



**FRIEDRICH NAUMANN
FOUNDATION** For Freedom.

Ukraine



**АГЕНЦІЯ
ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ**

ПЛАН ДІЙ

ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ

2025

1	ВСТУП	3
2	ЛОКАЛЬНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ІСТОРІЇ УСПІХІВ	4
3	КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	19
4	ПЛАН ДІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	32
5	ВИСНОВКИ	35

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело як до фізичної руйнації українських громад, так і до колосальних демографічних викликів. І ці два питання тісно пов'язані між собою. Адже для ефективного та сталого відновлення та розвитку громад потрібен професійний людський капітал, здатен напрацювати правильні рішення, знайти ресурси та партнерів і реалізувати напрацьовані проекти.

Це питання стає особливо актуальним з огляду на величезну кількість міжнародних партнерів, готових долучитися до відбудови України. Налагодження ефективної взаємодії з ними є критичним елементом не лише для швидкого відновлення громад сьогодні, а й для успішної інтеграції України в Європейський Союз в майбутньому. Адже для цього необхідною буде велика кількість фахівців по всій країні, які працюватимуть, серед іншого, зі структурними фондами ЄС.

Метою даної брошури є створення консолідованого документа, який визначатиме ключові кроки для покращення спроможності громад у сфері проєктного менеджменту, з акцентом на інклюзивності та сталості. Написанню цього документа передувала реалізація Громадською організацією «Агенція відновлення та розвитку» за підтримки Фонду Фрідріха Науманна за Свободу проєкту «Відновлення разом: Спільнота проєктних менеджерів для відновлення та розвитку громад», в рамках якого було проведено чотири регіональні форуми «Проєктний менеджмент для сталого розвитку громад» та дослідження серед представників громад на відповідну тему.

Таким чином, цей План дій консолідує та систематизує результати та напрацювання форумів.



ІСТОРІЇ УСПІХІВ

ЛОКАЛЬНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ

Протягом 2025 року було проведено чотири регіональні форуми “Проектний менеджмент для сталого розвитку громад”. Локаціями проведення заходів були обрані чотири невеликі міста в різних областях України, куди з’їхалися фахівці з проектного менеджменту відповідного регіону різного рівня та секторів – від обласних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та наукової сфери. Загалом участь у чотирьох форумах взяло майже 200 осіб з дев’яти областей України.

Учасники форумів були залучені до активного обміну прикладами успішного досвіду та поширених помилок, а також обговорення проблем практики конструювання, коригування, реалізації та забезпечення сталості проектів. Іншою практичною стороною форумів стали сесії знайомства між проектними менеджерами, обміном інформацією про їхню діяльність та обговорення потенційної взаємодії.

З однієї сторони, всі чотири форуми мали багато спільних рис: високий інтерес до теми проектного менеджменту, цікавий досвід багатьох учасників у реалізації різноманітних проектів, однакові виклики та перешкоди та високий запит на мережування та формування спільноти проектних менеджерів. З іншої сторони, кожен з цих Форумів був унікальним, продемонструвавши обширність та крос-секторальність теми проектного менеджменту.



УМАНЬ ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСТЬ



Форум відбувся у партнерстві з Центром розвитку та інвестицій Уманської міської ради та Громадської спілки "Всеукраїнська аграрна рада". Ця подія стала яскравим прикладом як тісної співпраці та взаємодія соціально відповідального бізнесу та місцевого самоврядування стимулює реалізацію проєктів корисних для всієї громади та регіону. Особливо варто відзначити формування в Умані новітнього освітнього простору, що стало унікальним проєктом в рамках цілої України. Окрім того, під час форуму в Умані сільські, селищні та міські голови Уманського району підпи-сали Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проєкту "Проєктний офіс "Уманщина". Така ініціатива може стати модельною для об'єднання зусиль проєктних менеджерів на районному чи обласному рівні і для інших громад України.

ПРИЛУКИ ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСТЬ

Форум, що був проведений у партнерстві з Прилуцькою міською радою, зібрав фахівців залучених до проєктного менеджменту у відновленні своїх громад після їх фізичної окупації ворогом чи серйозних обстрілів з огляду на географічну близькість до країни-агресора. Ефективний проєктний менеджмент є критичним для оперативного реагування на кризові ситуації та для швидкого відновлення громад. Учасники заходу мали нагоду відвідати Прилуцький ліцей №1 ім.Георгія Вороного як приклад успішного проєктного менеджменту.



ЧОРТКІВ ТЕРНОПІЛЬСКА ОБЛАСТЬ



Форум було організовано спільно з Чортківською міською радою, яка поділилася на заході широким спектром успішних кейсів, які вдалося досягти завдяки ефективному проєктному менеджменту у сферах місцевого економічного розвитку, залучення інвестицій, енергоефективності, культури та туризму тощо. На даному форумі особливо багато говорилося про приклади залучення до розвитку громад потужних проєктних менеджерів з внутрішньо перемі-щених осіб. Це стало яскравим прикладом, як виклики, які постали перед українськими громадянами та громадами можна перетворювати на можливості та переваги. В цьому контексті особливо цікавим був візит на соціально-житловий комплекс "Чортків єднає" для українців зі сходу та півдня країни, які через війну втратили домівки і який був реалізований завдяки якісно проведеній проєктній діяльності громади.

ОСТРОГ РІВНЕНСЬКА ОБЛАСТЬ



Партнерами в організації форуму стали Острозька міська рада та Національний університет "Острозька академія", що зумовило особливий акцент даного форуму на науковій складовій. Зокрема, учасники заходу почули про проєктну діяльність університету, досвід залучення грантів і взаємодію у цьому напрямку з міською радою. Окрім того, було презентовано та обговорено відповідну діяльність від обласного до сільського рівнів. І якщо області та обласні міста вже мають тривалий і багатий досвід проєктного менеджменту, то для сільських громад це є відносно новим напрямком діяльності. З огляду на це, особливо цінно було почути на заході про діяльність п'яти проєктних менеджерів в одній із сільських громад регіону. Зрештою, учасники форуму мали можливість ознайомитися з діяльністю "Центру креативних індустрій", який має успішні проєкти у сфері збереження культурної спадщини шляхом застосування інноваційних та інформаційних технологій та сприяння розвитку туристичної галузі малих міст.

У цьому розділі описано конкретні кейси ефективного проєктного менеджменту, які були презентовані на чотирьох форумах. Вони включають діяльність обласних та муніципальних команд, на міжнародному та національному рівні, взаємодії з громадськими організаціями, бізнесом та науковим сектором – читачі точно знайдуть близьку до них історію, досвід якої буде корисний у їхній діяльності.





УМАНЬ: ЯКІСНА РОБОТА НА ШВИДКІ РЕЗУЛЬТАТИ

АЛЬОНА ГУДЗОВСЬКА

керівниця КП «Центр розвитку та інвестицій» (2024-2025 рр.)

“У 2024 р. було створено КП «Центр розвитку та інвестицій», з метою забезпечення комунікації, взаємодії, прозорості та довіри між владою, бізнесом та мешканцями, створення сприятливого інвестиційного клімату та формування бренду громади та залучення інновацій та інвестицій для відновлення та розвитку.

Менш ніж за два роки діяльності Центр став членом Європейської асоціації місцевої демократії (ALDA), команда ініціювала та організувала участь у виставці-конференції «ReBuild Ukraine», звідки привезла напрацювання щодо розробки ТЕО будівництва нового водогону Умань-Біла Церква, взяла участь у Трейд-місії до Іспанії, підписала Меморандум щодо поставки сонячних панелей на місцевий водоканал та почали працювати із Фондом енергоефективності, реалізувавши вже три проєкти.

Завдяки роботі Центру, понад 20 місцевих бізнесів отримали державні гранти у розмірі 250 000 грн на покращення чи старт власної справи. Команда налагодила співпрацю із Rotary Club Cherkasy, в рамках якої місто отримало 11 генераторів як для комунальних підприємств так і для місцевого бізнесу, а в рамках проєкту “ReHerit 2.0: Спільна відповідальність за спільну спадщину”, на базі Центру буде запущений туристично-інформаційний центр. Спільно із ГО «Незламний дух Воїна» та БФ «Збережи Україну» реалізували проєкт «Табір відновлення для ветеранів та членів їх сімей.»

УМАНЩИНА: РЕГІОНАЛЬНЕ МЕРЕЖУВАННЯ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

СЕРГІЙ ДАНИЛЕНКО

заступник директора Департаменту регіонального розвитку Черкаської ОДА



“Проєктний офіс «Уманщина» – створений у форматі міжмуніципального співробітництва між 12-ма громадами Уманського району задля координації зусиль в реалізації проєктів регіонального та місцевого розвитку. В рамках договору передбачена спільна координаційна рада – з представників громад, Черкаської ОВА, Уманської РВА, та «U-LEAD з Європою» в Черкаській області. Головними координаторами проєкту є Черкаська агенція регіонального розвитку, КП «Центр розвитку та інвестицій» Уманської міської ради, представники яких також входять в координаційну раду.

Основні завдання проєктного офісу – це спільне напрацювання проєктних ідей – об'єднання зусиль для участі у державних та міжнародних програмах фінансування. Створення бази даних регіональних та місцевих проєктів – облік, моніторинг і аналіз реалізації спільних ініціатив, організація навчальних заходів і тренінгів, підвищення кваліфікації представників громад з питань проєктного менеджменту та залучення інвестицій, обмін досвідом та найкращими практиками, залучення інвесторів та донорів, розробка та просування інвестиційних пропозицій для розвитку Уманського району, спільна реалізація інфраструктурних проєктів та інші завдання, передбачені договором.

На даний момент, координаційна рада проєктного офісу проводить аналіз та збір проєктних ідей громад-учасниць, регулярні зустрічі, на яких висвітлюють можливості для громад та організовують поїздки з обміну досвідом з іншими громадами, інших регіонів та областей.”



ВСЕУКРАЇНЬСЬКА АГРАРНА РАДА: БІЗНЕС ДЛЯ ГРОМАДИ

ДЕНИС МАРЧУК

заступник голови ГС «Всеукраїнська Аграрна Рада»

“ГС «Всеукраїнська Аграрна Рада» (ВАР) заснована у квітні 2014 року і на сьогоднішній день є найбільшою та найефективнішою громадською спілкою, офіс якої знаходиться в Умані, проте, до складу асоціації входить більше 1300 середніх та малих аграрних підприємств з усієї території України. Загальна площа земельного фонду учасників – понад 3 500 000 га.

Крім, основної мети, яка полягає у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору України, команда ВАР постійно займається благодійною та проектною діяльністю в громадах, яких працює. На початку війни, на базі ВАР був створений Благодійний фонд «Збережи Україну». За цей час, проектна команда фонду забезпечила автомобілями медичні, освітні та спортивні заклади Умані. Черкащина та інші постраждалі регіони постійно отримують від фонду продуктивні набори, фільтри для очищення води, лікарні – медикаменти та обладнання.

Одним із вагомих проєктів ВАР – є Український аграрний ліцей – це сучасний освітній заклад, який здійснює розвиток молоді за академічним та професійним спрямуванням з метою формування компетенцій XXI століття в Уманській громаді. В основу роботи навчального закладу лягли принципи середньої освіти Естонії та Фінляндії. Формально учні поділені на два класи стандартної школи (10-й та 11-й), акцент робиться на груповій роботі учнів з використання новітніх навчальних засобів і технологій.”

ШЛЯХАМИ ТРИПІЛЛЯ: ПОЄДНАННЯ МИНУЛОГО З МАЙБУТНІМ

СВІТЛАНА ЗАБОЛОТНА

проектна менеджерка МАОМС «Кластер «Шляхами Трипільської Праматері»

“У 2024 році за ініціативи команди ГО «APP TOTГ» було створено Місцеву асоціацію органів місцевого самоврядування «Кластер «Шляхами Трипільської Праматері»», до складу якої увійшло 12 громад Черкаської та Вінницької областей. Це масштабна ініціатива, що поєднує історичну спадщину, розвиток громад і міжнародне партнерство. Ідея кластера ґрунтується на унікальній темі культури Кукутень-Трипілья - однієї з найдавніших цивілізацій Європи, яка понад 6000 років тому створила перші протоміста. Саме ця історико-культурна основа стала платформою для відродження сільських територій через туризм, креативну економіку та співпрацю.

