

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>

УДК 005.8

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД

STRATEGIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF OVERCOMING WAR-RELATED CHALLENGES: A PROJECT-BASED APPROACH

Семенюк Ірина Юріївнакандидат економічних наук,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: 0000-0002-9211-4907**Іванченко Галина Валеріївна**кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: 0000-0002-5654-1514**Веслова Яна Володимирівна**старший викладач,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: 0009-0005-7273-6150**Semeniuk Iryna, Ivanchenko Halyna, Veslova Yana**
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE

Стаття присвячена обґрунтуванню важливості впровадження проєктного підходу до планування стратегічного розвитку громад в умовах подолання воєнних викликів та відновлення. Автори визначають проєкти як ефективний інструмент для досягнення стратегічних цілей в контексті вирішення нагальних проблем соціально-економічного характеру. В статті визначено ключові проблеми та перешкоди впровадження проєктного підходу на рівні громад. Авторами аргументовано необхідність використання проєктного підходу за умов формування нового змісту стратегічного планування та наведено ряд переваг, таких як оптимальне використання обмежених ресурсів, залучення мешканців громади, представників ОГС та бізнесу до спільного прийняття важливих рішень, збільшення можливостей щодо залучення грантових коштів від міжнародних донорських організацій з метою забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічний розвиток громад, проєктний підхід, відновлення громад, проєктний менеджмент, ресурси громади.

The article is devoted to substantiating the importance of implementing a project-based approach to planning strategic community development in the context of overcoming military challenges and recovery. The authors define projects as an effective tool for achieving strategic goals in solving urgent socio-economic problems. The article identifies the fundamental problems and obstacles to implementing the project-based approach at the community level. Namely, communities need more experience and practical risk management tools. In combination with the practice of short-term strategic planning, this problem significantly complicates finding effective mechanisms for solving problems. Also, communities today face the issue of not only providing for the position of project manager but also the possibility of forming project teams, without which it is virtually impossible to implement projects with the financial support of international donor organizations. The authors argue for the need to use the project approach in the context of forming a new content of strategic planning and provide several advantages, such as optimal use of limited resources; involvement of community residents, NGOs, and businesses in joint decision-making process; establishment of long-term and mutually beneficial partnerships with representatives of self-government bodies of other countries, in particular within the framework of joint projects; formation of the community's investment potential; creating a favorable environment for the development of entrepreneurship in the community; stimulating the development of civil society, more active involvement of young people in solving socially essential problems of community

development; increasing opportunities to attract grants from international donor organizations to ensure sustainable development. However, utilizing the above benefits is impossible without communities updating and adapting existing development strategies to the new military realities and developing a system of indicators for monitoring and evaluating the implementation of management decisions to achieve sustainable development and recovery goals.

Key words: strategic community development, project approach, community restoration, project management, community resources.

Постановка проблеми. Війна на території України призводить до серйозних соціальних, економічних та політичних змін у суспільстві, вимагаючи глибокого та ретельно продуманого стратегічного підходу до розвитку громад. Проєкти є однією із основних форм реалізації стратегії, однак проєктний менеджмент залишається вагомим проблемою ефективного застосування проєктного підходу до формування стратегічних напрямів розвитку та вирішення нагальних проблем на рівні ОМС. Зокрема, результати останніх аналітичних досліджень свідчать, що до впровадження реформи децентралізації щонайменше 84% громад не мали досвіду проєктного менеджменту. У 2021 році 20% громад не здійснювали проєктну діяльність взагалі, а у 62% громад такою роботою займається голова або ініціативні співробітники, що, за оцінкою аналітиків, призводить до втрачених можливостей проєктно-орієнтованого підходу в управлінні [1]. Більш того, не використання інструментів проєктного менеджменту значно зменшує шанси на залучення додаткових фінансових ресурсів, у тому числі грантових коштів в рамках міжнародної технічної допомоги, необхідних для відновлення громад та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління проєктами в публічній сфері є надзвичайно актуальним, про що свідчить значна кількість наукових публікацій, які висвітлюють проблемні аспекти впровадження проєктного підходу в діяльність державних органів усіх рівнів. Зокрема, варто відмітити праці таких вчених як Н. Обушна, А. Полянська, І. Запхляк, Л. Вербовська, О. Нема, І. Семигуліна, І. Ярошенко, О. Красносова, О. Козирєва, М. Рогоза та ін. Водночас, соціально-економічні наслідки повномасштабного військового вторгнення росії на територію України є важливою передумовою змін у стратегічному плануванні розвитку громад із використанням найбільш ефективних інструментів проєктного менеджменту.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності впровадження проєктного підходу до планування стратегічного розвитку громад в умовах подолання воєнних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно визначення Інституту Управління Проєктами, проєкт – це тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату [2]. В контексті забезпечення досягнення стратегічних цілей, вітчизняні науковці визначають проєкт як гнучкий інструмент реалізації завдань, спрямованих на створення умов та підтримання розвитку територіальних громад [3].

