

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

«До захисту допускається»

завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Проектний менеджмент як інструмент підвищення ефективності
грантової діяльності органів територіальних громад (на прикладі м.
Тростянець)»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

освітня програма «Управління проектами»

Студентки групи УП.м - 31 Бражник Ярослави Ігорівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____

Науковий керівник: _____

ст.викладач, к.е.н., доцент

Тетяна МАЙБОРОДА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент,

освітньо-професійної програми Управління проектами

Здобувача (ки) групи УП.м-31 Бражник Ярослава Ігорівна

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Проектний менеджмент як інструмент підвищення ефективності грантової діяльності органів територіальних громад (на прикладі м. Тростянець)» затверджена наказом №1209-VI від 25.11.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 08 грудня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз впровадження проектного менеджменту як інструменту підвищення ефективності грантової діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Тростянецької міської ради.

4. Об'єкт дослідження: грантова діяльність органів місцевого самоврядування.
5. Предмет дослідження: проєктний менеджмент як інструмент підвищення ефективності грантових ініціатив Тростянецької міської ради.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі наукових статей, нормативно-правових актів і матеріалів міжнародних організацій.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи проєктного менеджменту в публічній сфері	11.11.2024
II	Проєктна діяльність у місті Тростянець: розвиток і результати	18.11.2024
III	Підвищення ефективності грантової діяльності Тростянецької міської ради	25.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен описати основні принципи та методи проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування України, проаналізувати його розвиток за останні десять років, а також вплив зовнішніх факторів на управління грантовими проєктами, а також має навести статистичні дані та оглянути наукові дослідження щодо ефективності використання грантів у публічному секторі.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати застосування проєктного менеджменту в місті Тростянець, зокрема в контексті розвитку місцевої інфраструктури, покращення умов життя громади та залучення грантових ресурсів. Студент має оцінити ефективність проєктів, їх вплив на соціально-економічний розвиток та описати основні досягнення Тростянецької міської ради в управлінні проєктами.

У розділі 3 студент повинен здійснити аналіз конкретного проєкту, реалізованого в місті Тростянець, зокрема, проєкту термомодернізації інфекційного відділення міської лікарні, а також має

охарактеризувати етапи реалізації проєкту, використані технології, методи управління, а також оцінити результативність та вплив на інфраструктуру та соціальні умови міста.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 25.10.2024

Керівник кваліфікаційної роботи

ст.викладач, к.е.н., доцент
Тетяна МАЙБОРОДА

(підпис)

Завдання до виконання одержала

Ярослава Бражник

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на тему "Проектний менеджмент як інструмент підвищення ефективності грантової діяльності органів територіальних громад (на прикладі м. Тростянець)" має обсяг 80 сторінок та містить 1 таблицю та 21 ілюстрацію. У процесі дослідження опрацьовано 25 джерел літератури, що включають наукові статті, нормативно-правові акти і матеріали міжнародних організацій.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю вдосконалення використання грантових ресурсів у процесі розвитку територіальних громад України. У ситуації економічної невизначеності та обмеженого фінансування з державного бюджету ефективне управління грантовими проектами є важливим механізмом для поліпшення соціально-економічних показників діяльності органів місцевого самоврядування.

Метою роботи є аналіз впровадження проектного менеджменту як інструменту підвищення ефективності грантової діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Тростянецької міської ради. Для досягнення мети дослідження були застосовувані такі методи: порівняльний аналіз, аналіз документальних матеріалів, інтерв'ювання та опитування, а також економіко-математичні методи для оцінки результативності грантових проектів.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що використання методів проектного менеджменту сприяє суттєвому підвищенню прозорості та ефективності використання грантових коштів, а також покращенню реалізації проектів на рівні місцевих органів влади.

Ключові слова: ГРАНТИ, ІНФРАСТРУКТУРА, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	9
1.1 Сутність проєктного менеджменту	9
1.2. Особливості застосування проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування.....	17
1.3 Сучасний розвиток проєктного менеджменту в публічній сфері України.....	21
РОЗДІЛ 2 ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У МІСТІ ТРОСТЯНЕЦЬ: РОЗВИТОК І РЕЗУЛЬТАТИ	26
2.1 Застосування проєктної діяльності у Тростянецькій міській раді.....	26
2.2 Вплив проєктної діяльності на життя громади.....	30
2.3 Ефективність, результати та перспективи подальшої проєктної діяльності у Тростянецькій громаді.....	39
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРОСТЯНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	44
3.1 Опис та завдання проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні»	44
3.2. Організаційні, соціальні, фінансові особливості реалізації проєкту.....	58
3.3. Вплив реалізації проєкту на ефективність діяльності Тростянецької міської ради.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

В умовах сучасної децентралізаційної реформи та посилення міжнародної співпраці органи місцевого самоврядування України є центральною ланкою у сприянні сталому розвитку громад. Діяльність у сфері залучення грантів, як складова проєктного менеджменту, є дієвим механізмом для досягнення стратегічних цілей громад, орієнтованих на розвиток інфраструктури, відновлення та поліпшення умов життя населення. Тому вивчення особливостей упровадження проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування є важливим і відповідає сучасним викликам.

Обґрунтування актуальності теми роботи полягає у важливості оптимізації грантових процесів в умовах загострення конкуренції за зовнішнє фінансування та економічних труднощів. Розумне застосування грантових коштів позитивно впливає на фінансову стабільність громади й стимулює використання прогресивних методів у реалізації ініціатив. Аналіз досвіду Тростянецької міської громади, яка активно працює над залученням міжнародних грантів, дозволяє оцінити методи підвищення ефективності грантової роботи.

Грантова діяльність органів місцевого самоврядування є **об'єктом цього дослідження**.

Предметом дослідження виступає проєктний менеджмент як інструмент підвищення ефективності грантових ініціатив Тростянецької міської ради.

Метою роботи є аналіз механізмів проєктного менеджменту, які впливають на ефективність залучення грантів у місцевому самоврядуванні.

Для досягнення мети дослідження сформульовано такі **основні завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні засади проєктного менеджменту та його застосування у публічному секторі.
2. Дослідити специфіку проєктної діяльності Тростянецької міської ради, зокрема в контексті грантового фінансування.

3. Оцінити роль проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» у підвищенні ефективності грантових ініціатив.

Для проведення роботи були **використані методи** аналізу, синтезу, системного підходу, а також порівняння і узагальнення.

Оригінальність дослідження полягає в аналізі ролі проєктного менеджменту в удосконаленні грантової діяльності на прикладі конкретної громади.

Проведене дослідження було апробоване в ході переддипломної практики у відділі проєктної діяльності та міжнародного співробітництва Тростянецької міської ради.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота обсягом 85 сторінок містить 1 таблицю та 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність проєктного менеджменту

У сучасних умовах менеджмент проєктів все більше набуває значення як дієвий інструмент ресурсного, часового та ризикового управління в умовах постійних змін. Сучасні установи, незалежно від того, якого вони розміру чи сфери діяльності, зіштовхуються з дедалі складнішими завданнями, виконання яких вимагає високого рівня координації та планування. Проєктний менеджмент надає можливість структурувати ці процеси, забезпечити досягнення поставлених цілей в потрібні терміни та використання ресурсів з максимальною ефективністю.

Формування та зростання проєктного менеджменту в Україні має свої унікальні відмінності. За останні десять років вітчизняна практика значно просунулася, враховуючи досвід з-за кордону та адаптуючи сучасні методології до місцевих умов.

Передусім варто дати визначення проєктному менеджменту та його діяльності. Проєктний менеджмент представляє собою управлінську галузь, присвячену плануванню, організації, виконанню та контролю за проєктами аби досягти певні цілі у встановлені терміни та в межах виділеного бюджету (Табл. 1.1.). Його основним завданням є раціональне використання ресурсів, наприклад, час, фінанси, людський ресурс, аби досягати успішних результатів.

Джерело тлумачення терміну «проект»	Визначення терміну «проект»
PMBOK Guide (Project Management Institute, PMI)	«Проект — це тимчасове зусилля, яке виконується для створення унікального продукту, послуги чи результату.»
PRINCE2 (Projects in Controlled Environments)	«Проект — це діяльність, яка складається з серії взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення певних цілей, що повинні бути завершені в обмежений термін.»
ISO 21500:2012 (Міжнародний стандарт з управління проектами)	«Проект — це зусилля, спрямоване на створення унікального продукту, послуги чи результату. Він має визначений початок і кінець, а також певні вимоги щодо якості, часу та витрат.»
Словник термінів з управління проектами (Project Management Glossary)	«Проект — це набір заходів, що мають спільну мету і виконуються в межах визначених рамок.»
International Project Management Association (IPMA)	«Проект — це унікальна діяльність, що має визначені цілі і специфічні результати, виконувана в умовах обмежених ресурсів.»

Табл. 1.1 – Приклади відомих джерел визначення терміну «проект»

Проектний менеджмент має низку ключових етапів: визначення проектних цілей, розробка плану, розподіл ресурсів, управління ризиками, моніторинг проекту та його завершення. Менеджер проекту координує команду, делегує обов'язки та розв'язує проблеми, які можуть виникнути при процесі проектної реалізації.

Головним елементом проектного менеджменту як такого є проект. Він являє собою проміжне починання, спрямоване на створення унікального

продукту або послуги. Проєкт повинен мати чітко поставлені цілі, терміни виконання та фінансовий план(кошторис).

Суть менеджменту проєктів полягає в тому, аби організувати та удосконалити всі процеси, пов'язані з реалізацією проєкту, і забезпечити високу ефективність та мінімалізацію ризиків. Цього можна досягти через використання різних сучасних методологій та засобів, які допомагають управляти всіма аспектами проєкту, включаючи якість, комунікації, час та вартість. Ця галузь займає особливе місце у забезпеченні вдалого досягнення цілей організації та реалізації її стратегій (Вікіпедія, 2024).

Проєктний менеджмент представляє собою структурований процес планування, організації, управління ресурсами, а також моніторингу та контролю, який виконує задачі, щоб досягти конкретні цілі в умовах встановленого часу та бюджету. В основі цього процесу лежить необхідність узгодити ресурси та зусилля, щоб ефективно виконувати різної складності проєкти. Визначення проєктного менеджменту в наш час відображає його як орієнтований на результат та багатофункціональний, при цьому управління проєктами вважають необхідним інструментом для підвищення ефективності діяльності організацій, реалізації стратегічних намірів та адаптації до змін довкілля, особливо в публічній сфері.

Ціль проєктного менеджменту полягає в забезпеченні успішності завершення проєкту шляхом оптимального використання доступних ресурсів таких, як час, фінанси, технічні та людські ресурси. Головними завданнями проєктного менеджменту вважають розробку деталізованого плану, визначення та встановлення чітких цілей та стандартів, а також регулярне відслідковування та оцінка прогресу. Проєктний менеджмент відіграє важливу роль в тому, щоб мінімузувати ризики та забезпечити гнучкість для своєчасного реагування на зміни в процесі реалізації проєкту.

Проектний менеджмент ґрунтується на кількох принципах, які визначають успіх проєктів. До таких принципів належать: цільова орієнтованість, унікальність кожного проєкту, управління якістю та системний підхід до управління ресурсами і задачами. Дотримуючись цих принципів, організації можуть ефективно організувати процес управління проєктами незалежно від їх масштабу або складності. Притримуючись цих принципів, можна не тільки досягати очікуваних результатів, але і підвищити загальну стійкість до непередбачуваних обставин.

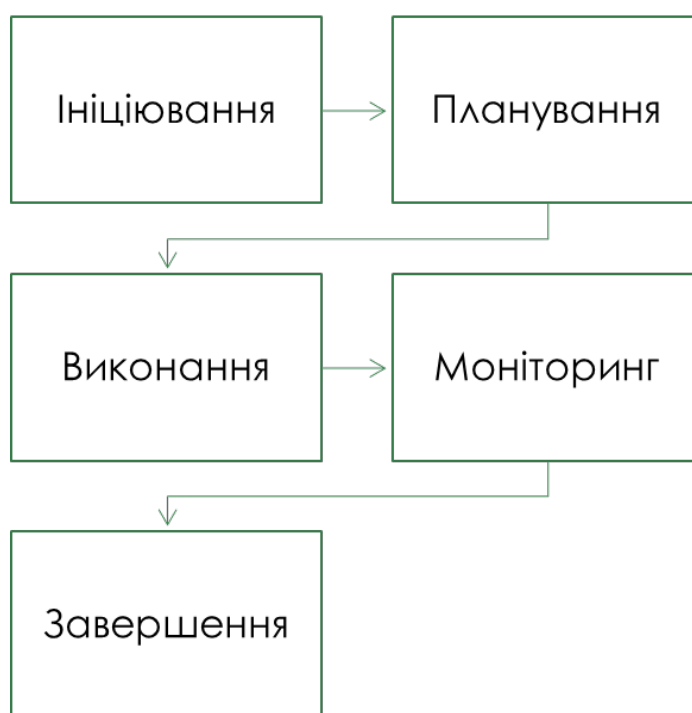


Рис. 1.1. – Схема життєвого циклу проєкту

Життєвий цикл проєкту зазвичай складається з декількох ключевих етапів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення (Рис.1.1.). Етап «Ініціювання» вважають як початок проєкту, тобто ознайомлення з майбутніми задачами. Визначають суть проєкта та його ціль, після цього проєктна команда займається детальним плануванням.

Етап «Планування» — найважливіша частина в управлінні проєктом. Як стверджується в класичній методології по РМВОК, це повинно зайняти

приблизно 50% всього часу в процесі реалізації проекту. Суть полягає в тому, що під час цього етапу ретельно прописуються всі дії, які повинна здійснити команда для досягнення заданої мети. Для цього проект спочатку розділяється на частини і набір дрібних завдань. Створюється певний «графік робіт», в якому прописуються дедлайни для кожної із задач. Також опрацьовується список необхідних ресурсів. При цьому планування включає в себе періодичне коригування, адже в процесі роботи постійно з'являються нові нюанси і підзадачі, стають явними певні «підводні камені» проекту.

Етап «Виконання» пов'язаний з практичною реалізацією плану, де ключову роль відіграє ефективний розподіл ресурсів. Цей етап слід чергувати з попереднім. В ідеальній системі управління проектом все виглядає так: поставили завдання, виконали його, проконтролювали, внесли в план необхідні корективи, поставили нову задачу і так далі. На етапі «Виконання» зазвичай в хід йдуть певні інструменти для полегшення перебігу процесів: делегування, тайм-менеджмент, матриця Ейзенхауера і викреслювання справ.

«Моніторинг» відслідковує відхилення та коригує хід виконання завдань. На етапі проекту «Завершення» підводяться підсумки, аналізуються досягнуті результати та робиться оцінка рівня задоволеності зацікавлених сторін. На цьому етапі робиться контрольна перевірка виконаної роботи і обов'язково зберігаються вихідні дані, задіяні інструкції і регламенти (Агрокебети).

В умовах стрімкого розвитку технологій та нових бізнес-моделей для управління проектами застосовують різні методології. Найбільш популярними з яких є традиційні та гнучкі підходи.

Класичний підхід каскадної моделі Waterfall (водоспад) представляє собою послідовне виконання етапів, обов'язково йде слідом за попереднім - завершено один, команда переходить до наступного. При цьому пропуск окремого етапу чи повернення до вже закінченого (наприклад, з метою внесення доопрацювань) методологією не передбачені. Усі етапи обов'язково документуються - якщо в

процесі розробки вимоги до функціоналу змінились, вони завжди фіксуються в ТЗ. При цьому клієнта (замовника) до роботи не залучають. Результат проєкту він бачить вже на фінальному етапі.