Проєкт має міжнародний вимір: сьогодні до розвитку туристично-культурного маршруту долучені партнери з України, Молдови, Румунії. Такий формат співпраці сприяє посиленню міжкультурного діалогу, створенню транскордонних туристичних маршрутів і популяризації спільної європейської спадщини.

Основними напрямками діяльності Асоціації є SMART-спеціалізація громад, розвиток людського капіталу та проектного менеджменту, проведення форумів і промоція туризму та розбудова партнерств. Діяльність Кластеру спрямована на поживлення малого та мікробізнесу, створення робочих місць, залучення внутрішньо переміщених осіб до економічної та культурної активності, а також підвищення інвестиційної привабливості регіонів. Проєкт формує спільне бачення розвитку територій, допомагає громадам адаптувати свої стратегії до сучасних умов і відкриває можливості для реалізації молоді та місцевих підприємців.”





ПРИЛУКИ: ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ

ОЛЕНА КАНАВЕЦЬ

головний спеціаліст з інвестиційної діяльності Прилуцької міської ради

“В умовах обмежених місцевих фінансових ресурсів для інфраструктурних проєктів, соціальних ініціатив ефективний проєктний менеджмент є важливим для розвитку й відновлення та безпеки у Прилуцькій громаді.

Ми вдячні міжнародним програмам/проєктам від ПРООН, GIZ, Міжнародної організації з міграції, Expertise France, UNIDO, U-LEAD з Європою, Агенції регіонального розвитку Чернігівської області, громадським організаціям, з якими нам вдалося налагодити співпрацю і які сприяють сьогодні професійному зростанню, мотивації керівників, фахівців структурних підрозділів міської ради, організацій та закладів, підприємств Прилук шляхом організації навчань, консультацій, спільних заходів, менторської підтримки.

Досвід громади у проєктній діяльності за останні кілька років також демонструє важливість командного підходу, партнерства та сприяння розвитку громадських організацій. Зокрема, маємо успішні практики в освітній, культурній сфері, які ґрунтуються саме на партнерстві з громадським сектором.

Лідерські якості, відданість справі, комунікативні навички проєктних менеджерів наших організацій, закладів, підприємств також відіграють одну з вирішальних ролей у реалізації важливих соціальних ініціатив.”

ДОСВІД КАНЕВА: ЗАЛУЧЕНІСТЬ, ВЗАЄМОЗАМІННІСТЬ ТА МОТИВАЦІЇ

ТЕТЯНА НАЛИВАЙКО

начальниця управління економічного розвитку виконавчого комітету Канівської міської ради



“У структурі управління економічного розвитку виконкому Канівської міськради функціонує два відділи: економічного аналізу та аудиту, який відповідає за роботу та взаємодію із локальним бізнесом, та відділ інвестицій та туризму, відповідальний за проєктні заявки. Працівники відділів взаємозамінні, що дуже ефективно працює у випадку виникнення ризиків під час реалізації проєктів. Робота управління економічного розвитку здійснюється за принципом «рівний-рівному», який дозволяє команді генерувати ідеї та рівноцінно долучатися до процесу. Команда використовує сучасні канали комунікацій та інструменти управління проєктами, чітко розподіляє відповідальні зони та дедлайни. Зрештою, команда управління значну увагу приділяє залученості громадськості та бізнесу до проєктів, використовуючи мотиваційні інструменти: подяки, сертифікати, талони на харчування для волонтерів під час проведення культурно-масових заходів та фестивалів.

Завдяки злагодженій роботі та залученню грантів – передусім, від БФ «МХП-Громаді» – в Каневі реалізуються такі ініціативи:

«Фестиваль автентичної їжі «Канівські наїдки», спрямований на збереження та популяризацію нематеріальної культурної спадщини через поєднання традиційної кулінарії, ремесел і благодійності. Подія стала не лише гастрономічним святом, а й збором коштів на підтримку ЗСУ.»

«Центр життєстійкості – місце сили та підтримки в Канівській громаді» – соціальний проєкт, що передбачає створення сучасного багатофункціонального простору для психологічної і психосоціальної підтримки ветеранів, ВПО та всіх жителів громади. Центр уже обслуговує понад 2 000 осіб.»



БАГАТОМОВНІСТЬ, ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО І МІЖНАРОДКА

ОЛЕКСАНДР ЛЕМЕШКО

Перший заступник Голови Полтавської обласної ради

“Перш за все, виграють ті громади, де робота ведеться системно – де є хоча б одна людина, яка професійно займається проектним менеджментом. А якщо таких двоє чи троє – це вже справжня команда успіху.

Величезною перевагою стає двомовність, навіть багатомовність. Англійська, німецька, французька, шведська чи данська – це не просто знання мов, а можливість відкривати двері для міжнародних партнерств і грантів.

Цікаве спостереження: найуспішніші практики часто очолюють жінки. І це не просто збіг. Проектний менеджмент вимагає уваги до деталей, чіткого листування, вчасних відповідей, послідовності – і саме це робить роботу ефективною. Жінки у цій сфері демонструють високі стандарти соціальної орієнтованості й відповідальності і мій аналіз по області підтверджує це. У Полтавській облраді, наприклад, профільний напрямок очолює заступниця, а в її команді – чотири активні, професійні молоді фахівчині.

Наші міжнародні контакти вже приносять реальні результати: екологічні ініціативи, транспортні засоби для ДСНС і Центрів безпеки, медичне обладнання, підтримку критичної інфраструктури. Цікавою є географія підтримки. Наприклад, якщо раніше польські партнери зосереджувалися на західній Україні, то сьогодні допомога спрямовується у східну та центральну. Ми налагодили партнерства навіть із країнами, з якими раніше це було непросто – Японія та Індія. Одна з громад Полтавщини отримала більше допомоги від Індії, ніж уся Україна разом за минулий рік.

Після перемоги саме ті громади, які вже зараз представлені на міжнародній арені, зможуть найшвидше відновитися, бо їх знають і їм довіряють. Серед лідерів – Опішня та Пирятин. Там цей напрямок – у пріоритеті, і місцеві ради щотижня працюють над розвитком такої співпраці.”

МОВА І КОМУНІКАЦІЯ – ЦЕ СЕРЦЕ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

СОФІЯ ДРОЗД

менеджерка проектів зі стратегічного розвитку Агенції регіонального розвитку Сумської області



“Кожна громада має свій ритм, свій голос і свою унікальність. Розробляючи стратегії, ми не просто пишемо документи – ми шукаємо сенси, через які люди починають відчувати приналежність до рідного краю і віру в майбутнє. Бо розвиток – це не про цифри, це про людей, які вирішили діяти.

Мова і комунікація – це не допоміжні інструменти, а серце проектного менеджменту. Якщо ми не вміємо пояснити, навіщо це потрібно громаді, якщо не чуємо тих, для кого працюємо – тоді жодна система управління не запрацює.

Найбільший ресурс – це людський капітал: активні, відповідальні, небайдужі – ті, хто по-справжньому любить свою справу. Саме вони запускають процеси змін. Тому, замість чекати на «ідеальні умови», важливо підтримати тих, хто вже готовий діяти.

Розвиток і відновлення починаються з людини. Шукайте локомотивів, «агентів змін» – тих, хто здатен запалити інших. Створюйте простір, де ідеї можуть вириватися, де довіра – не слово, а дія. Тоді кожен проєкт стає не просто результатом, а частиною великої історії змін.”



ВІД СТАРТУ ДО СИНЕРГІЇ

ОКСАНА СЕРЕДА

голова ГО Центр громадських ініціатив «Спільно дім»

РЕЦЕПТИ УСПІХУ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ:

- **ДОСВІД.** Ти вже реалізовував проєкти - відважився сам поринути в грант-всесвіт, був асистентом, приймав участь у навчанні з грантового менеджменту чи то просто був учасником проєкту? Тоді ти вже точно можеш відважитися на самостійне втілення. Час спробувати!
- **ІДЕЯ** – це рожева мрія. Чітко намальована від моменту «входу» і до фінальної ліричної ноти, коли стає щемно від того, що все відбулося, зі змістом, наповненням, комунікаціями, новим досвідом - з набуттям нового, з мурахами та метеликами)
- **ДЛЯ КОГО?** Знайти свою цільову аудиторію. Якою би генеральною не була ідея, ти маєш розуміти, що твою думку точно розділяють, що на твою пропозицію є споживач.
- **Від А до Я.** «Успіх планується, невдачі приходять самостійно!». Визнач мету і завдання, розпиши послідовні кроки, підготуй плани «В» і «С» - як рятівні кола, коли щось піде не за сценарієм. Ідеального не існує - коригування, це частина шляху. Будь готовий до віражів на швидкості.
- **ГРАНТЕР.** Поділися своєю «рожевою мрією» з тими, хто може стати грантером – повірять у неї, у тебе, у твою команду й атмосферу, у якій усе відбуватиметься. Саме вони стануть твоєю фінансовою опорою.
- **ПАРТНЕРИ.** Чим більше людей збереш навколо своєї ідеї, тим більшої глибини зможеш досягти. Вони допоможуть розширити простір реалізації, додати активності, посилити ефект і зробити проєкт живим та відчутним.
- **ВИТРИВАЛИСТЬ.** Реалізація проєкту – це завжди виклик. Це твої фізичні та моральні зусилля, твоя воля, креативність, гнучкість і комунікації – як уже набуті, так і нові. Та саме в цьому процесі з'являється сила створювати!
- **КОМАНДА.** Лише у спільнодії народжується синергія. Неможливе втрачає сенс, а омріяне стає реальним. Знайди своїх-разом можливо все! Саме таку «дорожню мапу» окреслив проєкт «ДіЄва» - діалоговий простір, що став втіленням мрії для дівчат Прилук."

Після перемоги саме ті громади, які вже зараз представлені на міжнародній арені, зможуть найшвидше відновитися, бо їх знають і їм довіряють. Серед лідерів – Опішня та Пирятин. Там цей напрямок – у пріоритеті, і місцеві ради щотижня працюють над розвитком такої співпраці."





ДОСЛІДИТИ ПОТРЕБИ ТА НАЛАГОДИТИ ВЗАЄМОДІЮ

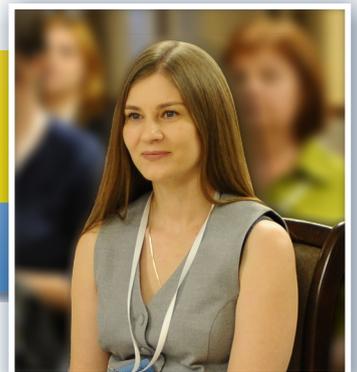
ВІКТОРІЯ ВОЛЬВИЧ
голова ГО “Генерація успіху”

“Мій рецепт успіху для проєктного менеджера – це розуміння реальних потреб громади. Не варто приходити з готовим рішенням і пропонувати: “Ось наш проєкт – беріть”. Натомість важливо почати з діалогу: запитати громаду, школу, молодь, ветеранів – що їм дійсно потрібно. Саме від цього й варто будувати ідею та структуру проєкту.

Ще один ключовий компонент – налагодження ефективної взаємодії між громадськими організаціями, владою та бізнесом. Цей трикутник – основа для сталого розвитку громади. І саме проєктний менеджер має стати тією ланкою, що здатна об'єднати всі ці сили навколо спільної мети.”

