



DOI 10.37491/UNZ.104.5
УДК 352.3



Наталія ПЛОТНІК¹

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

Проаналізовано практичні аспекти впровадження проектного підходу органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства в територіальних громадах Харківської області з метою підвищення якості надання культурних послуг населенню. Дослідження засвідчило, що спільна реалізація культурних проектів сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підвищенню рівня залученості громади до культурного життя та створенню більш інклюзивного культурного середовища. Виявлено, що ефективна співпраця між органами влади та громадськими інституціями в межах територіальних громад забезпечує підвищення якості культурних послуг, сприяє формуванню сталих партнерств і активізує розвиток локального культурного потенціалу. Розкрито важливість застосування методів та підходів проектного управління та проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. Визнано, що за допомогою проектного підходу досягається зміна в соціально-економічному та культурному розвитку територіальних громад, коригування поведінки соціуму. На прикладах успішних практик територіальних громад Харківської області доведено важливість синергії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства для реалізації міжнародних та грантових проектів, що сприяють доступності та якості культурних послуг. Доведено, що застосування проектного підходу та проектного менедж-

¹ аспірантка, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
plotnik_kh@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-2268-6926>.



менту в розвитку культури територіальних громад є ефективним інструментом активізації культурного життя та розширення спектру культурних послуг. Цей підхід забезпечує залучення громади до процесів планування й реалізації культурних ініціатив, сприяє впровадженню сучасних технологій та підвищенню конкурентоспроможності надаваних послуг. З'ясовано, що основними методами реалізації культурної політики на основі проектного підходу є розробка нових програм культурного спрямування, налагодження партнерства з метою залучення грантового фінансування, інтеграція цифрових інструментів у культурну сферу, децентралізація культурних послуг, а також підтримка розвитку креативних індустрій. Виявлено, що комплексне застосування зазначених методів сприяє зростанню рівня культурної освіченості населення, формуванню соціальної згуртованості, створенню нових робочих місць у сфері культури та посиленню туристичної привабливості громади. Проектний менеджмент виступає ключовим чинником системного розвитку культурної сфери в територіальних громадах, що дозволяє ефективно реалізовувати інноваційні ініціативи, залучати додаткові ресурси та забезпечувати ширший доступ до культурних благ.

Ключові слова: проектна діяльність, проектний менеджмент, проектний підхід, культурні послуги.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство стикається з викликами ефективного управління розвитком територіальних громад, забезпеченням доступності культурних послуг та реалізацією стратегічних проєктів. У цьому контексті проєктне управління виступає ключовим інструментом досягнення сталого розвитку, раціонального використання ресурсів та покращення якості життя громади.

Одним із важливих факторів забезпечення якості життя населення в громадах є культурна сфера. У контексті євроінтеграції України ефективне використання наявних у територіальних громадах культурних і туристичних ресурсів, розвиток креативних та культурних індустрій, забезпечення зайнятості населення шляхом створення нових робочих місць, зміцнення локальних спроможностей, налагодження співпраці органів влади з інститутами громадянського суспільства, а також використання європейського досвіду проєктної діяльності у сфері культури — все це є важливою складовою для соціально-економічного розвитку територіальних громад у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі використання проектного підходу в діяльності органів публічного управління та громадських інститутів було присвячено низку праць вітчизняних науковців, зокрема праці Т. Безверхнюка [1], Н. Белікової [2], О. Дурман [3], В. Корженко [4], А. Полянської [5; 6], Т. Сивак [7], Л. Черчик [8], Ю. Шарова [9], та ін. Автори зосередили увагу на вирішенні питань соціально-



економічного розвитку територіальних громад через управління соціальними проектами.

Проект як інструмент економічного розвитку територій розглядають В. Воробей, К. Кравчук, В. Крижановський та Ю. Поліковська [10]. Проектну діяльність як інструмент міжнародного партнерства в забезпеченні розвитку територій розглядають А. Полянська та В. Дрогомирецький [5; 6]. Слід зазначити, що комплексного аналізу запровадження технологій проектного підходу з надання культурних послуг населенню органами місцевого самоврядування спільно з громадським сектором здійснено не було.

Мета статті — дослідити практичні аспекти спільного застосування органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства в територіальних громадах на Харківщині проектного підходу для покращення якості культурних послуг.

Під час підготовки статті здійснено аналіз наукових праць, матеріалів проведення міжнародних та регіональних конкурсів проектів, а також інших публікацій у відкритих джерелах, що стосуються обраної теми. Відповідно до плану дослідження, за результатами звітів конкурсних комісій, протоколів, інформацій територіальних громад та громадських організацій здійснено узагальнену оцінку застосування проектного підходу для надання культурних послуг населенню на прикладі територіальних громад Харківської області у період 2022–2025 років.

Відповідно до визначених завдань та поставленої мети дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: монографічний метод огляду літератури, метод системного підходу, контент-аналізу, порівняльного аналізу, формалізації.

Логіка дослідження побудована на послідовному розгляді теоретичних основ та практичних прикладів впровадження проектного підходу та проектного менеджменту громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування з надання культурних послуг населенню територіальних громад. Узагальнення результатів дослідження сприяє формулюванню висновків про необхідність взаємодії між громадськими інституціями та органами місцевого самоврядування в застосуванні проектного підходу задля досягнення спільної мети покращення якості життя населення, забезпечення надання якісних культурних послуг в умовах обмеженого фінансування закладів культури місцевим бюджетом під час воєнного стану.

