

*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. 2025. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.22>**

**УДК 658.5:005:330.3**

*О. А. Петришин,*

*аспірант, ДЗВО «Університет менеджменту освіти»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8048-5949>*

**СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У РАМКАХ ПЛАНІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

*O. Petryshyn,*

*Postgraduate student, SHEI «University of Educational Management»*

**THE CONCEPT OF THE COORDINATION MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PROJECTS WITHIN THE RECOVERY AND DEVELOPMENT PLANS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

*У статті розглядається сутність механізму координації розроблення та реалізації проєктів у рамках планів відновлення та розвитку територіальних громад в Україні. Особлива увага приділяється аналізу ключових компонентів механізму, зокрема плануванню, організації, моніторингу та контролю проєктної діяльності. Визначено основні проблеми, які виникають у процесі координації, такі як недостатня синхронізація між органами місцевого*

самоврядування, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень залученості громадян до прийняття рішень та відсутність ефективних інструментів для моніторингу реалізації проєктів. У дослідженні наголошено на важливості міжсекторальної співпраці, яка включає органи влади, бізнес, громадські організації та міжнародних партнерів. Описано принципи забезпечення прозорості та підзвітності в процесі координації проєктів, що сприяє підвищенню довіри до місцевої влади та ефективності використання ресурсів. Також акцентується увага на ролі стратегічного планування як інструмента, що дозволяє враховувати специфіку кожної громади та забезпечувати сталий розвиток. У статті наводяться рекомендації щодо вдосконалення механізму координації, зокрема розроблення єдиної нормативно-правової бази, впровадження цифрових інструментів для управління проєктами, а також підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Зроблено висновки, що впровадження ефективного механізму координації сприятиме більш гармонійному відновленню та розвитку територіальних громад в Україні, особливо в умовах викликів, пов'язаних із післякризовими періодами.

*The article examines the core principles of the coordination mechanism for the development and implementation of projects within the framework of recovery and development plans for territorial communities in Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of key components of the mechanism, including planning, organization, monitoring, and control as well as evaluation of project activities. The main challenges in coordination processes are identified, such as insufficient policy and operational synchronization between local government bodies, limited financial resources, low level of citizen engagement in decision-making, and the lack of effective tools for monitoring project implementation. The study emphasizes the importance of cross-sectoral cooperation, which involves government bodies, businesses, non-governmental organizations, and international partners. The principles of ensuring transparency and accountability in alignment with best governance practices are*

*described, contributing to increased trust in local authorities and more efficient use of resources. The author also highlights the role of strategic planning as a tool that considers the specific features of each community and ensures sustainable development. The article provides recommendations for improving the coordination mechanism, including the development of a unified regulatory framework, the introduction of digital tools for project management, and the enhancement of the qualifications of local government employees. The study concludes that the implementation of an effective coordination mechanism will contribute to the more harmonious recovery and development of territorial communities in Ukraine, especially in the context of challenges related to post-crisis periods. Thus, the article makes a significant contribution to the study of community recovery and development processes, offering scientific and practical recommendations for improving management mechanisms. The article also explores how institutional capacity at the local level affects the efficiency and consistency of project implementation across different regions. Special focus is given to the integration of resilience-building practices within project planning to address future risks and uncertainties. The coordination mechanism is examined not only from an administrative perspective but also in terms of stakeholder dynamics and power distribution. Data-driven decision-making is proposed as a foundational element for enhancing responsiveness and adaptability in project execution. Furthermore, the paper advocates for establishing feedback loops between community members and decision-makers to ensure that implemented projects reflect evolving local needs.*

**Ключові слова:** *відновлення, механізм координації, міжсекторальна співпраця, реалізація проєктів, розвиток, розроблення проєктів, територіальні громади, управління проєктами, цифрові інструменти.*

**Keywords:** *recovery, coordination mechanism, cross-sectoral cooperation, project implementation, development, project development, territorial communities, project management, digital tools.*

**Формулювання проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні є одними з ключових завдань у контексті сучасних соціально-економічних та геополітичних викликів. Ці процеси набули особливої актуальності в умовах посткризового відновлення, спричиненого військовими конфліктами, економічними труднощами та необхідністю інтеграції громад у загальнонаціональні та міжнародні програми розвитку [1]. Територіальні громади є основою для забезпечення сталого розвитку регіонів, оскільки саме на їх рівні вирішуються найважливіші соціальні, економічні та інфраструктурні питання. У зв'язку з цим постає потреба у впровадженні ефективного механізму координації, який би дозволяв забезпечити узгодженість дій, оптимальне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Механізм координації розроблення та реалізації проєктів відіграє центральну роль у процесі відновлення та розвитку громад. Його сутність полягає у створенні системи управління, яка забезпечує взаємодію між усіма зацікавленими сторонами: органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними донорами та громадськістю. Ефективна координація дозволяє уникнути дублювання зусиль, підвищує прозорість та підзвітність процесів, а також сприяє формуванню довіри до місцевих органів влади [2].