ЧОРТКІВ: ПРОЄКТИ НА 100 МІЛЬЙОНІВ ЩОРОКУ

АЛЕСЯ ВАСИЛЬЧЕНКО
заступниця міського голови

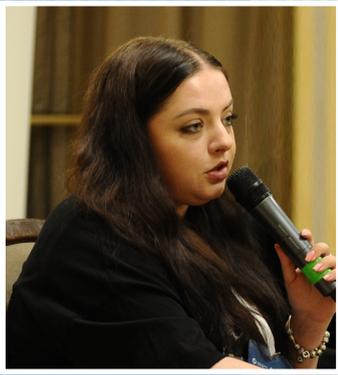


“З 2022 року команда міської ради на чолі з міським головою Володимиром Шматьком активізувала розвиток громади за допомогою міжнародних партнерів та донорів. Значною мірою успіху в цьому сприяє цілеспрямована команда та структура для зовнішньої співпраці. В міськраді є відділ закордонної співпраці та промоції, відділ муніципального розвитку та енергоменеджменту, відділ економічного розвитку та комунального майна, а також налагоджена фінансова служба – це дає змогу оперативно готувати заявки, реалізовувати якісно проєкт та звітувати про реалізацію. Крім того, окремі управління та комунальні підприємства мають в штаті фахівців з проєктної діяльності. Таке планування команди дає можливість реалізувати одне з ключових завдань – підготувати якісний проєкт.

Місто орієнтується на програми, які фінансують розвиток інфраструктури та соціальних послуг, дають можливість досягнути енергонезалежності закладів критичної інфраструктури, покращити інклюзивне середовище, тощо. Місто здійснює активне залучення міжнародних донорів і партнерів (EU, UNDP, NEFCO, ПРООН тощо), розширює мережу міжнародної співпраці, має чітку стратегію та прозоре планування проєктів. Щорічні звіти й стратегічні документи показують, що проєкти Чортківської міської ради прив'язують до бюджету та довгострокових планів розвитку громади.

Як наслідок такої діяльності, з 2022 року вдалося залучити проєктів для громади на суму 366 млн грн. Чортків показує практичні, «видимі» результати реалізованих проєктів, більшість яких мають соціальну орієнтацію. Громада бачить, що наші донори звертають увагу та схвалюють фінансування проєктів з конкретним впливом та метою (робочі місця, енергозабезпечення лікарні та водоканалу, укриття для школярів, переобладнання житла для ВПО тощо) – у Чорткові такі проєкти реалізовані з повною відповідністю до міжнародних стандартів.

Громада розпочинала свій досвід реалізації проєктів з найпростіших, отримувала технічний супровід партнерів та міжнародних консультантів, а наразі успішно поширює свої кейси серед інших громад.”



БАЧИТИ СЕНС У СВОЇЙ РОБОТІ

ЛЕСЯ ГОЛОЯД

радниця голови Тернопільської ОВА з молодіжної політики,
консультанка Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області

“Коли ми починали розвивати молодіжні ініціативи на Тернопільщині, багато хто сумнівався, що локальні громади зможуть мислити проєктно. Але саме довіра, командність і наполегливість стали точкою росту.

Успіх будь-якого проєкту народжується не з бездоганного плану, а з людей, які готові взяти відповідальність. Бо справжній менеджер – це не той, хто просто координує процес, а той, хто здатен запалити інших і тримати фокус, навіть коли все йде не за сценарієм. Наш досвід показує: маленькі проєкти, реалізовані щиро й професійно, змінюють громади більше, ніж великі стратегії без душі.

Тому головний рецепт успіху: бачити сенс у своїй роботі, не боятись помилятись і завжди залишатися в дії. Бо проєктний менеджмент – це не про папери і таблиці Ексель, а про майбутнє, яке ми створюємо тут і зараз.”

КОЖЕН НАШ ПРОЄКТ - ЦЕ ІСТОРІЯ ДОВІРИ

ЛЮДМИЛА ПАВЛІНСЬКА

голова Заводської селищної ради Тернопільської області



“У 2017 році ми отримали потужний поштовх до розвитку - перемогу в програмі DOBRE. Це був один із найбільших і найуспішніших проєктів, який ми втілили з розумом, любов'ю і вірою в людей. Ми реалізували не лише «тверді» інфраструктурні зміни, а й зміцнили духовний і культурний фундамент громади. Нам вдалося відремонтувати Будинок культури, і сьогодні там навчаються діти, працюють гуртки, звучить музика. Це місце стало осередком розвитку, творчості та натхнення. Ще одним теплим і щирим проєктом стала «Кава з головою» - зустрічі, на яких кожен житель міг поділитися ідеями, турботами, планами, що поєднувалося із висадкою дерев, спільним приготування традиційної їжі. Це будувало довіру, відкритість і людяність, без чого неможливо розвивати громаду.

Особливою гордістю став туристичний маршрут до печери «Лабіринт емоцій» - символ нашої відкритості до світу, бажання розвивати туризм, показувати природну красу рідного краю та створювати нові можливості для мешканців.

Завдяки шведсько-українському проєкту PROSTO, який надав допомогу у вдосконаленні ЦНАП, ми збільшили кількість та підвищили якість послуг і громада зробила важливий крок до створення сучасного, зручного та доступного сервісу для кожного жителя.

Одним із найцінніших проєктів для мене стало навчання в Академії лідерства за підтримки Ради Європи, адже навчання – це головний ресурс, який допомагає впевнено дивитись у майбутнє.

Нещодавно, ми відкрили молодіжний центр «Рафінад» - простір свободи, творчості та нових ідей. Його назва символічна, адже центр розташований на території цукрового заводу він є серцем молодіжного руху. До цього ми відкрили ще один чудовий простір із вуличним амфітеатром, дитячим мотузковим парком та відпочинковою зоною для ВПО, щоб вони відчували себе як вдома. Окрім того, відкрили молодіжний центр у селі Угринь, який став місцем зустрічей, розвитку та натхнення для молоді.

Для мене громада це – люди, які творять зміни своїми руками, серцем і вірою. Кожен наш проєкт - це історія співпраці, взаємопідтримки й довіри.”



ПРОЄКТНІ МЕНЕДЖЕРИ – ЦЕ БОСИ РОЗВИТКУ

МИКОЛА ОРЛОВ

радник міського голови, начальник відділу проєктної діяльності, розвитку та міжнародного співробітництва Здолбунівської міської ради

“Проєктні менеджери – це боси розвитку, соціальних проєктів та гуманітарної підтримки. Їм потрібно довіряти, їх діяльність, одна з небагатьох, яка окупається і результати якої можна оцінити доволі швидко. Для того щоб не вигадувати щоразу «українських особливостей» реалізації виграних проєктів, цим фахівцям треба законодавчо дозволити сумісництво, суміщення, заняття підприємницькою діяльністю і доплати за рахунок коштів проєктів. Інакше, всі вони будуть в зовнішніх проєктних офісах, експертних партнерствах і донорських установах і вже звідти за інші гроші, будуть навчати тих, хто залишиться після них в ОМС і пропонувати разом з ними зміни до законів і політик.”

ОСТРОГ: СИМБІОЗ ОСВІТИ, МОЛОДІ Й МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ОЛЬГА СТЕЦЬОК

начальник відділу проєктної та інвестиційної діяльності
Острозької міської ради



“Успіх проєктного менеджменту в Острозі – це насамперед командна робота, партнерство і стратегічне бачення. Ми віримо, що сильні проєкти народжуються там, де є спільна мета довіра та партнерство між людьми.

Командність – ключовий принцип. У кожному проєкті ми поєднуємо ресурси та ідеї фахівців міськради, освітян, представників бізнесу, громадських організацій і молоді. Ми працюємо, аби зрощувати молодь і робити своїми партнерами. Так, в громаді діє Молодіжна рада та більше 10 активних ГО, які успішно реалізують проєкти на десятки мільйонів гривень на рік.

Основа розвитку – співпраця та навчання. У нашій громаді працює Національний університет «Острозька академія» – потужний освітній і науковий осередок та партнер Острозької міської ради. Ми розробляємо ідеї спільних проєктів, навчаємось сучасним інструментам менеджменту та дизайну рішень. Такий симбіоз освіти, молоді й місцевого самоврядування дає можливість залучати молодь до практичних рішень та розвитку.

Стратегічне мислення. Ми не розглядаємо жоден проєкт як одноразовий захід, а вписуємо його у довгострокову візію громади. Це дозволяє накопичувати досвід, формувати сталі партнерства і забезпечувати реальний вплив. Завжди відкриті в роботі, активно ведемо свої соціальні мережі та публічно звітуємо.

І наш секрет – віра у власну спроможність. Навіть у невеликій громаді можна реалізовувати великі ідеї, якщо вмієш об'єднувати людей, ресурси і сенси. Саме це ми і робимо в Острозі.”



ПРОЄКТНИЙ ОФІС ОСТРОЗЬКОЇ АКАДЕМІЇ

ОЛЕНА ШЕРШНЬОВА

помічник ректора з проєктної діяльності Національного університету «Острозька академія»

“Проєктний офіс Острозької академії – це простір синергії ідей, дій та цінностей. Ми не лише реалізуємо проєкти – ми будемо культуру довіри, співучасті та розвитку. Тому ми сформували кілька лайфхаків заснованих на нашому попередньому досвіді:

- Кожен учасник має чітко розуміти свою роль, очікуваний результат і ресурси, які він має для цього. Так зникає хаос і з'являється відповідальність. Люди охочіше долучаються, коли розуміють чому це важливо і який їхній внесок має значення. Починай кожну зустріч по проєкту із «навіщо» – місією, що об'єднує (в нас – «Традиція, що творить майбутнє»).
- Не намагайся контролювати все, адже краще довіряти людям і чітко прописувати дедлайни. Делегування – це не втрата контролю, а розподіл відповідальності. Керівник, який намагається контролювати все, ризикує втратити не лише час, а й команду.
- Дві стратегічні цілі, дві ключові дати, два запасних варіанти, більш відомий як принцип «2x2x2», допомагає зберігати гнучкість і не перевантажувати команду деталями.
- Використовуй спільні онлайн-платформи (Google Drive, Trello інші) і короткі щотижневі апдейти (короткого мейлу іноді абсолютно достатньо). Відкрита та прозора інформація створює довіру – основу будь-якої проєктної команди.
- Публічне визнання, можливість представити результати на конференції, авторство в рецензованій публікації або поїздка на навчання чи обмін досвідом – потужні стимули поряд з фінансовою мотивацією.
- Уникай вигорання виконавців, краще за все, використовуй короткі брейнсторми, зміну форматів роботи, неформальні зустрічі, маленькі святкування проміжних успіхів, щоби зберегти командний дух.
- Після кожного проєкту запиши три речі: що вдалося? що не спрацювало? що зробимо інакше? Дуже допомагає для формування сталості проєктів, особливо, наукових.”





ЗРОБІТЬ ПЕРШИЙ КРОК!

ОЛЬГА ЮТОВЕЦЬ

Начальниця Управління міжнародного співробітництва та європейської інтеграції Рівненської ОДА

“Найскладнішим завжди було і буде зробити перший крок і повірити в себе. Другою за складністю рекомендацією є знайти однодумців. Третьою – знайти досвідчених людей, готових поділитися досвідом. Щоправда, останнє теж досить підступне) – адже ми звикли здобувати все лише кропіткою працею або за великі гроші й часто ігноруємо ті шанси, які життя дає нам абсолютно безкоштовно.

У цих коротких реченнях приховане послання: перш ніж сказати «я не зможу» чи «в мене не вийде» – зробіть перший крок, відкрийте документи й уважно прочитайте; далі оцініть форму заявки – чи дійсно вона аж така складна? Шукайте не лише платні освітні курси з проєктного менеджменту, а й ті, що проводяться донорськими організаціями в межах інших проєктів. Це завжди шанс отримати нові знання і найголовніше – знайти однодумців! Кейт Феррацці, автор книги «Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств», доводить, що наш успіх безпосередньо залежить від нашого кола спілкування.

І наостанок: беріть участь у різних нетворкінгових заходах, пов'язаних як тематично з вашою сферою діяльності, так і з проєктною роботою. А найголовніше – зробивши перший крок, не зупиняйтеся! Продовжуйте крок за кроком удосконалювати свою майстерність і зростати.”

У ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА МАЮТЬ ГОРІТИ ОЧІ!