Ця стаття є однією з низки статей автора за темою підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації, тому отримані результати дослідження, зокрема проведений аналіз практичного застосування проектного підходу в територіальних громадах на Харківщині, дозволяє авторові перейти до визначення напрямку подальших досліджень, а також розробити певні рекомендації щодо налагодження взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та громадськими інституціями на засадах проектного підходу.

Виклад основного матеріалу. В умовах війни проектне управління набуває особливої важливості, дозволяючи оперативно вирішувати



кризові ситуації, забезпечувати стійкість державних інституцій та підтримку громадян. Аналіз міжнародного досвіду проєктної діяльності показує, що одним із важливих завдань органів публічної влади в багатьох розвинених країнах є спрямування роботи саме на пошук позабюджетних альтернативних джерел фінансування, а також налагодження співпраці з міжнародними організаціями та фондами. Участь у міжнародних грантових програмах та проєктах дозволяє органам публічної влади вирішити питання залучення коштів міжнародних партнерів для реалізації проєктів, що забезпечують стабільність функціонування критичної інфраструктури та підтримку населення територіальних громад.

Проєктна діяльність органів публічної влади включає здійснення керівництвом, працівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування комплексу організаційних, правових, фінансово-економічних, мотиваційних, інформаційно-комунікативних та інших заходів, спрямованих на створення умов для розробки, організації, реалізації проєктів галузевого, секторального і територіального розвитку [11].

На думку Ю. Шарова, проєктно-орієнтоване управління, на відміну від проєктної діяльності, включає функціонування в реальному часі системного комплексу підходів, технологій, інструментів та інституцій, у межах якого реалізується цілеспрямована діяльність територіальних громад з опорою на проєкт як провідний інструмент програмованого досягнення встановлених цілей при методологічній та координаційній підтримці з боку місцевих органів влади за участю відповідних спеціалізованих інституцій [9]. До відповідних спеціалізованих інституцій Ю. Шаров відносить агенції регіонального розвитку, регіональні проєктні офіси, центри розвитку місцевого самоврядування, інвестиційні, фандрайзингові та грант-агенції, проєкти та фонди міжнародної технічної допомоги, науково-навчальні установи. На нашу думку, інституції громадянського суспільства, які проводять активну діяльність на території громад та мають значні успіхи в написанні та реалізації проєктів міжнародних донорських організацій, є одним з ключових партнерів органів публічної влади для залучення фінансової допомоги донорських організацій та грантодавців задля вирішення важливих для громад питань.

Аналіз реалізованих проєктів територіальних громад у Харківській області за 2023 рік [12] показав активізацію співпраці органів публічної влади та громадського сектору з вирішення соціально-економічних проблем територіальних громад. Наприклад, завдяки реалізації проєкту «Безпека кожного українця — понад усе!» Благодійного фонду «Майбутнє будемо разом» за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та фінансової підтримки Уряду Данії було проведено ремонтні роботи та укомплектовані приміщення Місцевої пожежної охорони у Солоницівській територіальній громаді. Вартість проєкту — 1 025 400,00 грн. Завдяки реалізації проєкту також було створено безпековий інформаційний куточок для проведення занять з пожежної та мінної безпеки з дітьми та населенням Солоницівської територіальної громади [13]. Також Солоницівською селищною радою в партнерстві з міжнародними організаціями та донорами: урядами Канади,



Данії, Чехії, Швеції, Швейцарії, Польщі, а також міжнародними організаціями — UNDP, UNHCR, UNICEF, IOM, USAID — було реалізовано 13 проєктів, що свідчить про ефективне використання інструментів проєктного менеджменту для залучення зовнішніх інвестицій, а також знижує навантаження на місцеві бюджети. Фінансування проєктів варіюється від 19 500 грн до 9 850 000 грн, що свідчить про різні масштаби ініціатив та демонструє гнучкість застосування проєктного менеджменту:

- малі проєкти (до 100 тис. грн): спрямовані переважно на точкову допомогу (електровелосипеди, ремонтні набори, інформаційні кампанії);

- середні проєкти (100 тис. — 1 млн грн): спрямовані на оснащення ЦНАПів, шкіл, медичних закладів, дитячих просторів;

- великі проєкти (понад 1 млн грн): включають інфраструктурні рішення (будівництво котельень чи масштабні освітні ініціативи).

Широке охоплення соціальних послуг у вищезазначених проєктах свідчить про високу адаптивність проєктного підходу до актуальних проблем населення громади:

- безпека та реагування на надзвичайні ситуації (пожежна охорона);

- освіта (ремонти ліцеїв, освітні програми);

- соціальний захист (обладнання для ЦНАП, реєстрація ВПО);

- здоров'я (медичне обладнання, підтримка закладів охорони здоров'я);

- громадська участь (майданчики, заходи залучення населення).

Також слід зазначити, що у проєктах наявна чітка структура заходів, ресурсів, термінів реалізації. На нашу думку, це свідчить про використання класичних принципів проєктного менеджменту: визначення цілей, ресурсного планування, ризик-менеджменту, моніторингу та оцінювання результатів. Таким чином, завдяки проєктній діяльності за період 2022 — початок 2025 року вдалося не тільки залучити до місцевого бюджету Солоницівської селищної ради додаткові кошти в сумі 18 007 805,63 грн, а також вирішити низку проблемних питань, спрямованих на покращення роботи комунальних закладів та надання послуг населенню Солоницівської територіальної громади.