В свою чергу, науковці, які досліджували практику впровадження програмно-проєктного підходу в цілому зазначають, що проєкти та програми розвитку можуть використовуватись як суб'єкти управління і в такому разі даний підхід виконує роль сучасної технології управління соціально-економічним розвитком території на основі управління програмами і проєктами з метою отримання нових результатів, що ґрунтуються на принципах партнерських взаємовідносин між владою, бізнесом і громадою [4].

Тому, цілком можна стверджувати, що проєктний підхід до стратегічного розвитку громад полягає у реалізації самої стратегії як програмного документу шляхом планування, розробки та впровадження проєктів, які мають на меті досягнення конкретних результатів, передбачених стратегією.

В рамках виконання стратегії, громади можуть реалізовувати проєкти спрямовані на:

- покращення якості надання адміністративних послуг;
- впровадження електронних адміністративних послуг;
- ремонт, реконструкцію, відновлення доріг, мостів, адміністративних будівель;
- вирішення проблем функціонування житлово-комунальної інфраструктури;
- покращення роботи транспортної інфраструктури;
- створення молодіжних центрів;
- покращення якості надання медичних послуг;
- розвиток дошкільної/ шкільної освіти;
- проведення культурно-мистецьких заходів;
- розвиток туристичного потенціалу громади;

- впровадження енергоефективних та енергозберігаючих технологій;
- забезпечення безпеки для мешканців громади тощо (рис. 1).

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України підхід до визначення першочергових завдань стратегічного розвитку громад значно змінився. Адже, як свідчать результати соціологічного дослідження щодо визначення тенденцій та ризиків місцевого економічного розвитку в умовах війни, виклики, з якими зіштовхнулись органи місцевого самоврядування умовно поділяються на ті, що пов'язані зі складністю виконання своїх повноважень та ті, що пов'язані з необхідністю вирішувати додаткові завдання, спричинені війною [6].

Найбільшою перешкодою для впровадження стратегічно важливих змін в умовах подолання воєнних викликів є відсутність у громад досвіду та дієвих інструментів управління ризиками. В поєднанні із практикою короткострокового стратегічного планування (біля 40% громад здійснюють планування лише в межах 6–12 місяців [7]) дана проблема значно ускладнює процес пошуку ефективних механізмів рішення проблем.

Впровадження проєктного підходу може стати важливою передумовою на шляху до адаптації та відновлення громад. Однак, для громад на сьогодні постає питання не лише передбачення посади проєктного менеджера, але й можливості формування проєктних команд, без яких фактично не можливо реалізовувати проєкти за фінансової підтримки міжнародних донорських організацій.

Разом з тим, проєктний підхід надає наступні переваги:

1) формування вміння раціонального використання та збереження ресурсів громад (людських, фінансових, природних тощо) в умовах їх обмеженості та нестачі;

2) набуття навичок визначення першочергових пріоритетів розвитку громади в контексті формування нового змісту стратегічного планування в умовах подолання воєнних викликів – трирівневої ефективної та прозорої системи: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад, що доводять результати аналітичних досліджень. Тим більше, важко не погодитись з думкою аналітиків щодо побу-

дови таких стратегій на основі визначення чотирьох функціональних типів територій для відновлення та стимулювання розвитку регіонів: території відновлення, полюси економічного зростання, території з особливими умовами для розвитку, території сталого розвитку [8].