ІРИНА ГУДЗЬ

заступниця міського голови Звягеля



“У проєктного менеджера мають горіти очі! Він має виключити в собі «чиновника», який працює «від сих до сих». Треба показати, наскільки цей проєкт важливий для вас, показати, що ви відпрацюєте на всі 100. Кожен реалізований проєкт – це бонус для наступного, а поразки, скільки б їх не було, не мають ставати демотиватором, а мають сприйматись як можливість росту.

Активно працюйте над відкритим врядуванням, залучайте громадян різного віку, освіти, місця проживання. Не зважайте на розмір вашої громади, долайте стереотипи, будьте сміливими й відкритими. Об'єднуйтеся з громадами, які відкриті до активної співпраці. Як приклад, участь консорціуму Звягеля й Оржиці на світовому майданчику OGP Local, які у різних регіонах, з різними можливостями й чисельністю підготували єдиний план дій.

Сьогодні українські громади мають найбільш сприятливий час для якісних змін й можуть бути цікавими для міжнародної спільноти.”



УСПІШНИЙ ДОСВІД ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКІЙ ГРОМАДІ

ОКСАНА КРАПЛИЧ

фахівчиня з інтерв'ювання та проектно-інвестиційної діяльності Білокриницької сільської ради

РЕЦЕПТИ УСПІХУ БІЛОКРИНИЦЬКОЇ ГРОМАДИ:

- 1. Стратегічне бачення та системне планування.** Розвиток території неможливий без чіткого розуміння того, куди громада рухається і яких результатів прагне досягти. Наша проектна діяльність базується на відповідності кожного нового проекту стратегічному баченні та цілям, а це, в свою чергу, сприяє реалізації стратегії.
- 2. Командна робота та залучення громади.** В нашій громаді створений відділ в якому працює п'ять осіб і всі проходили навчання з проектного менеджменту та є спеціалістами з вільним володінням англійської мови. Щодня робота відділу розпочинається з обговорення можливих тем проектів та актуальності їх для нашої громади. Часто до роботи залучаємо різних працівників виконкому, старост, підприємців і молодь. Всі наші ідеї отримують підтримку керівництва (зокрема, гарантійні листи) і в разі підтримки проектів виділяється гарантоване співфінансування.
- 3. Ініціативність і креативність у прийнятті рішень.** Ми не боїмося експериментувати. Часто саме нестандартні ідеї стають найбільш успішними та цікавими.
- 4. Партнерство і співпраця.** Одним із найсильніших аспектів громади є здатність будувати партнерства. Наша громада активно співпрацює з іншими громадами Рівненщини, інших областей України та за кордоном. Також маємо підписані меморандуми про співпрацю з громадськими організаціями. Ми створили і доповнюємо базу даних донорів, в нашій громаді вона налічує понад 100 організацій."





ЕФЕКТИВНИЙ ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЯХ

ОЛЕСЯ ГОЦУК
керівниця Центру креативних індустрій (Острог)

РЕЦЕПТАМИ УСПІХУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА Є:

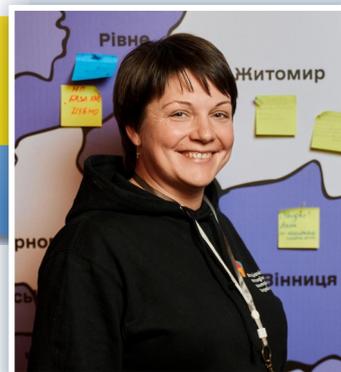
1. Фахова освіта. Ефективний проєктний менеджер повинен мати не лише професійну підготовку у сфері менеджменту та управління проєктами, але й ґрунтовні знання у тій галузі, в якій реалізуються проєкти. Лише поєднання управлінської компетентності з предметною експертизою дозволяє розробляти та впроваджувати проєкти, що відповідають актуальним потребам галузі та мають довготривалий вплив. У разі відсутності такої освіти необхідно системно залучати до консультацій фахівців галузі.

2. Стратегічна фокусованість. Проєктний менеджер повинен визначити один або кілька ключових напрямів діяльності й вибудовувати в них сталі ініціативи та партнерські зв'язки. Надмірна розпорошеність зусиль знижує ефективність та ускладнює досягнення стратегічних результатів. Для ухвалення зважених управлінських рішень щодо відбору релевантних можливостей важливо мати як особисту професійну стратегію розвитку як проєктного менеджера так і стратегію розвитку організації, яка визначає пріоритети та критерії доцільності участі в тих чи інших ініціативах.

3. Потужна команда як ключовий фактор успіху. Результативність проєкту безпосередньо залежить від якості команди. Сильна, згуртована команда здатна успішно реалізувати навіть складні проєкти в обмежених умовах. Натомість слабка команда може зруйнувати навіть просту ідею з достатнім фінансуванням. Команда є не лише виконавцями завдань, а й стратегічними партнерами у досягненні результатів проєкту.

МІСІЯ, КОМАНДА ТА СПІВПРАЦЯ

ВІКТОРІЯ КОСТЮК
керівниця Агенції розвитку громад «Інтоняція ЗМІН»



“Моя перша порада – не активізм заради активізму, а спочатку – чітке розуміння, яка місія нашої організації і заради якої більшої мети ми плануємо та реалізуємо кожен наш наступний проєкт, бо в усьому має бути сенс і стратегічне бачення відповіді на питання «щоб що?»».

Другий урок з власного досвіду – не всі мають писати проєкти, але кожен може знайти свою роль. Коли команда чітко формулює, кого шукає і заради якої великої мети діє, навіть невелика ініціатива набуває сили. Проєкти створюють не грантові заявки, а люди, об'єднані спільними цінностями. Довгострокові зміни потребують терпіння й ментальної зрілості. Партнерство та робота в команді – це не формальність, а інвестиція у довіру, досвід і сталість. Кожен проєкт має бути простором зростання: для нових волонтерів, молодих менеджерів, для тих, хто тільки пробує. Команда – це не ресурс, а головна цінність.

Третій урок: ОМС ≠ громадські організації. Місцева влада і громадський сектор – це різні ролі, але партнери однієї справи. Співпраця, а не змагання – основа сильних громад. І саме дієві неурядові організації стають каталізаторами тривалих змін, якщо чітко розуміють свою спроможність і обирають конкретну нішу своєї діяльності. Саме так і будується громадянське суспільство на місцевому рівні, а не тоді, коли представники місцевого самоврядування самі проєкти пишуть, самі їх реалізують і потім ображаються, що люди їх не підтримали. Кожен стейкхолдер має виконувати свою роль, а не сидіти на двох стільцях одночасно.”

КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ

у проєктному менеджменті

В рамках напрацювання Плану дій було проведено ґрунтовне дослідження стану проєктного менеджменту в громадах. По-перше, під час регіональних форумів це було ключовою темою панельних дискусій, а також учасники заходів були залучені до мозкових штурмів на дану тематику. По-друге, органам місцевого самоврядування було розіслано анкету, яку заповнили представники 55-ти громад.

Підсумки мозкових штурмів на регіональних сесіях можна викласти наступним чином.

ОСНОВНІ ПОМИЛКИ - ПЕРЕШКОДИ - ЗАСТЕРЕЖЕННЯ у проєктному менеджменті

СПРИЙНЯТТЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ЗВИЧАЙНУ ПОСАДОВУ ОСОБУ, А НЕ ФАСИЛІТАТОРА ЗМІН. ЗАВАНТАЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА ІНШОЮ, РУТИННОЮ РОБОТОЮ.

БРАК СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ
У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

НЕЗНАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ,
ПЕРЕДУСІМ, АНГЛІЙСЬКОЇ

ВІДСУТНІСТЬ КУЛЬТУРИ
ГРАНТОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

СУТО КАБІНЕТНА РОБОТА ЗАМІСТЬ
РЕГУЛЯРНИХ ПОЇЗДОК

БРАК КОМУНІКАЦІЇ З ОРГАНАМИ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

БРАК КООПЕРАЦІЇ МІЖ ГРОМАДАМИ
ДЛЯ ОБМІНУ ДОСВІДОМ І КОНТАКТАМИ

СТРАХ СПІВПРАЦІ З ІТ
ТА ЗОВНІШНІМИ ЕКСПЕРТАМИ

ОРІЄНТУВАННЯ ЛИШЕ НА КІЛЬКІСТЬ
ПРОЄКТІВ, ІГНОРУЮЧИ ЯКІСТЬ

ЗУПИНКА НА КОРОТКИХ УСПІХАХ
ЗАМІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ

ЗАПУСК ПРОЄКТІВ "ЗАРАДИ ГАЛОЧКИ"

ЗАПУСК ПРОЄКТІВ БЕЗ
КВАЛІФІКОВАНОЇ КОМАНДИ

ПРИХОВУВАННЯ ПРОБЛЕМ, БРАК
КОМУНІКАЦІЇ ТА МЕДІЙНОСТІ ПРОЄКТІВ

ВІДКЛАДАННЯ ЗВІТІВ І ДЕДЛАЙНІВ
НА ОСТАННІЙ МОМЕНТ

ЗАМОВЛЕННЯ ПРОЄКТІВ
У "ФАБРИКАХ ПРОЄКТІВ"

СУТО ФОРМАЛЬНИЙ ПІДХІД, ВІДСУТНІСТЬ
МОТИВАЦІЇ ТА "ТУРИЗМ" В ПРОЄКТНОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ

БЕЗДУМНЕ ВИКОРИСТАННЯ ШІ

РОЗЧАРУВАННЯ ЗА ВІДСУТНОСТІ
ШВИДКИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

ВИКЛЮЧНА ОРІЄНТАЦІЯ НА "ТВЕРДІ ПРОЄКТИ"

УМОВИ УСПІХУ ТА ПОСИЛЕННЯ

проектного менеджменту у громадах

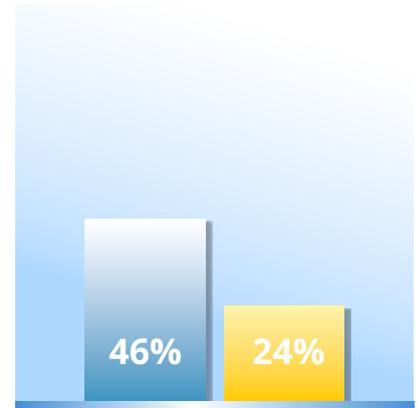
1	СТВОРЕННЯ ВІДДІЛІВ/ОСЕРЕДКІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.
2	ПОЛІТИЧНА ВОЛЯ ТА ПІДТРИМКА З БОКУ КЕРІВНИЦТВА ТА ОПЕРАТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ З КЕРІВНИЦТВОМ.
3	ПРОФЕСІЙНА КОМАНДА З ІНСТРУМЕНТАМИ МОТИВАЦІЇ, В ТОМУ ЧИСЛІ ФІНАНСОВОЇ ЧИ ПОБУТОВОЇ (НАПРИКЛАД, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ЖИТЛОМ).
4	ВЕДЕННЯ БАЗИ ДАНИХ ПРОЄКТІВ, ПАРТНЕРІВ, ДОНОРІВ.
5	ЗАЛУЧЕННЯ ФАХІВЦІВ З РІЗНИХ СФЕР ТА СТВОРЕННЯ РОБОЧИХ ГРУП.
6	РОЗБУДОВА СИСТЕМНОЇ КОМУНІКАЦІЇ.
7	ПОСТІЙНЕ НАВЧАННЯ КОМАНДИ.
8	СПІВАПРЦЯ І МЕРЕЖУВАННЯ З БІЗНЕСОМ, ГО, УНІВЕРСИТЕТАМИ. АКТИВНА УЧАСТЬ У ЗАХОДАХ, В ТОМУ ЧИСЛІ ПОШИРЕННЯ ВЛАСНОГО ДОСВІДУ ТА ВІДВІДУВАННЯ ЗАХОДІВ ДОНОРІВ.
9	ОРГАНІЗАЦІЯ СТАЖУВАННЯ В УСПІШНИХ ГРОМАДАХ, В ТОМУ ЧИСЛІ ЗА КОРДОНОМ.
10	СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ, АКЦЕНТ НА СТАЛІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ.
11	ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОЄКТІВ СТРАТЕГІЇ ГРОМАДИ.
12	ПОСТІЙНЕ ВИВЧЕННЯ ПОТРЕБ ГРОМАДИ.
13	СТІЙКІСТЬ ТА СИСТЕМНІСТЬ ПРОЄКТІВ.
14	ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ЛІДЕР.
15	СИСТЕМАТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ І АУДИТ ПРОЄКТІВ.
16	РОЗРОБКА ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ ГРОМАДИ З ПІДТРИМКИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.
17	ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧИХ ОРГАНІВ ГРОМАДИ.
18	ПІДТРИМКА ГАРНОЇ РЕПУТАЦІЇ ПЕРЕД ДОНОРАМИ І ПАРТНЕРАМИ.
19	ПРОЗОРИСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, МІНІМІЗАЦІЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ.
20	КОНЦЕНТРАЦІЯ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРОЄКТАХ ТА ВИВЧЕННЯ СПЕЦИФІКИ ПРОЄКТІВ ФОНДІВ ЄС.
21	МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА: СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.
22	НАЯВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПАСПОРТУ ГРОМАДИ.