Завдяки логічності та структурованості Waterfall - оптимальна відправна точка для вивчення методологій управління проєктами. Вона найпростіша також у використанні: проєкт-менеджер складає план, розробляє структуру, а далі його головне завдання — слідкувати, щоб цього плану дотримувалась команда чітко і у строк. Іншою перевагою Waterfall є стабільність завдань, реальна оцінка вартості та дати впровадження продукту. Хід проєкту легко відстежувати та контролювати. До того ж, зважаючи на те, що модель Водоспад в значній мірі спирається на документацію та записи в процесі розробки, це спрощує залучення нових учасників у проєкт. Вона найбільше підходить проєктам, які мають чітко визначені вимоги та стабільні умови. Наприклад, приблизно так будуть виглядати кроки в проєкті за методолігією Waterfall:

- визначення вимог проєкту та їх аналіз – проєктний менеджер збирає вимоги до майбутнього продукту, планує графік виконання робіт та робить оцінку можливим ризикам;
- проєктування – іде підготовка документів, в яких детально описується план реалізації попередньо сформованих вимог, команда проєкту створює прототип та дизайн-макети майбутнього продукту;
- реалізація - втілення готового проєкту згідно із затвердженими планом, макетами та вимогами;
- тестування - реалізований продукт тестують та усувають помилки і недоліки;
- впровадження – офіційно продукт запускається в роботу;
- підтримка – надають технічну допомогу після запуску комерційної експлуатації (Шевченко, Т., 2023).

Методологія Agile, що в перекладі означає «гнучкий», «спритний», ґрунтується на чотирьох цінностях:

- люди та взаємодія з ними важливіші за процеси та інструменти;
- працюючий продукт (результат проєкту) важливіший за вичерпну документацію;
- співпраця з клієнтами важливіша перемовин за договором;
- готовність до змін важливіша за дотримання плану.

Основний сенс Agile — проєкт може розвиватись та змінюватись, відповідно продукт, рішення чи результат проєкту можуть змінюватись разом з ним. На практиці робота за методологією Agile означає, що команда працює невеликими циклами, результат кожного — готова функція чи продукт. У наступному циклі вже працездатну функцію можуть допрацьовувати та удосконалювати. В Agile допускаються зміщення пріоритетів, паралельне виконання різних процесів (наприклад, тестування попереднього функціоналу одночасно з розробкою нових опцій), повернення до попередніх етапів, якщо змінились вимоги до продукту, відсутність деталізованого ТЗ (Шевченко, Т., 2023).

У практиці в проєктному управлінні впроваджують не самостійну методологію Agile, а її фреймворки, які є частиною концепції — Scrum, eXtreme Programming (XP), Kanban, Scrumban. Вони відповідають гнучкості Agile і відрізняються окремими інструментами та підходами до управління.

Scrum — найпопулярніший framework («каркас», «структура») з філософією Agile. Багато компаній, які практикують scrum-підхід, можуть наймати в штат окремого фахівця — Scrum-майстра. Його основна задача — усунути всі перешкоди на шляху до більш ефективного виконання роботи.

Scrum являє собою командний підхід та нестандартний розподіл обов'язків всередині колективу. До процесів залучені не лише співробітники компанії, а й бізнес-замовники, які приймають участь в створенні продукту активніше, ніж за інших підходів, і роблять це переважно у форматі особистого спілкування, а не через документацію.

На старті створюється та пріоритизується перелік усіх вимог до продукту — беклог — своєрідний загальний список задач, які необхідно реалізувати на всіх етапах. Далі робота поділяється на короткі фази — спринти, тривалістю 2-4 тижні. Так команда проєкту ділить масштабні завдання на невеликі задачі, працює над ними протягом спринту, щодня проводячи невеликі мітинги — стендапи. На стендапах кожен учасник звітує, що було зроблено, що потрібно зробити, та які проблеми є в реалізації тієї чи іншої фічі. В кінці спринту команда має презентувати вимірний результат, який буде частиною готового продукту.

Методика Scrum спрямована на стимулювання гнучкості, креативності та надання високоякісних результатів. Завдяки розподіленню великої задачі на частини, метод дозволяє запобігти втоми та виснаження, а постійна взаємодія в колективі сприяє оперативному усуненню проблем та труднощів, що можуть завадити успішному закриттю завдань. Framework Scrum актуальний для невеликих команд з 5-10 учасниками (Шевченко, Т., 2023).

Гнучкі методології такі, як Agile та Scrum стали більше затребувані для проєктів, де необхідно швидко реагувати на зміни, високий рівень залученості замовника та постійне покращення продукту. Ці методології допомагають підвищувати гнучкість та адаптивність в процесі управління проєктами.

Сучасний проєктний менеджмент не тільки забезпечує виконання короткострокових задач, а також і допомагає організаціям розробляти та реалізовувати довгострокові стратегії, укріплюючи їх платоспроможність та стійкість над ринком. У громадській сфері проєктний менеджмент дозволяє організаціям та державним установам більш ефективно управляти ресурсами, підвищення потреб у прозорості та забезпечувати більш ціленаправлене використання ресурсів.

1.2. Особливості застосування проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування

Проєктний менеджмент відіграє особливу роль в діяльності органів місцевого самоврядування України, особливо в останні 10-15 років, коли країна стикалася з серйозними викликами, такими як політичні події, економічна нестабільність, пандемія COVID-19, військова агресія Росії в 2014 та повномасштабне вторгнення у 2022 роках. Ці події привели до того, що необхідно продуктивно та швидко реагувати на кризи, і за рахунок цих обставин проєктний менеджмент став одним із ключових інструментів в організації роботи органів влади.

Перший аспект цінності проєктного менеджменту полягає у його здатності підвищувати ефективність використання обмежених ресурсів. Під час криз, таких як пандемія чи війна, були обмежені людські та бюджетні ресурси, тому це вимагало максимальної концентрації на стратегічних завданнях. Проєктний менеджмент допомагає органам місцевого самоврядування правильно планувати розподілення цих ресурсів, забезпечуючи дієве використання кожного вкладеного ресурсу. Саме в таких умовах контроль та чітке планування дозволяють не тільки мінімізувати витрати, але і своєчасно реагувати на мінливі обставини.

Другий аспект є релевантним до підвищення прозорості та підзвітності в кризових умовах. У контексті військової агресії та пандемії значний відсоток проєктів потребував загальнодоступного контролю та звітності перед громадянами та міжнародними донорами. Проєктний менеджмент забезпечує прозорі механізми проєктного управління, включаючи планування, виконання та контроль, що в свою чергу дозволяє місцевим жителям та інвесторам стежити за перебігом робіт, давати оцінку результатам, тримати під контролем витрати коштів. Це допомагає зміцнити довіру до місцевої влади, особливо за умов нестабільності.

У 2023 році близько 30% проєктів на державному рівні України було профінансовано міжнародними донорами, тому це показує, що є ріст співпраці закордонними партнерами. Більш того значно зросло усвідомлення наскільки важливим для країни є проєктний менеджмент, що можна підтвердити збільшеною кількістю сертифікацій по програмам РМР та іншим – на більш ніж 25%, порівнюючи з 2017 роком (Лучко, Г. Й., Лебідь, Т. В., Когут, І. В., 2017) (Horobets, O., & Motuzka, O., 2023).

Третій аспект пов'язаний з впровадженням інновацій та підвищенням якості наданих послуг. Під час пандемії COVID-19 органи місцевого самоврядування були змушені впроваджувати нові цифрові технології для дистанційного надання послуг, такі як електронне управління, дистанційне навчання, цифровізація соціальних послуг та телемедицина. Проєктний менеджмент забезпечив структуру для швидкої реалізації цих рішень, дозволивши оперативно впроваджувати нові технології. В умовах війни подібні інновації також стають потрібними для підтримки інфраструктури та забезпечення життєво важливих послуг.

Після Революції Гідності(2013-2014 р.р.) в країні зросла активність у зв'язку із впровадженням у державному та приватному секторах нових підходів у сфері проєктного менеджменту (Рис. 1.2). Багато організацій стали використовувати західні методології проєктного управління (PRINCE2, Scrum, Agile).

Пандемія COVID-19 сприяла підвищенню впровадження гнучких підходів та віддалених методів роботи. Наприклад, у 2020-2021 р.р. майже 60% компаній в Україні перейшли на гібридний або дистанційний вид роботи. Це, в свою чергу, підвищило тренд на проєктних спеціалістів, здатних працювати дієво в онлайн-середовищі (Ковров, А. В., Станкевич, І. В., 2023).



Рис.1.2. – Динаміка впровадження сучасних методів в проєктному менеджменті в Україні за останні 10 років (Horobets, O., & Motuzka, O., 2023)

Четвертий аспект – це активне залучення грантових засобів для відновлення та розвитку територій. За останні роки, особливо після початку війни, органи місцевого самоврядування України активно залучають міжнародні гранти та допомогу для відновлення зруйнованої інфраструктури, переселення вимушених мігрантів та забезпечення базових потреб громадян (Рис. 1.3.). Проєктний менеджмент відіграє особливу роль в управлінні цими проєктами, починаючи з підготовки заявок та закінчуючи звітністю перед донорами. Чітка методологія проєктного управління дозволяє дієво використовувати ці засоби, щоб відновлювати території та покращувати якість життя громадян.

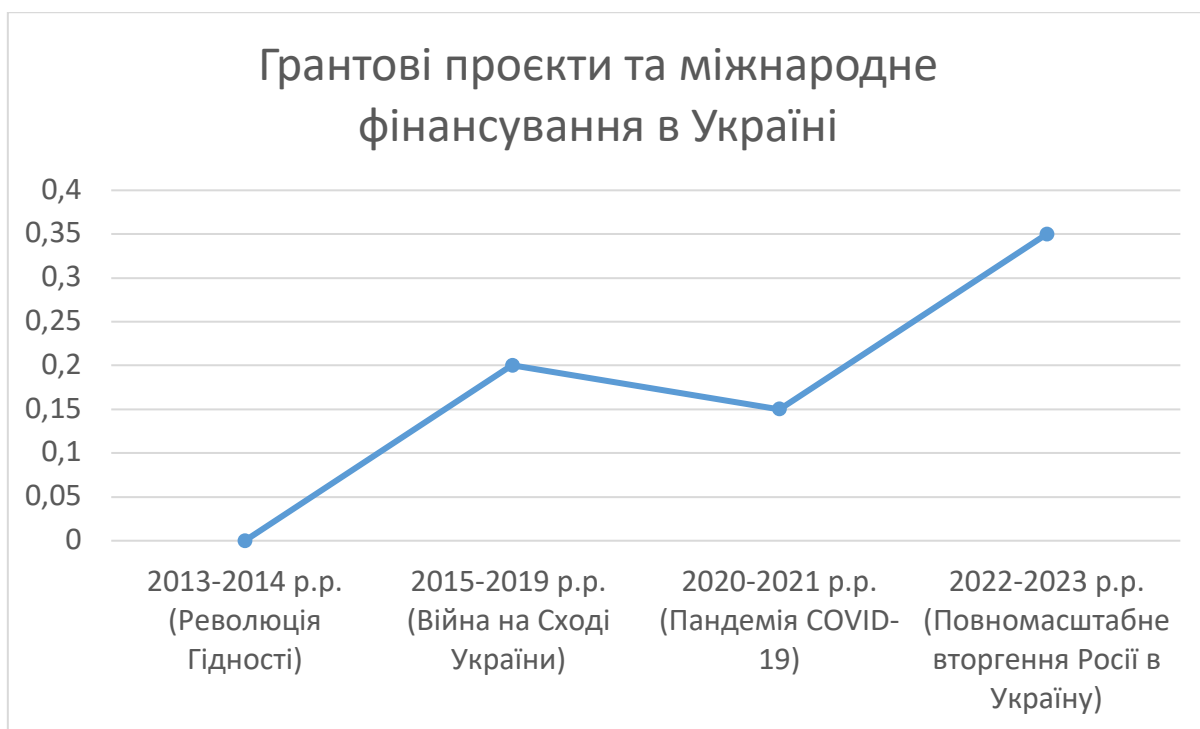


Рис.1.3. – Тенденції зростання міжнародного фінансування в Україні протягом 2014-2023 років (Данкевич, В., & Данкевич, Є., 2024)

З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році більша частина ініціатив в сфері проєктної діяльності в Україні були переорієнтовані на гуманітарні та військові потреби. Враховуючи дані досліджень, у 2022-2023 роках приблизно 70% нових проєктів надавали перевагу потребам Збройних Сил України, у наданні гуманітарної допомоги та реконструкції пошкоджених інфраструктурних об'єктів (Данкевич, В., & Данкевич, Є., 2024).

П'ятий аспект являє собою стратегічний розвиток територіальних громад у довгостроковій перспективі. Проєктний менеджмент допомагає місцевій владі не тільки реагувати на поточні виклики, але і розробляти стратегії на майбутнє. В умовах війни багато регіонів України розробляють довгострокові плани щодо відновлення та розвитку, враховуючи як внутрішні ресурси, так і міжнародну підтримку. Ці процеси вимагають чіткого управління проєктами для забезпечення сталого розвитку, створення нових робочих місць, покращення інфраструктури та підвищення рівня інвестицій (Ковров, А. В., Станкевич, І. В., 2023).

До шостого аспекту можна віднести координацію гуманітарних та відновлюваних проєктів. Із 2022 року багато українських міст та громад стали центрами переміщення внутрішніх біженців та потребують швидкої організації гуманітарної допомоги. Проєктний менеджмент допомагає ефективно координувати цю діяльність, інтегруючи зусилля міжнародних організацій, волонтерів та місцевої влади.

Тому проєктний менеджмент в Україні за останні 10-15 років став провідним інструментом не тільки для підвищення ефективності та прозорості роботи органів місцевого самоврядування, але й для адаптації до сучасних викликів, викликаних пандемією, війною та змінами в глобальній економіці. Благополучна реалізація проєктів сприяє в таких умовах, як покращення якості життя в громадах, так і стійкому відновленню та розвитку територій.

1.3. Сучасний Розвиток Проєктного Менеджменту в публічній сфері України

За останні роки проєктний менеджмент в Україні стрімко почав розвиватися, особливо в публічній сфері, де він став важливим інструментом для дієвого управління ресурсами та підвищення якості державних послуг. Цей процес підтримують тим, що впроваджують новітні методики проєктного управління, які допомагають органам місцевого самоврядування та державним установам планувати, організовувати та реалізувати проєкти з найвищою результативністю.

Актуальні тенденції свідчать на декілька ключових напрямків у розвитку проєктного менеджменту в суспільному секторі. Серед них варто виділити інтенсивну цифровізацію, яка торкається всіх аспектів керування проєктами від автоматизації планування до відслідковування результатів у реальному часі. Подібні цифрові засоби, як системи управління проєктами та платформи для онлайн-взаємодії, дозволяють скоротити час на виконання стандартних завдань,

покращувати комунікацію між командами та відкрито реалізовувати проєкти для громадян та учасників.

Підвищення цифровізації активно розвинулося під час пандемії COVID-19 та переходу на дистанційну роботу, коли у 2020-2021 роках багато організацій перейшли на хмарні рішення в проєктному управлінні, наприклад, Microsoft Project, Jira, Trello, Asana та інші. Це сприяло більш ефективному координуванню роботи в командах в державних установах та українських компаніях. Через тренд віддаленої роботи частка українських підприємств, які користуються хмарними технологіями в менеджменті проєктів, зростає приблизно на 30-40%.

