МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МР. МНм-35.00.00.000 ПЗ

група МНм–24–1

Капій Роман Ігорович

2025

Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Капій Роман Ігорович

УДК 005.8:37:001:352

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді: кейсова модель.
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

__ _____ Р. І. Капій
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник __ Полянська Алла Степанівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри д.е.н., проф. І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент_____.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025 рік

Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
_____І.П. Кінаш
"___"_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Капію Роману Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи Управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді: кейсова модель
Керівник роботи Полянська Алла Степанівна д.е.н., порфесор
Затверджена наказом № 233/12 від 28 листопада 2025 р.
2 Термін здачі студентом закінченої роботи _____
3 Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти, що регулюють взаємовілносини в територіальних громадах України, внутрішні нормативні документи та проєктні дані Пасічнянської ТГ, статистичні дані щодо розвитку територіальних громад України за 2022-2025 роки
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань) ВСТУП. РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ.
1.1 Сутність та еволюція управління проєктами як новітньої системи менеджменту.
1.2 Теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами.
1.3 Критерії ефективності та ризики в умовах інноваційного розвитку. Висновки до розділу 1.
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В ПАСІЧНЯНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.
2.1 Характеристика освітньо-наукового потенціалу громади та її інституційної структури
2.2 Оцінка реалізованих проєктів із позицій інноваційності та результативності.
2.3 SWOT-аналіз управління проєктами з урахуванням інноваційних можливостей. Висновки до розділу 2.
РОЗДІЛ ІІІ. КЕЙСОВА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ.
3.1 Обґрунтування та структура кейсової моделі інноваційного управління.
3.2 Інноваційні інструменти та цифрові технології у реалізації проєктів.
3.3 Моніторинг, оцінка та масштабування інноваційної моделі управління на інші громади. Висновки до розділу 3. ВИСНОВКИ ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень) Особливості етапів розвитку проєктного менеджменту. Порівняння класичних і інноваційних моделей управління освітніми та науковими проєктами. Математичні критерії ефективності розвитку громади. Методика управління освітньо-науковим потенціалом громади (Схема і характеристика етапів процесу). Індикатори ефективності та ризиків Пасічнянської ТГ та субіндекси до показників ефективності діяльності.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів роботи	**Термін виконання етапів роботи**	**Примітка**
Вибір і затвердження теми магістерської роботи	02.11.25-10.11.25	*Вик.*
Оформлення і затвердження завдання на магістерську роботу	18.11.25-30.11.25	*Вик.*
Написання та попередній захист 1 розділу магістерської роботи у наукового керівника	02.12.25-09.12.25	*Вик.*
Написання та попередній захист 2 розділу магістерської роботи у наукового керівника	15.12.25-19.12.25	*Вик.*
Написання та попередній захист 3 розділу магістерської роботи у наукового керівника	22.12.25-23.12.25	*Вик.*
Оформлення магістерської роботи за структурою, представлення роботи на кафедру	24.12.25-27.12.25	*Вик.*

Студент _____ / Капій Р.. І. /

Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи _____ / Полянська А. С. /

Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено проблему удосконалення управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді на прикладі застосування кейсових моделей.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 97 сторінок, з них основного тексту 81 сторінка. Робота містить 7 рисунків, 9 таблиць та 1 додаток.

Об'єктом дослідження є організація управління освітніми та науковими проєктами в територіальній громаді. Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади щодо удосконалення управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді з використанням кейсової моделі.

Метою магістерської роботи є розгляд теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення організації управління освітніми та науковими проєктами в територіальній громаді з використанням кейсової моделі.

Досягнення мети пов'язане із виконанням таких завдань:

- розкрити сутність та дослідити еволюцію управління проєктами як новітньої системи менеджменту;
- описати теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами;
- визначити критерії ефективності та ризики в умовах інноваційного розвитку;
- навести характеристику освітньо-наукового потенціалу громади та її інституційної структури;
- надати оцінку реалізованих проєктів із позицій інноваційності та результативності;
- здійснити SWOT-аналіз управління проєктами з урахуванням інноваційних можливостей;
- обґрунтувати структуру кейсової моделі інноваційного управління;

- описати інноваційні інструменти та цифрові технології у реалізації проєктів;

- запропонувати шляхи моніторингу, оцінки та масштабування інноваційної моделі на інші громади.