Отже, на прикладі проєктної діяльності Солоницівської територіальної громади ми бачимо підтвердження думки багатьох науковців, які вважають важливим використання проєктного менеджменту як ефективного інструменту залучення інвестицій та забезпечення соціальних та культурних послуг населенню в територіальних громадах. Завдяки проєктному менеджменту громади можуть налагодити міжнародне партнерство, забезпечити цільове використання коштів, реагувати на різноманітні виклики — від гуманітарних до інфраструктурних, а також підвищити прозорість, підзвітність та ефективність реалізації ініціатив.

На нашу думку, в контексті післявоєнного відновлення та розвитку громад, системний підхід до проєктного управління сприяє підвищенню рівня життя населення, зміцненню соціальної стабільності та відбудові довіри до місцевого самоврядування.



У Валківській територіальній громаді з’явився перший в Україні Центр життєстійкості [14], створений за підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) Харківською обласною військовою адміністрацією спільно з Міністерством соціальної політики України. Завдяки реалізації цього проєкту мешканці громади отримують підтримку, допомогу в подоланні стресу та важливі знання для покращення якості свого життя.

Таблиця 1

Статистичні дані діяльності Центру життєстійкості
Валківської міської ради за 2024 рік

Кількість працюючих	Кількість осіб, які отримали підтримку у 2024 році	Кількість проведених групових занять	Кількість індивідуальних психологічних консультацій	Кількість проведених тренінгів
7 осіб: 1 соціальний менеджер, 1 психолог, 4 фахівці з соціальної роботи, 1 фахівець з супроводу ветеранів і демобілізованих осіб та їхніх родин	4,5 тис. осіб	375	352	30

Примітка: складено авторкою.

Внаслідок реалізації спільних проєктів Височанської селищної ради [15], інституцій громадянського суспільства та міжнародних донорів Височанська територіальна громада отримала у 2024 році екскаватор-навантажувач 4x4 з комплектом додаткового обладнання (комбінований ківш, індустріальні вила, снігоочисник, траншейний ківш марки CASE 570V) на суму 3 177,1 тис. грн, подрібнювачі гілок з причепом у кількості 3 шт. на суму 1 745,5 тис. грн, мініекскаватор на суму 1 656,1 тис. грн, пересувну освітлювальну вежу на суму 558,2 тис. грн. Від DAI Global, LLC громада отримала самоскид вартістю 4 323,5 тис. грн; від БО «БФ «Глобал Емпавермент Мішн ЮА» — генератор та кабелі, фільтри, ремні до нього на суму 412,9 тис. грн; від Міжнародної організації з міграції (МОМ) — труби, засувки, відводи, втулки, фланці, трійники, муфти, перехідники, шпильки, гайки на суму 2 577,5 тис. грн та інформаційні стенди в кількості 38 шт. на суму 57,4 тис. грн.

Отже, завдяки використанню підходів, методів, процесів і технологій проєктної діяльності, що спрямовані на ефективне планування, реалізацію та контроль проєктів, органи публічної влади можуть:

- раціонально розподіляти ресурси (фінансові, людські, матеріальні);
- реалізовувати комплексні програми розвитку інфраструктури, соціальної сфери та культури;



- залучати грантові та інвестиційні кошти;
- підвищувати рівень громадської участі та взаємодії.

Успішне залучення додаткових фінансових ресурсів у територіальні громади можливе при використанні таких механізмів:

1. *Розробка стратегічних програм розвитку територіальної громади.* Стратегії соціально-економічного та культурного розвитку громад розробляються на довготривалий проміжок часу та затверджуються на сесії відповідної ради. Наприклад, «Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки» затверджена рішенням XXIII сесії VII скликання Харківської обласної ради від 27 лютого 2020 р. № 1196–VII. «Стратегія розвитку Солоницівської селищної територіальної громади на період 2021–2027 рр.» затверджена рішенням XXIV сесії VIII скликання Солоницівської селищної ради від 18 листопада 2021 р. № 21.

2. *Участь у грантових програмах, що фінансуються міжнародними організаціями, фондами та урядовими структурами.* Грантові програми — план дій з організації цільового фінансування проєктів грантозаявників для реалізації соціальних проєктів, благодійних програм, проведення досліджень, навчання тощо з подальшим звітом про використання коштів та зміни ситуації в громаді. Приклади участі у грантових проєктах наведені вище.

3. *Створення партнерств із бізнесом та громадськими організаціями для спільної реалізації інвестиційних проєктів.* Одним із головних плюсів партнерства є можливість більшого використання знань, ресурсів, вихід на якісно новий рівень культурних, соціальних, політичних взаємин. Одним із чинників, що зумовлює взаємодію органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади та громадянського суспільства, на думку В. Купрія, є ступінь довіри між учасниками [16]. На нашу думку, використання проєктного менеджменту як інструменту для вирішення соціально-економічних та культурних проблем територіальних громад є одним з елементів паритетних відносин між інститутами громадянського суспільства та владою, демонстрацією рівня прозорості та відкритості під час досягнення спільної мети та отримання запланованого результату.