Завдяки появі платформ таких, як, наприклад, «Дія», та інших державних цифрових ініціатив вдалося підвищити пункт прозорості проєктів та відкритість процесів в їх управлінні. Таким чином державні організації отримали засоби для більш дієвого моніторингу та контролю проєктів, а також підвищилась доступність електронних послуг.

Запровадження міжнародних норм та найкращих практик стало ще одним суттєвим чинником, який сприяє зростанню рівня професіоналізму в галузі управління проєктами. Стандарти такі, як PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) та Agile, частіше використовують в українській публічній сфері для керування проєктами різного рівня. Ці стандарти надають чіткі структури та керівництво, тому це допомагає державним службовцям розуміти етапи та вимоги проєкту, а також застосовувати гнучкі підходи, коли виникає потреба, для адаптації до змінюваних умов.

Для успішного запровадження проєктного підходу необхідна відповідна законодавча підтримка. За останній час в Україні було прийнято декілька нормативних актів, які мають відношення до управління проєктами та грантової діяльності в публічній сфері. Наприклад, зміни в бюджетному кодексі України спрощують процедуру виділення коштів на проєктні ініціативи, у той час як

Адміністративний кодекс допомагає оптимізувати процеси в місцевих органах управління. Ці законодавчі ініціативи дають можливість урядовим установам розробляти та реалізовувати більш складні та масштабніші проекти, отримуючи доступ до місцевих та міжнародних грантів.

Закон «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» 2019-го року надав для українського бізнесу нові можливості аби залучити інвестиції та гранти. Цей закон відкрив перспективи для більш активного залучення малого та середнього бізнесу у проектну діяльність. Це особливо важливо так, як підприємництво – один з ключових складових економічного росту, особливо це стосується періодів відновлення після криз (Законодавство України, 2019).

Україна має низку успішно реалізованих проектів, які стали прикладом для подальших ініціатив. До таких можна віднести ініціативи щодо покращення екологічної ситуації, розвиток транспортної інфраструктури та підтримку малого та середнього бізнесу в регіонах. До прикладу, проекти, спрямовані на модернізацію інфраструктури такі, як покращення дорожнього покриття та будівництво сучасних багатофункціональних центрів, показують, як використання проектного підходу покращує якість життя громадян. Ці проекти були здійснені на основі планування та прозорого управління фінансами, що в свою чергу підвищило довіру громадян до органів влади і стало прикладом для інших територіальних громад.

До початку повномасштабного вторгнення в країні у рамках програми «Велике будівництво» довгий час реалізовувалися проекти щодо ремонту та реконструкції доріг, враховуючи Сумську область. Загалом у період 2020-2021 років у межах програми президента В. Зеленського «Велике будівництво» на трасі Н-12 ремонтом було охоплено вже близько 60 км. Такі завдання були спрямовані, щоб покращити дорожню інфраструктуру та забезпечити комфорт і безпеку транспортного руху. Хоча після початку повномасштабного вторгнення акцент на ремонт доріг був змінений аби відновити пошкоджені дороги для

забезпечення доставки гуманітарної допомоги та можливості евакуювання людей (LB.ua, 2021).

Ремонт ділянки дороги Н-12 Суми – Полтава в Сумській області до військової агресії зі сторони Росії був важливою складовою державної програми щодо покращення транспортних шляхів та зміцнення зв'язків між регіонами. В умовах військових дій ремонтні роботи набули особливого змісту для відновлення стабільного руху, а також для логістики, пов'язаної з транспортуванням гуманітарних ресурсів та військових допомог (Вежа, 2024).

В останні роки в країні збільшили зусилля щодо підготовки кадрів для роботи з проєктами в публічній сфері. Провідні українські університети та міжнародні організації запроваджують курси та тренінги, які спеціалізуються на навчанні основ проєктного менеджмента. Такі програми навчання направлені на формування професійних навичок, які необхідні дієвого управління проєктами, та сприяють розвитку компетенцій таких, як планування, управління бюджетом та оцінка ризиків. Також розвиваються професійні спільноти та асоціації проєктних менеджерів, які проводять семінари, ділові зустрічі, конференції та допомагають обмінюватись досвідом та професійному зросту спеціалістів.

Не дивлячись на значні успіхи, публічний сектор України стикається із низкою серйозних викликів на шляху до повного впровадження проєктного підходу. Одними із найбільш суттєвих бар'єрів є обмежені ресурси та недостатнє фінансування. Більшість проєктів потребують додаткові джерела фінансування, наприклад, міжнародні гранти або приватні інвестиції; відповідно від органів місцевого самоврядування вимагають, що вони вміли залучати та грамотно розподіляти ресурси.

Не менш важливою проблемою є бюрократичні бар'єри та відсутність міжвідомчої взаємодії. Нерідко адміністративні процеси надто ускладнені, що уповільнює реалізацію проєктів та робить їх більш уразливими до зовнішніх ризиків. Варто звернути увагу, що кадрова підготовка все ще потребує

покращення: незважаючи на наявність освітніх програм, потреба в професійно підготовлених проєктних менеджерах залишається високою.

Майбутнє проєктного менеджменту в публічному секторі України має багатообіцяючі перспективи, враховуючи потенціал для міжнародного співробітництва та участі в глобальних ініціативах. Розширення співпраці з міжнародними організаціями, до прикладу Європейський Союз, Програма ООН з розвитку та Світовий Банк, відкриває нові можливості обміну знаннями та для залучення додаткових ресурсів.

Менеджмент проєктів також має перспективи стати основою для сталого розвитку місцевих громад і буде сприяти як економічному зростанню, так і підвищенню життя населення. Імплементация сучасних технологічних рішень, залучення інвесторів та постійне вдосконалення процесів є основними кроками, щоб допомогти Україні продовжувати впроваджувати проєктний підход та досягати високих результатів у публічній сфері.

Проєктний менеджмент стає більш важливим елементом, який визначає рівень продуктивності органів влади та місцевого самоврядування. Він допомагає забезпечувати сталий розвиток та вирішувати пріоритетні соціальні цілі, надаючи нові горизонти для українського суспільства та створюючи умови для економічного підйому та соціального балансу.

РОЗДІЛ 2 ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У МІСТІ ТРОСТЯНЕЦЬ: РОЗВИТОК І РЕЗУЛЬТАТИ

2.1. Застосування проєктної діяльності у Тростянецькій міській раді

Діяльність Тростянецької міської ради налагоджена з метою грамотного розподілення ресурсів та залучення фінансової підтримки через гранти задля розвитку міста та зміцнення соціальних умов для місцевих жителів. В адміністрації міста створені спеціальні відділи та назначені відповідні спеціалісти, в обов'язки яких входить розробка, планування та реалізація проєктів, які відповідають ключовим пріоритетам ради. До складу ради входять кваліфіковані працівники, які працюють в профільних відділах, наприклад комунальними, інфраструктурними, за допомогою яких найбільш ефективно використовуються передбачені ресурси та здійснюється контроль на всіх стадіях реалізації проєктів (Рис.2.1.).

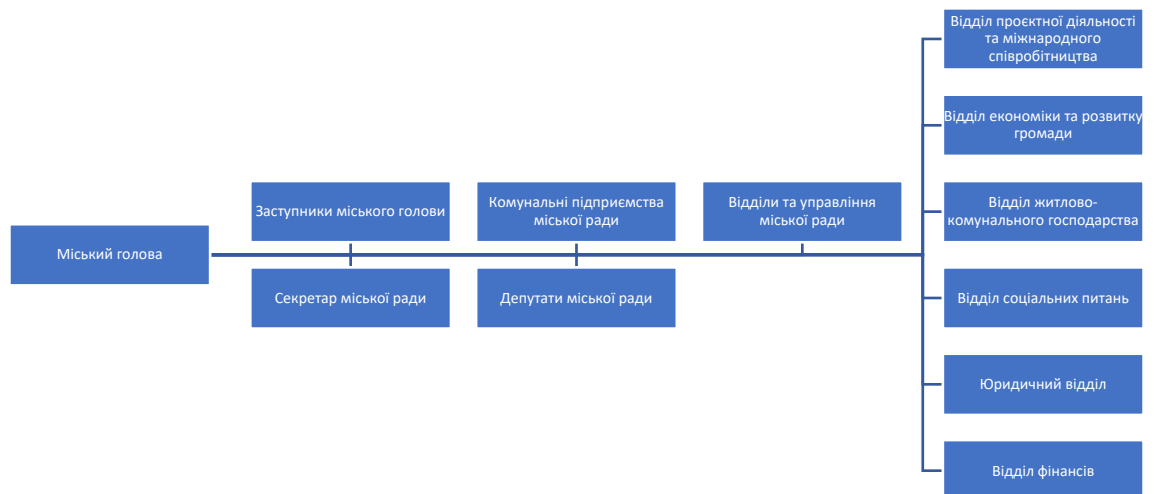


Рис. 2.1 – Інституційна організація Тростянецької міської ради
(Тростянецька міська рада, n.d.)

Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва в Тростянецькій міській раді є вагомим елементом стратегії в процесі розвитку самоврядування міста, пріоритезуючи залучення фінансових потоків та

поглиблення співробітництва з міжнародними організаціями. Його провідна діяльність охоплює взаємодію з грантовими фондами на національній та міжнародній аренах, у тому числі посилення партнерських зв'язків із закордонними партнерами та фондами задля реалізації значущих проєктів на місцевому рівні.

Відділ функціонує відповідно до структури, що передбачає ієрархічний принцип, у якому керівник, на якого покладено функції управління роботи та реалізації проєктів, координує роботу групи з двох фахівців, завдання яких розподіляються залежно від їхніх напрямків роботи. Начальник відділу, призначений міським головою, здійснює керівництво проєктами, спрямовуючи роботу команди та застосовуючи передові практики. В межах відділу виокремлено кілька головних напрямів, серед яких підготовка грантових заявок, участь у міжнародних програмах, контроль за реалізацією проєктів та підтримка діяльності інших структурних одиниць міської ради. Відділ надає консультаційну і методологічну допомогу в розробці проєктів, що отримують фінансування від міжнародних організацій, сприяючи їх успішному впровадженню.

Ключовими напрямками діяльності відділу є:

- забезпечення координації процесу розробки та подачі заявок на грантові конкурси, організовані українськими й міжнародними організаціями;
- консультаційне та методичне забезпечення структурних підрозділів і комунальних підприємств у створенні проєктів, що можуть фінансуватися міжнародними програмами, зокрема програмами ЄС;
- контроль за виконанням міжнародних проєктів, включаючи партнерські ініціативи у сферах економіки, освіти, культури та інших сфер;
- розвиток міжнародного співробітництва та партнерських відносин з містами та організаціями за кордоном для обміну досвідом і реалізації спільних ініціатив;

- репрезентація міста на міжнародній платформі та організація офіційних візитів представників міської адміністрації.

Відділ має наступні повноваження:

- створення та реалізація стратегій міжнародної співпраці, уклад
- ення угод, меморандумів та інших юридичних документів;
- координація міжнародних заходів, включаючи конференції, семінари та робочі зустрічі, для підтримки співпраці та реалізації спільних проєктів;
- налагодження та підтримка співпраці з міжнародними партнерами, підготовка інформаційних матеріалів про громаду та їх переклад на іноземні мови;
- колаборація з іншими відділами міської ради та зовнішніми організаціями для отримання фінансування та реалізації соціально важливих проєктів (Ковальова Н. А.).

Відділ орієнтований на стабільний розвиток громади через активне використання міжнародних ресурсів, залучення інвестицій та інновацій, що допомагають вирішити основні виклики місцевого управління та підвищити якість життя населення.

Ключові сфери проєктної роботи включають удосконалення інфраструктурних об'єктів, вдосконалення міського середовища, забезпечення розвитку освіти, екологічні проєкти та багато інших важливих аспектів (Рис. 2.2.). Приділяють основну увагу тим проєктам, які допомагають покращувати міське середовище, а також тим, фінансування яких можна залучити через гранти. Отримання підтримки через гранти націлене на імплементацію найбільш пріоритетних проєктів для міста, що дає можливість розподіляти кошти місцевого бюджету та розширювати обсяг наявних ресурсів. Перед тим, як подати заявку на фінансування через гранти, у міській раді проводять ґрунтовну оцінку пропозицій, аби забезпечити гарантію, що вона відповідає потребам міста та наскільки можливе успішне виконання.

Тростянецька міська рада активно займається отриманням грантових ресурсів із різних джерел, зокрема з державних та міжнародних програм. Рада міста користується як прямими запитами щодо фінансової підтримки, так і приймає участь у тендерах на отримання грантових засобів, а також досліджує потенційні джерела фінансування через гранти, до прикладу Європейський Союз, міжнародні донорські організації та внутрішні фонди України. Для цього процесу потрібна чітко продумана стратегія, яка складається з вивчення можливостей, підготовки конкурсних заявок та забезпечення відкритої інформації – прозорості. Для покращення можливостей отримання гранту створено механізм передпроектного оцінювання, який враховує їх узгодженість з пріоритетами міської політики та потенціал для успішного втілення. Такий спосіб дає змогу сприяє більш точному вибору проєктів, які можуть пройти конкурсний відбір, отримати грантові кошти та бути успішно реалізованими.

Міське управління використовує сучасні методології та засоби менеджменту проєктів такі, як PMBOK та PRINCE2, тому з їх допомогою легше упорядковувати та систематизувати проєктну діяльність. У роботі використовуються актуальні програмні інструменти та цифрові платформи для проєктної діяльності, завдяки яким комунікація стає зручною, спрощує акумуляцію даних та синхронізацію роботи між відділами. Важливими є налаштовані програмні системи, які сприяють моніторингу та проєктним веденням на всіх етапах. Застосування зазначених підходів та засобів сприяє підвищенню якості в управлінській діяльності з проєктами та забезпечує «прозорість» при реалізації завдань.



Рис.2.2. – Основні напрямки проєктної діяльності, на яких найбільш зосереджена Тростянецька міська рада

Суттєвим аспектом міської діяльності є комунікація з місцевими жителями. Адміністрація міста активно залучає населення до процесу обговорення планів та ініціатив по проєктах і це допомагає приймати до уваги його потреби та очікування. Рада міста практикує механізм зворотнього зв'язку з жителями міста щодо здійснення проєктів, що дає можливість виміряти рівень задоволеності серед населення та адаптувати стратегію по мірі потреби. Наприклад, жителі можуть запропонувати ідеї для покращення певних громадських просторів або висловити пропозиції щодо розвитку окремих районів. Така практика допомагає налагодити довіру між владою міста та його жителями, а також надає можливість здійснювати ініціативи, зосереджені на важливих потребах та вподобаннях місцевого населення.

2.2. Вплив проєктної діяльності на життя громади

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну взимку 2022 року, країна загалом, Сумська область та місто Тростянець зазнали значних втрат і руйнувань. Місто опинилося під окупацією з лютого по березень 2022 року, внаслідок чого було сильно пошкоджене під час бойових дій. Безліч житлових

будинків та інфраструктурних об'єктів було знищено, що спричинило гострі соціально-економічні проблеми.

В умовах поточної ситуації проєктний менеджмент набув визначального значення для відновлення міста. Завдяки організованості та компетентності в управлінні проєктами, Тростянець зміг активно залучати фінансування для реконструкції та модернізації інфраструктури. Міжнародні організації, зокрема ООН, Європейський Союз і численні фонди, надали підтримку у вигляді фінансування для відновлення зруйнованих об'єктів. Це створює величезні можливості для подальшого розвитку проєктної діяльності в місті, що дозволяє не тільки відновлювати інфраструктуру, але й сприяти її модернізації та створенню нових об'єктів.