Для розкриття обраної теми використано комплекс методів дослідження. Насамперед застосовується аналіз і синтез наукової літератури, що дозволяє узагальнити існуючі підходи до управління освітніми та науковими проєктами та визначити їх відповідність цілям сталого розвитку. Важливим є контент-аналіз нормативно-правових документів і стратегій розвитку громади, який дає змогу оцінити інтеграцію освітніх та наукових ініціатив у місцеву політику. Ключовим інструментом виступає кейс-метод. Для збору емпіричних даних застосовуються соціологічні методи – опитування, інтерв'ю та фокус-групи, що дають можливість врахувати думки освітян, науковців та управлінців. Додатково використовуються методи економіко-статистичного аналізу для оцінки ресурсного забезпечення та ефективності використання фінансів у проєктах. Порівняльний аналіз (benchmarking) дозволяє зіставити досвід Пасічнянської громади з іншими територіальними громадами України та міжнародними практиками. Завершальним етапом є застосування системного підходу та моделювання, що дає змогу побудувати кейсову модель управління освітніми та науковими проєктами, інтегровану у стратегічний розвиток громади та узгоджену з глобальними цілями сталого розвитку.

Ключові слова: територіальні громади, проєкти, інноваційність, освітньо-науковий потенціал, ефективність, ризик, управління.

ABSTRACT

The master’s thesis examines the problem of improving the management of educational and scientific projects in the Pasichna territorial community, using the application of case-based models as an example.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 97 pages, including 81 pages of main text. The work contains 7 figures, 9 table, and 1 appendices.

The object of the research is the organization of management of educational and scientific projects within a territorial community. The subject of the research comprises the theoretical, methodological, and applied principles for improving the management of educational and scientific projects in the Pasichna territorial community through the use of a case-based model.

The purpose of the master’s thesis is to examine theoretical and methodological foundations and to substantiate practical recommendations for improving the organization of management of educational and scientific projects in a territorial community through the application of a case-based model.

Achieving this purpose involves the fulfillment of the following objectives:

– to reveal the essence and explore the evolution of project management as a modern management system;

– to describe theoretical models and innovative approaches to the management of educational and scientific projects;

– to determine efficiency criteria and risks under conditions of innovative development;

– to characterize the educational and scientific potential of the community and its institutional structure;

– to assess implemented projects from the perspectives of innovativeness and effectiveness;

– to conduct a SWOT analysis of project management, taking into account innovative opportunities;

– to substantiate the structure of a case-based model of innovative management;

– to describe innovative tools and digital technologies used in project implementation;

– to propose approaches to monitoring, evaluation, and scaling of the innovative model to other communities.

To address the selected research topic, a comprehensive set of research methods is employed. Primarily, methods of analysis and synthesis of scientific literature are used, enabling the generalization of existing approaches to the management of educational and scientific projects and the assessment of their alignment with sustainable development goals. Content analysis of regulatory and legal documents and community development strategies is also applied, allowing for the evaluation of the integration of educational and scientific initiatives into local policy. The case method serves as a key research instrument. Empirical data are collected using sociological methods, including surveys, interviews, and focus groups, which make it possible to consider the perspectives of educators, researchers, and administrators. In addition, methods of economic and statistical analysis are used to assess resource provision and the efficiency of financial utilization in projects. Comparative analysis (benchmarking) enables the comparison of the Pasichna community's experience with that of other territorial communities in Ukraine and with international practices. The final stage involves the application of a systems approach and modeling, which allows for the development of a case-based model for managing educational and scientific projects, integrated into the strategic development of the community and aligned with global sustainable development goals.

Keywords: territorial communities, projects, innovativeness, educational and scientific potential, efficiency, risk, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ……12
1.1Сутність та еволюція управління проєктами як новітньої системи менеджменту…… 12
1.2 Теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами ……17
1.3 Критерії ефективності та ризики в умовах інноваційного розвитку …… 20
Висновок до розділу 1.....26

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В ПАСІЧНЯНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ…… 28
2.1 Характеристика освітньо-наукового потенціалу громади та її інституційної структури ……28
2.2 Оцінка реалізованих проєктів із позицій інноваційності та результативност 34
2.3 SWOT-аналіз управління проєктами з урахуванням інноваційних можливостей…… 46
Висновок до розділу 2.....56