4. *Залучення прямих іноземних інвестицій* шляхом просування територіальної громади як перспективного регіону для розвитку бізнесу. Для досягнення успіху громадам необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на покращення інвестиційного клімату, створення сприятливих умов для бізнесу та активне просування громади на міжнародному рівні. Першочерговим завданням для громад є розробка плану залучення прямих іноземних інвестицій, що включає такі етапи:

- аналіз поточного інвестиційного клімату громади (оцінка економічного потенціалу, аналіз сильних і слабких сторін, визначення галузей із найбільшим інвестиційним потенціалом);
- розробка інвестиційної стратегії (визначення ключових напрямків залучення інвесторів, формування пріоритетних галузей для інвестування, створення інвестиційних паспортів громади);



— інфраструктурна підготовка (поліпшення транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури, створення індустріальних парків та бізнес-інкубаторів, забезпечення сприятливих умов для розвитку підприємства);

— маркетинг та просування громади (створення бренду громади, розробка рекламної та комунікаційної стратегії, участь у міжнародних інвестиційних форумах і виставках, використання онлайн-платформ та соціальних мереж для просування);

— підтримка інвесторів (надання консультаційних послуг, спрощення бюрократичних процедур, забезпечення юридичної підтримки);

— розвиток людського капіталу (участь в освітніх програмах для підготовки кадрів, співпраця з вищими навчальними закладами та бізнес-школами, організація стажувань та тренінгів);

— моніторинг та оцінка ефективності (встановлення основних показників успіху, регулярний аналіз залучених інвестицій, коригування стратегій розвитку територіальної громади відповідно до змін у бізнес-середовищі).

5. Формування інноваційних проєктів, що відповідають сучасним викликам та тенденціям сталого розвитку територіальної громади. Територіальним громадам необхідно впроваджувати екологічно чисті технології, розвивати проєкти у сфері відновлюваної енергетики, створювати для управління громадою smart-рішення та підтримувати стартапи у сфері зеленої економіки, розробляти програми циркулярної економіки та ресурсозбереження.

Важливим механізмом для проєктного управління органів публічної влади є проєктний менеджмент, який не тільки відіграє ключову роль у розвитку місцевої інфраструктури, соціальних ініціатив та економічного зростання. Завдяки використанню сучасних методів проєктного менеджменту органи публічної влади територіальних громад можуть ефективніше використовувати ресурси, залучати інвестиції та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.

На думку В. Трілленберга, поняття «проєктний менеджмент» розуміється науковцями по-різному. У широкому розумінні, поняття «проєктний менеджмент» використовується для організації великих і самостійних проєктів у фазі реалізації [17]. У свою чергу, під проєктом розуміють «комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період» [8]. Враховуючи підхід Світового банку, можна охарактеризувати проєкт як сукупність взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на реалізацію цілі та мети, які визначені в часі, обмежені фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами. На нашу думку, проєкт є інструментом для реалізації завдань, спрямованих на виконання поставленої мети, а також створення умов для підтримки розвитку територіальних громад та забезпечення ефективної



реалізації ініціатив громадськості. Для успішної проектної діяльності важливо використовувати проектний підхід як спосіб мислення, а також проводити проектну діяльність систематично, регулярно визначаючи потреби громади, пріоритети та способи розв'язання наявних або виникаючих проблем.

Отже, проектний менеджмент у територіальних громадах є дієвим інструментом для сталого розвитку, що сприяє підвищенню добробуту населення та ефективному використанню місцевих ресурсів. Однак воєнний та повоєнний час потребують від територіальних громад нових інструментів реагування на виклики та розв'язання наявних завдань соціально-економічного розвитку, покращення якості життя населення. Аналіз структури міських/селищних/сільських рад на Харківщині показав відсутність у більшості з них окремих проектних відділів, які проводили б системну роботу зі стратегічного планування розвитку громади на основі застосування проектного підходу. Здебільшого цю функцію виконує або окремий працівник, або декілька працівників з різних галузевих відділів органів місцевого самоврядування. Проте така недостатня увага органів місцевого самоврядування до проектного підходу як дієвого інструменту соціально-економічного розвитку територіальної громади призводить до негативного сценарію, оскільки працівники, які повинні виконувати функцію проектного менеджера, зазвичай завантажуються завданнями, не пов'язаними з проектною діяльністю. Таке перевантаження та відсутність підтримки з боку колег органів місцевого самоврядування, які також виконують роботу згідно з посадовими обов'язками, призводить до швидкого вигорання проектного менеджера. Зовсім по-іншому йдуть справи в громадах, де є окремі відділи або сектори проектної діяльності з кількістю працівників, що дозволяє не тільки писати проекти, але й доводити їх до логічного завершення (реалізація, підготовка та надання звіту). Нижче на рис. 1 наведена інформація про територіальні громади Харківщини, які станом на січень 2025 року мають спеціалістів з проектного менеджменту у структурних підрозділах місцевої ради (військової адміністрації).

Як бачимо на рис. 1, найбільшу структуру створено при Харківській міській раді [18]. Зрозуміло, що велике місто Харків, яке раніше мав статус обласного центру з розгалуженою інфраструктурою і спроможним бюджетом, на сьогодні знаходиться на фронті повномасштабного вторгнення і потрапляє під удари російської військової техніки. Тому одним із головних питань для органів місцевої влади є не тільки збереження, відновлення та перезапуск всієї системи забезпечення життєдіяльності міста, але й пошук креативних, інноваційних рішень для соціально-економічного, освітнього, культурного розвитку громади. Як і всі територіальні громади України, Харківська міська територіальна громада має короткотермінові завдання, які обмежені часом, ресурсами та річним бюджетним циклом, а також довгострокові стратегічні завдання, задекларовані у «Стратегії розвитку Харкова до 2030 року».