Завдяки цим можливостям, проєктний менеджмент у Тростянецькій громаді продовжує активно розвиватися, сприяючи сталому економічному та соціальному відновленню міста. Відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць і підтримка соціально незахищених категорій громадян стали реальністю завдяки комплексному застосуванню міжнародної допомоги та розвитку проєктного менеджменту.

Як показує Рис. 2.3, показники виконання бюджету в період з 2005 по 2017 роки залишалися низькими, що, вказує на обмежене фінансування або низьку ефективність фінансових заходів у цей час. Починаючи з 2018 року, спостерігається суттєве збільшення показників, що свідчить про зростання доходів або зміцнення фінансових можливостей міського бюджету, а також про збільшення інвестицій у розвиток інфраструктури та соціальні проєкти. У 2019 році показники досягли нового високого рівня, що свідчить про подальше зростання бюджету та активну участь у реалізації значних проєктів.

У 2020 році, через наслідки пандемії COVID-19, спостерігалось деяке скорочення показників виконання бюджету. Причиною зниження показників могло стати економічне уповільнення, зменшення надходжень до бюджету та

перенаправлення ресурсів на подолання кризи, викликаної пандемією. Отже, діаграма відображає загальну тенденцію до зростання виконання бюджету з 2018 року, з тимчасовим спадом у 2020 році, зумовленим зовнішніми економічними чинниками.



Рис. 2.3 — Виконання міського бюджету в поєднанні з бюджетом розвитку міста за 2005–2020 р.р. (Відділ проектної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021)

Таким чином, сьогодні проектна діяльність у місті Тростянець, що на Сумщині, фокусується на комплексному покращенні інфраструктури та добробуту міста, що в свою чергу значною мірою впливає на комфорт містян.

У 2020 році рада міста вдало впровадила проєкт цифрової трансформації міста під назвою «Smart City». Ця подія стала значущим кроком у розвитку інноваційних технологій в органах місцевого самоврядування та підтвердженням прогресивного підходу до оновлення міської інфраструктури. Основною метою проєкту було забезпечення більшої прозорості в управлінні, підвищення результативності міських процесів і активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень.

Унаслідок впровадження проєкту у Тростянці значно скоротився час на опрацювання звернень громадян, що дозволило прискорити процеси вирішення питань. Крім того, завдяки оптимізації адміністративних та комунальних процесів вдалося зекономити бюджетні кошти. Паралельно з цим підвищилася задоволеність мешканців якістю наданих послуг, що, в свою чергу, призвело до збільшення довіри до роботи органів місцевого самоврядування. Проєкт «Smart City» став підтвердженням високого потенціалу міста в галузі впровадження інноваційних технологій та забезпечив суттєві досягнення в управлінні на місцевому рівні. Його успішна реалізація послужила прикладом для інших міст, демонструючи переваги цифровізації в управлінській діяльності у сфері міської інфраструктури (Тростянецька міська рада, 2021).

У межах програм з покращення міського середовища розпочато роботи з відновлення залізничного вокзалу та житлових будинків, які більшою чи меншою мірою постраждали під час обстрілів. Суть роботи в межах міського вокзалу полягає в відновленні фасаду та оновленні внутрішніх приміщень, а також в модернізації інженерних комунікацій, яке ґрунтується на гаслі «Побудувати краще, ніж було» (Build back better) для пошкоджених населених пунктів країни (Железна, Є., 2023).

Упродовж 2022–2023 років Тростянецька громада інтенсивно займалася відновленням інфраструктури та соціальних установ, залучаючи грантові ресурси, міжнародну підтримку та власні кошти. Завдяки відновлювальним ініціативам було реалізовано низку ключових проєктів, що мали на меті вдосконалення житлових умов, освітніх і медичних можливостей. Серед основних ініціатив 2022 року – капітальна реконструкція двох п'ятиповерхових будинків (Тростянецька міська рада, 2023).

Основним джерелом фінансування відновлення багатоповерхових житлових будинків у Тростянці є Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, що спрямовує ресурси на відновлення інфраструктури в регіонах, постраждалих від війни. Додаткову підтримку надають міжнародні донори, благодійні фонди та

місцеві бюджети. Процес відновлення стартував у середині 2022 року та активно продовжується станом на 2024 рік. Ремонтні роботи в житлових будинках на вул. Благовіщенській, 53, і вул. Нескучанській, 9, планується завершити до кінця поточного року (Рис. 2.4 та 2.5).

У ході реалізації відновлювальних проєктів ключову роль відіграє допомога міжнародних організацій, таких як Програма розвитку ООН (UNDP), Європейський Союз, USAID та Міжнародний комітет Червоного Хреста.

Вагомий внесок у фінансування та координацію робіт здійснюють благодійні організації, зокрема «Повернись живим» і Український Червоний Хрест, а також місцева влада, яка контролює процеси й спрямовує кошти з місцевого бюджету. Реалізація проєктів охоплює відновлення ключових інженерних мереж (електро-, водопостачання та каналізації), утеплення фасадів, встановлення нових вікон і дверей, реконструкцію дахів та облаштування підвальних укриттів для підвищення безпеки мешканців (Тростянецька міська рада, 2023).



Рис. 2.4 — Стан зруйнованого багатоповерхового житлового будинку по вул. Благовіщенській, 53 у м. Тростянець після окупації

Відновлювальні роботи охопили також й освітню інфраструктуру: з серпня 2022 по серпень 2023 року в рамках відновлення інфраструктури Сумської області у 19 школах і садочках Тростянця й Сумщини було проведено ремонтно-відновлювальні роботи. Пріоритетом стало створення зручних і безпечних умов для школярів і вчителів, враховуючи виклики, що постали через воєнні наслідки. Реалізація цих заходів була забезпечена через фінансову підтримку міжнародних організацій, а також через використання ресурсів державного, місцевого бюджетів і приватних партнерів.

Основні робочі вектори:

- було проведено відновлення фасадів, дахів і вікон для підвищення їхньої стійкості до кліматичних впливів та зовнішніх умов;
- утепили стіни та встановили нові енергоефективні вікна, що в свою чергу дало змогу знизити витрати на обігрів;
- було забезпечено обладнання безпечних приміщень, відповідно до норм, для використання під час повітряних тривог;
- проведено оновлення класних кімнат, спортзалів і їдалень, створюючи сприятливі умови для навчання;
- здійснено оновлення систем водопостачання та електромереж, що були застарілими або пошкодженими (People in Need, 2023).



Рис. 2.5 — Вигляд житлової будівлі на фінальному етапі відбудови вул. Благовіщенській, 53 у м. Тростянець

Активно здійснюються соціальні та освітні програми в місті, орієнтовані на покращення якості життя мешканців і підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та відбудова освітньої інфраструктури. Прикладом такого є проєкт – центр для ВПО, розташований в готелі «Елегія». Цей центр створений за підтримки Швейцарського гуманітарного фонду та співфінансуванню з місцевого бюджету. Завдяки цьому більше 30 осіб, які втекли від війни, отримали житло, і діти цих родин почали здобувати освіту в місцевих навчальних закладах, що стало важливою віхою в адаптації постраждалих родин у повсякденне міське життя (Вікіпедія, 2024).

В освітньому та культурному секторах спостерігаються помітні позитивні зміни. Школи міста отримали новітнє обладнання для онлайн-навчання, а також була впроваджена програма розвитку професійних навичок педагогів. У цілому, соціально-економічний вплив проєктів проявляється в загальному поліпшенні якості життя: від задоволення базових потреб (житло, робочі місця) до більш стратегічних аспектів (освіта, культура).

У Тростянці ведеться будівництво житла для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на місці колишньої спортивної інфраструктури (Рис. 2.6). До структури комплексу входить адміністративна будівля, гуртожиток і приміщення їдальні. Завершено спорудження адміністративного корпусу, тоді як інші об'єкти, зокрема гуртожиток і їдальня, залишаються на стадії зведення. Основна конструкція їдальні вже побудована, здійснюється встановлення вікон і виконуються внутрішні ремонтно-оздоблювальні роботи. Реалізація проєкту здійснюється за рахунок державного фінансування у розмірі 91 млн грн, що раніше було спрямоване на розвиток спортивної інфраструктури, зокрема будівництво спорткомплексу з басейном у Тростянці. Загальна площа комплексу становить 1400 кв. м, завдяки чому він здатен забезпечити проживання для 100 осіб (NT Газета, 2023) (Trostyansets.info, 2024).



Рис. 2.6 — Проєкт будівництва центру для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в урочищі Нескучне в Тростянці (NT Газета, 2023)

Одним із пріоритетних напрямків Тростянецької міської ради є відновлення інфраструктури міста, пошкодженої під час військових дій, — ремонт доріг, мостів та інших об'єктів. За сприяння міжнародних партнерів,

зокрема австрійської консалтингової компанії iC consulenten ZT GmbH, готуються стратегічні проєкти з відновлення, спрямовані на забезпечення екологічної та соціальної стабільності. Подібні проєкти націлені на покращення рівня безпеки, зручності та візуальної привабливості громадських зон та вулиць міста, що робить Тростянець більш затишним для жителів та цікавим для іноземних та місцевих гостей.

Окрім транспортної інфраструктури, рада міста фокусується на створенні та покращення умов вже існуючих зон відпочинку. Парки, сквери, місця для пішохідного користування модернізують, щоб створити комфортний простір для дозвілля містян та приваблення відвідувачів. Упровадження подібних змін здійснюються з урахуванням думки місцевої спільноти, щоб відповідати їх потребам і очікуванням, тому це в свою чергу допомагає налаштувати зв'язок міською владою та мешканцями.

Завдяки проактивній діяльності Тростянецької ради та залучення фінансової підтримки через гранти, відкривається можливість для міста реалізовувати пріоритетні інфраструктурні ініціативи, які в іншій ситуації було б складно впроваджувати, опираючись на державний бюджет. Такі заходи, як оновлення світла та покращення комунальних послуг, є частиною стратегії щодо створення більш зручного міського середовища.

Окрім відбудови зруйнованих об'єктів, у місті проводяться заходи з покращення громадських просторів та оновлення комунальних послуг. Адміністрація міста залучає грантові кошти для модернізації парків та скверів, що робить місто більш затишним та зручним для мешканців. Пріоритетними напрямками також є відновлення та розширення мережі зовнішнього освітлення та оновлення системи транспортного руху, які також спрямовані на підтримку комфорту та збільшення безпеки в межах населеного пункту.

У доповнення, місто намагається активно розвивати спортивну інфраструктуру. У рамках попередніх планів було передбачено створення

спортивного комплексу з басейном та біатлонною базою, що мав бути профінансований грантами Міністерства молоді та спорту України. Проте, в умовах відновлення після деокупації, частина виділених коштів була спрямована на більш нагальні потреби, такі як ремонт укріттів та збільшення потужностей соціальних центрів для внутрішньо переміщених осіб.

Ці проєкти представляють важливість синегрії соціальних активностей та підтримки освіти, щоб створювати сприятливе середовище для всіх верств населення, без огляду на їхнє походження чи ситуацію.

2.3. Ефективність, результати та перспективи подальшої проєктної діяльності у Тростянецькій громаді

Реалізація проєктів різного роду в Тростянці має великий вплив економічну, соціальну та культурну сфери життя. Економічний сектор міста також відзначається значним розвитком. У рамках партнерства з австрійською компанією iC consulente ZT GmbH створюється концепція відновлення міста з використанням сучасних та екологічних рішень. Завдяки цим ініціативам збільшується залучення інвестицій та стимулюється економічне зростання. Окрім цього, кошти місцевого бюджету направляються на покращення безпеки громадян, зокрема на фінансування укріттів та підтримку добровольчих формувань.

Оцінка грантової діяльності Тростянецької міської ради вказує на її значущий внесок у соціально-економічний розвиток міста. За останні роки муніципалітет успішно впровадив низку проєктів, орієнтованих на покращення інфраструктури, освіти та надання підтримки громаді. Завдяки залученню великих грантових коштів від міжнародних організацій, таких як Європейський Союз, USAID та інших фондів, це стало можливим.

Серед значущих прикладів можна назвати проєкти з реконструкції міської інфраструктури. Ключові дорожні шляхи були відновлені, а пішохідні зони

модернізовані, що значно підвищило доступність транспорту для громадян та туристів. Особливу увагу було приділено облаштуванню парків та зон для відпочинку, що суттєво вплинуло на рівень комфорту міського середовища.

Проекти в місті підтверджують результативність застосування грантів та місцевих ресурсів, а також їхній значний ефект на поліпшення життя громади Тростянця. Завдяки залученню міжнародних ресурсів і зусиллям місцевої влади, місто демонструє приклад сталого розвитку і вдалої інтеграції проектного менеджменту. У рамках програми міжнародної фінансової допомоги відновлено ряд важливих громадських будівель, серед яких школи та культурні центри, що стали осередками для освітніх і культурних заходів.

Упродовж 2022 та 2023 років Тростянецька громада активно залучала грантові фінансові ресурси для відновлення інфраструктури та стимулювання соціально-економічного розвитку. Зокрема, у 2023 році підприємці Тростянецької громади отримали гранти на суму 3,5 млн грн через Центр підтримки бізнесу, який розпочав свою діяльність у червні 2023 року. Серед значущих реалізованих проєктів варто відзначити:

- створення та облаштування житлового комплексу для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) з фінансуванням у розмірі 375 тис. грн на створення належних умов для тимчасового проживання;
- проведення ремонту та термомодернізації медичних закладів з інвестицією понад 60 млн грн у відновлення Тростянецької міської лікарні та Тростянецької залізничної поліклініки, що дозволило значно поліпшити якість медичного обслуговування для громади;
- реалізація програм з екологічного управління відходами через сортування, спрямованих на покращення екологічної ситуації в регіоні;
- будівництво та облаштування укриттів у навчальних закладах з метою підвищення рівня безпеки учнів під час надзвичайних ситуацій (Тростянецька міська рада, 2023).

Ще одним важливим прикладом є звітність як за дев'ять місяців 2024 року Тростянецька громада залучила понад 500 млн грн на відновлення інфраструктури та соціально-економічний розвиток. Відділ проєктної діяльності подав 49 заявок на загальну суму 530,8 млн грн, з яких підтримано 9 проєктів на 5,8 млн грн, а ще 22 перебувають на розгляді. Серед реалізованих ініціатив — облаштування містечка для ВПО, ремонт і термомодернізація лікарень, впровадження сортування відходів та будівництво укриттів у школах. Зведення комплексу для ВПО інтегрується у загальну стратегію відновлення та розвитку Тростянецької громади, спрямовану на покращення умов проживання внутрішньо переміщених осіб та зміцнення соціальної інфраструктури (Trostyianets.info, 2024).

Формування нових робочих місць стало важливим соціальним здобутком. Наприклад, у результаті партнерства з міжнародними організаціями було створено малі виробниці підприємства, що надали роботу понад 100 осіб. Гуманітарна організація Чехії «Людина в біді» за сприяння фінансових ресурсів американського народу оголосила конкурс для фінансування відновлення бізнесу, постраждалого в результаті бойових дій, через мікрогранти. Завданням цього проєкту є підтримка мікро-, малих та середніх підприємств, що ведуть діяльність у Львівській та Івано-Франківській областях, зокрема й у Сумській. Метою є відновлення бізнесу та створення нових робочих місць. Інтенсивна діяльність у сфері залучення інвестицій також мала позитивний вплив на розвиток місцевого бізнесу (Гурт, 2023).