РОЗДІЛ ІІІ. КЕЙСОВА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ …… 60
3.1Обґрунтування та структура кейсової моделі інноваційного управління … 60
3.2 Інноваційні інструменти та цифрові технології у реалізації проєктів …… 65
3.3Моніторинг, оцінка та масштабування інноваційної моделі управління на інші громади …… 68
Висновок до розділу 3..... 72
ВИСНОВКИ.....74
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....78
ДОДАТКИ.....82

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Управління освітніми та науковими проєктами на рівні територіальних громад набуває особливого значення в умовах сучасних трансформаційних процесів, що охоплюють українське суспільство. Децентралізація, інтеграція принципів сталого розвитку та зростаюча роль інноваційних підходів у сфері освіти й науки формують нові виклики для місцевих органів влади та освітніх інституцій. Територіальні громади стають не лише адміністративними одиницями, а й осередками розвитку, де освітні та наукові проєкти виконують функцію стратегічних інструментів підвищення конкурентоспроможності, соціальної згуртованості та економічної стійкості.

Пасічнянська територіальна громада є показовим прикладом для дослідження таких процесів. Її освітні та наукові ініціативи демонструють прагнення поєднати локальні потреби з глобальними тенденціями, інтегрувати ресурси громади у проєктні моделі та забезпечити ефективне управління на основі кейсового підходу. Використання кейсової моделі дозволяє не лише систематизувати досвід управління, а й виявити практичні інструменти для адаптації освітніх і наукових проєктів до умов конкретної громади.

Особливу увагу слід приділити відповідності цих проєктів цілям сталого розвитку, визначеним ООН. Освітні та наукові ініціативи громади сприяють досягненню таких цілей, як забезпечення якісної освіти (Ціль 4), розбудова інноваційної інфраструктури та підтримка наукових досліджень (Ціль 9), зменшення нерівності через доступ до знань і можливостей (Ціль 10), а також формування партнерств для сталого розвитку (Ціль 17). Таким чином, управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській громаді не лише відповідає локальним потребам, а й інтегрується у глобальний порядок денний сталого розвитку.

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зокрема децентралізація та інтеграція принципів сталого розвитку, висувають нові вимоги до управління

освітніми та науковими проєктами на місцевому рівні. Територіальні громади стають осередками інноваційного розвитку, де освітні та наукові ініціативи виконують стратегічну функцію – забезпечують якісну освіту, формують інноваційну інфраструктуру та сприяють соціальній згуртованості.

Дослідження проблематики управління освітою та наукою в територіальних громадах здійснювали провідні українські науковці та експерти. Зокрема, Ю. Завалевський досліджує трансформацію моделей управління освітою в умовах децентралізації; В. Шуляр вивчає шляхи модернізації освітнього середовища та управління освітніми процесами в громадах; О.Терент'єва, Н. Протасова, В. Полторак, Л. Жабенко, А. Пуцова розробили методичні рекомендації зі стратегії розвитку освіти в територіальних громадах у рамках проєкту DECIDE; О. Фасоля, А. Сеїтосманов, В. Мархлєвський працювали над створенням систем управління освітою в об'єднаних територіальних громадах, акцентуючи увагу на оптимізації мережі закладів та ефективності управлінських рішень; Л. Гораль, В. Шийко, Н. Спасів зосереджували свою увагу на фінансових аспектах процесу децентралізації. Отож, зважаючи на проведені дослідження, можемо констатувати, що дана магістерська робота буде вирізнятися актуальністю теми, яка полягає у тому, що управління освітніми та науковими проєктами в територіальних громадах є ключовим чинником реалізації децентралізаційної реформи та досягнення цілей сталого розвитку.

Таким чином, актуальність дослідження управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді визначається:

- потребою у системному підході до розвитку освіти та науки на локальному рівні;
- необхідністю адаптації міжнародних практик до українських реалій;
- інтеграцією освітніх та наукових проєктів у глобальний порядок денний сталого розвитку (Цілі ООН).

Вивчення кейсової моделі управління у Пасічнянській громаді дозволяє не лише узагальнити досвід, але й запропонувати практичні інструменти для інших

територіальних громад, що прагнуть поєднати локальні потреби з глобальними викликами.