Рис. 1. Структурні підрозділи територіальних громад Харківщини, які мають спеціалістів з проєктної діяльності

На відміну від Офісу управління проєктами, створеного при Криво-різькій міській раді і в якому працюють менеджери, які опікуються стратегічними та оперативними проєктами, до складу Департаменту розвитку муніципального менеджменту Харківської міської ради входять:

- Управління координації публічних закупівель, у складі якого діють відділ інформаційного забезпечення, відділ аналізу та звітності;
- Управління енергоефективності та енергоменеджменту, у складі якого діють відділ моніторингу та розвитку, відділ енергоменеджменту;
- Управління контрольно-аналітичної діяльності, у складі якого діють відділ внутрішнього аудиту, відділ фінансового контролю.



За Департаментом також закріплені комунальні підприємства та установи — Комунальне підприємство «Централізована закупівельна організація Харківської міської ради та Комунальне підприємство «Муніципальна сервісна компанія». Тобто Департамент відповідає за сталий розвиток міста, ефективне та результативне та раціональне використання коштів бюджету Харківської міської ради, модернізацію та впровадження енергоменеджменту в бюджетній сфері міста тощо.

На відміну від Департаменту, Управління інноваційного розвитку та іміджевих проєктів Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради розробляє Стратегію розвитку міста, організовує масштабні інноваційні та іміжєві проєкти і фестивалі, спрямовані на розвиток сфери культури та залучення коштів до місцевого бюджету, втілює у життя креативні та інноваційні програми і заходи для прогресивної молоді, волонтерів, підприємців та бізнесменів. До складу Управління входить комунальна установа Харківський стартап-центр «Startup Kharkiv».

Розглядаючи елементи структурних підрозділів територіальних громад Харківської області, ми бачимо, що на сьогодні тільки у 12 з 56 громад регіону сформовані відділи та управління, які мають спеціалістів з проєктного менеджменту. Це пов'язано із відсутністю у більшості громад кваліфікованого персоналу та відповідного документального супроводу проєктів. Потреба у професійній освіті в галузі управління проєктами є однією з головних проблем сьогодення як для сфери економіки, так і для галузі культури. Очевидно, що кваліфіковані культурні менеджери зможуть не тільки змінити зміст управління проєктами на місцевому рівні, але й збільшити кількість виграних проєктів в інтересах вдосконалення інфраструктури і культурних послуг, зміцнення місцевого потенціалу та партнерства державного й приватного секторів.

Таким чином, від впровадження проєктного менеджменту територіальні громади отримують користь у вигляді швидких управлінських рішень у кризові періоди, спрямованих на збільшення ефективності, значному зниженню витрат, а також підвищенню наявних ресурсних можливостей громади за рахунок прозорості та контрольованої діяльності.

Слід зазначити, що органи публічної влади відіграють важливу роль у проєктному менеджменті у сфері культурних послуг. Вони можуть виступати ініціаторами, фінансистами, регуляторами та координаторами культурних проєктів на території громад як особисто, так і у співпраці з інститутами громадянського суспільства. Для успішного запровадження проєктного менеджменту органам публічної влади необхідно не тільки визначити стратегічні напрямки розвитку культури в громаді, залучити власні фінансові ресурси та ресурси грантодавців, координувати роботу між різними стейкхолдерами, ефективно розвивати культурну інфраструктуру, але й постійно проводити оцінку результатів і впливу реалізованих ініціатив. Для цього розробляються критерії ефективності, проводяться аудити та дослідження.

Наприклад, у Балаклійській територіальній громаді було реалізовано низку проєктів у сфері культури, внаслідок яких було організовано



Молодіжний ХАБ «КУБ» при Балаклійському будинку культури, закуплено звукове та світлове обладнання, оргтехніку та меблі. Результатом стало об'єднання молоді громади, надання освітніх та культурних послуг, проведення тренінгів та культурних заходів для молодіжної вікової аудиторії, реалізація молодіжних ініціатив в громаді [19].

У Палаці культури «Хімік» Златопільської (Первомайської) міської ради [20] завдяки командній роботі працівників органів місцевого самоврядування та громадських організацій за грантові кошти було відремонтовано сцену, закуплено світлове обладнання, проведено ремонт у бібліотеці та відкрито молодіжний ХАБ. Таким чином, завдяки реалізації цих проєктів населення отримало якісну культурну послугу у вигляді концертів, вистав з сучасним освітленням та якісним звуком, а також у новому сучасному просторі з'явилися нові можливості скористатися новим спектром освітньо-культурних, психологічних послуг, вільного спілкування на теми, що цікавлять молодь та дорослих. Також за фінансової підтримки Уряду Франції в межах ініціативи «Вікна фінансування» сприяння UNDP Ukraine/ ПРООН в Україні за технічного адміністрування ГО «Взаємодія Плюс» у підвалі Палацу культури «Хімік» ГО «Моушн+» наприкінці 2024 — початку 2025 років впровадило проєкт «Матуся в укритті». Завдяки проєкту було створено багатофункціональний хаб, що дозволило отримувати психологічну, соціальну та освітню підтримку під час повітряних тривог, використовувати підвальне приміщення під укриття для матусь з маленькими дітьми, учнів школи мистецтв і колективів художньої самодіяльності Палацу культури «Хімік», забезпечити ефективне врахування потреб жінок та найбільш вразливих груп населення у процесах відновлення та пом'якшувати негативні соціально-економічні наслідки війни, що триває.

