

Сніжана БУГАЙ

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Алла МЕЛЬНИК)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРОЄКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПРОБЛЕМИ ЩО ВИМАГАЮТЬ ВИРІШЕННЯ

Впровадження проєктних технологій сьогодні розглядається як один із ключових напрямів реформування системи публічного управління в Україні, особливо на рівні територіальних громад. Для ефективного управління розвитком громади вже недостатньо традиційних адміністративних підходів, зорієнтованих переважно на підтримання поточного функціонування. Натомість дедалі більшої актуальності набуває проєктний підхід, який ґрунтується на гнучкості, результативності, прозорості та можливості вимірювання досягнутих результатів. Саме він створює умови для якісної реалізації стратегічних цілей, залучення інвестицій та підвищення добробуту населення. Водночас процес імплементації проєктних технологій супроводжується низкою системних проблем, що потребують комплексного вирішення.

Перш за все, істотною перешкодою залишається відсутність сформованої проєктної культури та певний опір змінам. Управлінська діяльність у багатьох громадах усе ще тяжіє до рутинного функціонального підходу, а не до реалізації конкретних цілей через проєкти з чітко визначеними результатами. Це спричиняє інерційність і небажання переходити на нові моделі роботи. Аналітичні дослідження свідчать, що відсутність підтримки з боку керівництва та нечіткий розподіл відповідальності є серед

основних чинників, які стримують інституціоналізацію проєктного підходу [1, 4].

Другим проблемним аспектом є недосконалість організаційної структури. У більшості громад відсутній централізований підрозділ для управління проєктами — Офіс управління проєктами (РМО). Саме РМО має забезпечувати стандартизацію процесів, координацію між структурними підрозділами та систематичний моніторинг усього проєктного портфеля громади. За його відсутності відповідальність розмивається, а координація утруднюється, що знижує загальну ефективність проєктної діяльності [4].

Не менш значущими є недоліки нормативно-правової бази. Незважаючи на наявність загальнодержавних засад, на місцевому рівні часто бракує внутрішніх положень, методологій та стандартів управління проєктами. Існуючі нормативні документи подекуди містять не визначені законом категорії або не мають чітких критеріїв оцінювання, що ускладнює моніторинг та контроль ефективності [3].

Окрему групу становлять кадрові проблеми. Значна частина посадових осіб не має відповідної освіти чи сертифікації у сфері проєктного менеджменту. Аналіз Київської школи економіки засвідчує, що брак кваліфікації працівників, а також залучення проєктних менеджерів до виконання нецільових завдань суттєво знижує спроможність громад впроваджувати якісні проєкти [1]. Це стосується як методологічних знань, так і практичних навичок — управління ризиками, інтересами стейкхолдерів, бюджетами та часовими параметрами. Дефіцит підготовлених проєктних менеджерів ускладнює формування повноцінних проєктних команд. Зокрема, U-LEAD з Європою наголошує, що успіх проєктної діяльності безпосередньо залежить від відповідності компетенцій персоналу поставленим завданням [4]. Натомість неефективність кадрової політики в органах місцевого самоврядування часто

призводить до того, що якісно написані стратегії не знаходять практичного втілення.

Також проблемою залишається недостатнє фінансування професійного навчання. Громади рідко мають можливість систематично організовувати якісні тренінги та програми підвищення кваліфікації, зокрема саме у сфері управління публічними проектами.

Окремий блок проблем пов'язаний з інфраструктурою та фінансовим плануванням. Недостатня увага до бізнес-обґрунтування проєктів створює ризики нераціонального використання ресурсів. Асоціація міст України підкреслює, що для успішної реалізації проєктів у конкурентному середовищі необхідні якісні техніко-економічні обґрунтування та бізнес-кейси, які гарантують економічну та соціальну ефективність [2]. Водночас низька якість підготовки таких обґрунтувань підвищує імовірність неефективного вкладення місцевих і зовнішніх коштів. Подібну проблему створює й обмежена спроможність громад готувати проєктні заявки для міжнародних донорів відповідно до їхніх вимог, що обмежує можливості залучення додаткового фінансування.

Слабкість систем моніторингу та звітності також стримує ефективність проєктного підходу. Реалізація публічних проєктів вимагає оперативного та прозорого моніторингу відповідно до принципів управління, орієнтованого на результат (RBM). Відсутність чітких механізмів оцінювання, зворотного зв'язку та регулярного інформування громади знижує рівень громадського контролю і не сприяє розвитку активної участі населення [3, 4].

Узагальнюючи, проблеми імплементації проєктних технологій мають комплексний інституційний, кадровий та технологічний характер. Їх подолання можливе лише за умови системного підходу. Йдеться про інституціоналізацію проєктного управління через створення або реформування РМО із чітко визначеними

повноваженнями, затвердження локального Регламенту управління проєктами, упровадження постійного навчання за стандартами проєктного менеджменту та включення вимог до проєктних компетентностей у посадові інструкції [1]. Важливим є також створення єдиної інформаційної системи управління проєктами та забезпечення прозорості й фінансової обґрунтованості всіх ініційованих проєктів [2].

Тільки за умови комплексного та системного вирішення зазначених проблем територіальні громади зможуть повною мірою реалізувати потенціал проєктних технологій і забезпечити сталий та ефективний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Аналітичний звіт KSE (Київська школа економіки). Проєктний підхід в громадах: аналіз кращих практик та рекомендації. Київ, 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii-dlya-gromad.-Proyektnii-pidhid.pdf>
2. Асоціація міст України. Планування розвитку територіальних громад. Методичні матеріали. Київ, 2020. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>
3. UPLAN (Аналітика). Недоліки окремих проєктних розробок у сфері служби в органах місцевого самоврядування в аспекті нового закону. 2023. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/nedoliky-okremykh-proiektnykh-rozrobok-u-sferi-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-v-aspekti-novoho-zakonu/>
4. U-LEAD з Європою. Проєктний офіс: яким він має бути? (Новини та аналітика). 2022. URL: <https://u-lead.org.ua/news/402>