Однак у сучасних умовах координація проєктної діяльності стикається з численними проблемами. До них належать недостатнє фінансування, брак кваліфікованих кадрів, відсутність єдиної нормативно-правової бази, а також обмежене використання сучасних цифрових інструментів. Крім того, багато громад стикаються з викликами, пов'язаними із залученням мешканців до процесів прийняття рішень та впровадженням інноваційних підходів у планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх наукових

досліджень, присвячених координації розроблення та реалізації проєктів у рамках планів відновлення та розвитку територіальних громад в Україні, свідчить про значний інтерес науковців до цієї тематики. Зокрема, дослідники розглядають сучасні підходи до планування розвитку громад, місцевого економічного розвитку та сталого розвитку [3]. Автори акцентують увагу на важливості використання інноваційних інструментів в плануванні та системі діагностики стану громади. У дослідженні [4] узагальнено організаційні аспекти розвитку територіальних громад шляхом залучення міжнародних інвестицій. Автор підкреслює важливість стимулювання, координації діяльності та моніторингу наслідків прийнятих рішень у цьому процесі. Також варто відзначити методичні рекомендації для органів місцевого врядування [5], в яких пропонується єдина методика оцінювання стану громад, спрямована на допомогу органам місцевого самоврядування у визначенні сильних і слабких сторін і пріоритетних напрямів діяльності [6]. Ці дослідження та публікації надають цінні рекомендації та методологічні підходи для покращення координації та ефективності процесів відновлення та розвитку територіальних громад в Україні.

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Формування та вдосконалення механізму координації є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Це передбачає не лише створення планів та програм, але й їх ефективну реалізацію, що потребує інтеграції всіх ресурсів та зусиль. Дослідження даної теми дозволяє визначити оптимальні підходи до координації, враховуючи специфіку українських реалій, та надати практичні рекомендації для впровадження ефективних управлінських рішень [7]. У цій роботі розглядається сутність механізму координації розроблення та реалізації проєктів, визначаються його ключові елементи та проблеми, а також пропонуються шляхи вдосконалення для забезпечення відновлення та розвитку територіальних громад в Україні. Реалізація проєктів розвитку територіальних громад також потребує врахування місцевих особливостей, ресурсного

потенціалу та інтересів громади. Для цього важливо забезпечити соціальну активність населення, залучення громадян до процесів ухвалення рішень, а також підвищення їхньої обізнаності щодо цілей проєктів. Контроль і моніторинг є завершальним, але не менш важливим етапом механізму координації. Вони дозволяють оцінити відповідність результатів поставленим цілям, виявити недоліки в управлінні проєктами та забезпечити коригування подальших дій. Урахування принципів сталого розвитку стає невід'ємною складовою процесу відновлення територіальних громад. Інтеграція цих принципів у планування та реалізацію проєктів дозволяє зберегти природні, соціальні та економічні ресурси для майбутніх поколінь. У цьому контексті особливого значення набуває використання цифрових платформ, які сприяють ефективнішій взаємодії учасників проєктів, оптимізації процесів управління та підвищенню прозорості.

Ця стаття спрямована на розкриття теоретичних засад координації розроблення та реалізації проєктів, а також на визначення основних чинників, які впливають на ефективність їх впровадження. Зокрема, увага приділена аналізу ролі координації у забезпеченні комплексного підходу до відновлення громад, що передбачає врахування потреб, ресурсів та потенціалу всіх зацікавлених сторін [8].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика координації процесів розроблення та реалізації проєктів відновлення і розвитку територіальних громад активно досліджується в сучасній науковій літературі. Зокрема, багато авторів акцентують увагу на необхідності системного підходу до управління проєктами, який враховує взаємозалежність соціальних, економічних та екологічних аспектів. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників розглядаються різні моделі управління, що дозволяють ефективно інтегрувати ресурси та зусилля для досягнення спільних цілей. Окремі дослідження зосереджені на методологічних аспектах визначення пріоритетів у процесах відновлення. Науковці підкреслюють, що ефективність проєктів значною мірою

залежить від здатності враховувати специфіку регіону, його соціально-економічний стан, рівень інфраструктурного розвитку та потреби місцевого населення. Також у літературі відзначається важливість залучення громадян до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри та підтримки реалізованих ініціатив. Вагоме місце в дослідженнях займають питання використання сучасних технологій у координації проєктів. Зокрема, розглядаються можливості цифрових платформ, які дозволяють здійснювати моніторинг виконання завдань, координувати дії учасників проєктів та забезпечувати прозорість витрат ресурсів. Багато авторів наголошують, що такі технології є невід'ємним елементом успішної реалізації проєктів у контексті цифрової трансформації суспільства.