У м. Харкові у Харківському стартап-центрі «Startup Kharkiv» для харківських волонтерів реалізовано освітній проєкт «Open Volunteer School-2023», метою якого було підвищення компетентності волонтерів, покращення їхньої безпеки та підвищення ефективності діяльності. Також, завдяки участі у проєктах, тренінгах і навчальних програмах міжнародних організацій і партнерів, Харківський стартап-центр отримав ноутбуки і планшети від Міжнародної організації з міграції в рамках проєкту «Людський вимір: Ефективне управління за допомогою даних, співпраці та залучення громад». Зокрема, в рамках проєкту ноутбук та планшети також отримали декілька територіальних громад Харківської області. Таким чином, завдяки цьому проєкту, громади отримали можливість посилити спроможність збору гендерно чутливих даних та інклюзивного прийняття рішень.

Слід відзначити, що в умовах війни органи публічної влади територіальних громад все більше використовують гнучкі та ефективні підходи до оперативного вирішення кризових ситуацій та проблем. Усе більшим попитом у громадах користуються короткострокові та середньострокові проєкти, за допомогою яких можна за встановлений термін реалізувати завдання, залучивши додаткові інвестиції та фінансові ресурси міжнародних донорських організацій. Наприклад, завдяки громадському проєкту «Осві-



тно-мистецький простір «Музичний простір «Душа» у м. Зміїв на базі місцевої музичної школи з'явився освітньо-мистецький простір [21], у якому родини під час реалізації проекту мали змогу долучитися до музичного мистецтва, що сприяло згуртованості родини, зниженню тривожності та підвищенню культурного рівня. Інноваційність та унікальність проекту полягала у використанні інтерактивного сучасного обладнання у заходах з музикотерапії, нестандартних музичних інструментів та інноваційних методів викладання. Під час занять психолог, шляхом анкетування виявляв рівень стресу на початку заняття та в кінці та надавав безоплатне консультування учасникам заходу (бенефіціарам). Родинам пропонувалися такі заходи: джем-сейшени, майстер класи, родинне музикування, створення запису. Тривалість проекту: 15 липня — 15 листопада 2024 р. (4 міс.). Завдяки проекту було закуплено обладнання та меблі, облаштовано приміщення, виділене Зміївською територіальною громадою. За результатами проекту було охоплено 286 осіб (106 прямих вигодоотримувачів та 180 опосередкованих вигодоотримувачів), серед яких особи віком до 18 років — 180 осіб, 18–24 — 8 осіб, 25–34 — 48 осіб, 35–59 — 43 особи, 60+ — 7 осіб. З них ВПО — 34 особи, особи з інвалідністю — 1. Завдяки проекту в громаду заведено 13 996,84 \$ [22]. Таким чином, завдяки проекту команди місцевих активістів «Гармонія мистецтва» у Зміївській територіальній громаді стало можливим надання населенню громади незалежно від віку та соціального статусу такої форми культурної послуги як «психологічна допомога засобами музики».

Важливу роль у проектному менеджменті займає стратегічне планування. На відміну від громадських організацій, які обирають для реалізації обмежені у часі проекти, органи публічної влади в громадах повинні ширше дивитися на проблему розвитку громади і використовувати короткострокові або середньострокові проекти як інструмент для поетапного вирішення глобальної проблеми. Наприклад, метою оновлення музичного обладнання закладів культури є не те, що воно застаріле, а тому що це є кроком для реалізації стратегії з осучаснення роботи закладів культури та підвищення рівня гармонійно розвинутої особистості.

Отже, сфера культурних послуг має низку викликів, пов'язаних із нестачею фінансування, складнощами в координації багатьох зацікавлених сторін та необхідності врахування різних культурних контекстів. Водночас впровадження сучасних підходів до проектного управління дозволяє створювати інноваційні й стійкі культурні продукти, що сприяють соціальному та економічному розвитку суспільства.

Проектне управління є ключовим інструментом для забезпечення ефективного функціонування культурних послуг. Синергія органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, бізнесу та комунальними закладами у сфері культури сприяє ефективному використанню бюджетних та позабюджетних коштів, швидкій адаптації до змін, впровадженню інновацій у сфері культури, значному розширенню доступності та якості культурних послуг населенню територіальних громад.

У контексті воєнного стану в Україні, завдяки участі в обласному курсі проектів «Разом у майбутнє» [12; 22; 23], ініційованому Харківською



обласною радою, 4 з 33 територіальних громад Харківської області отримали можливість реалізувати ініціативи у сфері культури, що забезпечило мешканцям громад відновлення та доступ до культурно-освітніх послуг. Зокрема, в Ізюмській територіальній громаді було реалізовано спільний проєкт громадської організації «Ізюмський клуб спортивного танцю «Елегія» та Ізюмської міської ради під назвою «Відновлення надання мистецько-освітніх послуг в громаді — крок до гармонійного дитинства» (загальний бюджет проєкту — 1 499 995 грн), у межах якого відновлено надання мистецької освіти в Ізюмській музичній школі. У Красноградській територіальній громаді реалізовано проєкт «Поточний ремонт найпростішого укриття зі створенням безпечного простору для інтелектуально-культурного розвитку молоді комунального закладу «Красноградський молодіжний центр» Красноградської міської ради» (загальний бюджет проєкту — 1 500 000 грн), у результаті якого проведено ремонтні роботи приміщень молодіжного центру та облаштовано укриття для безпечного проведення культурно-освітніх заходів. Крім того, Пісочинська (загальний бюджет проєкту — 4 266 074 грн) та Чкалівська (загальний бюджет проєкту — 766 598 грн) селищні територіальні громади реалізували проєкти, що передбачали ремонт приміщень, придбання меблів та оргтехніки для облаштування тимчасових укриттів і багатофункціональних просторів, призначених для реабілітації, розвитку практичних навичок, дозвілля та творчої самореалізації внутрішньо переміщених осіб, учасників АТО/ООС і членів їхніх родин.