До соціальних ініціатив для допомоги внутрішньо переміщених осіб (ВПО) входили як створення умов для тимчасового проживання, так і впровадження освітніх програм. Завдяки цим заходам понад 2 тисячі ВПО змогли інтегруватися у життя міста. Паралельно з цим велика увага приділялася молодіжним ініціативам, у межах яких організовувалися освітні тренінги та культурні заходи.

Проте процес виконання грантових програм супроводжувався низкою викликів. Значним викликом стала недостатня координація між органами влади різних рівнів, а також брак довідчених спеціалістів для ефективного керівництва проєктами. Попри ці труднощі, міській раді вдалося досягти більшості запланованих результатів, зокрема освоїти близько 90% грантових коштів у встановлені терміни. Ефективність грантової діяльності підкріплюється статистикою: за останні кілька років Тростянець отримав приблизно 3 млн євро грантових коштів, що є показником високої діяльності у сфері залучення ресурсів та основою сталого розвитку громади. Тростянець можна вважати прикладом ефективного застосування проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування (Тростянецька міська рада, 2021).

Громада міста демонструє перспективи розвитку в ключових напрямках, що включають як внутрішні ініціативи для покращення якості життя, так і активну співпрацю з міжнародними партнерами. У подальшому місто прагне зміцнити співпрацю з міжнародними інституціями, фондами та бізнесом для залучення додаткових грантових ресурсів. Важливим кроком буде активне залучення до програм Європейського Союзу, зокрема «Європейський інструмент сусідства» (ENI), а також участь у конкурсах, що організують фонди, що підтримують місцеві ініціативи. Одним із кроків до розвитку буде розширення роботи з благодійними фондами, орієнтованими на підтримку соціальних проєктів, а також зміцнення співпраці з бізнес-секторами, які можуть запропонувати не лише фінансування, а й інноваційні технології та досвід.

Ще одним перспективним напрямком для міста є цифровізація та інтеграція новітніх технологій у міську інфраструктуру. Такий підхід включає створення «розумних» технологічних рішень для управління трафіком, освітленням та іншими аспектами життя міста, що можуть бути підтримані через технологічні гранти та стартап-акселератори. Також актуальним стане продовження розвитку зеленої енергетики, включаючи встановлення сонячних панелей та вітряків, а також інтеграція більше ефективних технологій для

управління відходами. Це не лише покращить екологічну ситуацію в місті, а й приверне увагу міжнародних екологічних фондів, зацікавлених у реалізації стійких та екологічно чистих проєктів (Тростянецька міська рада, 2019).

Важливо акцентувати увагу на розвитку екосистеми стартапів у напрямку екології, сталого розвитку та інновацій, оскільки це дозволить залучити як грантові кошти, так і приватні інвестиції. Значення має те, що ці ініціативи можуть бути впроваджені разом з місцевими і міжнародними компаніями, а також іншими містами для обміну досвідом та ресурсами. Тростянець має всі передумови для розширення своїх можливостей через нові напрямки в екології, цифровізації та інноваційних технологіях, що забезпечать сталий розвиток і підвищення рівня життя його мешканців.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРОСТЯНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Опис та завдання проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні»

Контекст та передумови проєкту

Будівля інфекційного відділення лікарні у Тростянці, введена в експлуатацію у 1988 році, залишається без масштабних модернізацій уже понад три десятиліття. Погіршення стану огорожувальних конструкцій будівлі, включаючи стіни, вікна та двері, стало фактором значних тепловтрат і неефективного використання енергоресурсів. Кожного року на опалення спрямовувалось більше 3 млн грн, що дорівнювало приблизно 10% від загального бюджету медичного закладу.

У холодну пору року температурний режим у відділенні був нестабільним і порушував санітарні стандарти, що створювало додаткові труднощі для медичного персоналу та негативно впливало на лікування пацієнтів, особливо у піковий період пандемії COVID-19. Незадовільний стан теплоізоляції та зношеність вентиляційного обладнання погіршували умови перебування у відділенні, що негативно впливало на комфорт і безпеку пацієнтів та працівників лікарні.

Зношеність конструкцій будівлі не лише підривала її експлуатаційну надійність, а й негативно впливала на екологічну ситуацію. Відсутність належного енергоспоживання будівлі призводило до надмірних викидів CO₂, що не відповідало вимогам сучасної екологічної політики.

У період пандемії COVID-19 інфекційне відділення стало основним пунктом надання допомоги пацієнтам з інфекційними захворюваннями. Для лікування пацієнтів було розгорнуто 35 ліжок, з яких 5 розміщені в реанімаційному відділенні, а 9 – у спеціалізованих ізоляційно-діагностичних

боксах. Оскільки стан будівлі не відповідав вимогам до медичних установ, це підвищило потребу в її оновленні та модернізації (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021) (Рис. 3.1.).

Крім того, значні витрати на енергоресурси зменшували фінансовий потенціал громади для підтримки інших ключових проєктів у галузях медицини, освіти та соціального забезпечення.

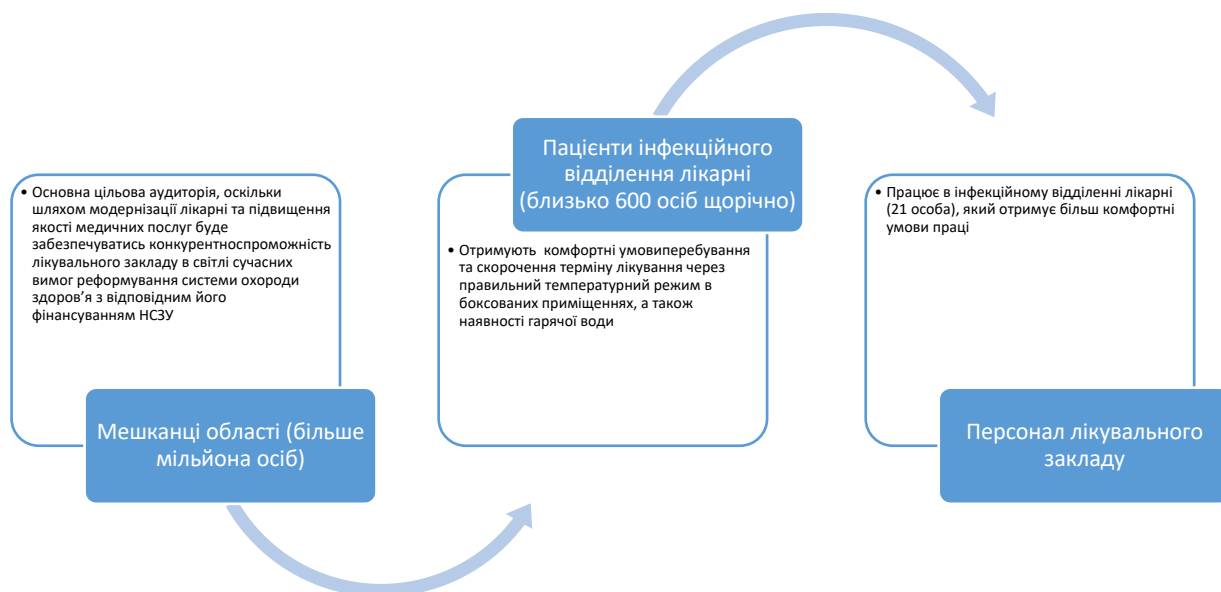


Рис. 3.1 — Цільова аудиторія проєкту (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021)

Термомодернізація інфекційного відділення була обрана з огляду на кілька важливих причин:

- інфекційне відділення є стратегічно важливим медичним об'єктом, який обслуговує Тростянець та сусідні населені пункти, а його модернізація сприяє підвищенню якості й конкурентоспроможності медичних послуг громади;
- надмірне енергоспоживання будівлі спричиняло додаткове фінансове навантаження, а термомодернізація дасть змогу зменшити витрати й акумулювати ресурси для інших суспільно значущих проєктів;

- модернізація інфекційного відділення узгоджується зі Стратегією розвитку Тростянецької громади, орієнтованою на перехід до енергоефективних технологій та зменшення екологічного навантаження;
- успішний досвід термомодернізації стаціонарного відділення став доказом ефективності енергоощадних ініціатив, створюючи підстави для модернізації інших підрозділів лікарні, тому модернізація інфекційного відділення є логічним кроком у розвитку громади;
- модернізація систем опалення й вентиляції, разом із вдосконаленням теплоізоляції, дозволить забезпечити комфортні умови перебування для пацієнтів і оптимізувати робочий простір для медичного персоналу.

Основними проблемами, з якими зіткнулася громада, були:

- обмежені можливості бюджету громади для самостійного вирішення фінансових питань модернізації;
- інфраструктура з високим ступенем зносу, яка потребувала комплексного оновлення за рахунок великих фінансових вливань;
- необхідність підтримки стабільної роботи інфекційного відділення під час пандемії, попри його недостатню технічну відповідність сучасним вимогам;
- забезпечення відповідності екологічним стандартам та зменшення викидів CO₂ відповідно до зобов'язань громади в рамках угоди з Європейським Союзом, «Угоди мерів» з питань змін клімату (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021) (Рис. 3.2.).

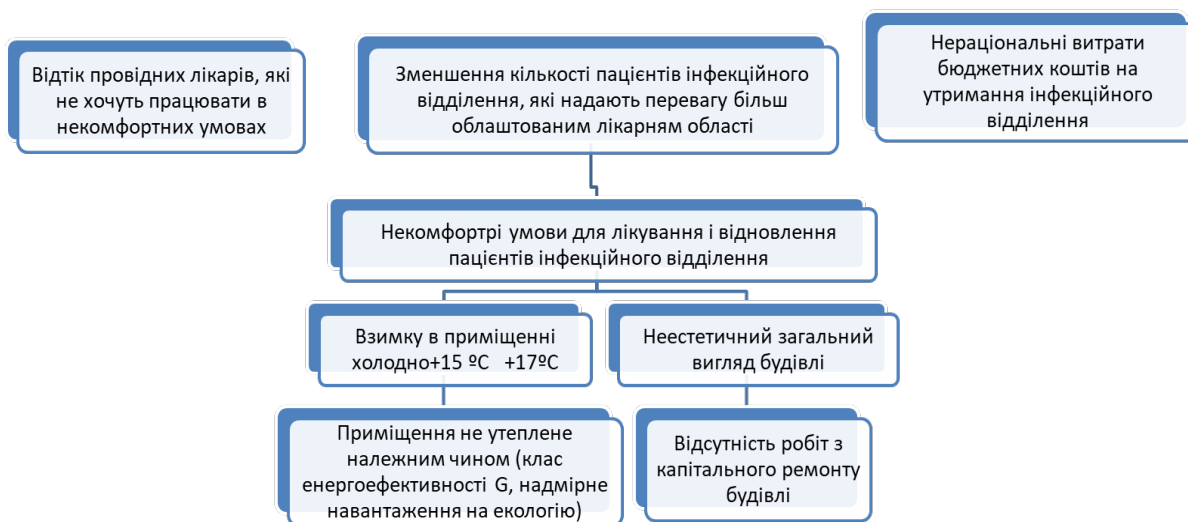


Рис. 3.2 — Дерево проблем демо-проєкту (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021)

Проєкт термомодернізації інфекційного відділення став не лише терміновою потребою, а й стратегічним вибором, націленим на підвищення ефективності бюджетних витрат, удосконалення медичних послуг та виконання екологічних зобов'язань громади.

Мета та завдання проєкту

Головною метою проєкту є забезпечення енергоефективності інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні шляхом реалізації комплексних заходів термомодернізації будівлі. Це сприятиме досягненню низки ключових результатів у рамках стратегії:

- проєкт передбачає зниження теплових втрат завдяки впровадженню інноваційних технологій і матеріалів, що дозволить зменшити енергоспоживання на 41% та забезпечити економію коштів;
- оновлення відділення забезпечить стабільний температурний режим, сприятливий для пацієнтів і персоналу. Встановлення енергозберігаючих вікон, утеплення стін і модернізація вентиляційної системи створять комфортне та екологічно безпечне середовище для лікування;

- реалізація проєкту дозволить суттєво зменшити витрати на опалення, які раніше досягали 3 млн грн на рік. Це створить можливість перенаправлення зекономлених коштів на інші ключові ініціативи в медичній та соціальній сферах;
- скорочення споживання енергоресурсів сприятиме істотному зниженню викидів парникових газів, що відповідає екологічним зобов'язанням громади та підтримує глобальні ініціативи щодо покращення кліматичної ситуації (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021).

Задля досягнення поставлених цілей було окреслено низку конкретних завдань, спрямованих на реалізацію основної мети:

- ✓ утеплення фасаду є важливою частиною модернізації інфекційного відділення, що дозволить істотно знизити енергетичні втрати через стіни. Також утеплення даху та технічного поверху допоможе підтримувати стабільний температурний режим у будівлі та зменшити потребу в додатковому опаленні. Усі роботи будуть виконані з використанням інноваційних теплоізоляційних матеріалів, що відповідають найвищим енергоефективним вимогам;
- ✓ заміну старих вікон і дверей на енергоефективні конструкції передбачено як важливий крок для зменшення тепловтрат через огорожувальні частини будівлі. Встановлення подвійних склопакетів і використання енергозберігаючих матеріалів дозволить зберегти тепло, покращити звукоізоляцію та герметичність, що, у свою чергу, підвищить комфорт перебування в приміщеннях для пацієнтів і персоналу;
- ✓ проєкт передбачає впровадження індивідуального теплового пункту (ІТП) з автоматизованим регулюванням температури, що дозволить значно підвищити енергоефективність, знизити витрати на енергоресурси та забезпечити стабільний температурний режим у відділенні. Також

заплановано оптимізувати магістральні трубопроводи і арматуру для зменшення теплових втрат;

- ✓ у рамках проєкту планується встановлення системи моніторингу енергоспоживання, яка дозволить здійснювати постійний контроль за витратами енергії та коригувати налаштування опалення в режимі реального часу. Це не тільки сприятиме зниженню витрат на енергоресурси, але й допоможе забезпечити оптимальні умови для функціонування відділення;
- ✓ заплановано утеплення підвалу та технічних приміщень, щоб зменшити тепловтрати, які сприяють надмірному енергоспоживанню. Це дозволить зберегти тепло в основних лікарняних приміщеннях і підвищить енергоефективність будівлі;
- ✓ зважаючи на важливість якісної вентиляції в медичних закладах, проєкт передбачає модернізацію та заміну вентиляційних систем. Це сприятиме забезпеченню належного повітрообміну, що є критичним для лікувального процесу та комфорту пацієнтів і медичного персоналу (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021).

Завдяки реалізації цих завдань, проєкт дозволить досягти значного прогресу (Рис. 3.3.):

- скорочення витрат на енергоресурси і зміцнення фінансової стабільності медичного закладу;
- покращення робочих умов для медичного персоналу та комфортних умов для пацієнтів, зокрема, забезпечення сталого температурного фону;
- зниження енергоспоживання будівлі та підвищення її класу з F до C, згідно з актуальними енергоефективними вимогами;
- зменшення викидів CO₂, що зробить лікарню більш енергоефективною та екологічно дружньою (DREAM, 2022).