Принципи сталого розвитку, як основа для проєктів відновлення, також займають центральне місце у літературі. Дослідники зазначають, що інтеграція цих принципів сприяє не лише короткостроковим успіхам, але й довготривалому збереженню результатів [9]. Особлива увага приділяється екологічним аспектам, оскільки відновлення природних ресурсів і збереження довкілля є важливим компонентом сталого розвитку. Водночас у літературі порушуються питання, пов'язані з проблемами координації. Деякі автори вказують на недоліки в узгодженості дій між місцевими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Такі фактори, як брак фінансування, недостатня кваліфікація кадрів або слабкий моніторинг, можуть значно ускладнити реалізацію проєктів. Отже, аналіз літератури свідчить про наявність значного інтересу до досліджуваної проблематики. Водночас існує потреба у подальшому дослідженні механізмів координації, зокрема щодо інтеграції сучасних цифрових технологій та оптимізації управлінських процесів для досягнення більш ефективних результатів у відновленні та розвитку територіальних громад. Аналіз наукових статей, присвячених механізму координації розроблення та реалізації проєктів у рамках відновлення та розвитку територіальних громад, дозволяє

окреслити ключові напрями досліджень та визначити основні проблеми, що вивчаються у цій галузі [10].

Структура механізму координації розроблення та реалізації проєктів у рамках планів відновлення та розвитку територіальних громад в Україні ґрунтується на багаторівневому підході, що включає державний, регіональний та місцевий рівні управління. Ця структура забезпечує ефективну взаємодію між різними учасниками процесу відновлення, починаючи від урядових органів і закінчуючи безпосередньо громадами, що реалізують проєкти на місцях. На державному рівні ключову роль відіграє формування стратегічних рамок відновлення, які визначають загальні напрямки розвитку територій, що зазнали руйнувань або потребують комплексної модернізації. У цьому контексті важливим аспектом є розроблення законодавчої та нормативної бази, яка регулює механізми залучення фінансування та визначає порядок координації між центральними та місцевими органами влади. Крім того, національні стратегії та державні програми розвитку територіальних громад мають містити чіткі індикатори ефективності, які дозволяють здійснювати моніторинг прогресу відновлення. Важливу роль у цьому відіграють відповідні міністерства, зокрема Міністерство розвитку громад та територій України, яке координує реалізацію загальнодержавних ініціатив у сфері відбудови та розвитку регіонів [11].

На регіональному рівні здійснюється адаптація загальнонаціональних планів відновлення до конкретних умов окремих областей. Це передбачає врахування соціально-економічних особливостей регіону, наявних ресурсів, рівня пошкоджень інфраструктури та можливостей залучення інвестицій. Обласні державні адміністрації відіграють провідну роль у координації роботи між місцевими громадами, міжнародними донорами та приватним сектором. Особливу увагу приділяють розробленню регіональних стратегій відновлення, які включають заходи щодо реконструкції об'єктів критичної інфраструктури, розвитку транспортної логістики, створення нових робочих місць та залучення

міжнародної технічної допомоги. На цьому рівні також важливу функцію виконують агенції регіонального розвитку, які сприяють впровадженню програм соціально-економічного відновлення та надають консультаційну підтримку органам місцевого самоврядування.

Місцевий рівень є безпосередньою платформою для впровадження проєктів розвитку, адже саме територіальні громади відповідають за конкретні заходи щодо відновлення населених пунктів, їхньої інфраструктури та соціального середовища. Основним завданням органів місцевого самоврядування є ефективне управління наявними ресурсами, залучення громадян до процесу прийняття рішень, а також забезпечення прозорості реалізації проєктів. Важливим інструментом координації на цьому рівні є створення громадських рад, публічних консультацій та електронних платформ для збору пропозицій від мешканців громади. Участь місцевого бізнесу та громадських організацій також відіграє важливу роль у формуванні стратегічного бачення розвитку громади, сприяючи реалізації проєктів, орієнтованих на підвищення рівня життя населення [12].

За даними останніх наукових досліджень, залучення міжнародних інвестицій може бути ефективним інструментом розвитку територіальних громад, однак воно потребує належної координації з місцевими органами влади для того, щоб забезпечити відповідність проєктів реальним потребам населення. У роботі [4] зазначено, що ефективна координація між центральними та місцевими органами влади є ключовою умовою успішного відновлення громад, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Це потребує створення чіткої інституційної моделі управління, що включає регулярний моніторинг виконання проєктів, контроль за використанням фінансових ресурсів та інтеграцію міжнародного досвіду у процесі відновлення територіальних громад.