У свою чергу, результати анкетування¹ продемонстрували такі результати:

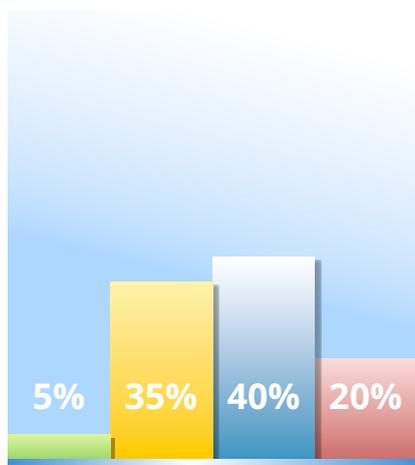
1 НЕВИКОРИСТАНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

46% Згідно з проведеним опитуванням, майже половина респондентів (46%) - зазначили, що їм дуже часто доводиться відмовлятися від потенційно важливих проєктів через брак фінансових, людських або технічних можливостей.

24% Ще 24% відповіли, що така ситуація трапляється іноді, тобто проблема має системний характер, хоча не є постійною.



2 СЛАБКА ІНТУІЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ



5% Лише 3 громади з опитаних 55-ти (5%) мають повноцінну агенцію розвитку або проєктний офіс

35% Більш поширеною моделлю є створення окремого відділу або сектора – так працюють 19 громад (35%).

40% Найбільша частка – 22 громади (40%) – повідомили, що за напрям відповідає окремий працівник, який часто суміщає декілька функцій і не має повної команди.

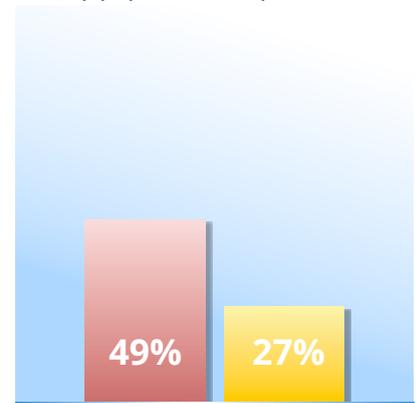
20% Ще 11 громад (20%) зазначили, що обов'язки з проєктного менеджменту лише додатково покладені на співробітників інших відділів – зазвичай, економічного, фінансового або відділу ЖКГ.

У сільських та селищних громадах ситуація виглядає найбільш складною: у більшості випадків спеціалізованого підрозділу взагалі немає, або його функції формально покладені на одного працівника, який одночасно відповідає за економіку, інвестиції, ЖКГ чи інші напрями. У деяких громадах такі структури мають кілька працівників і відповідні посадові інструкції. Водночас навіть за наявності кадрового складу проблема полягає у відсутності стандартизованих процедур та єдиного регламенту управління проєктами.

3 НЕСТАЧА ФАХІВЦІВ із проєктного менеджменту є критичною проблемою для більшості громад.

49% Майже половина респондентів (49%) визнали кадровий дефіцит максимально гострим.

27% Ще 27% зазначили про суттєве навантаження на наявних спеціалістів і відсутність кадрового резерву.



Водночас рівень проблеми відрізняється за масштабом та контекстом. У сільських та селищних громадах більшість учасників оцінили дефіцит кадрів на максимальному рівні. Як правило, у таких громадах немає окремого відділу чи структурного підрозділу, який би займався проєктним менеджментом, а всі завдання виконуються «за сумісництвом» працівниками економічних або фінансових відділів. У міських громадах кадровий дефіцит є значним, проте менш критичним.

¹ У дослідженні взяли участь проєктні менеджери з 55-ти громад (28 – міські, 11 – селищні, 16 – сільські) з Тернопільської, Рівненської, Черкаської, Волинської, Сумської, Чернігівської, Івано-Франківської, Миколаївської та Житомирської областей.

4 НЕДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Найчастіше респонденти називали п'ять ключових компетенцій, яких бракує більшості фахівців:

ВОЛОДІННЯ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ

91%

спільна проблема, яка у 91% опитаних визначається як «критична». Навіть фахівці, що мають досвід у проєктній діяльності, визнають, що мовний бар'єр обмежує їхні можливості взаємодії з міжнародними донорами та ускладнює роботу з технічною документацією.

94%

При цьому, варто відзначити, що майже всі респонденти (94%) оцінили важливість знання англійської як «критично необхідну» компетенцію для сучасного фахівця у сфері розвитку території.

НАПИСАННЯ ПРОЄКТНИХ ЗАЯВОК

67%

Громади потребують знань про структуру проєктної пропозиції, логічну матрицю, формулювання мети, результатів і індикаторів. Багато хто зазначає, що не вміють формулювати проблему, відповідно до вимог програм.

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ та БЮДЖЕТУВАННЯ

65%

Представники громад вказують на складність розрахунків витрат, підготовки кошторисів.

РОБОТА З ДОНОРАМИ ТА ПАРТНЕРАМИ

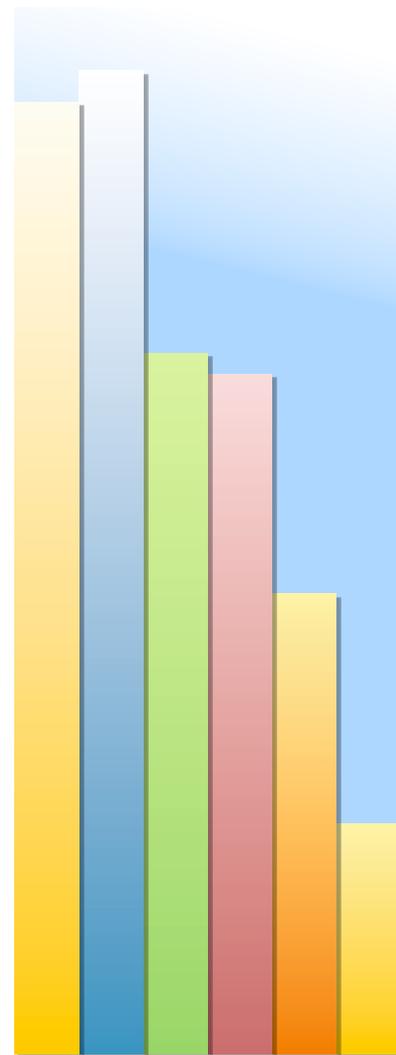
44%

Респонденти відзначають, що їм не вистачає досвіду комунікації, ведення переговорів, написання супровідних листів, вміння презентувати ідею.

МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА

22%

Бракує навичок вимірювання результатів, підготовки аналітичних звітів і визначення індикаторів ефективності.



У міських громадах частіше, ніж у інших, звучить додаткова компетенція – управління ризиками. У сільських і селищних громадах ситуація відрізняється – тут частіше звучить потреба у базових знаннях проєктного менеджменту: як визначити ідею, з чого почати, як знайти відповідний конкурс, які документи потрібні, як сформувати команду. Для багатьох працівників ці навички досі не є частиною посадових обов'язків, тому розвиток компетенцій розглядається як індивідуальна ініціатива.

5 НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ КООРДИНАЦІЇ

між підрозділами під час реалізації проєктів у всіх типах громад

Передусім, через брак людей, які можуть виконувати повний цикл проєкту – від написання заявки до звітування. У сільських та селищних громадах ця проблема створює замкнене коло: громади з найменшими ресурсами мають найгострішу потребу у проєктній діяльності, але саме вони найменше спроможні її реалізувати без зовнішньої підтримки. Часто одна людина одночасно відповідає і за економічний розвиток, і за інвестиційну діяльність, і за комунікацію з донорами, і за інші напрями роботи. У міських громадах рівень координації дещо вищий, але теж не досягає бажаного рівня. Перевагою міст є більша кількість відділів, що дозволяє розподіляти функції між фінансовими, юридичними, технічними, освітніми та іншими підрозділами. Але навіть у міських радах бракує чітко прописаних механізмів взаємодії – немає положень про міжвідомчу координацію, системного обміну інформацією про стан виконання проєктів. Водночас громади відзначають високий рівень комунікації та співпраці між підрозділами за умови, що керівництво громади розуміє та всіляко підтримує потребу проєктної діяльності та для розвитку громади.

6 ВІДСУТНІСТЬ / НЕСТАЧА ПОЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ

Якщо в деяких громадах саме якісне політичне лідерство створює умови для ефективної роботи проектних офісів і менеджерів, то у багатьох громадах керівництво громади не завжди розглядає проектну діяльність як стратегічний інструмент розвитку, а радше як додаткову або другорядну функцію. Через це у проектних менеджерів виникає демотивація: відсутня можливість залучати ресурси без політичного схвалення або прямої підтримки керівництва. Там, де голови та їхні заступники активно підтримують проектну роботу, громади демонструють значно кращі результати у грантових конкурсах.

7 ОСНОВНІ ДЕМОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ

НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ

незалежно від типу громади

93%

працівники, які займаються пошуком грантів, написанням заявок і супроводом проектів, відзначають, що їхня зарплата не відповідає складності та обсягу виконуваної роботи. Понад те, майже у всіх громадах відсутнє преміювання за залучення коштів у громаду.

ВІДСУТНІСТЬ ВИЗНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ

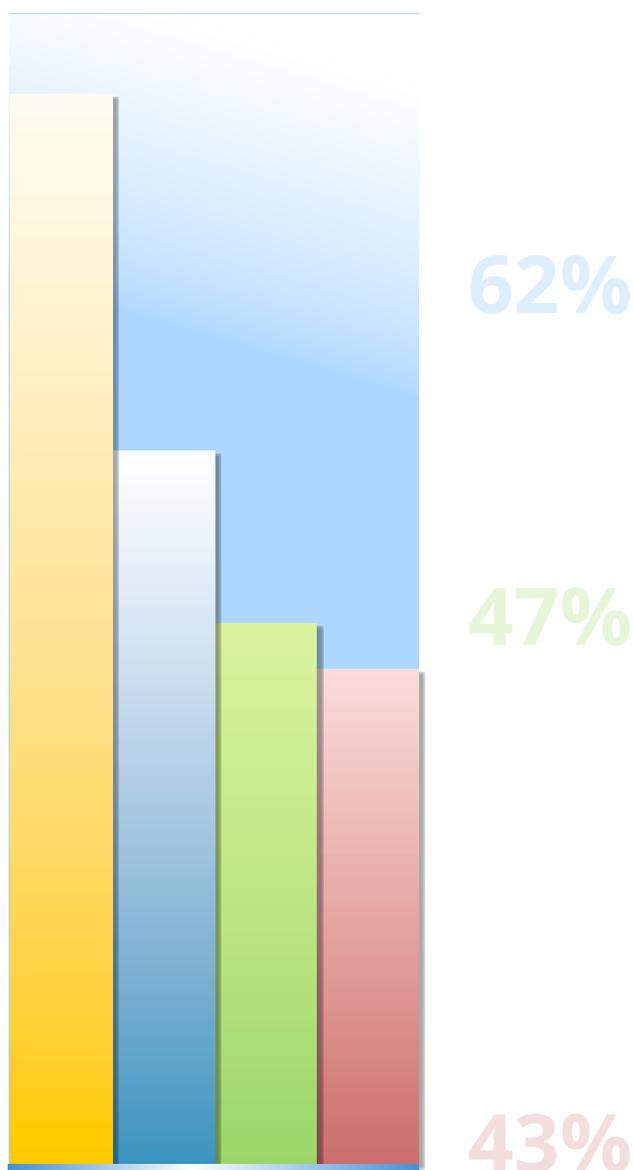
працівники часто зазначають, що навіть у разі виграшу гранту чи успішного завершення проекту, їхній внесок залишається «невидимим» для керівництва або громади. Особливо це характерно для міських рад, де проектна робота часто вважається «рутиною» й не отримує належного публічного чи морального схвалення.