3) сприяння пришвидшенню процесу адаптації громад до нових умов;

4) залучення мешканців громад, представників ОГС та бізнесу до спільного прийняття рішень щодо визначення шляхів та методів вирішення проблем соціально-економічного розвитку, спричинених війною та пошуку альтернатив;

5) набуття навичок ідентифікації можливих ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективі та розробки відповідних стратегій управління ними на прикладі реальних проєктів;

6) збільшення можливостей та шансів щодо залучення грантових коштів від міжнародних донорських організацій, необхідних для відновлення та вирішення особливо гострих суспільних проблем. Протягом останнього року значно зросла кількість грантових програм та конкурсів, у яких громади можуть брати участь як самостійно, так і в партнер-



Рис. 1. Ключові сфери реалізації проєктів стратегічного розвитку громад

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

Таблиця 1

Проблеми та ризики стратегічного розвитку громад в умовах війни

Проблеми та ризики, пов'язані зі складністю виконання повноважень ОМС	Проблеми та ризики, пов'язані з необхідністю вирішувати додаткові завдання, спричинені війною
Зміни в законодавстві, брак зворотного зв'язку від органів центральної влади та пояснень щодо обмежень повноважень на рівні ОМС	Задоволення нагальних гуманітарних потреб жителів громади, налагодження процесу отримання та розподілу гуманітарної допомоги
Бюджетні обмеження ОМС щодо забезпечення виконання ними основних повноважень (обмеження фіскальної автономії ОМС)	Будівництво та обладнання громадських укриттів та укриттів для шкіл
Брак комунікативних навичок, необхідних для встановлення міжнародного партнерства	Відновлення та ремонт пошкодженого житлового фонду
Потреба у встановленні більш активної взаємодії з міжнародними донорськими організаціями	Розміщення внутрішньо переміщених осіб, організація надання відповідних адміністративних послуг
Брак людських ресурсів, виїзд працездатного населення за кордон, мобілізація	Створення добровольчих формувань територіальних громад, підтримка військовозобов'язаних та добровольців, які вступили до лав ЗСУ, Національної Гвардії, реабілітація ветеранів
	Подолання безробіття
	Допомога релокованим підприємствам
	Потреба у розмінуванні територій, особливо сільськогосподарського призначення
	Надання психологічної допомоги та підтримки мешканцям громади та ВПО

Джерело: складено та доповнено авторами на основі [6; 7]

стві з ОГС та представниками локальної бізнес спільноти;

7) встановлення довгострокових та взаємовигідних партнерств з представниками органів самоврядування інших країн, зокрема в рамках виконання спільних проєктів;

8) формування інвестиційного потенціалу громади;

9) формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва на території громади;

10) розробка дієвих механізмів підтримки соціального підприємництва на території громади, орієнтованого на впровадження соціальних інновацій;

11) стимулювання розвитку громадянського суспільства, більш активне залучення молоді до вирішення суспільно важливих проблем розвитку громади;

12) забезпечення умов сталого розвитку громад через реалізацію проєктів, орієнтованих на досягнення відповідних цілей.