Отже, структура механізму координації у відновленні громад є складною багаторівневою системою, яка передбачає взаємодію державних, регіональних та

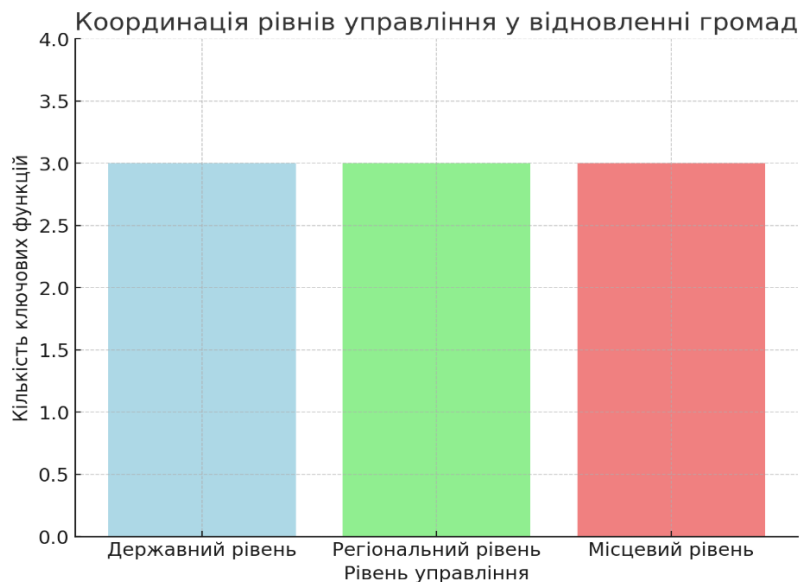
місцевих органів влади, а також міжнародних партнерів та громадянського суспільства. Її ефективність залежить від здатності органів управління швидко адаптуватися до нових викликів, розробляти інноваційні механізми координації та забезпечувати прозоре і результативне використання ресурсів.

Державний рівень управління відіграє ключову роль у формуванні стратегічних рамок відновлення, що включає розроблення державних програм, які визначають довгострокові пріоритети розвитку регіонів. Крім того, цей рівень відповідальний за створення та оновлення законодавчої та нормативної бази, що регулює процеси відбудови та розвитку територій. Важливою функцією є також забезпечення фінансування проєктів відновлення, яке здійснюється через державний бюджет, міжнародну допомогу та залучення приватних інвестицій. Саме ці три основні аспекти були враховані при визначенні кількості функцій на державному рівні.

Регіональний рівень управління зосереджується на адаптації загальнонаціональних планів відновлення відповідно до особливостей конкретних областей. Важливим завданням є координація між місцевими громадами, обласними адміністраціями, міжнародними донорами та бізнесом. Крім того, значну роль відіграє залучення міжнародних донорів, що передбачає пошук та використання зовнішніх фінансових і технічних ресурсів для реалізації відновлювальних проєктів. Враховуючи ці три ключові функції, регіональний рівень також представлений на діаграмі відповідним значенням.

Місцевий рівень управління є основним у безпосередньому впровадженні проєктів розвитку, оскільки саме територіальні громади відповідають за реалізацію заходів, спрямованих на покращення інфраструктури та соціального середовища. Крім реалізації проєктів, важливим є забезпечення комунікації із зацікавленими сторонами, зокрема місцевим бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Ще одним ключовим аспектом є залучення громадян до процесу прийняття рішень через механізми громадських

слухань, консультацій та електронних платформ. Ці три основні функції визначають діяльність місцевого рівня та є основою для його відображення на діаграмі (рис. 1).



**Рис.1. Координація рівнів управління у відновленні громад [13]**

Інструменти координації процесів відновлення та розвитку територіальних громад відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між усіма учасниками цього процесу. На основі аналізу методичних підходів до управління відновленням можна виокремити кілька основних механізмів, що дозволяють оптимізувати координацію та підвищити результативність реалізації проєктів. Одним із ключових інструментів є державні та регіональні програми, які представляють собою комплексні стратегічні документи, що визначають основні напрямки розвитку громад. Ці програми забезпечують єдиний підхід до планування, визначення пріоритетів та розподілу ресурсів, що дозволяє враховувати як загальнонаціональні цілі, так і специфічні потреби окремих регіонів. Вони містять деталізовані заходи, часові рамки їх виконання, механізми фінансування та критерії оцінки ефективності, що робить їх важливим інструментом координації між центральними та місцевими органами влади.

Важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації відіграють платформи співпраці, які включають електронні ресурси для взаємодії державних установ, місцевих громад, донорських організацій та бізнесу. Використання таких платформ дозволяє здійснювати оперативний обмін інформацією, координувати дії між різними учасниками відновлювальних процесів, контролювати виконання проєктів і відстежувати використання фінансових ресурсів. Завдяки сучасним технологіям, зокрема цифровим платформам управління проєктами, громади можуть оперативно отримувати консультативну допомогу, шукати партнерів та ефективно розподіляти наявні ресурси.

Ще одним важливим інструментом координації є громадські консультації, що забезпечують залучення місцевого населення до процесу прийняття рішень. Відкрите обговорення планів відновлення та розвитку дозволяє визначити реальні потреби громад, що сприяє підвищенню рівня довіри до влади та підвищенню ефективності реалізованих заходів. Громадяни можуть брати участь у таких консультаціях через громадські слухання, онлайн-опитування, засідання консультативних рад або спеціальні зустрічі з представниками органів місцевого самоврядування. Це сприяє прозорості процесів відновлення та підвищує рівень відповідальності влади перед населенням.

Наприклад, у рамках Програми розвитку ООН в Україні було розроблено методичку самостійної оцінки стану громад, що допомагає органам місцевого самоврядування визначати пріоритети відновлення. Ця методика дозволяє громадам здійснювати комплексний аналіз власного потенціалу, оцінювати рівень інфраструктурних та соціально-економічних втрат, а також розробляти стратегічні плани відновлення з урахуванням місцевих потреб. Її впровадження дає можливість покращити координацію між різними рівнями управління, підвищити ефективність реалізації відновлювальних проєктів і сприяти більш раціональному використанню наявних ресурсів. Основні інструменти координації процесів відновлення та розвитку територіальних громад наведено в

таблиці 1.

**Таблиця 1. Інструменти координації [14]**

Інструмент координації	Опис	Рівень застосування	Очікуваний ефект
Державні та регіональні програми	Комплексні стратегічні документи, що визначають основні напрямки розвитку громад, механізми фінансування та оцінку ефективності проєктів.	Державний, регіональний	Забезпечення єдиного підходу до відновлення, покращення фінансування та ефективності планування.
Платформи співпраці	Електронні ресурси для взаємодії державних установ, місцевих громад, донорських організацій та бізнесу, що забезпечують ефективний обмін інформацією.	Регіональний, місцевий	Оперативний обмін інформацією, координація між громадами та донорами, підвищення прозорості.
Громадські консультації	Механізм залучення місцевого населення до процесу прийняття рішень через громадські слухання, онлайн-опитування та зустрічі з представниками влади.	Місцевий	Підвищення рівня довіри до влади, врахування реальних потреб громадян у відновлювальних заходах.
Методика самостійної оцінки стану громад (ПРООН)	Методика, що дозволяє громадам здійснювати оцінку власного стану, визначати стратегічні напрямки розвитку та покращувати координацію між рівнями управління.	Місцевий, регіональний	Оптимізація розподілу ресурсів, покращення стратегічного планування та підвищення ефективності реалізації проєктів.

Однією з ключових проблем у координації процесів відновлення та розвитку територіальних громад залишається відсутність єдиної інформаційної бази про реалізацію проєктів. Це значно ускладнює комунікацію між державними, регіональними та місцевими органами влади, що, у свою чергу, призводить до дублювання зусиль, нерівномірного розподілу ресурсів і втрати

можливостей для ефективного впровадження стратегічних ініціатив. Як зазначають у своїх дослідженнях Васильченко Г. та Парасюк І., посилення інтеграції стратегічного планування та фінансового управління на місцевому рівні є критично важливим для досягнення стійкого розвитку громад [3]. Недостатня узгодженість дій різних рівнів влади та міжнародних партнерів, а також відсутність чітких механізмів моніторингу виконання проєктів створюють додаткові труднощі у реалізації програм відновлення.

Перспективи розвитку координації передбачають низку стратегічних заходів, спрямованих на покращення взаємодії між усіма учасниками процесу відновлення. Впровадження цифрових платформ для управління проєктами може значно покращити прозорість та ефективність процесів, забезпечивши єдиний доступ до інформації про стан реалізації ініціатив, використання фінансових ресурсів та динаміку розвитку окремих громад. Використання таких платформ дозволить не лише автоматизувати багато управлінських процесів, а й забезпечити оперативний моніторинг виконання проєктів, що є важливим для уникнення неефективного використання ресурсів.