Таким чином, застосування проєктного підходу і проєктного менеджменту до розвитку культури в громадах сприяє залученню громади до планування та реалізації культурних ініціатив, підвищенню конкурентноспроможності культурних послуг через впровадження сучасних технологій. Основними методами розширення спектру культурних послуг завдяки застосуванню проєктного менеджменту є:

1. Розробка нових культурних програм — створення інноваційних заходів, фестивалів, виставок, майстер-класів та освітніх проєктів;
2. Залучення партнерів і грантове фінансування — співпраця з міжнародними фондами, місцевим бізнесом та громадськими організаціями для реалізації масштабних культурних ініціатив;
3. Використання цифрових технологій — створення онлайн-платформ для проведення віртуальних екскурсій, онлайн-курсів та цифрових виставок;
4. Децентралізація культурних послуг — організація мобільних бібліотек, пересувних театрів, мистецьких резиденцій у віддалених населених пунктах громади;
5. Розвиток креативних індустрій — підтримка місцевих митців, ремісників, музикантів шляхом створення культурних кластерів та бізнес-інкубаторів для творчих стартапів.

Отже, розширення спектру культурних послуг за допомогою проєктного менеджменту сприяє підвищенню рівня культурної освіченості мешканців територіальної громади та соціальній згуртованості, створює нові



робочі місця у сфері культури та креативних індустрій, посилює туристичну привабливість громади. Завдяки системному підходу використання проектного менеджменту в територіальних громадах можна ефективно реалізовувати культурні ініціативи, залучати додаткові ресурси та підвищувати доступність культурних заходів для мешканців.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Проектне управління відіграє ключову роль у розвитку територіальних громад, оскільки дозволяє ефективно планувати, реалізовувати та контролювати ініціативи, спрямовані на покращення якості життя мешканців. Маючи обмежені фінансові, людські та матеріальні ресурси, за допомогою проектного управління територіальні громади можуть правильно розподіляти та використовувати ці ресурси для досягнення максимального ефекту.

2. Проектний менеджмент здатен сформувати спільні управлінсько-технологічні дії для органів публічної влади та громадських організацій, посилити громадську активність та відповідальність. Використання проектного підходу як важливого механізму в роботі органів місцевого самоврядування та громадських інституцій дозволить залучити до вирішення проблемних питань громади активну громадську спільноту, покращити інвестиційну діяльність, залучити додаткові кошти інвесторів та міжнародних донорів.

3. Проектний підхід передбачає активну участь мешканців громади на етапах планування, реалізації та оцінки проектів. Це сприяє розвитку громадянського суспільства та підвищенню відповідальності за майбутнє територіальної громади. Громада, яка використовує проектний підхід, має змогу ефективніше реалізовувати довгострокові стратегії розвитку, що сприяє сталому економічному зростанню та покращенню фінансової, екологічної ситуації, добробуту громади.

4. Для розвитку територіальної громади питання культури є не менш важливими, ніж соціальні чи економічні питання, оскільки культура відображає прийняття і збереження цінностей, культурних норм і традицій, зберігає духовність та ідентичність українського народу. Тому проекти у сфері культури, навіть у воєнний час, визначають перспективи розвитку територіальних громад, впливають на розвиток людського капіталу, розширюють спектр надання культурних послуг населенню як закладами культури, так і громадськими організаціями. Проектний підхід у роботі органів публічної влади в територіальних громадах та громадських інституцій є перспективним підходом до реалізації проектів у сфері культури, оскільки дозволяє, по-перше, подолати радянську систему надання культурних послуг населенню закладами культури, по-друге, розширити перелік культурних послуг, створити нові культурні простори та платформи для реалізації громадських ініціатив, по-третє, організовано та результативно впроваджувати зміни, в-четверте, відкриває можливості для реалізації важливих ініціатив, які неможливо втілити лише за рахунок місцевого бюджету.



Досвід проектного менеджменту, набутий територіальними громадами в довоєнний час та під час воєнного стану, стане основою для відновлення та розбудови територій у повоєнний час. Налагодження стосунків з міжнародними донорами, якісна взаємодія зі стейкхолдерами територіальної громади дозволить вибудувати надійні партнерські взаємовідносини між органами публічної влади, інститутами громадянського суспільства та міжнародними організаціями для реалізації проєктів, спрямованих на стале зростання територіальних громад, покращення якості життя населення, зокрема й розширенню можливостей для надання якісних і доступних культурних послуг, а також дозволить громадам стати привабливими для інвесторів.

