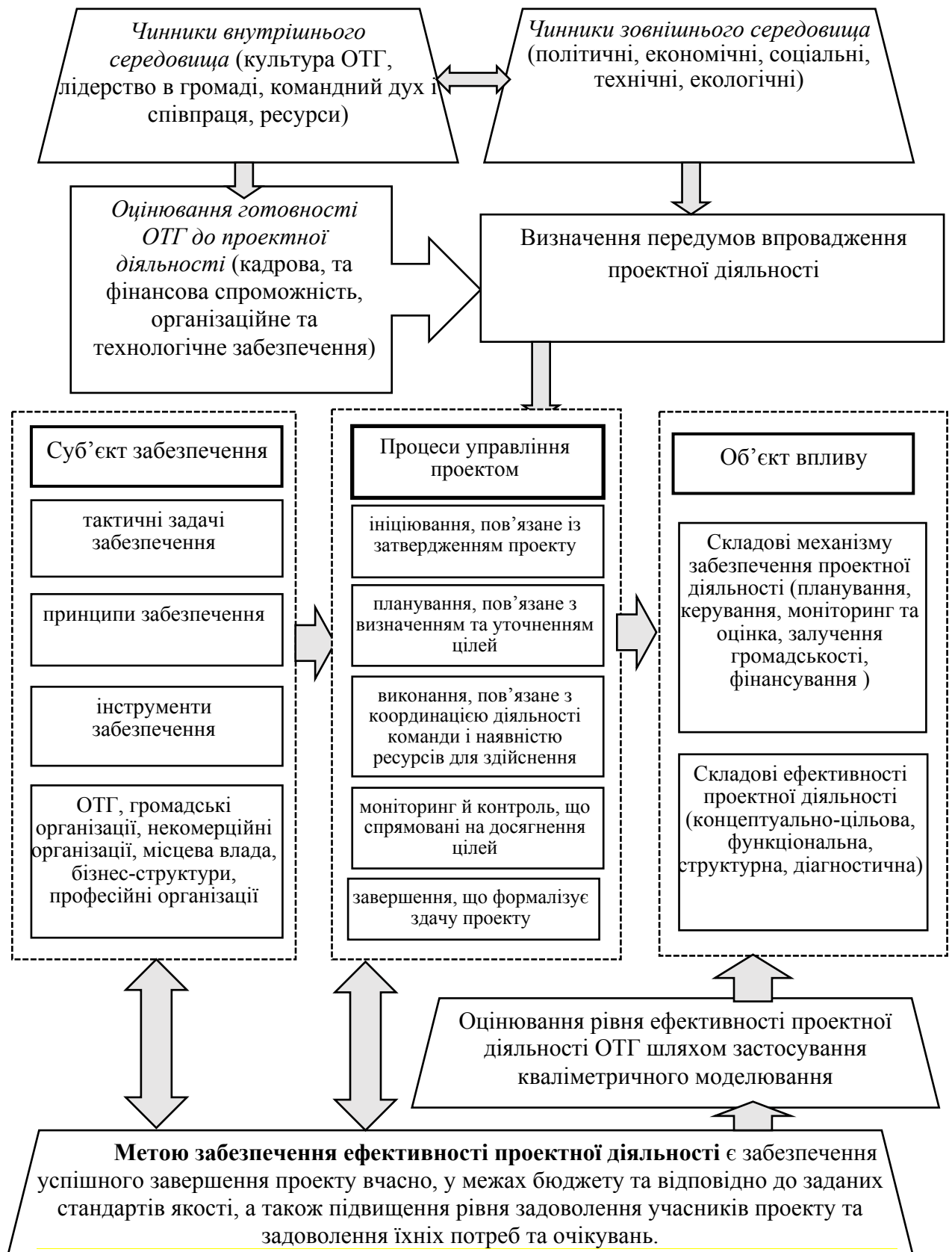


Рис. 1. Механізм забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаної територіальної громади

– економічні чинники можуть впливати на реалізацію проекту, залежно від ситуації на ринку, змін курсу валют, ставок податків, інфляції, зміни в економічних циклах та інших факторів;

– соціальні чинники також можуть впливати на проект, залежно від культурних, етичних, демографічних та інших аспектів, що можуть бути важливими для проекту;

– технічні чинники, а саме розвиток технологій та зміни в технічному середовищі можуть впливати на здійснення проектної діяльності;

– екологічні чинники можуть впливати на реалізацію проекту, залежно від ступеня впливу проекту на навколишнє середовище та відповідної реакції суспільства.