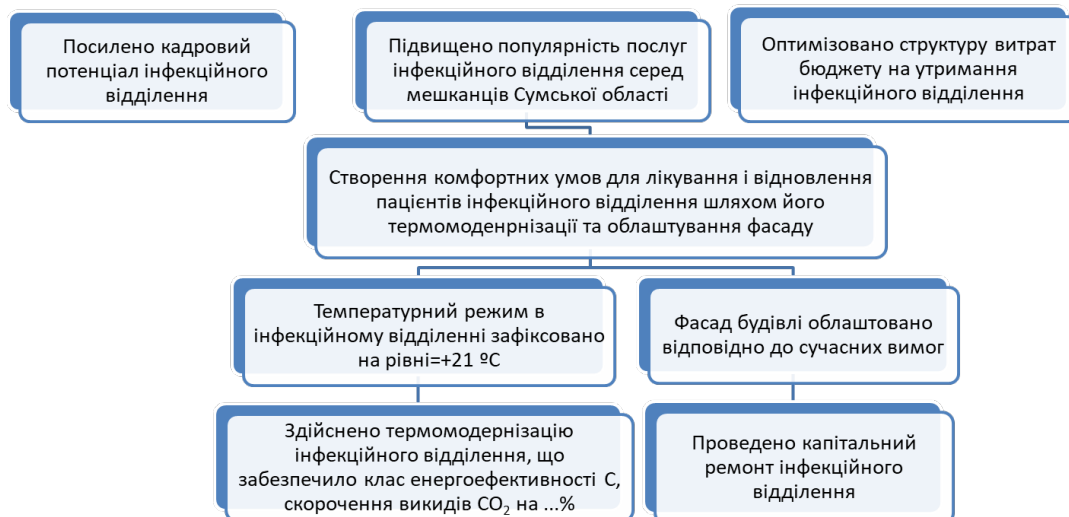


Рис. 3.3 — Дерево цілей проекту (Відділ проектної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021)

Джерела фінансування та залучені сторони

Фінансування термомодернізації інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні забезпечується з кількох ключових джерел:

1. Грантова програма GIZ:

- фінансування значної частини проекту забезпечено завдяки гранту Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) в рамках проекту «Просування енергоефективності та імплементації Директиви ЄС про енергоефективність в Україні»;
- сума гранту складає 70 000 євро, що становить до 70% загальної вартості проекту;
- грант від GIZ є важливим інструментом для фінансування модернізації інфекційного відділення, орієнтуючись на проекти, які сприяють підвищенню енергоефективності та зменшенню викидів CO₂, що відповідає міжнародним стандартам сталого розвитку.

2. Бюджет Тростянецької громади:

- загальна сума співфінансування складає 30 000 євро, що є не менше ніж 30% від загальної вартості проєкту;
 - місцеве співфінансування є важливим аспектом, що відображає готовність громади вкладати ресурси в розвиток інфраструктури та підтримку енергетичних проєктів. Кошти спрямовуються на часткове покриття витрат на матеріали, роботи та технічні рішення, які не фінансуються з грантових джерел.
3. Додаткові джерела фінансування: окрім основних джерел фінансування, можуть бути розглянуті інші варіанти, такі як позики від міжнародних фінансових організацій або благодійні внески. У майбутньому, при необхідності, можливе залучення додаткових фінансових ресурсів для завершення проєкту або покриття неочікуваних витрат (DREAM, 2022).

У реалізації проєкту активно залучені різні учасники, серед яких міжнародні організації, органи місцевого самоврядування та представники приватного сектору (Рис. 3.4.):

1. Міжнародні організації:

- німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) виступає основним партнером проєкту, забезпечуючи фінансову підтримку, надаючи експертні консультації та сприяючи впровадженню європейських стандартів енергоефективності в Україні. У межах співпраці GIZ здійснює моніторинг проєкту та надає рекомендації щодо управління проєктами та впровадження енергоефективних технологій;
- міжнародні фінансові установи, зокрема NEFCO (Північний екологічний фінансовий корпораційний фонд), можуть бути залучені для фінансування та кредитування додаткових етапів модернізації у разі необхідності для завершення робіт на наступних етапах.

2. Представники приватного сектору:

- місцеві підрядники — місцеві компанії залучаються до реалізації будівельних етапів проєкту, таких як утеплення фасадів, заміна вікон і

оновлення системи опалення. Це не тільки знижує витрати на транспортування, але й забезпечує зайнятість на місцевому ринку праці;

- постачальники енергоефективних матеріалів і обладнання — приватні компанії, що спеціалізуються на постачанні енергозберігаючих матеріалів (ізоляція, вікна, двері) та технічного обладнання (системи опалення, індивідуальні теплові пункти), є важливими учасниками проєкту, надаючи необхідні компоненти для модернізації.

3. Органи місцевого самоврядування:

- Тростянецька міська рада — це головний координатор проєкту, який забезпечує взаємодію між усіма зацікавленими сторонами, контроль за витратами з місцевого бюджету та звітність перед партнерами;
- відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва Тростянецької міської ради бере активну участь у підготовці та подачі заявок на гранти, а також координує співпрацю з міжнародними організаціями та підрядниками;
- департамент енергетики та енергоменеджер громади займаються розробкою плану енергоефективності, здійснюють моніторинг ходу проєкту та оцінку результатів впроваджених заходів (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021).

Реалізація проєкту термомодернізації інфекційного відділення стала можливою завдяки тісній співпраці міжнародних, державних та приватних партнерів, що дозволяє отримувати різні фінансові ресурси та забезпечує всебічну підтримку на всіх етапах проєкту. Така співпраця сприяє підвищенню енергоефективності, покращенню медичних послуг та створенню основ для сталого розвитку громади.

GIZ	Місцеві підрядники	Місцева влада
<ul style="list-style-type: none"> • Надає фінансову підтримку та технічні консультації • Сприяє реалізації енергозберігаючих рішень 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечують безпосереднє виконання будівельних робіт, що включають: <ul style="list-style-type: none"> • утеплення, • заміну вікон, • модернізацію системи опалення 	<ul style="list-style-type: none"> • Організовує співфінансування • Забезпечує управління проектами • Координує діяльність усіх учасників

Рис. 3.4 — Роль і внесок партнерів у фінансуванні проекту термомодернізації інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні

Основні етапи проекту

Проект термомодернізації інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні передбачає кілька ключових етапів, що включають детальну підготовку, виконання робіт та аналіз результативності впроваджених змін (Рис. 3.5.).

Першим етапом проекту є розробка технічної документації, що включатиме проведення енергоаудиту будівлі для визначення найбільш ефективних методів утеплення та модернізації. У межах цього етапу буде створено проектно-кошторисну документацію, що включатиме всі необхідні розрахунки, технічні специфікації та кошториси для виконання запланованих робіт. На цьому етапі також буде здійснено відбір постачальників та підрядників для виконання робіт у рамках проекту. Процес розробки технічної документації займе 2-3 місяці, оскільки саме на цьому етапі буде визначено детальний план модернізації, від якого залежатиме успіх подальших етапів.

Після схвалення технічної документації стартує процес тендерних процедур. Тендерна процедура забезпечить вибір підрядників для реалізації таких робіт, як утеплення фасаду, заміна вікон та дверей, а також модернізація опалювальних і вентиляційних систем. Відбір постачальників також включатиме закупівлю енергоефективних матеріалів і обладнання, таких як теплоізоляційні

матеріали та індивідуальні теплові пункти. Цей етап триватиме 1-2 місяці, під час яких буде здійснено відбір найбільш кваліфікованих постачальників та підрядників для належної реалізації проєкту.

Після обрання підрядників буде розпочато виконання робіт, що передбачають утеплення фасаду та покрівлі, заміну вікон і дверей, модернізацію системи опалення та встановлення системи моніторингу енергоспоживання. Утеплення виконуватиметься із застосуванням передових теплоізоляційних матеріалів, які ефективно зменшать тепловтрати. В рамках модернізації опалювальної системи буде встановлено індивідуальний тепловий пункт для налаштування температури в приміщеннях. Відведений час для цього етапу становить 6-8 місяців, що дозволить завершити роботи згідно з проєктними вимогами та забезпечити належний рівень енергоефективності.

Після завершення основних етапів реалізації проєкту, почнеться етап тестування та моніторингу. Під час цього етапу буде здійснено тестування всіх систем, зокрема температурного режиму, ефективності роботи індивідуального теплового пункту та вентиляційних установок. Після встановлення систем моніторингу енергоспоживання буде проведена перевірка їх точності та ефективності, що дозволить оцінити успішність реалізації мети проєкту, а тестування та налаштування систем буде тривати 1-2 місяці.

Завершальний етап включає підготовку звітності та проведення остаточного аналізу ефективності проєкту. Після виконання всіх робіт буде сформовано фінальний звіт, що відображатиме ефективність впроваджених енергозберігаючих заходів і досягнуту економію. Після завершення робіт звіт буде передано грантодавцю, а також він стане основою для розробки плану майбутніх заходів щодо енергозбереження в громаді. Час для підготовки звітності — 1 місяць.

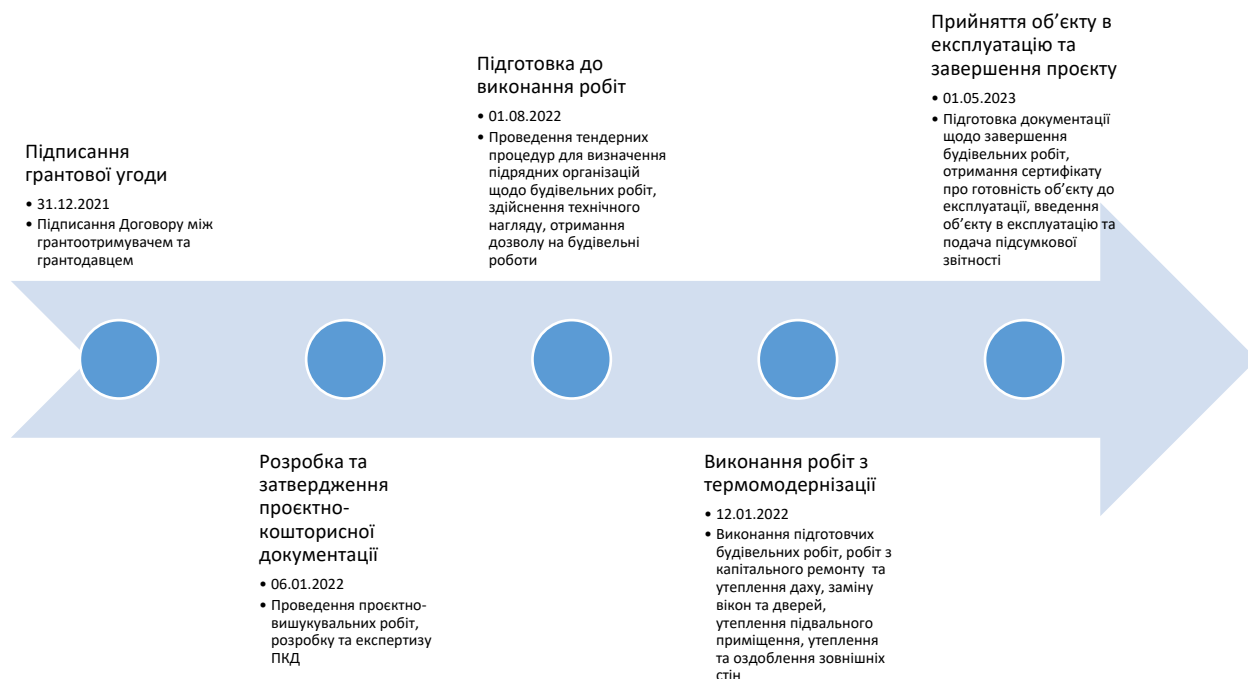


Рис. 3.5 — Основні етапи демо-проекту (Відділ проектної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021)

Реалізація проекту триватиме 12-14 місяців, охоплюючи етапи підготовки, проведення тендеру, виконання робіт та моніторинг ефективності. Проект планується завершити до кінця 2024 року відповідно до вимог грантової угоди (Відділ проектної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021).

Очікувані результати

У рамках проекту термомодернізації інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні визначено кілька основних результатів, які мають бути досягнуті за час його реалізації. Реалізація проекту дозволяє поєднати економічну ефективність із покращенням умов у лікарні та зменшенням впливу на довкілля.

Метою проекту є досягнення значної економії фінансових ресурсів через раціоналізацію використання теплової енергії. Передбачається, що внаслідок реалізації заходів, зокрема утеплення фасаду, покрівлі, заміни вікон, модернізації системи опалення та впровадження індивідуального теплового

пункту (ІТП), рівень енергоспоживання зменшиться на 41%. Завдяки впровадженню заходів термомодернізації передбачається щорічна економія до 1,5 млн грн, які можуть бути використані для фінансування інших потреб лікарні або громади. Уникнення високих витрат на обслуговування морально застарілих систем дозволить зміцнити фінансове становище закладу (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021).

Одним із значущих результатів стане скорочення викидів CO₂, що сприятиме покращенню екологічної ситуації. Ефективне зниження енергоспоживання сприятиме відповідності міжнародним екологічним стандартам завдяки скороченню обсягів парникових газів на значні показники. Системи моніторингу енергоспоживання забезпечать перевірку досягнутих показників, підтверджуючи ефективність впроваджених енергозберігаючих рішень.

Реалізація проєкту дозволить значно вдосконалити інфраструктуру лікарні та забезпечити більш комфортні умови для пацієнтів. Утеплення будівлі дозволить підтримувати стабільну температуру в приміщеннях, що створить комфортні умови для пацієнтів і сприятиме більш швидкому відновленню їх здоров'я. Реалізація модернізації забезпечить медичному персоналу безпечні й стабільні умови для ефективної роботи. Зменшення необхідності в ремонтах і витрат на підтримку систем опалення та вентиляції допоможе підвищити загальну ефективність роботи лікарні (Рис. 3.6, 3.7 та 3.8).

Одним із ключових досягнень буде покращення енергоефективності будівлі. Прогнозується, що підвищиться клас енергоефективності з F до C завдяки впровадженню заходів з утеплення та модернізації. Підвищення енергоефективності буде підтверджено енергетичним сертифікатом, що дозволить отримати доступ до нових джерел фінансування та грантової підтримки.



Рис. 3.6 — Проект термомодернізації інфекційного відділення КНП
"Тростянецька міська лікарня" ТМР (1) (DREAM, 2022)



Рис. 3.7 — Проект термомодернізації інфекційного відділення КНП
"Тростянецька міська лікарня" ТМР (2) (DREAM, 2022)



Рис. 3.8 — Проект термомодернізації інфекційного відділення КНП
"Тростянецька міська лікарня" ТМР (3) (DREAM, 2022)

Термомодернізація буде мати позитивний вплив на довіру до медичних послуг Тростянецької лікарні, покращуючи умови перебування пацієнтів. Завдяки покращеним умовам лікування та стабільному температурному режиму лікарня зможе залучити більше пацієнтів з інших регіонів, що сприятиме збільшенню її фінансових надходжень. Поліпшення медичних послуг і раціональне використання ресурсів стануть важливими чинниками зростання довіри громадян до лікарні та місцевих органів самоврядування.

3.2. Організаційні, соціальні, фінансові особливості реалізації проекту

Впровадження проекту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» включав, комплекс організаційних, фінансових і технічних рішень, орієнтованих на підвищення енергоефективності та покращення умов перебування пацієнтів і роботи медичного персоналу.

Проект був виконаний у межах співпраці Тростянецької міської ради з німецькою організацією GIZ за умовами грантової угоди. Фінансування проекту базувалося на грантових ресурсах у розмірі 100 000 євро, співфінансуванні з місцевого бюджету та додатковій участі партнерських організацій. Умовами гранту було передбачено виконання робіт відповідно до актуальних стандартів енергоефективності та забезпечувати повну звітність перед грантодавцем (Тростянецька міська рада, 2023).