Метою магістерської роботи є розгляд теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення організації управління освітніми та науковими проєктами в територіальній громаді з використанням кейсової моделі. Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено такі **завдання:**

- розкрити сутність та дослідити еволюцію управління проєктами як новітньої системи менеджменту;
- описати теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами;
- визначити критерії ефективності та ризики в умовах інноваційного розвитку;
- навести характеристику освітньо-наукового потенціалу громади та її інституційної структури;
- надати оцінку реалізованих проєктів із позицій інноваційності та результативності;
- здійснити SWOT-аналіз управління проєктами з урахуванням інноваційних можливостей;
- обґрунтувати структуру кейсової моделі інноваційного управління;
- описати інноваційні інструменти та цифрові технології у реалізації проєктів;
- запропонувати шляхи моніторингу, оцінки та масштабування інноваційної моделі на інші громади.

Об’єктом дослідження є організація управління освітніми та науковими проєктами в територіальній громаді.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади щодо удосконалення управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді з використанням кейсової моделі.

Теоретичною основою майбутнього дослідження стали результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних та зарубіжних експертів, вчених і фахівців у сфері регіонального менеджменту, аналітично оброблені статистичні дані про розвиток територій і громад за 2019-2024 роки, наявні звітні і прогнозні дані міжнародних організацій щодо тенденцій регіонального розвитку тощо.

Методи дослідження. Для розкриття обраної теми використано комплекс методів дослідження. Насамперед застосовується аналіз і синтез наукової літератури, що дозволяє узагальнити існуючі підходи до управління освітніми та науковими проєктами та визначити їх відповідність цілям сталого розвитку. Важливим є контент-аналіз нормативно-правових документів і стратегій розвитку громади, який дає змогу оцінити інтеграцію освітніх та наукових ініціатив у місцеву політику. Ключовим інструментом виступає кейс-метод. Для збору емпіричних даних застосовуються соціологічні методи – опитування, інтерв’ю та фокус-групи, що дають можливість врахувати думки освітян, науковців та управлінців. Додатково використовуються методи економіко-статистичного аналізу для оцінки ресурсного забезпечення та ефективності використання фінансів у проєктах. Порівняльний аналіз (benchmarking) дозволяє зіставити досвід Пасічнянської громади з іншими територіальними громадами України та міжнародними практиками. Завершальним етапом є застосування системного підходу та моделювання, що дає змогу побудувати кейсову модель управління освітніми та науковими проєктами, інтегровану у стратегічний розвиток громади та узгоджену з глобальними цілями сталого розвитку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні методики оцінювання ефективності управління громадою шляхом визначення

інтегрального індексу ефективності, який є комплексним результуючим показником, що містить елементи сталого розвитку громади. У роботі запропонована авторська методика розрахунку індикаторів ефективності та ризиків і субіндексів до показників ефективності діяльності Пасічнянської територіальної громади. Додатковим елементом новизни є розвиток Методики від якісного SWOT-аналізу до кількісної моделі з індексними показниками, що дозволяє об'єктивно оцінювати управління освітньо-науковими проєктами громади. Запропоновано використати розроблену систему індексів, що дозволяє перетворити SWOT-аналіз із описового інструменту на математично формалізовану модель, яку можна регулярно оновлювати на основі даних про нові гранти, партнерства та результати.

Практичне значення роботи полягає в тому, що сформульовані висновки й рекомендації можуть бути використані в управлінні територіальними громадами, зокрема в управління освітніми та науковими компонентами як такими, що формують найбільшу частку витрат бюджету громади. Запропоновані науково-методичні підходи можуть слугувати основою для розробки внутрішніх регламентів, програм навчання й мотивації, а також для інтеграції показників ефективності громади у систему управління.

Склад і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків та бібліографічної довідки. Загальний обсяг роботи 97 сторінок, з них основного тексту – 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1 Сутність та еволюція управління проєктами як новітньої системи менеджменту

Зміни підходів до управління відповідно до вимог воєнного часу, принципова переорієнтація громад на підтримку обороноздатності країни, безпрецедентні міграційні процеси населення, релокація бізнесу та промислових підприємств обумовлюють необхідність розробки нової методології та принципово нових наукових досліджень функціонування територіальних громад в умовах викликів війни, і, відповідно, підходів до управління ними. У зв'язку з цим, особливої уваги щодо поглибленого вивчення та запровадження заслуговує проєктний підхід, який, як показує досвід, продемонстрував свою дієвість, що дозволяє оперативно реагувати на ті чи інші події, акумулювати в процесі вирішення проблеми саме ті ресурси, які необхідні і в такій кількості, яка забезпечила б максимальну ефективність їх використання [1]

Управління проєктами сьогодні розглядається як окрема галузь менеджменту, що має власні принципи, методи та інструменти. За визначенням Project Management Institute (PMI), проєкт – це тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату [2]. Відповідно, управління проєктами – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до проєктної діяльності для досягнення його цілей. Основними характеристиками проєктного менеджменту є:

---

[1] Проскура, В., Зарічна, О., & Кашин, А. (2024). ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ. *Сталий розвиток економіки*, (2(49), 23-30. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4

[2] PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition.