НАДМІРНА БЮРОКРАТІЯ

як зазначають проектні менеджери, вони мають справу з двома типами бюрократії - українською (внутрішньою, адміністративною) та донорською (зовнішньою, процедурною). З одного боку, внутрішні затримки через тривале погодження документів, візування фінансових рішень і складну систему звітності в органах місцевого самоврядування знижують гнучкість і швидкість реагування на можливості. З іншого боку, донори вимагають ретельного документування, аудиту, суворого дотримання термінів та процедур закупівель, що створює додатковий тиск на громади з обмеженими ресурсами. Для невеликих громад ці вимоги часто стають надмірними і викликають відчуття безсилля перед складною бюрократичною машиною.

ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ ЧЕРЕЗ СУМІЩЕННЯ ОБОВ'ЯЗКІВ

у багатьох громадах немає окремих посад проектних менеджерів це призводить до виснаження, зниження якості виконання проектів і навіть до відмови від участі в нових конкурсах.



8 НАЙСИЛЬНІШІ МОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ

НАЯВНІ або РЕАЛІЗОВАНІ УСПІШНІ ПРОЄКТИ

як відзначають проєктні менеджери, емоції від щасливих очей дітей, які отримали новий дитячий майданчик, чи підлітків, яким створили молодіжний простір, чи вчителів, яким створили нові освітні умови – це те, що надихає і дає сили рухатися далі та готувати нові проєкти.

86%

ПІДТРИМКА З БОКУ КЕРІВНИЦТВА ГРОМАДИ

голів громад, їхніх заступників та депутатського корпусу (72%). Там, де голова громади або профільний заступник відкрито підтримує проєктну діяльність, бере участь у презентаціях та публічно відзначає команду, ефективність роботи підвищується в рази. Працівники таких громад відчують, що їхня робота має значення, і готові витратити додатковий час і сили на підготовку якісних заявок.

72%

НАЛЕЖНІСТЬ ДО ГРОМАДИ

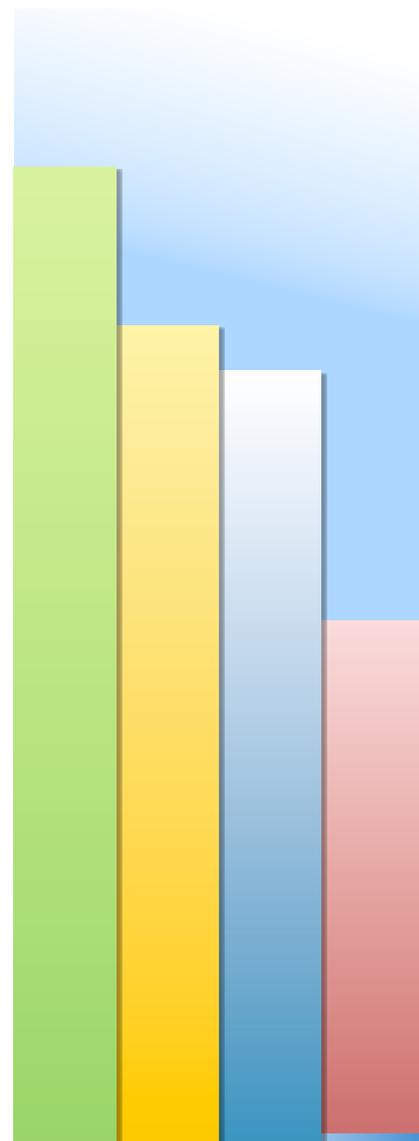
респонденти відзначають, що можливість зробити більше для громади, де ти живеш, є високим мотиваційним чинником, особливо зараз у часи війни.

68%

ЛЕГКІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ З ДОНОРАМИ

зрозумілі процедури, відкритість до комунікації, гнучкість у реалізації проєктів. Респонденти зазначають, що коли донорські організації оперативно відповідають на запити, проводять консультації, пояснюють вимоги або допомагають у звітності, це стимулює до подальшої участі у конкурсах. Взаємодія з донорами розглядається не лише як інструмент фінансування, а як партнерство, що додає впевненості у власній спроможності.

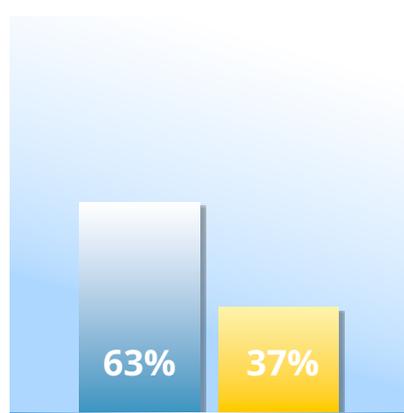
46%



9 БРАК ДОВГОСТРОКОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Переважна більшість громад планують свої проєкти у коротко- або середньостроковій перспективі. Близько 37% респондентів зазначили, що реалізують ініціативи з горизонтом планування до 1 року, що характерно для невеликих або сільських громад, які зазвичай працюють у межах річних бюджетних циклів і залежать від поточних грантових можливостей.

Основна частка (63%) планує проєкти на 1–3 роки, що свідчить про поступовий перехід до середньострокового підходу у плануванні, коли громади вже мають досвід реалізації кількох грантових чи інфраструктурних проєктів і намагаються вибудувувати логіку розвитку у рамках стратегій або планів відновлення.



37%

63%

Водночас жодна громада не зазначила планування проєктів на період понад 5 років. Респонденти розуміють важливість довгострокового підходу, особливо в контексті відбудови, енергоефективності чи соціальної інфраструктури, проте визнають, що воєнні дії, інституційна неспроможність, брак кадрів та інші причини формують стан невизначеності.

10

ПРІОРИТЕТНОСТІ СФЕР ПРОЄКТІВ у громадах найближчі 2-3 роки

55%

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА

громади дедалі активніше розглядають цю сферу як інструмент залучення ініціативних мешканців

49%

ОСВІТА І НАУКА

що відображає усвідомлення важливості інвестицій у людський капітал, модернізації навчальних закладів, створення безпечних умов для учнів та педагогів і розвитку освітньої інфраструктури.

42%

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ

31%

СИСТЕМИ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

що демонструє прагнення громад до енергетичної стійкості, зниження витрат і модернізації критичної інфраструктури.

29%

МЕДИЦИНА

25%

СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ

з огляду на фокусування громад на зміцненні первинної медичної допомоги, реабілітації ветеранів, підтримці вразливих груп населення та розширенні доступу до якісних соціальних сервісів.

22%

ЕКОНОМІКА ТА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ

20%

ДОРОЖНЯ ІНФРАСТРУКТУРА

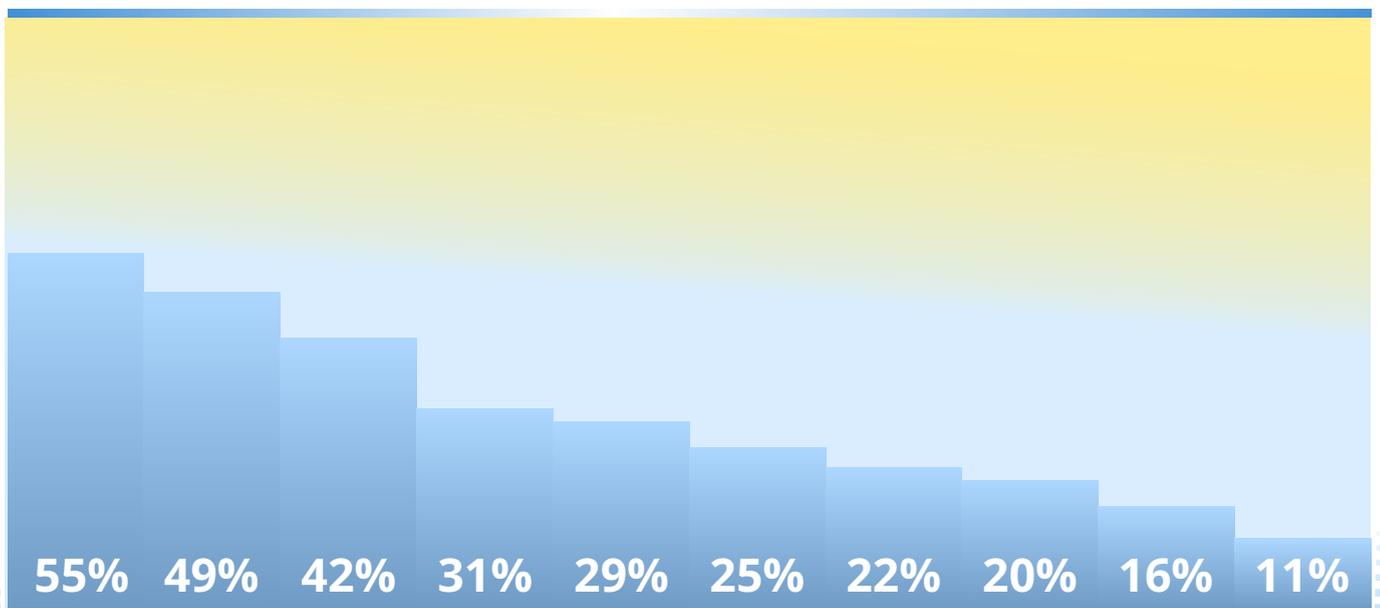
16%

КУЛЬТУРА ТА ІДЕНТИЧНІСТЬ

11%

ЕКОЛОГІЯ ТА ДОВКІЛЛЯ

Ці сфери здебільшого згадуються громадами, які вже мають певну стабільність і прагнуть переходити від базового відновлення до створення комфортного середовища життя та сталого розвитку.



Рівень співпраці громад із **місцевими неурядовими організаціями (НУО)** демонструє помітний розрив між міським і сільським середовищем. У містах більшість респондентів зазначили, що співпраця з НУО існує постійно або частково, найчастіше у форматі спільних заходів, реалізації локальних ініціатив чи участі представників громадянського сектору в дорадчих органах. Це пояснюється тим, що в містах зазвичай діє більше активних організацій, які мають певний досвід грантової діяльності, навички комунікації з донорами та адміністрацією і вони часто стають посередниками між громадою і міжнародними партнерами. Проте навіть у міських громадах співпраця часто має неформальний або ситуативний характер і залежить від конкретних людей – як у місцевій владі, так і в громадському секторі. У сільських та селищних громадах ситуація значно складніша. Респонденти здебільшого відповідають «частково» або «рідко», а в окремих випадках – «співпраці немає взагалі». Основна причина – у багатьох громадах спроможних НУО або не існує, або вони є формально зареєстрованими, але фактично не ведуть активної діяльності.