З іншого боку, внутрішнє середовище будь-якої організації складається з різних чинників, які, у свою чергу, також можуть впливати на ефективність проектної діяльності. Ось деякі з найважливіших чинників внутрішнього середовища, які впливають на забезпечення ефективності проектної діяльності ОТГ:

– культура ОТГ може підтримувати інновації, творчість та співпрацю для ефективної реалізації проектів;

– лідерство в територіальній громаді може визначати напрямок та стиль роботи команди проекту;

– командний дух і співпраця між учасниками проекту можуть збільшити ефективність проектної діяльності;

– ресурси, такі як фінанси, матеріали та технології, можуть бути важливими факторами для ефективності проектної діяльності;

– ефективні процеси та процедури можуть сприяти реалізації проектів вчасно та без проблем.

Слід зазначити, що механізм забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаної територіальної громади (ОТГ) включає в себе певні послідовні процеси.

Процеси ініціювання пов'язані з започаткуванням проекту і включають кроки, що необхідні для його затвердження та підготовки до реалізації. Важливим етапом процесу ініціювання є визначення потреби в проекті, що відбувається на основі аналізу потреб і можливостей ОТГ, що дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, які будуть вирішуватися за допомогою проектів. При цьому важливо забезпечити широку участь громадян та представників громадських організацій на цьому етапі, що дозволить врахувати реальні потреби та очікування населення.

Також перед тим, як розпочати роботу над проектом, важливо проаналізувати можливі ризики та визначити способи їх уникнення. Це допоможе зменшити витрати та підвищити ефективність проекту. Слід акцентувати увагу, що на етапі ініціювання важливо переконатися, що всім учасникам зрозумілі критерії оцінювання успішності проекту, це можливо зробити завдяки конкретизації очікувань та обґрунтуванню єдиного підходу.

Наступним важливим процесом є планування, що передбачає визначення мети проекту, розроблення стратегії досягнення цієї мети та визначення ресурсів, необхідних для виконання проекту. Особливості планування проекту можуть включати наступні етапи:

- визначення мети проекту, що дозволяє зрозуміти, які результати мають бути отримані та що потрібно досягти;
- розробка стратегії проекту, що включає в себе визначення кроків, необхідних для досягнення мети проекту, а також розробку плану дій;
- оцінка бюджету та ресурсів, що дозволяє зрозуміти, які фінансові та людські ресурси потрібні та скільки коштуватиме проект;
- визначення ресурсів та графіка робіт, що допомагає зрозуміти, коли потрібно виконувати роботи та як вони повинні бути розподілені в часі;
- визначення термінів виконання проекту та визначення відповідальності.

Важливим етапом є забезпечення фінансування проєктів. ОТГ може використовувати різноманітні джерела фінансування, включаючи державні та місцеві бюджети, міжнародні гранти, благодійні внески, та інші. Невід'ємною складовою є пошук джерел фінансування для реалізації проєктів. Це можуть бути як державні, так і місцеві бюджетні кошти, а також фінансування зі зовнішніх джерел.

Наступний етап виконання, що пов'язане з координацією діяльності команди і наявністю ресурсів для здійснення плану. Після отримання фінансування, розроблення плану та підготовки необхідних матеріалів, розпочинається реалізація проєкту. Важливим елементом цього етапу є контроль за виконанням проєкту, що дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми та уникати затримок.

Моніторинг та контроль є важливим етапом, який дозволяє переконатися, що проєкт відповідає поставленій меті та вимогам. Після завершення реалізації проєкту необхідно провести оцінку його результатів. Цей етап включає аналіз того, наскільки вдало було виконати поставлені завдання та досягти очікуваних результатів.

І останній етап це завершення, що формалізує здачу проєкту.

Слід зазначити, що успіх реалізації проєктів залежить від ефективної комунікації, яка є запорукою успішного розвитку громади, побудови ефективних взаємин між органами місцевого самоврядування та населенням. У свою чергу, це створює привабливий інвестиційний клімат.