– унікальність результату, так як кожен проєкт має власну мету та кінцевий продукт, який відрізняється від попередніх;

– обмеженість у часі – проєкт має чітко визначений початок і завершення;

– обмеженість ресурсів, через що виконання проєкту завжди відбувається в умовах обмеженого бюджету, людських і матеріальних ресурсів;

– структурованість етапів, яка базується на класичній моделі, що включає ініціацію, планування, виконання, моніторинг і завершення.

Менеджери проектів стали краще управляти факторами невизначеності. Позитивний тренд став можливим завдяки набуттю корисного досвіду невдалих проектів, а також фокусуванню наукового співтовариства на актуальних проблемах управління проектами [3].

Проводячи паралелі між традиційним і проєктним менеджментом, можемо визначити окремі відмінності між ними. Зокрема, традиційний менеджмент орієнтований на постійні процеси (виробництво, адміністративне управління), тоді як проєктний менеджмент спрямований на тимчасові ініціативи, що створюють нову цінність, що робить його більш гнучким і адаптивним до змін середовища. Сьогодні управління проєктами розглядається як новітня система менеджменту, що інтегрує стратегічне планування, інноваційні технології, партнерські моделі «університет – бізнес – громада», цифрові інструменти моніторингу та аналітики. У сфері освіти та науки управління проєктами стає ключовим інструментом розвитку, адже дозволяє поєднати академічні знання, фінансові ресурси бізнесу та потреби громади.

Аналізуючи історичні витоки та становлення проєктного менеджменту, варто звернути увагу на давні приклади проєктного мислення. Ідея управління проєктами виникла задовго до того, як сформувалася як окрема наукова дисципліна. Уже в античні часи реалізація масштабних інженерних споруд вимагала координації ресурсів, планування та контролю. Найкращими

---

[3] Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. *Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами*. Економічний аналіз, 2018. https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1479

прикладами застосування проєктного менеджменту стало будівництво пірамід у Єгипті (близько 2600 р. до н.е.), яке потребувало організації праці десятків тисяч робітників, логістики матеріалів та контролю термінів; будівництво великої китайської стіни (III ст. до н.е.) – багаторічного проєкту з мобілізацією ресурсів та управлінням ризиками та створення такої величної архітектурної композиції як Собор Святого Петра в Римі (XVI ст.), який демонструє багатофакторність управління через фінансування, архітектурні рішення, залучення майстрів. Ці приклади свідчать, що елементи проєктного мислення існували завжди, хоча не були формалізовані у вигляді методології.

Становлення управління проєктами як окремої галузі менеджменту відбулося у XX столітті. Прикладом масштабної науково-технічної ініціативи, що потребувала координації тисяч учених, інженерів і військових, став Манхеттенський проєкт (1942–1946 рр.). Стимулювали розвиток системного підходу до управління складними інноваційними проєктами космічні програми США та СРСР (1950 - 1960-ті рр.). Індустріальні та інфраструктурні проєкти (будівництво автострад, енергетичних систем) вимагали нових методів планування та контролю. Саме в цей період з’явилися перші формалізовані методи управління проєктами, такі як PERT (Program Evaluation and Review Technique) розроблений у США для військово-морських програм (1958 р.); CPM (Critical Path Method) метод визначення критичного шляху для оптимізації термінів виконання (1957 р.), що стали основою сучасних систем управління проєктами.

Процеси інституціоналізації та стандартизації розпочалися у 1960 - 1970-х роках, коли управління проєктами почало оформлюватися як професійна дисципліна. Забезпечило цей етап формування заснування Project Management Institute (PMI) у США (1969 р.) та створення International Project Management Association (IPMA) у Європі (1965 р.).