Рівень **залучення місцевого бізнесу** до проектної діяльності громад загалом оцінюється як слабкий або частковий, і це спільна тенденція для всіх типів громад. Хоча представники громад визнають важливість партнерства з бізнесом для сталого розвитку, на практиці така співпраця найчастіше обмежується епізодичними контактами або спонсорською допомогою, а не системною участю у плануванні чи реалізації проєктів. У сільських та селищних громадах ситуація трохи краща, адже агробізнес зазвичай підтримує соціальні проєкти та ремонт доріг, але в цілому взаємодія між владою і бізнесом залишається фрагментарною – вони рідко стають повноправними партнерами у стратегічних або інфраструктурних проєктах. У багатьох випадках відсутній діалог щодо спільного планування розвитку громади. Міські громади демонструють проміжний рівень активності: у них частіше зберігається контакт між владою та місцевими підприємцями на особистому рівні. Проте він не переростає у формалізовану співпрацю – наприклад, фондів підтримки МСП чи спільних грантових програм. У коментарях респонденти неодноразово зазначали, що відсутність системи стимулів є головною причиною слабкої взаємодії. Бізнес не має прямих вигод від участі у проєктах громади, а партнерські формати, як-от співфінансування чи пільгове користування майном, залишаються мало відпрацьованими або юридично складними.

Щодо співпраці із **сусідніми громадами**, то у сільських і селищних громадах рівень активності у цьому питанні дещо вищий, ніж у міських, але залишається все ж доволі низьким. У міських громадах міжмуніципальна співпраця трапляється значно рідше, і зазвичай має епізодичний або ситуативний характер. Громади часто не бачать прямої користі чи вигоди від спільних дій, особливо коли ресурси обмежені, а кожна громада бореться за власне фінансування. Попри це, опитування показує, що громади усвідомлюють потенціал міжмуніципальної співпраці. Багато респондентів наголошують, що об'єднання зусиль могло б дати змогу реалізовувати масштабніші проєкти – зокрема у сферах поводження з відходами, енергетики, водопостачання, медичних і соціальних послуг.

Міські громади значно активніше працюють із **міжнародними партнерами** – мають міста-побратими, донорів і міжнародні організації, з якими реалізують конкретні проєкти у сферах енергоефективності, освіти, медицини, молоді, культури та відновлення інфраструктури. Селищні та сільські громади переважно перебувають на етапі становлення партнерських відносин – мають поодинокі контакти чи досвід гуманітарної допомоги, однак поки що не ведуть системної проектної діяльності. Їм бракує кадрових ресурсів, знання мов і практичного досвіду роботи з донорами.

90%

проходили спеціалізовані курси з проєктного менеджменту

Водночас респонденти майже однотайно зазначають, що наявних знань недостатньо: вони потребують поглибленого практичного навчання, особливо щодо управління міжнародними грантами, фінансового планування, моніторингу та оцінки результатів, а також підготовки якісних аналітичних матеріалів. Крім того, учасники опитування висловлюють побажання запровадження системних навчань на постійній основі - створення школи проєктних менеджерів, які мали б регулярно оновлювати знання працівників.

ЩОДО ФОРМАТУ НАВЧАННЯ, АБСОЛЮТНИМ ЛІДЕРОМ Є:

84%

ОФЛАЙН-ТРЕНІНГИ ТА ВОРКШОПИ

67%

ОБМІН ДОСВІДОМ МІЖ ГРОМАДАМИ

саме взаємне навчання, приклади успішних практик і можливість побачити, як працюють інші, мають найбільшу цінність для розвитку проєктної спроможності.

51%

ДОВГОСТРОКОВІ СЕРТИФІКОВАНІ ПРОГРАМИ

які дозволяють отримати системні знання, поглибити експертизу та підтвердити кваліфікацію документально.

31%

КОРОТКОСТРОКОВІ КУРСИ ОНЛАЙН

33%

НАСТВНИЦТВО / КОУЧИНГ

сприймаються як корисне доповнення до основного навчального процесу, особливо для тих, хто вже має базові знання, але потребує гнучких інструментів для професійного зростання.

20%

САМОСТІЙНЕ НАВЧАННЯ

«УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ»
- є безумовним пріоритетом теми навчання для всіх типів громад

82%

водночас респонденти, які мають досвід роботи до одного року, мають запит на загальну тематику з проєктного менеджменту.

13 РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ (РІМ)

що вже стає невід'ємною частиною життя багатьох проєктних менеджерів

82%

РІВЕНЬ ОБІЗНАННОСТІ

респонденти оцінили свою обізнаність як низьку або середню

У сільських громадах рівень поінформованості є найнижчим. Водночас, оцінюючи очікуваний вплив реформи РІМ та впровадження Єдиного проєктного портфеля, абсолютна більшість респондентів демонструють оптимізм. На їх думку, реформа дещо сприятиме (39%) або значно сприятиме (25%) залученню інвестицій, підвищенню прозорості та впорядкуванню процесів підготовки проєктів. Ця група, як правило, складається з представників громад, які вже мають певний досвід роботи з грантовими програмами та бачать у РІМ можливість підвищити ефективність планування та обґрунтування своїх ініціатив. Водночас близько 18% респондентів переконані, що реформа нічого не змінить, а ще 18% вважають, що вона навпаки перешкоджатиме.

14 ФОРМУВАННЯ СПІЛЬНОСТІ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ГРОМАД

98%

респондентів висловили бажання приєднатися до такої платформи. Основні очікування респондентів зосереджені навколо кількох ключових аспектів:

- обмін досвідом і практиками;
- навчання та професійний розвиток;
- нетворкінг і партнерства;
- підтримка і мотивація.

Таким чином, на основі проведених досліджень можна систематизувати і згрупувати основні виклики та перешкоди з однієї сторони та умови успіху та посилення проєктного менеджменту у діяльності українських громад з іншої:

ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТАБЛИЦЯ 1

<p>СТРАТЕГІЧНІ ТА СИСТЕМНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ:</p> <p>відсутність стратегічного бачення, системності та якості у плануванні й реалізації проєктів</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ брак системного підходу у проєктній діяльності ■ зупинка на коротких успіхах замість стратегічного мислення ■ орієнтування лише на кількість проєктів, ігноруючі якість ■ запуск проєктів «заради галочки» ■ виключна орієнтація на «тверді проєкти»
<p>КАДРОВІ КОМПЕТЕНТІСНІ ОБМЕЖЕННЯ</p> <p>дефіцит компетенцій, ресурсів і управлінської культури, що знижує професійний рівень менеджменту</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ сприйняття проєктного менеджера як звичайну посадову особу, а не фасилітатора змін ■ завантаження проєктного менеджера іншою, рутинною роботою ■ відсутність культури грантового менеджменту ■ незнання іноземних мов, передусім англійської ■ запуск проєктів без кваліфікованої команди ■ бездумне використання ШІ
<p>КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ</p> <p>слабка взаємодія між стейкхолдерами, відсутність обміну досвідом і прозорості</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ брак комунікації з органами державної влади ■ брак кооперації між громадами для обміну досвідом і контактами ■ приховування проблем, брак комунікації та медійності проєктів
<p>ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МОТИВАЦІЙНІ ВИКЛИКИ</p> <p>слабка внутрішня мотивація, неефективна організація праці, відсутність відповідальності та ініціативності</p> <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ суто кабінетна робота замість регулярних поїздок ■ суто формальний підхід, відсутність мотивації та «туризм» в проєктному менеджменті ■ відкладання звітів і дедлайнів на останній момент ■ швидке розчарування за відсутності швидких результатів
<p>ЕТИЧНІ ТА ПАРТНЕРСЬКІ РИЗИКИ</p> <p>непрозорі або неетичні практики, брак довіри до партнерів, що гальмує інновації та якісний розвиток</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ замовлення проєктів у «фабриках проєктів» ■ страх співпраці з ІТ та зовнішніми експертами

УМОВИ УСПІХУ та ПОСИЛЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТАБЛИЦЯ 2
(початок)

<p>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ</p> <p>чітка управлінська вертикаль, політична підтримка та інституційна структура, здатна координувати проектну діяльність і забезпечувати сталість процесів</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ створення відділів або осередків проектного менеджменту ■ визначення обов'язкового лідера або координатора. ■ політична воля та підтримка керівництва ■ оперативна взаємодія з керівництвом ОМС ■ перезавантаження консультативно-дорадчих органів громади
<p>ПРОФЕСІЙНА КОМАНДА ТА МОТИВАЦІЯ:</p> <p>професійний і мотивований кадровий склад є ключовою передумовою для сталого розвитку та якісної реалізації проектів</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ формування професійної команди проектних менеджерів. ■ використання інструментів мотивації - фінансових, кар'єрних або побутових ■ постійне навчання та розвиток компетенцій команди ■ організація стажувань у громадах України та за кордоном
<p>СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ТА СТАЛІСТЬ:</p> <p>діяльність не ситуативна, а за стратегічним планом, що забезпечує довгострокову віддачу від проектів</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ відповідність проектів стратегії громади ■ стратегічне мислення з акцентом на сталі результати ■ стійкість та системність реалізованих проектів ■ концентрація на європейських ініціативах і вивчення специфіки програм Фондів ЄС
<p>СИСТЕМНІСТЬ, ПЛАНУВАННЯ І МОНІТОРИНГ:</p> <p>чіткі стандарти, регулярний контроль і документування забезпечують передбачуваність і підзвітність</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ систематичний моніторинг і аудит проектів. ■ ведення бази проектів, партнерів, донорів. ■ формування реєстрів громадських організацій, бізнесів, фондів тощо ■ методологічна база та стандартизація підходів до проектної діяльності ■ наявність інвестиційного паспорту громади
<p>ДОВІРА, ПАРТНЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЯ:</p> <p>партнерські зв'язки, довіра й репутація відкривають шлях до нових ресурсів, інвестицій та співпраці</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ мережування з бізнесом, громадськими організаціями та університетами ■ розробка цільових програм підтримки ГО ■ поширення власного досвіду, участь у заходах донорів

ПРОЗОРІСТЬ ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ:

підсилюють довіру з боку громадян, донорів і бізнесу, формують позитивний імідж громади

6

- прозорість діяльності громади
- мінімізація корупційних ризиків
- залучення фахових експертів і незалежних аудиторів
- чесність і підзвітність у використанні коштів
- підтримка доброї репутації громади перед партнерами

ІННОВАЦІЙНІСТЬ І АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД:

робота на основі даних, відкритість до інновацій, здатність приймати ефективні рішення та залучати нові ресурси

7

- залучення фахівців різних сфер і створення міждисциплінарних робочих груп
- використання сучасних цифрових та аналітичних інструментів.
- постійне вивчення потреб громади
- моніторинг соціально-економічних показників і зворотного зв'язку від мешканців



**FRIEDRICH NAUMANN
FOUNDATION** For Freedom.

Ukraine

ПЛАН ДІЙ

ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Проведені дослідження, колективні обговорення та сесії ідеацій дали можливість заглибитися в тему розвитку проєктного менеджменту в громадах України та напрацювати відповідний План дій для розвитку проєктного менеджменту (надалі – План дій). Цей документ стане корисним як громадам, які тільки розпочинають свою проєктну діяльність “з нуля”, так і для громад, в яких проєктний менеджмент вже працює, але потребує систематизації чи вдосконалення.

Сформувати інклюзивну, професійну та сталу систему проєктного менеджменту у громадах України, здатну забезпечити ефективне залучення ресурсів, партнерств і донорських коштів для відновлення та розвитку країни.

СТРАТЕГІЧНА МЕТА ПЛАНУ

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗМІЦНЕННЯ

створення та розвиток проєктних офісів і агенцій розвитку у громадах.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

підготовка та навчання проєктних менеджерів.

МЕРЕЖУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

створення національної спільноти проєктних менеджерів та налагодження горизонтальних зв'язків між громадами.

КЛЮЧОВІ ЦІЛІ ПЛАНУ

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ

посилення участі українських громад міжнародних ініціативах, передусім – у програмах ЄС.

СТІЙКІСТЬ І СТАЛІСТЬ

впровадження довгострокового планування, моніторингу, публічної звітності й систем мотивації команд

ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ

1 ІНКЛЮЗИВНІСТЬ

залучення всіх зацікавлених сторін до розвитку проєктного менеджменту в громаді.

2 СИНЕРГІЯ

ефективна координація дій між державою, регіонами, громадами, міжнародними партнерами, бізнесом, громадянським суспільством та іншими зацікавленими сторонами.