Створення міжсекторальних робочих груп є ще одним перспективним напрямом, що сприятиме більш ефективній координації дій між державними установами, представниками бізнесу та міжнародними партнерами. Такі робочі групи дозволять розробляти узгоджені стратегії розвитку, враховуючи реальні потреби кожного регіону та можливості залучення зовнішніх інвестицій. Налагодження тісної співпраці між державним сектором, приватним бізнесом та міжнародними організаціями дозволить не лише прискорити процес відновлення, а й створити умови для довготривалого економічного зростання громад (рис. 2).



**Рис. 2. Механізми координації [15]**

Посилення інституційної спроможності громад через навчальні програми та підготовку спеціалістів у сфері місцевого самоврядування є ще одним важливим кроком у напрямку вдосконалення координаційних механізмів. Враховуючи складність і багаторівневість процесів відновлення, громади потребують кваліфікованих управлінців, здатних ефективно реалізовувати стратегічні плани розвитку. Організація навчальних курсів, обмін досвідом з іншими країнами та впровадження програм підготовки спеціалістів з управління відновлювальними процесами сприятиме зміцненню кадрового потенціалу місцевого самоврядування.

Науковці значною мірою зосереджуються на аналізі концептуальних підходів до координації, що базуються на міждисциплінарному підході. У багатьох статтях розглядається роль стратегічного планування як основного інструмента для досягнення цілей сталого розвитку громад. Зокрема, акцентується увага на тому, що стратегічне планування дозволяє ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритетні напрями розвитку та враховувати специфічні потреби кожної громади. Наукові роботи підкреслюють, що успішна реалізація проєктів можлива лише за умови інтеграції національних програм з

регіональними та місцевими ініціативами [15].

Іншим важливим аспектом, який аналізується у літературі, є проблематика міжсекторальної співпраці. Науковці вказують на необхідність налагодження ефективної взаємодії між місцевими органами влади, громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними донорами. Дослідники відзначають, що відсутність чітких механізмів комунікації між цими структурами часто стає причиною неефективності реалізації проєктів. У наукових роботах також наголошується на важливості прозорості та підзвітності в процесі координації, що сприяє підвищенню довіри до органів влади. У сучасних статтях окрему увагу приділено цифровізації процесів управління проєктами. Науковці зазначають, що використання цифрових інструментів, таких як системи управління проєктами та онлайн-платформи, дозволяє значно підвищити ефективність координації. Зокрема, цифрові технології сприяють автоматизації процесів моніторингу та звітності, що дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати дії.

Аналіз літератури також свідчить про наявність значних викликів, пов'язаних із фінансуванням проєктів. У наукових статтях зазначається, що обмеженість фінансових ресурсів є однією з ключових перешкод для реалізації масштабних ініціатив. Автори пропонують шляхи вирішення цієї проблеми, зокрема через залучення міжнародної фінансової допомоги, грантів та інвестицій. Дослідники наголошують на необхідності розроблення єдиної нормативно-правової бази, яка регулювала б процес координації проєктів. У багатьох статтях підкреслюється, що відсутність чітких правових рамок призводить до неузгодженості дій між різними рівнями управління [16]. Аналіз наукових статей дозволяє зробити висновок, що проблема координації проєктної діяльності в рамках розвитку територіальних громад є багатогранною і включає аспекти стратегічного планування, міжсекторальної співпраці, цифровізації, фінансування та нормативно-правового регулювання. Ці дослідження створюють наукову основу для подальших практичних розробок і вдосконалення механізмів

координації. Для виявлення основних проблем та чинників, що впливають на ефективність координації, використовувався метод експертного опитування. До участі були залучені фахівці з управління проектами, представники місцевого самоврядування, громадські діячі та науковці. Це дозволило отримати якісні дані про реальний стан координаційних процесів та основні виклики, з якими стикаються громади під час реалізації проектів. У дослідженні також було використано метод системного аналізу, що забезпечив розгляд проблеми в цілісному контексті, враховуючи взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку територіальних громад. Цей підхід допоміг встановити причинно-наслідкові зв'язки між недостатньою координацією та низькою ефективністю реалізації проектів. Крім того, застосовувався метод моделювання, який дозволив розробити концептуальну модель ефективної координації проектів, що включає ключові елементи: визначення пріоритетів, планування, моніторинг та інтеграцію ресурсів. Ця модель стала основою для формулювання рекомендацій щодо покращення координаційних процесів. Нарешті, важливе значення мав метод узагальнення, за допомогою якого були систематизовані отримані результати, виділені ключові висновки та розроблені практичні рекомендації. Застосування цих методів у комплексі забезпечило глибоке вивчення проблеми та створило теоретичну і практичну базу для подальшого дослідження та впровадження ефективних підходів до координації проектів відновлення та розвитку територіальних громад.