Так, завдяки успішно налагодженій комунікації Ніжинська громада Чернігівської області майже безболісно пройшла період, коли Ніжин 38 днів був в оточенні у лютому-березні минулого року. Громада виконує їх основне завдання: налагоджує довіру до влади і тим самим підтримує позитивний імідж громади. Враховуючи наявні умови в країні важливо посилювати присутність територіальної громади у соціальних мережах.

Слід акцентувати увагу, що забезпечення проєктної діяльності може включати такі тактичні задачі:

- визначення мети проекту та оцінка ресурсів, необхідних для його виконання в рамках етапу планування проекту;
- залучення ресурсів шляхом пошуку можливого фінансування, обладнання, матеріалів та робочої сили, щоб забезпечити виконання проекту.
- забезпечення відповідальності за виконання проекту, контроль термінів та вартості виконання робіт в рамках етапу управління проектом;
- забезпечення безпеки: у війні особливо важливо забезпечувати безпеку працівників та забезпечувати безпечні умови для виконання робіт.
- оцінювання результатів проекту та звітування з метою інформування зацікавлених осіб.

Забезпечення проектної діяльності може бути складним завданням, особливо в умовах війни, але успішне виконання проекту може допомогти відновити та розвивати громаду після війни.

Суб'єктом забезпечення проектної діяльності громади можуть бути різні зацікавлені сторони. Основними суб'єктами можуть бути:

- громадські організації та некомерційні організації, які забезпечують участь громадян у проектній діяльності, сприяють залученню ресурсів, координації робіт та контролю за їх виконанням;
- місцева влада може забезпечувати фінансування проектів, забезпечувати необхідні дозволи, координувати процеси виконання проектів та забезпечувати їх контроль;
- бізнес-структури забезпечують фінансову та матеріальну підтримку проектів громади;
- інші громадські та професійні організації можуть забезпечувати експертну допомогу та консультування, залучати професійних фахівців та сприяти вирішенню конкретних проблем, що стосуються проектів громади.

Важливо, щоб суб'єкти забезпечення проектної діяльності мали чітко визначені ролі та відповідальність за виконання своїх обов'язків. Тільки в такий спосіб проекти громадського розвитку можуть бути успішно реалізовані та призвести до поліпшення якості життя громади.

Інструменти забезпечення проектної діяльності територіальної громади можуть включати в себе різні методи та техніки, такі як:

Створення команди проекту: це може бути невелика група людей з різними навичками та знаннями, які працюють разом над конкретним проектом.

Розробка плану проекту, який має містити детальний опис цілей, завдань, термінів, ресурсів, бюджету та інших важливих аспектів проекту.

Визначення джерел фінансування: проекти можуть бути фінансовані з різних джерел, включаючи державні та приватні кошти.

Залучення волонтерів: волонтери можуть забезпечувати допомогу у виконанні проекту, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та скорочувати витрати.

Використання технологій: сучасні технології можуть забезпечити підтримку у виконанні проекту, такі як веб-сайти, мобільні додатки, соціальні медіа та інші.

Розробка механізмів звітності: звітність є важливим елементом проектної діяльності, який дозволяє відслідковувати прогрес та результати проекту. Для цього можуть використовуватися різні механізми, такі як звіти, презентації, огляди та інші.

У роботі встановлено, що механізм забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаної територіальної громади можна розглядати з кількох аспектів.

В першу чергу, ОТГ повинна розробити детальний план проектної діяльності, який буде відповідати потребам території та громади. Цей план повинен включати стратегічні та короткострокові проекти, які мають вирішувати важливі питання розвитку громади. Окрім цього, ОТГ повинна проводити моніторинг та оцінку всіх проектів, які реалізуються на території громади. Це дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми, які можуть виникнути під час реалізації проектів та забезпечить ефективне використання бюджетних коштів. Також, ОТГ повинна забезпечувати

прозорість та відкритість у всіх аспектах своєї діяльності, зокрема, в плануванні та реалізації проектів. Громада повинна мати можливість брати участь у процесі прийняття рішень, отримувати інформацію про стан реалізації проектів та контролювати витрати бюджетних коштів.