Проект було розпочато з розробки технічної документації, яка враховувала результати енергоаудиту, оцінку тепловтрат та визначення ефективних рішень для термомодернізації будівлі. Другий етап передбачав проведення тендерної процедури з метою визначення виконавців для виконання робіт із утеплення фасаду, заміни вікон і модернізації систем опалення.

Особливою рисою проекту стало впровадження інноваційних технологій, що забезпечують зниження енергоспоживання та підвищення енергоефективності. Фасад будівлі утеплили за допомогою ефективних теплоізоляційних матеріалів, що забезпечують максимальне збереження тепла та відповідають сучасним стандартам енергоефективності. Завдяки встановленню енергоефективних вікон і дверей досягнуто значного поліпшення герметичності будівлі, що дозволило знизити витрати на енергопостачання. Одним з ключових етапів модернізації стало впровадження індивідуального теплового пункту, що дає змогу ефективно регулювати температуру в залежності від погодних умов та потреб приміщень.

В рамках проекту був впроваджений систематичний моніторинг виконання робіт, який забезпечував дотримання всіх встановлених стандартів та термінів. Контроль за впровадженням енергозберігаючих заходів здійснювала робоча група, що об'єднувала представників місцевої влади, підрядних організацій та членів громадських організацій. Застосування цього підходу гарантувало прозорість виконання робіт і чітке дотримання визначених строків.

Виконання проєкту супроводжувалося кількома труднощами, зокрема затримками через несприятливі погодні умови, що завадили виконанню зовнішніх робіт, а також потребу в узгодженні змін у бюджеті з GIZ. Однак завдяки належній координації та комунікації між усіма учасниками проєкту вдалося вирішити ці труднощі.

Організаційні аспекти реалізації

Проєкт «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» вимагав налагодження ефективної організації управлінських, координаційних і контрольних процесів. Проєкт реалізовувався під управлінням виконавчого комітету Тростянецької міської ради, що здійснювало нагляд за ухваленням необхідних рішень та виконанням усіх етапів. Управлінський процес охоплював планування всіх етапів, координацію між учасниками, контроль за виконанням робіт у межах встановлених термінів та стандартів якості, а також моніторинг ефективного використання ресурсів і прозоре ведення звітності.

Основними учасниками проєкту були Тростянецька міська рада, яка здійснювала загальну координацію та виступала замовником, відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, що відповідав за підготовку грантової заявки та організацію робіт, міжнародна організація GIZ, яка надавала фінансування та експертну підтримку, а також підрядники, які здійснювали будівельні роботи. Відповідно до обов'язків, енергоменеджер громади здійснював моніторинг енергоспоживання та аналізував вплив реалізованих заходів на енергоефективність.

Для належної координації процесів у рамках проєкту була організована робоча група, до якої увійшли представники відділу проєктної діяльності, енергетичного відділу громади, юридичних і фінансових відділів, а також технічні спеціалісти та інженери. До основних завдань робочої групи входило здійснення контролю за якістю виконуваних робіт, узгодження змін у бюджеті та графіку, а також організація зв'язку між усіма учасниками проєкту. Регулярні

зустрічі робочої групи, а також публічні звіти, були ефективним механізмом для оперативного вирішення проблем і забезпечення прозорості в реалізації проєкту.

Гнучкість у реалізації проєкту допомогла швидко реагувати на зміни, зокрема на затримки через несприятливі погодні умови. Інформування громадськості про хід виконання проєкту через звіти та інформаційні заходи стало важливим аспектом прозорості. Завдяки налагодженій організації, ефективній координації та контролю з боку замовника та грантодавця проєкт був реалізований відповідно до запланованих цілей, термінів і бюджету.

Процедури та виклики при виконанні робіт

У процесі реалізації проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» одним з ключових етапів був тендерний відбір підрядників, що забезпечив ефективне та конкурентне виконання робіт. Проведення тендеру здійснювалося згідно з прозорими процедурами та відповідало міжнародним стандартам, затвердженим грантодавцем GIZ.

Після затвердження технічної документації, розробленої на основі енергоаудиту будівлі та з урахуванням вимог до енергоефективності, розпочався тендерний процес. Оголошення про тендер було оприлюднене на офіційних платформах, що забезпечило широку участь потенційних підрядників. Вибір підрядників базувався на досвіді їх роботи в аналогічних проєктах, відповідності матеріалів і технологій актуальним стандартам, а також на здатності запропонувати конкурентоспроможну ціну.

Основним критерієм при виборі підрядників була якість запропонованих рішень і їх точне відповідність технічним вимогам, встановленим грантодавцем. Після аналізу тендерних пропозицій, проведеного комісією, яка складалася з представників Тростянецької міської ради, технічних експертів та GIZ, були обрані підрядники для виконання будівельних робіт і постачання обладнання.

Під час виконання робіт були виявлені певні виклики, що вплинули на терміни та організацію проєкту. Затримки, спричинені несприятливими

погодними умовами, ускладнили утеплення фасаду, особливо в зимовий період. В процесі реалізації стало необхідним внесення змін до початкової технічної документації, що потребувало додаткових узгоджень із грантодавцем.

Однією з проблем стали логістичні затримки, пов'язані з доставкою будівельних матеріалів, а також технічні ускладнення під час монтажу індивідуального теплового пункту. Для покриття непередбачених витрат, зумовлених коригуванням обсягу робіт, виникла потреба в забезпеченні доступу до додаткових фінансових ресурсів (Тростянецька міська рада, 2023).

Для розв'язання цих проблем було здійснено такі дії:

- Для компенсації затримок, спричинених погодними умовами, було внесено корективи в графік виконання робіт, а деякі завдання було перенесено на більш підходящий час.
- Оперативне узгодження змін у технічній документації з GIZ допомогло уникнути суттєвих затримок у виконанні робіт.
- Налагоджена комунікація з постачальниками допомогла прискорити логістичні процеси та гарантувати своєчасну доставку необхідних матеріалів.
- Для вирішення технічних питань залучали додаткових фахівців, а також проводили консультації з технічними консультантами GIZ.

Використання сучасних технологій

У рамках проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» було реалізовано ряд інноваційних технологій і рішень, орієнтованих на підвищення енергоефективності та екологічних характеристик будівлі. Реалізація інноваційних підходів дозволила істотно зменшити споживання енергії, знизити викиди CO₂ та забезпечити високий рівень комфорту для пацієнтів і персоналу.

Для теплоізоляції фасаду були обрані новітні матеріали з низьким коефіцієнтом теплопровідності та підвищеною стійкістю до зношування.

Завдяки цьому зменшується тепловтрата через стіни та знижується потреба в опаленні під час холодних місяців. Утеплення покрівлі та технічного поверху виконувалося за допомогою матеріалів, що мають високу стійкість до вологи та температурних перепадів, що забезпечило підвищення енергоефективності будівлі.

Були встановлені в будівлі енергоефективні вікна та двері з багатокамерним профілем та подвійними склопакетами, що оснащені низькоемісійним покриттям для збереження тепла. Подібні конструкції гарантують відмінну герметичність, зменшують теплові втрати, покращують звукоізоляцію та сприяють створенню комфортного мікроклімату в середині будівлі.

Важливе місце в проєкті зайняла модернізація системи опалення. Було здійснено встановлення індивідуального теплового пункту (ІТП) з автоматизованим управлінням температурними режимами. Впровадження цього рішення дає можливість точно налаштувати теплопостачання відповідно до погодних умов та вимог будівлі. Автоматизована система ІТП оптимізує споживання енергоресурсів, знижуючи витрати на опалення до найнижчого рівня. Для управління енергоресурсами була впроваджена система, що дозволяє здійснювати контроль теплових та електричних витрат у реальному часі. Це рішення забезпечує можливість швидко ідентифікувати збої в роботі, коригувати їх і гарантувати раціональне використання енергоресурсів (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021).

У рамках проєкту було передбачено заходи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище. Матеріали, які застосовувалися під час реалізації проєкту, були екологічно чистими, довговічними та мінімізували вплив на навколишнє середовище. У межах проєкту було враховано принципи сталого розвитку, що дозволило поєднати енергоефективність із екологічною відповідальністю. Серед інноваційних рішень особливу увагу приділили оптимізації вентиляційної системи, що значно покращило якість повітря в

приміщеннях. Застосування новітніх фільтрів і вдосконалених вентиляційних систем дозволило створити оптимальний мікроклімат, важливий для медичних установ.

Реалізація проєкту з використанням новітніх матеріалів і технологій дала змогу не лише значно підвищити енергоефективність будівлі, але й скоротити витрати на її утримання, створити комфортні умови для користувачів та дотриматися високих екологічних стандартів.

Моніторинг та контроль виконання робіт

Моніторинг і контроль стали базисом ефективного виконання завдань у межах проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні». Налагоджена система контролю гарантувала виконання робіт згідно з технічними стандартами, дотримання встановлених термінів та координацію між усіма сторонами проєкту.

Процес виконання робіт піддавався контролю якості на кожному етапі реалізації проєкту. Основними інструментами контролю якості стали систематичні перевірки відповідності робіт технічним вимогам, перевірка матеріалів за стандартами та тестування ключових систем, таких як ІТП і система енергоспоживання. На етапі виконання будівельних робіт проводилися проміжні перевірки, спрямовані на контроль якості утеплення фасадів, монтажу вікон і дверей, а також модернізації системи опалення. Для здійснення цих перевірок залучались незалежні технічні експерти, які працювали під егідою міжнародного партнера GIZ.

Для відстеження термінів виконання робіт застосовувався затверджений графік, який включав чітко визначені етапи та проміжні терміни. Регулярні звіти відповідальних підрозділів допомагали швидко реагувати на затримки та коригувати хід виконання завдань. При відхиленнях від графіка організовувалися термінові засідання робочої групи для оперативного вирішення проблемних питань.

Співпраця між всіма сторонами проєкту забезпечувалася через ефективну систему комунікацій, налагоджену на різних рівнях. Тростянецька міська рада, яка виконувала роль замовника, координувала взаємодію між підрядниками, GIZ та іншими сторонами проєкту. Для забезпечення взаємодії була створена спеціальна робоча група, до складу якої входили представники відділу проєктної діяльності, підрядників, технічних експертів та громадських організацій. Ця група збиралася на регулярних засіданнях для обговорення прогресу реалізації проєкту, коригування технічних рішень і вирішення виникаючих конфліктних ситуацій.

Для покращення взаємодії застосовувались цифрові засоби управління проєктами, які забезпечували реальний моніторинг прогресу завдань. Завдяки впровадженню інструментам підрядники мали змогу надсилати звіти про завершені етапи, що дозволяло замовнику і технічним експертам перевіряти їх згідно з технічними вимогами. Прозорість була одним із пріоритетів, тому громадськість регулярно отримувала оновлення про хід реалізації проєкту через офіційні звіти, публікації на вебсайтах міської ради та організацію громадських обговорень, що сприяло формуванню довіри та активному залученню мешканців до моніторингу.

Фінансові особливості

Здійснення проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» потребувало великих фінансових вкладень, що були забезпечені через комбінацію грантового фінансування та фінансової підтримки громади. Фінансування проєкту реалізовувалося відповідно до прозорих процедур, що відповідали міжнародним стандартам управління коштами, встановленим грантодавцем GIZ.

Основною фінансовою основою проєкту стали кошти, надані в рамках грантової угоди з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ). Вартість проєкту становила 100 000 євро, з яких 70 000 євро надано

грантодавцем, а 30 000 євро профінансувала громада через місцевий бюджет. Внесок громади в проєкт підтверджував її здатність фінансувати важливі ініціативи та відповідальність перед міжнародними партнерами (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021).

Грантові кошти були спрямовані на фінансування закупівлі енергоефективних матеріалів, встановлення сучасного обладнання, таких як ІТП, а також для покриття витрат на виконання будівельних робіт. Частина фінансування з місцевого бюджету була направлена на виконання технічних завдань, які не покривалися грантовими коштами, а також на покриття витрат, пов'язаних з логістикою та організацією робіт. Для управління коштами був відкритий спеціальний рахунок, що дозволяло здійснювати фінансові операції прозоро та під контролем. Контроль витрат здійснювався через постійну перевірку з боку фінансового відділу Тростянецької міської ради та технічних експертів GIZ, що забезпечувало відповідність витрат затвердженому бюджету (DREAM, 2022).

Під час реалізації проєкту виникли певні труднощі, пов'язані із затримками у надходженні коштів. Затримки у надходженні коштів від грантодавця були зумовлені необхідністю узгодження змін у початковому бюджеті проєкту. Коригування бюджету стали необхідними через технічні ускладнення під час виконання робіт, що вимагали змін у обсягах і типах робіт. Хоча фінансування з боку громади здійснювалося стабільно, на перших етапах виникли проблеми з виділенням коштів через бюджетні обмеження. Для забезпечення своєчасного покриття співфінансування було необхідно внести корективи до фінансового плану міської ради.

Оперативна взаємодія робочої групи проєкту з представниками GIZ допомогла мінімізувати затримки з боку грантодавця. Своєчасна подача необхідних документів та пояснень робочою групою дозволила оперативно затвердити зміни до бюджету. Фінансові проблеми громади були усунені шляхом ефективного перерозподілу наявних бюджетних ресурсів. Міська рада

залучила додаткові кошти через співпрацю з місцевими підприємствами та спонсорами, що підкреслюють соціальну значущість проєкту.

Завдяки чітким і прозорим фінансовим процесам, а також ефективному управлінню ресурсами, вдалось уникнути значних відхилень від запланованого бюджету і забезпечити стабільне фінансування проєкту. Це дозволило не тільки завершити роботи вчасно, а й сприяло зміцненню довіри між місцевою владою та міжнародним партнером.

Соціальні аспекти реалізації

Проєкт «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» був розроблений з урахуванням потреб громади і активно взаємодіяв з її мешканцями. Це сприяло підвищенню поінформованості населення про проєкт та демонстрації здатності місцевої влади ефективно управляти грантовими коштами.

Мешканці інформувались про стан реалізації проєкту через офіційні платформи міської ради, такі як вебсайт, соціальні мережі та місцеві засоби масової інформації. На регулярній основі публікувались звіти про виконання важливих етапів проєкту, а також фото- і відеозвіти з будівельних робіт. Така практика забезпечила прозорість виконання проєкту та сприяла підвищенню довіри громади до органів місцевого самоврядування. Також, у процесі реалізації проєкту брали участь місцеві підрядники та підприємства, що сприяло створенню додаткових робочих місць та активізації економічної діяльності в регіоні.

Реалізація цього проєкту стала наочним прикладом успіху ініціатив, спрямованих на поліпшення якості життя місцевих жителів. Завдяки відкритому підходу та регулярному інформуванню, проєкт здобув підтримку і сприймався як корисний для всіх мешканців громади. Оцінка остаточних результатів термомодернізації стала можливою для мешканців лише після завершення всіх етапів робіт. Завдяки покращенню умов у лікарні, зменшенню витрат на

опалення та стабільному температурному режиму було створено сприятливі умови для пацієнтів, медичного персоналу та громади в цілому.

3.3. Вплив реалізації проєкту на ефективність діяльності Тростянецької міської ради

Впровадження проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні» загальною площею 189 кв. м. спричинило значний вплив на розвиток громади, модернізацію медичної інфраструктури та ефективність адміністративної роботи Тростянецької міської ради. Для проведення ремонтних робіт було виділено 1,2 мільйони гривень, а на придбання необхідного обладнання — ще 600 тисяч гривень із міського бюджету. Це нове відділення спеціально обладнане для надання медичної допомоги хворим на COVID, із 10 стаціонарними ліжками, що оснащені кисневими приладами. Оновлене інфекційне відділення оснащене сучасними меблями, зручними медичними ліжками, душовими та санвузлами. Завдяки термомодернізації будівлі енергоспоживання скоротилося на 41%, що дало можливість щорічно економити до 1,5 млн грн на витратах на опалення (Trostyanyets.info, 2024).