Разом з тим, використання вищезазначених переваг не можливе без оновлення та

адаптації громадами існуючих стратегій розвитку до нових воєнних реалій та розробки системи індикаторів моніторингу та оцінки впровадження управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку та відновлення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, не зважаючи на наявність перешкод та відсутність значного практичного досвіду, впровадження проєктного підходу до планування стратегічного розвитку в умовах подолання воєнних викликів є необхідним та важливим кроком для забезпечення сталого розвитку і адаптації громад до нових реалій. Перспективи подальших досліджень в даному напрямку можуть включати розробку дієвих методологій та інструментів для впровадження проєктного підходу, а також аналіз кращих практик його застосування в громадах, які умовно можна віднести до територій відновлення, полюсів економічного зростання, територій з особливими умовами для розвитку та територій сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Проектний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проектних відділів. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektunii---pidhid.pdf>.
2. Словник термінів з управління проектами PMI Версія 3.3. Project Management Institute. 2022. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/05/PMILexicon3.3_Ukr.pdf.
3. А. Полянська, І. Запухляк. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. 2021. № 1 (79), С. 160–170.
4. І. Семигуліна, І. Ярошенко, О. Красноносова, О. Козирєва. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. Фінансово-кредитна діяльність: проюлеми теорії та практики. 2022. Т. 6 (47). С. 352–364.
5. IFIs projects. Портал реєстру проектів, які реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій. URL: <https://proifi.gov.ua/?p=index>.
6. І. Сторонянська, А. Максименко. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf.
7. Дослідження потреб і пріоритетів органів місцевого самоврядування України. Надання послуг у воєнний та післявоєнний період. Рада Європи. 2023. URL: <https://rm.coe.int/survey-on-the-needs-and-priorities-of-local-authorities-in-ukraine-ukr/1680aae27c>.
8. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.

REFERENCES:

1. Tsentr sotsiologichnykh doslidzhen, detsentralizatsii ta rehionalnoho rozvytku pry Kyivskii shkoli ekonomiky [Center for Sociological Research Decentralization and Regional Development] (2023). Proiektnyi pidkhid v hromadakh. Rekomendatsii dlia kerivnytstva hromady ta pratsivnykiv proiektnykh viddiliv [Project approach in communities. Recommendations for community leadership and project department staff]. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektunii---pidhid.pdf>. (accessed September 29, 2023).
2. Project Management Institute (2022). Slovnnyk terminiv z upravlinnia proiektamy PMI. Versiia 3.3. [Glossary of PMI project management terms. Version 3.3.]. Available at: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/05/PMILexicon3.3_Ukr.pdf (accessed September 29, 2023).
3. A. Polianska, I. Zapukhliak (2021). Proiektna diialnist yak instrument rozvytku terytorialnykh hromad [Project activity as a tool for community development]. *Universytetski naukovyi zapysky – University scientific notes*. № 1 (79), pp. 160–170.
4. I. Semyhulina, I. Yaroshenko, O. Krasnonosova, O. Kozryieva (2022). Prohramno-proiektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostоровym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy [Program and project approach to public management of spatial development of united territorial communities by their types. Financial and credit activity: problems of theory and practice]. *Finansovo-kredytna diialnist: proiulemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 6 (47), pp. 352–364.
5. IFIs projects. Portal reiestru proiektiv, yaki realizuiutsia iz zaluchenniam koshtiv mizhnarodnykh finansovykh orhanizatsii [Portal of the register of projects implemented with the involvement of funds from international financial organizations]. Available at: <https://proifi.gov.ua/?p=index> (accessed September 29, 2023).
6. I. Storonianska, A. Maksymenko (2022). Tendentsii ta ryzyky mistsevoho ekonomichnoho rozvytku v umovakh viiny: zvit za rezultatamy sotsiologichnoho doslidzhennia (metodom fokus-hrupovykh intervui) u terytorialnykh hromadakh Lvivskoi oblasti [Tendencies and risks of local economic development in the context of war: a report on the results of a sociological study (focus group interviews) in territorial communities of Lviv oblast]. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf (accessed September 29, 2023).
7. Rada Yevropy [European Council] (2023). Doslidzhennia potreb i priorytetiv orhaniv mistsevoho samovriadvannia Ukrainy. Nadannia posluh u voiennyi ta pisliavoiennyi period [Research on the needs and priorities of local governments in Ukraine. Provision of services during the war and post-war period]. Available at: <https://rm.coe.int/survey-on-the-needs-and-priorities-of-local-authorities-in-ukraine-ukr/1680aae27c>. (accessed September 30, 2023).
8. V. H. Potapenko (ed.) (2023). Mistseve samovriadvannia yak chynnyk stiikosti tylu : analit. dop. [Local self-government as a factor of resilience: analytical report]. Kyiv: NISD. 54 p. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.