Співпраця з іншими територіальними громадами є вкрай важливою оскільки є можливість: 1) обміну досвідом та кращими практиками, що може допомогти у вирішенні подібних проблем та завдань; 2) забезпечення ефективності роботи, так як деякі завдання можуть бути вирішені краще у співпраці з іншими громадами, ніж виконані окремо; 3) реалізації спільних проектів, що можуть бути недосяжними або важкодоступними для окремих громад; 4) об'єднання ресурсів, що дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси, а також ресурси інших громад; 5) підвищення авторитету, оскільки вона стає більш відкритою, активною та спрямованою на співпрацю з іншими громадами.

Окрім цього, забезпечення ефективності проектної діяльності територіальних громад є дуже важливим в умовах війни з кількох причин:

1. Координація ресурсів: війна призводить до знищення і розпаду існуючих структур та інфраструктури, що, у свою чергу, призводить до зниження рівня життя і економічного занепаду. Проектна діяльність може допомогти координувати ресурси та зусилля громад, щоб забезпечити доступ до основних потреб, таких як їжа, вода, медична допомога і безпека.

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

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

4. Підтримка громадської спільноти: війна може призвести до дезінтеграції та розколу громадської спільноти. Проектна діяльність може допомогти створити нові механізми взаємодії та співпраці між громадськими організаціями, щоб зберегти та зміцнити громадську спільноту.

Отже, з метою забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаних територіальних громад для координації ресурсів, розвитку інфраструктури, підтримки громадської спільноти та розвитку людського потенціалу, важливим кроком є реалізація запропонованого механізму.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у статті запропоновано концептуальний підхід до формування механізму забезпечення ефективності проектної діяльності об'єднаних територіальних громад, який, на відміну від існуючих, передбачає визначення передумов впровадження проектної діяльності і готовності ОТГ до проектної діяльності з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що, в свою чергу, зумовлює реальну оцінку рівня ефективності проектної діяльності ОТГ в розрізі складових ефективності проектної діяльності та дозволяє забезпечити успішне завершення проекту вчасно, у межах бюджету та відповідно до заданих стандартів якості.

Література

1. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг. К. 2017. 107 с.
2. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 140-147.
3. Полянська А., Запужляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. Том 1. Випуск 79. С. 160-170.

4. Сторонянська І.З., Патицька Х.О. Проблеми та напрями оптимізації процесу формування ОТГ: за результатами першого етапу адміністративно-фінансової децентралізації. *Регіональна економіка*. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАНУ». Львів, 2017. № 4. С. 65–78.

5. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 6–13.

6. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практичний посібник. Київ : Софія-А, 2012. 80 с.

7. Zaman, Umer, Nawaz, Shahid, Nadeem, and Raja Danish (2020), Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. Vol. 6, issue 4. P. 1–19.

References

1. Borshch, H. A., Vakulenko, V. M., Hrynychuk, N. M., Dekhtiarenko, Yu.F., Ihnatenko, O. S., Kuibida, V. S., Tkachuk, A. F., and Yuzefovych, V. V. (2017), Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh [Resource provision of the united territorial community and its marketing], Kyiv, Ukraine.

2. Durman, O. L. (2020), “The use of project management in the activities of of local self-government bodies”, *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 3 (74), pp. 140–147.

3. Polianska, A., and Zapukhliak, I. (2021), “Project activities as a tool for community development”, *Universytetski naukovi zapysky*, vol. 1 (79), pp. 160–170.

4. Storonianska, I.Z., and Patycka, Ch.O. (2017), “Problems and Directions for Optimizing the Process of ATC Formation: Based on the Results of the First

Stage of Administrative and Financial Decentralization”, *Regionalna ekonomika*, vol. 4, pp. 65–78.

5. Udod, Ye. H. (2015), “Project approach to strengthening the capacity of local communities in the context of decentralization”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 4, pp. 6–13.

6. Chemerys, A. (2012), *Rozroblennja ta upravlinnja proektamy u publichnij sferi: jevropejskij vymir dlja Ukrajiny* [Public project development and management: A European dimension for Ukraine], TOV «Sofija-A», Kyiv, Ukraine.

7. Zaman, Umer Nawaz, Shahid Nadeem and Raja, Danish (2020), “Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient”, *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, Vol. 6, issue 4, pp. 1–19.

Стаття надійшла до редакції 19.04.2023 р.