Досягнення такого результату стало можливим завдяки цілеспрямованим діям із термомодернізації: утеплення фасаду, заміни вікон і дверей, оновлення покрівлі та монтажу індивідуального теплового пункту (Рис. 3.9 та 3.10).



Рис. 3.9 — Стан зовнішнього покриття даху будівлі інфекційного відділення до початку реалізації проєкту (DREAM, 2022)



Рис. 3.10 — Фасад інфекційного відділення до початку впровадження проєкту (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021)

Економія коштів на енергоносіях дозволила громаді ефективніше використовувати бюджетні ресурси, спрямовуючи їх на розвиток соціальної

інфраструктури та підтримку ініціатив місцевого значення (Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, 2021) (Рис. 3.11 та 3.12).



Рис. 3.11 — Архітектурний вигляд інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні з бічної перспективи в процесі відновлення та термомодернізації (DREAM, 2022)

Проєкт зробив вагомий внесок у збереження довкілля, зменшивши обсяги споживання енергоресурсів і, відповідно, скоротивши рівень викидів вуглекислого газу. Такий підхід відповідає міжнародним екологічним стандартам і підтверджує прагнення громади забезпечити сталий розвиток регіону. Реалізація енергоефективних заходів дала змогу забезпечити у лікарні сучасні комфортні умови, що позитивно впливають на якість перебування пацієнтів і роботу медичного персоналу. Покращений мікроклімат разом із стабільною температурою і вентиляцією в приміщеннях лікарні стали важливими чинниками підвищення якості медичних послуг і комфорту користувачів.

Впровадження проєкту стало важливим кроком у розвитку управлінських навичок Тростянецької міської ради та зміцненні її спроможності до реалізації комплексних ініціатив. Завдяки реалізації грантового проєкту місцева влада здобула важливий досвід у сфері ефективного управління міжнародними коштами, дотримання міжнародних стандартів звітності та інтеграції сучасних технологій. Успішне завершення проєкту продемонструвало спроможність місцевої влади ефективно реалізовувати масштабні ініціативи.



Рис. 3.12 — Архітектурний вигляд інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні з лицьової сторони в процесі відновлення (DREAM, 2022)

Реалізація проєкту принесла вагомий соціальний ефект, який оцінили мешканці громади. Актуальні дані про стан виконання робіт громада дізнавалася через публікації та звіти, розміщені на офіційних платформах міської ради. Прозорість і активне інформування громадян сприяли створенню позитивного

образу місцевої влади та показали її компетентність у вирішенні соціальних та інфраструктурних питань.

Тростянець заявляє про себе як місто з високим потенціалом для розвитку та надійний партнер у сфері управління проектами й залученні міжнародного фінансування. Громада демонструє відповідальний підхід до виконання зобов'язань, виконує умови укладених договорів та активно впроваджує проекти, спрямовані на покращення життєвих стандартів мешканців.

До прикладу, за офіційною платформою Trostyanets.info, 2024, де публікується актуальна інформація про головні події та проекти міста, за дев'ять місяців 2024 року Тростянецька громада залучила понад 500 млн грн для відновлення інфраструктури та соціально-економічного розвитку. Відділ проектної діяльності подав 49 заявок на загальну суму 530,8 млн грн, з яких підтримано 9 проектів на 5,8 млн грн, а ще 22 перебувають на розгляді. Серед успішно реалізованих ініціатив — облаштування містечка для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ремонт і термомодернізація лікарень, запровадження сортування відходів та будівництво укриттів у школах. Ці заходи інтегруються у загальну стратегію відновлення громади, спрямовану на покращення умов проживання та зміцнення соціальної інфраструктури, що підкреслює ефективність і відповідальність міста у співпраці з партнерами.

Якщо лише за дев'ять місяців 2024 року Тростянецька громада подала 49 грантових заявок на загальну суму 530,8 млн грн, причому 9 з них уже отримали фінансування, а 22 знаходяться в процесі розгляду, що свідчить про високий рівень її продуктивності та ефективності. У разі збереження поточного темпу та використання набутого досвіду в залученні фінансування, потенціал громади буде значно збільшуватися в найближчі роки. Це забезпечує перспективи для подачі ще більшої кількості грантових заявок і отримання фінансування на великі проекти, що підтримають сталий розвиток громади, вдосконаленню соціальної інфраструктури та впровадження інноваційних ідей.

Успішна реалізація проєкту «Термомодернізація інфекційного відділення» КНП "Тростянецька міська лікарня" ТМР стала важливим етапом у формуванні досвіду для подальшого розширення грантової діяльності Тростянецької міської ради. Реалізація проєкту сприяла формуванню позитивного іміджу громади на міжнародній арені, що значно підвищує її шанси на успішне залучення фінансування в наступних ініціативах. Проєкт став не лише прикладом досягнення вагомих економічних, екологічних і соціальних переваг, а й чудовою ілюстрацією успішної взаємодії між місцевою владою, міжнародними донорами та громадою.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено аналіз ключових теоретичних положень, практичних підходів та прикладних можливостей впровадження проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, з акцентом на досвід Тростянецької громади міста Тростянець. У ході аналізу було ідентифіковано ключові сильні сторони, наявні проблеми та можливості для подальшого вдосконалення, що супроводжують використання новітніх підходів до управління проєктами у сфері публічного адміністрування. Дослідження кожного розділу надало можливість узагальнити основні висновки щодо прогресу проєктного менеджменту в Україні, його впливу на громади та прикладних аспектів впровадження інфраструктурних ініціатив.

У першому розділі проаналізовано ключові аспекти теорії проєктного менеджменту, що дало змогу окреслити його базові поняття, принципи, методологічні підходи та актуальність у сучасних умовах. У цьому контексті проєктний менеджмент визначено як ключовий засіб для організації управління ресурсами, часом і ризиками, що забезпечує досягнення цілей у визначені строки при максимальній ефективності використання ресурсів.

Зокрема, розглянуто ключові етапи життєвого циклу проєкту, серед яких основними є ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення. Логічна послідовність цих етапів формує основу ефективного управління, що дає змогу досягати значних результатів навіть у складних проєктах. Встановлено, що етап планування є основоположним, адже він визначає ключові аспекти для успішної реалізації проєкту, такі як розподіл ресурсів, визначення термінів виконання і формулювання стратегії управління ризиками.

Проаналізовано ключові підходи до проєктного управління. Визначено, що кожна з методологій має свої переваги та є оптимальною для застосування в конкретних типах проєктів. Традиційний підхід забезпечує успішне управління в стабільних умовах з чіткими вимогами, тоді як гнучкі методології є

оптимальними для проєктів, що потребують адаптивного підходу до змінних умов управління, серед яких особливо виділяються традиційний Waterfall та гнучкі стратегії, зокрема Agile і Scrum.

Результати дослідження свідчать, що у відповідь на сучасні виклики, включаючи війну, пандемію COVID-19 та економічні проблеми, проєктний менеджмент в Україні став важливим механізмом для покращення роботи органів влади, підвищення прозорості і швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Інтеграція міжнародних стандартів і цифрових технологій відкрила перед органами місцевого самоврядування нові можливості для залучення міжнародних грантів, покращення якості послуг та вдосконалення стратегічного планування.

У другому розділі було здійснено аналіз практичної діяльності Тростянецької міської ради в галузі проєктного менеджменту, акцентуючи увагу на стратегії залучення грантових коштів для відновлення та розвитку інфраструктури міста. Зазначено, що Тростянець активно застосовує міжнародні гранти для покращення соціальної, економічної та культурної ситуації в місті, особливо для відновлення інфраструктури, житла та оновлення медичних і освітніх установ.

Одним із важливих факторів стало формування та налагодження системи роботи відділу проєктної діяльності та міжнародного співробітництва, що відповідає за координацію процесів, підготовку заявок та впровадження проєктів. Це дозволило залучити суттєві фінансові ресурси від міжнародних організацій, таких як Європейський Союз, USAID, та спрямувати ресурси місцевого бюджету на реалізацію важливих соціальних ініціатив. Одним із важливих досягнень стала реалізація проєктів для підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також проведення реконструкції і термомодернізації медичних закладів.

Вивчення практики показало, що ефективна співпраця з міжнародними партнерами забезпечила не лише відновлення інфраструктури, а й стимулювала розвиток місцевого бізнесу, створення нових робочих місць і підтримку соціально вразливих верст населення. Застосування програмних інструментів для управління проєктами і комунікації між відділами та громадами допомагає підвищити прозорість процесів і ефективність виконання проєктів.

Відповідно, другий розділ демонструє, що дієвий проєктний менеджмент є необхідним інструментом для сталого розвитку Тростянецької громади, адже він дає змогу залучати фінансування та гарантує якісну реалізацію ініціатив, орієнтованих на потреби місцевого населення. Одним з ключових аспектів цієї діяльності є поглиблення співпраці з міжнародними партнерами, що забезпечує місту можливість для запровадження передових технологій та реалізації проєктів, орієнтованих на екологічну стійкість.

Третій розділ ілюструє, що реалізація проєкту термомодернізації інфекційного відділення Тростянецької міської лікарні стала значущим кроком у розвитку інфраструктури громади, зокрема в підвищенні енергоефективності медичних установ. Здійснення комплексу заходів, включаючи утеплення фасаду, модернізацію системи опалення, заміну вікон і дверей, дозволяє досягти зниження енергоспоживання на 41%, що забезпечує значну економію коштів, які були перенаправлені на реалізацію інших важливих проєктів громади. Це сприяло підвищенню фінансової стабільності медичного закладу та зміцненню місцевих бюджетів.

Проєкт також справляє помітний екологічний ефект. Процес зменшення енергоспоживання та викидів CO₂ підкреслює відповідність проєкту сучасним екологічним вимогам та зобов'язанням громади щодо сталого розвитку. Впровадження проєкту дозволило одночасно покращити умови для пацієнтів та підвищити рівень комфорту й безпеки для роботи медичного персоналу.

Злагоджена співпраця між усіма учасниками проєкту, належний моніторинг виконання робіт та ефективне використання ресурсів на кожному етапі виконання забезпечили реалізацію проєкту у встановлені строки та з дотриманням затвердженого кошторису. Реалізація проєкту стала прикладом покращення організаційних процесів Тростянецької міської ради та продемонстрував її компетентність у реалізації складних і значущих проєктів. Проєкт став каталізатором для зростання громади, збільшення її інвестиційного потенціалу та зміцнення зв'язків із міжнародними донорами, що відкриває нові можливості для фінансування й успішного впровадження майбутніх ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вікіпедія (2024). Управління проєктами. URL: <http://surl.li/vtjpfx> (дата звернення 20.10.2024)
2. Агрокебети. Що таке управління проєктами: як здійснюється і що в себе включає? Освітній проєкт "Агрокебети". URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy> (дата звернення 22.10.2024)
3. Шевченко, Т. (2023). Популярні методології управління проєктами: від гнучкої Agile до вимогливої PRINCE2. Wizeclub Education. URL: <http://surl.li/gxqqgp> (дата звернення 22.10.2024)
4. Лучко, Г. Й., Лебідь, Т. В., Когут, І. В. (2017). Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні // Економіка та суспільство. Вип. №9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/86.pdf
5. Horobets, O., & Motuzka, O. Big data support for project management in the conditions of war: the experience of Ukraine. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 2023. URL: <https://ijite.org/big-data-support-for-project-management-in-ukraine> (дата звернення 23.10.2024)
6. Ковров, А. В., Станкевич, І. В. (2023). Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. — Одеса: ОДАБА. URL: https://odaba.edu.ua/upload/files/Materiali_konferentsii_UP_2023.pdf (дата звернення 23.10.2024)
7. Данкевич, В., & Данкевич, Є. (2024). Компетентнісний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу України під час війни і відбудови: креативні рішення, інновації та діджиталізація. Економічний простір, (193), 163-168. (дата звернення 23.10.2024)
8. Закон України. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. Законодавство України, 2019. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення 23.10.2024)
9. LB.ua (2021). У Сумській області завершився ремонт траси Н-12 Суми-Полтава. Дорослий погляд на світ. URL: <http://surl.li/gzndog> (дата звернення 25.10.2024)
10. Вежа (2024). Про підприємницький шлях, фортифікації на Сумщині та ремонт доріг на Вінниччині: інтерв'ю з бізнесменом та волонтером Андрієм Опанасюком. Ч.1. Вежа. URL: <http://surl.li/uobs1f> (дата звернення 25.10.2024)
11. Тростянецька міська рада (n.d.). Структура Тростянецької міської ради. Trostyanets-miskrada.gov.ua. URL: <https://trostyanets-miskrada.gov.ua/struktura> (дата звернення 10.11.2024)
12. Ковальова Н. А. Положення про відділ проектної діяльності та міжнародного співробітництва апарату Тростянецької міської ради (дата звернення 10.11.2024)
13. Тростянецька міська рада (2021). Головні події минулого року: чим жила Тростянецька громада у 2020 році. Соціальна мережа Facebook. URL: <http://surl.li/jddjpp> (дата звернення 29.10.2024)
14. NT Газета (2023). Житло для ВПО по-Тростянецьки: п'ять відремонтованих будинків плюс модульне містечко. NT Газета. URL: <http://surl.li/xmtoll> (дата звернення 20.11.2024)
15. Тростянецька міська рада (2023). Відновлюємо дві п'ятиповерхівки в Тростянці: результати робіт. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. Соціальна мережа Facebook. URL: <http://surl.li/ngzzma> (дата звернення 20.11.2024)
16. People in Need (2023). Навчання в умовах війни. Як ми підтримуємо українську систему освіти. People in Need. URL: <http://surl.li/xvkygh> (дата звернення 20.11.2024)

17. Trostyanets.info. (2024). Тростянець залучив понад 500 мільйонів. *Trostyanets.info*. URL: <https://trostyanets.info/novyny/pokazaty/trostyanec-zaluchiv-ponad-500-milyoniv> (дата звернення 01.12.2024)
18. Железна, Є. (2023). Тростянець City. Коли Тростянець почнуть відновлювати за держпрограмою build back better: названі орієнтовні терміни. URL: <http://surl.li/myokml> (дата звернення 28.10.2024)
19. Вікіпедія (2024). Бої за Тростянець. URL: <http://surl.li/ydfirus> (дата звернення 30.10.2024)
20. Гурт (2023). Програми для розвитку громад: гранти для організацій та місцевих ініціатив. *Гурт.org.ua*. URL: <https://gurt.org.ua/news/grants/91486/> (дата звернення 30.10.2024)
21. Тростянецька міська рада (2019). Стратегія розвитку Тростянецької об'єднаної територіальної громади до 2030 року. *Trostyanets-miskrada.gov.ua*. URL: <https://trostyanets-miskrada.gov.ua/strategiya-rozvytku-trostyanczya> (дата звернення 02.11.2024)
22. Відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва (2021). Демо-проєкт: Термомодернізація інфекційного відділення Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька міська лікарня» Тростянецької міської ради
23. Тростянецька міська рада (2023). Грантова угода з реципієнтами не з Німеччини. GIZ.
24. Тростянецька міська рада (2023). Доповнення до грантової угоди з реципієнтами, які не є громадянами Німеччини. GIZ.
25. DREAM (2022). Проєкт DREAM UA-250324-B9C96898. DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-250324-B9C96898/profile>