***Висновки та перспективи подальшого дослідження в цьому напрямі.***

Проведене дослідження дозволило глибоко проаналізувати проблематику координації процесів розроблення та реалізації проектів, спрямованих на відновлення та розвиток територіальних громад. З'ясовано, що успішність таких проектів значною мірою залежить від комплексного підходу, який враховує особливості соціально-економічного стану громади, рівень доступу до ресурсів та ефективність управлінських рішень. Основними факторами, які сприяють

успішній реалізації проєктів, є чітке планування, доступ до стабільного фінансування, залучення громади до прийняття рішень та ефективне управління ресурсами. Дані дослідження показали, що саме ці чинники є ключовими у забезпеченні досягнення поставлених цілей та створенні довгострокового позитивного впливу на громади. У процесі аналізу також були виявлені значні виклики, які стоять перед територіальними громадами. Серед них найбільш поширеними є недостатня узгодженість дій між учасниками проєктів, брак кваліфікованих кадрів та слабка прозорість процесів. Ці проблеми ускладнюють реалізацію ініціатив та призводять до зниження ефективності використання ресурсів.

Результати дослідження підкреслили важливість впровадження сучасних інструментів управління, таких як цифрові платформи для координації дій, що сприяють оптимізації процесів та підвищенню рівня прозорості. Окрім того, залучення громадян до процесу прийняття рішень значно підвищує рівень довіри до влади та сприяє успішній реалізації проєктів.

На основі отриманих даних розроблено рекомендації для покращення координації проєктів у територіальних громадах. Запропоновано створення єдиного цифрового простору для обміну інформацією, впровадження освітніх програм для підвищення кваліфікації учасників проєктів, а також розробку чітких механізмів моніторингу та оцінки ефективності реалізації ініціатив. Реалізація зазначених заходів дозволить створити сприятливі умови для сталого розвитку територіальних громад, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей у відновленні та розвитку регіонів.

## **Література**

1. Горбата Л. П. Нормативно-правове регулювання процесу відновлення територіальних громад в Україні. *Публічне управління та*

*адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 71–75. DOI: 10.32782/rma2663-5240-2023.37.13.

2. Створення планів відновлення та розвитку громад: процедура, зміст та строки реалізації. *Агентство з розвитку та демократії*, 2023. URL: <https://ard-ukraine.org.ua/articles/stvorennya-planiv-vidnovlennya-gromad-procedura-zmist-ta-stroki-realizatsiyi>. (дата звернення: 01.03.2025).

3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. Київ : АМУ, 2015. 256 с.

4. Руснак А. В. Розвиток територіальних громад через залучення міжнародних інвестицій: організаційні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 7–12. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.7.

5. Овчаренко Т., Дегтярьова І, Малько Ю. Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади : метод. рекомендації для органів місцевого самоврядування / за заг. керівн. Г. Білявської. Київ : ПРООН в Україні, 2024. 64 с.

6. Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати? *Лабораторія законодавчих ініціатив*, 2023. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/shho-zaraz-vidbuvayetsya-z-derzhavnoyu-politykoju-vidnovlennya-gromad-i-yaki-pytannya-treba-vrahuvaty/>. (дата звернення: 11.03.2025).

7. Мацюк І. Організація управління розвитком територій в умовах євроінтеграційних процесів та війни в Україні. *Галицький економічний журнал*. 2024. № 3 (88). С. 30–40. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.03.030](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.030).

8. Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : метод. рекомендації Міністерства розвитку громад та територій України. 2022. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/nakaz-minregionu-vid->

21.12.2022-%E2%84%96-265-\_metodychni-rekomendacziyi-rozrobky-strategij-tergromad-.pdf. (дата звернення: 14.03.2025).

9. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві : навч.-практ. посіб. / за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля, В. В. Гришка, М. І. Васильченко. Київ, 2019. 247 с.

10. Уряд затвердив порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і громад. *Децентралізація*. 2023. URL : <https://decentralization.ua/news/16922>. (дата звернення: 15.03.2025).

11. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 17.03.2025).

12. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2015. 17 с.

13. Похиленко Н. Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 132–144. DOI: 10.33245/2310-9262-2023-181-1-132-144.

14. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та рекомендації : аналіт. записка. *Київська школа економіки*, 2023. 17 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>. (дата звернення: 20.03.2025).

15. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородін Є. І., Гончарук Н. Т. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

16. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 23–24 червня 2021 р. 193 с.