3 ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА ПРОЗОРИСТЬ

нульова толерантність до корупції, відкриті дані, публічне звітування та побудова репутаційного капіталу на цих основах.

4 ПРОФЕСІЙНІСТЬ І СТАЛІСТЬ

залучення досвідчених проєктних менеджерів, передусім англомовних, регулярне підвищення кваліфікації через навчальні курси, тренінги та програми обміну досвідом.

5 ЄВРОПЕЙСЬКА ОРІЄНТАЦІЯ

особливий акцент на співробітництві з європейськими програмами та партнерами, відповідність стандартам управління ЄС.

ПОЕТАПНА СХЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ

ПЛАНУ ДІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1

ІНІЦІАЦІЯ ТА МОБІЛІЗАЦІЯ ГРОМАДИ

Перед початком роботи потрібно провести аналіз поточного стану громади та оцінити її потреби, що допоможе зрозуміти, для чого громаді необхідний проєктний менеджер чи проєктний офіс, які будуть його основні напрямки діяльності та як їх синхронізувати зі стратегією розвитку громади.

Наступним завданням є формування команди, які займатимуться створенням архітектури діяльності проєктного менеджера чи офісу. В ідеалі йдеться про створення робочої групи, до якої увійде голова громади, усі профільні заступники, а також представники громадського сектору та бізнесу, які вже мають досвід реалізації гуманітарних чи розвиткових проєктів у громаді, особливо, які мають міжнародну складову – із залученням донорів чи іноземних інвесторів.

2

ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ

Дана брошура продемонструвала, наскільки обширним та різноманітним є досвід українських громад в ініціації та розвитку ефективного проєктного менеджменту. Звичайно, якщо є можливість, корисним буде досвід громад у наших партнерських країнах, особливо тих, які пройшли шлях повноцінної євроінтеграції, продемонструвавши високий рівень професійної роботи зі структурними фондами Європейського Союзу. Ці знання точно знадобляться у довгостроковій перспективі. Проте досвід українських громад – з огляду на єдине законодавче поле, спільні історичні умови та сучасні виклики – є значно кориснішим і практичнішим для налагодження відповідної роботи вже сьогодні.

Понад те, різноманітність досвіду наших громад створює можливості для максимально широкого вибору предмету дослідження: великі міста можуть вивчити створення та діяльність Агенцій розвитку та Інститутів міст в обласних центрах, сільські громади – практику роботи проєктних менеджерів в інших селах, громади, які вивчають досвід роботи з бізнесом і приватним сектором точно знайдуть, колег, які налагодили системну роботу в цьому напрямку, як і громади, які будують секторальне партнерство у конкретній сфері – культурі, туризмі та спорті.

3

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ

Після проведення оцінки потреб власної громади та вивчення релевантного досвіду інших громад, можна закласти основи для ефективного проєктної діяльності, зокрема, визначити місії, мету та очікувані результати, а також підготувати обґрунтування необхідності впровадження відповідної посади чи створення структури для їх презентації іншим зацікавленим сторонам.

Дане обґрунтування матиме важливу роль при запровадженні посади проєктного менеджера чи створенні проєктного офісу. Адже на даному етапі в окремих недобросовісних стейкхолдерів громади може виникнути нездоровий інтерес до структури, яка залучатиме дороговартісні проєкти в громаду на прозорих та чесних умовах. Для подолання їхнього опору необхідна мобілізація активної частини громади, а для цього – ретельне роз'яснення, чому громада виграє від такої ініціативи.

Щодо форми проєктного офісу, найоптимальнішим варіантом вважається створення комунальної установи, поширеною є також практика заснування комунальних підприємств чи комунальних закладів, а віднедавна проєктні офіси відкриваються часто як проєкти міжнародної технічної допомоги при якомусь із структурних підрозділів виконавчого комітету громади.

Існує досвід активної проєктної діяльності громади і без інституціоналізації менеджера чи підрозділу в структуру органу місцевого самоврядування – коли дану функцію виконує незалежна громадська організація (одна або декілька), а влада громади забезпечує їй максимальне сприяння. З однієї сторони, такий формат має свої переваги, адже ГО не обтяжена зайвою бюрократією чи політичними зобов'язаннями. З іншої сторони, такий формат роботи не гарантує сталості, адже при зміні керівництва громади чи організації або навіть зміни пріоритетів когось із них, така співпраця на користь громади може раптово припинитися.

Рішення про створення посади проєктного менеджера чи відповідного підрозділу повинно одразу супроводжуватися виділенням коштів, адже нові проєктні менеджери повинні одразу приступити до роботи, щоб якомога швидше довести доцільність прийнятого рішення. Без належного фінансового забезпечення ефективність проєктної роботи може бути надзвичайно низькою, що при перегляді бюджету громади буде використано як підстава ліквідації відповідної посади чи підрозділу.

Аналогічно, на момент запуску роботи проєктного менеджера чи офісу вже мають бути напрацьовані внутрішні документи та структура: положення, опис процесів, розподіл ролей тощо.

4

ВІДКРИТІСТЬ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ

В той час як ці два принципи повинні супроводжувати всю діяльність проєктного менеджера чи офісу, надзвичайно важливо чітко заявити про них на початковому етапі їх діяльності. Для прикладу, одразу після інституціоналізації роботи проєктного менеджера/офісу доречно зробити відкритий захід із презентацією їх діяльності, запросивши на нього активних людей з громадського сектору, бізнесу, інших стейкхолдерів і розпочавши з ними спільне планування роботи на користь громади.

5

ПЛАНУВАННЯ

Як реалізація кожного окремого проєкту вимагає планування його впровадження, так само діяльність проєктного менеджера чи офісу потребує відповідного планування. На відміну від "класичних" структурних підрозділів – департаментів і управлінь – роботу проєктного менеджера чи офісу значно складніше спланувати, адже вона залежить, для прикладу, від кількості відкритих донорами грантових конкурсів чи кількості проєктів, які реалізуються проєктним менеджером чи офісом в той чи інший період. Саме тому, планування у проєктному менеджменті має бути максимально гнучким та адаптивним.

Планування повинне включати узгодження процедур або стандартів роботи щодо формування банку ідей, відбору пріоритетних проєктів, розроблення логічних матриць, бюджетів, графіків реалізації, контролю виконання проєктів і ведення фінансової документації тощо.

Окрім того, на даному етапі критично важливо налагодити командну роботу та внутрішню координацію в громаді, зокрема, між проєктним менеджером чи офісом та структурними підрозділами виконавчого комітету, а також іншими зацікавленими сторонами.

Насамкінець, тут необхідно передбачити системи заохочення проєктних менеджерів – пропорційну оплату роботи, відповідно до виграних проєктів, кар'єрне зростання, комунікувати успіхи тощо.

6

НАВЧАННЯ ТА ОБМІН ДОСВІДОМ

Вся діяльність проєктного менеджера чи офісу має супроводжуватися регулярним навчанням (англійської мови, управління проєктами, грантрайтингу, фінансового менеджменту, логіки інтервенцій, особливостей міжнародних програм технічної допомоги тощо), практичними тренінгами, наставництвом і обміном досвідом – як безпосередньо для представників офісу, так і для працівників структурних підрозділів чи інших стейкхолдерів (наприклад, громадських організацій) залучених до спільної реалізації проєктів.

Така практика сприятиме безперервному навчання менеджерів та формуванню кадрового резерву. Окрім того, враховуючи, що багато навчальних та тренінгових заходах проводяться донорською спільнотою – це прекрасна можливість заявити про свою громаду, налагодити прямі контакти з донорами та запросити їх на події у своїй громаді.

7

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ

Фактично, це основна суть запровадження посади проєктного менеджера чи створення проєктного офісу. Належне виконання всіх попередніх пунктів цього Плану дій стане запорукою успішного впровадження проєктів, зокрема:

- запуску проєктів відповідно до планів і дедлайнів;
- забезпечення прозорої звітності, публічної комунікації та залучення зацікавлених сторін;
- взаємодії з донорами та міжнародними партнерами;
- впровадження системи моніторингу та регулярного аудиту проєктів;
- підготовка звітів, оцінки ефективності та впливу;
- інституціоналізації успішних практик і масштабування ініціатив.

8

МОНІТОРИНГ, ОЦІНЮВАННЯ ТА СТАЛІСТЬ

Задля ефективної роботи проєктного менеджера чи офісу необхідно забезпечити належні моніторинг та оцінювання як окремих проєктів, так і роботи менеджера чи офісу загалом. Налаштування цієї роботи допоможе забезпечити належне вимірювання ефективності, коригування роботи менеджера чи офісу та повноцінне звітування перед громадою.

Громади, які мають хоча б одного компетентного проєктного менеджера, демонструють значно кращі результати у залученні ресурсів, реалізації грантів та міжнародних партнерств. Такий ефект зростає в разі у випадку діяльності повноцінного проєктного офісу. Вони здатні системно планувати розвиток, узгоджувати пріоритети з донорами і забезпечувати сталі результати. Водночас часто така проєктна робота тримається на кількох ентузіастах, а не на структурованій системі. Без інституціалізованої системи проєктних менеджерів більшість громад не зможуть ефективно конкурувати за ресурси у своєму відновленні та розвитку.

ОСНОВНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ діяльності в громадах

■ **КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ**

■ **ВІДСУТНІСТЬ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

до підготовки фахівців

■ **НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ АНГЛОМОВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ**

■ **НЕУЗГОДЖЕНІСТЬ ДІЙ**

всередині громад та між громадами, та слабка методологічна культура

Подолати ці проблеми доцільно було б як через систематизацію відповідної роботи всередині громад, так і через створення спільноти, яка об'єднує досвід, знання та ресурси – мережі проєктних менеджерів.

Обмін досвідом між громадами підвищує ефективність управління проєктами в разі. Мережа проєктних менеджерів дозволить створити ефект прискорення, коли знання, методики та рішення однієї громади можуть бути оперативно застосовані іншими. Це сприятиме швидкому зростанню управлінської спроможності на місцевому рівні.

Мережа забезпечить формування системи навчання, менторства та сертифікації фахівців. Вона підвищить стандарти якості управління, створить кадровий резерв, забезпечить єдину методологію проєктного менеджменту, а також дозволить інтегрувати українських менеджерів у міжнародні професійні спільноти.

В умовах децентралізації громади потребують горизонтальної взаємодії, а не ізольованих дій. Мережа стане платформою для партнерства, спільного навчання та розподілу ресурсів. Вона зменшить регіональні дисбаланси, сприятиме формуванню культури довіри й спільної відповідальності за результати. Зрештою, така мережа допоможе будувати довгострокові партнерства та реалізовувати довгострокові проєкти, а також створить умови для подання громадами заявок на великі міжнародні проєкти, для прикладу, через міжмуніципальні проєкти, транскордонне співробітництво, заявки від спільнот міст-партнерів. Понад те, досвід мережування на регіональному або загальноукраїнському рівні забезпечить громади навиками, необхідними для розвитку партнерств з громадами інших країн.

РЕЗУЛЬТАТАМИ СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ МОЖУТЬ СТАТИ:

- 1** ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РЕЄСТРУ СЕРТИФІКОВАНИХ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ
- 2** ЗАПУСК ЄДИНОЇ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ ЗНАНЬ І ПРАКТИК
- 3** ПРОВЕДЕННЯ ЩОРІЧНИХ ФОРУМІВ І РЕГІОНАЛЬНИХ ХАБІВ ОБМІНУ ДОСВІДОМ
- 4** ІНТЕГРАЦІЯ МЕРЕЖІ У ПРОЦЕСИ ВІДБОРУ ПРОЄКТІВ МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ
- 5** ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЗАЯВОК, ПРОЗОРОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МОНІТОРИНГУ

Таким чином, створення мережі проєктних менеджерів є логічним і стратегічно необхідним кроком для зміцнення інституційної спроможності громад. Вона стане опорою для системного відновлення України, поєднуючи професіоналізм, стратегічне мислення та взаємопідтримку. Така мережа сприятиме ефективному використанню ресурсів, розвитку людського потенціалу та успішній європейській інтеграції України.