Список використаних джерел

1. Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проєктами. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2011. Вип. 3. С. 17–24.
2. Белікова Н., Єрьомка Д. Проектна діяльність як інструмент розвитку об'єднаної територіальної громади. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 32–36. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-7>.
3. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3 (74). С. 140–147. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18>.
4. Корженко В. В. Проектний менеджмент у публічному управлінні. *Публічне управління: термінологічний словник* / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрое. Київ : НАДУ, 2018. С. 135.
5. Полянська А. С., Запужляк І. Б. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. № 1 (79). С. 160–170. <https://doi.org/10.37491/UNZ.79.15>.
6. Полянська А. С., Дрогомирецький В. Г. Проектна діяльність як інструмент міжнародного партнерства у забезпеченні розвитку територій. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем* : VI Міжн. наук.-практ. конф., 11–13 жовтня 2017 р. Івано-Франківськ, 2017. С. 152–155.
7. Сивак Т. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. *Актуальна проблеми державного управління*. 2019. Том 3, № 79. С. 53–57. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3792019185432>.
8. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 186 с.
9. Шаров Ю. П. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад. *Публічне управління: термінологічний словник* / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрое. Київ : НАДУ, 2018. С. 135.
10. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. PPV Knowledge Networks, 2013. 177 с. Агенція економічного розвитку PPV. URL: <https://t.ly/dQoL->.



11. Мельник Т. О. Проектна діяльність органів публічної влади. *Публічне управління: термінологічний словник* / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрое. Київ : НАДУ, 2018. С. 134–135.
12. Переможці (Конкурс «Разом в майбутнє»). *Харківська обласна рада*. URL: <https://t.ly/WO9DZ>.
13. Про звіт роботи відділу освіти, культури, молоді та спорту Солоницівської селищної ради за 2023 рік. Рішення виконавчого комітету Солоницівської селищної ради Харківської області від 10.01.2024 р. № 03. *Солоницівська громада*. URL: <https://t.ly/wRS70>.
14. У Валківському Центрі життєстійкості соціальним педагогом БО БФ «Право на захист» був організований захід для дітей віком від 1 до 3 років (14.05.2024; 16:10). *Валківська міська рада*. URL: <https://t.ly/nksqg>.
15. Про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Височанської селищної ради за 2024 рік. Рішення від 29.02.2025 р. *Височанська селищна рада*. URL: <https://t.ly/LR6di>.
16. Купрій В. І. Організації громадянського суспільства як суб'єкти вироблення державної політики. Автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.01. Дніпро, 2017. 17 с.
17. Трілленберг В. Проектний менеджмент. Тернопіль : Економічна думка, 2001. 95 с. *Бібліотека ім. Л. Каніщенка Західноукраїнського національного університету*. URL: <https://t.ly/-jHHB>.
18. Схема підпорядкування виконавчих органів Харківської міської ради 8 скликання. *Харківська міська рада*. URL: <https://t.ly/nzEdy>.
19. Заняття з мінної безпеки для дітей та підлітків (20.04.2023). *Балаклійська міська військова адміністрація*. URL: <https://t.ly/pQJtG>.
20. Первомайська міська громада виграла 2 міні-проекти на суму 3 млн грн. *Телерадіокомпанія «Надія»*. URL: <https://t.ly/ggrmn>.
21. У Змієві презентували освітньо-мистецький простір «Музичний простір душа» (13.08.2024). *Зміївська міська рада*. URL: <https://t.ly/NMu1H>.
22. Оголошено переможців щорічного конкурсу міні-проектів Харківської облради «Разом у майбутнє». КЗ «Обласний організаційно-методичний центр культури і мистецтва». URL: <https://t.ly/RayUk>.
23. Положення про порядок проведення обласного конкурсу проектів місцевого та регіонального розвитку «Разом в майбутнє», затв. рішенням Харківської обласної ради від 24.12.2022 р. № 468–VIII (XIV сесія VIII скликання). *Харківська обласна рада*. URL: <https://t.ly/LYnnF>.

Надійшла до редакції 08.01.2025
Рекомендовано до друку 28.04.2025

Nataliia PLOTNIK

(V. N. Karazin Kharkiv National University)

Project Activities Of Public Authority Bodies As A Tool For Improving The Quality Of Cultural Services

The article analyses the practical aspects of implementing a project approach by local governments and civil society institutions in territorial communities of the Kharkiv region to improve the quality of cultural services provided to the population. The study showed that joint implementation of cultural projects contributes to more efficient use of resources, increased community involvement in cultural life, and the creation of a more inclusive cultural environment. It has been found that effective cooperation between government bodies and public institutions within territorial communities ensures an



increase in the quality of cultural services, contributes to the formation of sustainable partnerships, and activates the development of local cultural potential. The article reveals the importance of applying project management methods and approaches to the development of territorial communities. It is recognized that the project approach achieves changes in the socio-economic and cultural development of territorial communities, adjusting the behaviour of society. The examples of successful practices of territorial communities of the Kharkiv region prove the importance of synergy between public authorities and civil society institutions in the implementation of international and grant projects that promote the accessibility and quality of cultural services. It has been proven that the use of a project approach and project management in the development of culture in territorial communities is an effective tool for activating cultural life and expanding the range of cultural services. This approach ensures the involvement of the community in the processes of planning and implementing cultural initiatives, promotes the introduction of modern technologies, and increases the competitiveness of the services provided. It was found that the main methods of implementing cultural policy based on a project approach are: developing new cultural programs, establishing partnerships to attract grant funding, integrating digital tools into the cultural sphere, decentralizing cultural services, and supporting the development of creative industries. It was found that the comprehensive application of these methods contributes to an increase in the level of cultural education of the population, the formation of social cohesion, the creation of new jobs in the field of culture, and the strengthening of the tourist attractiveness of the community. Project management is a key factor in the systemic development of the cultural sphere in territorial communities, which allows for the effective implementation of innovative initiatives, the attraction of additional resources, and the provision of wider access to cultural goods.

Keywords: project management, project approach, cultural services.