## References

1. Horbata, L. P. (2023), “Regulatory and legal regulation of the process of restoring territorial communities in Ukraine”, *Public Administration and Administration in Ukraine*, vol. (37), pp. 71–75. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.13>

2. Ahentstvo z rozvytku ta demokratii. (2023), “Creation of recovery and development plans for communities: Procedure, content, and implementation timeline”, Available at: <https://ard-ukraine.org.ua/articles/stvorennya-planiv-vidnovlennya-gromad-procedura-zmist-ta-stroki-realizaciyi> (Accessed 15 Apr 2025).

3. Vasylichenko, H., Parasiuk, I., & Yeremenko, N. (2015), *Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad: Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia* [Territorial community development planning: A textbook for local government officials], Association of Ukrainian Cities, Kyiv, Ukraine, Available at: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf> (Accessed 15 Apr 2025).

4. Rusnak, A. V. (2024), “Development of territorial communities through attracting international investments: Organizational aspects”, *Investments: Practice and Experience*, vol. 15, pp. 7–12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.7>

5. Biliavska, H., Ovcharenko, T., Dehtiarova, I., Malko, Yu., Tymoshchuk, O., & Kulinich, O. (2024), *Intehrovanyi pidkhid do vidnovlennia ta rozvytku hromady: Metodychni rekomendatsii dlia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Integrated approach to community recovery and development: Methodological recommendations for local self-government bodies], United Nations Development Programme in

Ukraine, Available at: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka\\_samootsinky.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka_samootsinky.pdf) (Accessed 15 Apr 2025).

6. Agency for Legislative Initiatives (2023), “What is currently happening with state policy on community recovery and what issues need to be considered?”, Available at: <https://parlament.org.ua/analytics/shho-zaraz-vidbuvayetsya-z-derzhavnoyu-politykoyu-vidnovlennya-gromad-i-yaki-pytannya-treba-vrahuvaty/> (Accessed 15 Apr 2025).

7. Matsiuk, I. (2024), “Organization of territorial development management in the context of European integration processes and war in Ukraine”, *Halytskyi ekonomichnyi zhurnal*, vol. 3 (88), pp. 30–40. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.03.030](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.030)

8. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2022), “Procedure for the development, approval, implementation, monitoring, and evaluation of the implementation of territorial community development strategies”, Available at: [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-%E2%84%96-265-\\_metodychni-rekomendaciyi-rozrobky-strategij-tergromad-.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-%E2%84%96-265-_metodychni-rekomendaciyi-rozrobky-strategij-tergromad-.pdf) (Accessed 15 Apr 2025).

9. Tolkovanov, V. V., Zhuravel, T. V., Hryshko, V. V., & Vasylichenko, M. I. (2019), *Upravlinnia proektamy v mizhmunitsypalnomu spivrobotnytstvi* [Project management in intermunicipal cooperation], Kyiv, Ukraine, Available at: [https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/6350/1/ProjectManagement\\_2.pdf](https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/6350/1/ProjectManagement_2.pdf) (Accessed 15 Apr 2025).

10. Decentralization.ua. (2023), “The government approved regulations on regional and community recovery and development issues”, Available at: <https://decentralization.ua/news/16922> (Accessed 15 Apr 2025).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), “On the approval of regulations on regional and territorial community recovery and development”, Available at: (Accessed 15 Apr 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>

12. UkrNDNC (2015), DSTU 8302:2015. Informatsiia ta dokumentatsiia. Bibliografichne posylannia. Zahal'ni polozhennia ta pravyla skladannia [State Standard of Ukraine DSTU 8302:2015. Information and documentation. Bibliographic reference. General provisions and rules for compilation], DP “UkrNDNC”, Kyiv, Ukraine.

13. Pokhylenko, N. (2023), “Regulatory and legal support for territorial community development planning”, *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. (1), pp. 132–144. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-132-144>

14. KSE (2023), “Project management at the level of territorial communities: Problems and recommendations”, Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf> (Accessed 15 Apr 2025).

15. Seriohin, S. M., Sharov, Yu. P., Borodin, Ye. I., & Honcharku, N. T. (2016), *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: Innovatsiini pidkhody ta instrumenty* [Management of strategic development of united territorial communities: Innovative approaches and tools], DRI DU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, Available at: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic\\_development\\_2016.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_development_2016.pdf) (Accessed 15 Apr 2025).

16. Mykolaiv National Agrarian University. (2021), *Rozvytok terytorialnykh hromad: Pravovi, ekonomichni ta sotsialni aspekty* [Development of territorial communities: Legal, economic, and social aspects. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]., MNAU, Mykolaiv, Ukraine, June 23–24, Available at: [https://www.mnau.edu.ua/files/nauk\\_prof\\_konf/zbirnyk\\_tez\\_23-24\\_06\\_21.pdf](https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk_tez_23-24_06_21.pdf) (Accessed 15 Apr 2025).

*Стаття надійшла до редакції 28.04.2025 р.*