Вже у 1980 -1990-х роках управління проєктами поширилося у бізнесі, державному управлінні та освіті. З’явилися перші універсальні стандарти –

PMBOK Guide (PMI) та PRINCE2 (Велика Британія), які визначили структуру процесів і компетенцій менеджера проєктів.

Отож, історичний розвиток управління проєктами показує, що ця система виникла як відповідь на потребу координувати складні та масштабні ініціативи. Від античних споруд до космічних програм XX століття, управління проєктами еволюціонувало від інтуїтивних практик до формалізованої дисципліни з власними методами, стандартами та інституціями.

В таблиці 1.1 подано етапізацію еволюції управління проєктами, щоб відобразити еволюцію наочно. Ця еволюція показує, як проєктний менеджмент пройшов шлях від інженерної дисципліни до комплексної системи управління змінами, що охоплює економіку, суспільство та інновації.

Таблиця 1.1

Особливості етапів розвитку проєктного менеджменту

Етап	Період	Ключові особливості	Інструменти / методи	Сфера застосування
Класичний	1950-1980-ті	Формування базових методів управління складними проєктами	PERT (1958), CPM (1957)	Інфраструктурні та військові проєкти
Стандартизації	1980-2000-ті	Інституціоналізація та створення універсальних стандартів	PMBOK Guide (PMI), PRINCE2 (Велика Британія)	Бізнес, державне управління, освіта
Інноваційний	2000-2020-ті	Гнучкі методології, цифрові платформи, командна робота	Agile, Scrum, Kanban; MS Project, Jira, Trello, Asana	Бізнес, освіта, наука, креативні індустрії
Сучасний	2020-наші дні	Інтеграція стратегічного планування, технологій та соціальної відповідальності	AI, ML, Big Data, аналітика ризиків	Університети, громади, бізнес, освітні та наукові проєкти

Основними ключовими акцентами сучасного етапу розвитку проектного менеджменту можемо вважати автоматизацію шляхом використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів; застосування Big Data та аналітики з метою прогнозування ризиків і результатів на основі великих

масивів даних; застосування партнерських моделей, зокрема таких як «університет – бізнес – громада», що є основою сталого розвитку територій та впровадження соціальних інновацій через зростання ролі освітніх і наукових проєктів у розвитку громад. Тож еволюція управління проєктами пройшла чотири основні етапи: від інженерної практики до глобальної інноваційної системи менеджменту. Сучасний етап характеризується інтеграцією цифрових технологій, гнучких методологій та партнерських моделей, що робить управління проєктами універсальним інструментом розвитку.

Теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами базуються на класичних теоретичних моделях. Управління освітніми та науковими проєктами спирається на базові концепції, що сформувалися ще у другій половині XX століття, зокрема серед них можемо виділити:

- модель «залізного трикутника» (time–cost–scope), яка визначає баланс між термінами, бюджетом і обсягом робіт. У наукових проєктах це проявляється у контролі витрат на дослідження та дотриманні дедлайнів грантових програм;

- системний підхід, що розглядає проєкт як цілісну систему з взаємопов’язаними елементами, зокрема, в освіті він дозволяє інтегрувати навчальні програми, ресурси та комунікації;

- мережеві моделі (PERT, CPM), які застосовуються для планування складних дослідницьких програм, де важлива послідовність етапів та точна координація ресурсів.

Інноваційні підходи до проєктного управління дедалі більше орієнтуються на гнучкість і залучення стейкхолдерів. З початку XXI століття освітні та наукові проєкти використовують такі моделі, як:

– Agile та Scrum, що дозволяють адаптуватися до змін, організовувати роботу дослідницьких груп у спринтах, швидко реагувати на нові результати чи зміни у фінансуванні;

– Design Thinking, тобто орієнтація на потреби студентів, викладачів і громади. Вони використовується для створення освітніх програм, лабораторій та

інноваційних курсів;

– Open Innovation та краудсорсинг через залучення зовнішніх експертів, студентів і бізнесу до розробки рішень, що формує партнерські моделі «університет – бізнес – громада»;

– Data-driven management заснований на використанні big data та аналітики для прогнозування результатів освітніх реформ чи наукових досліджень, а також для моніторингу ефективності грантових програм.

Практично в Україні забезпечення сучасних підходів до системи управління освітніми, науковими та мультикультурними проектами базується на проєктах, що пов'язані з цифровізацією університетів шляхом впровадження LMS-систем. Також слід звернути увагу на наукові грантові програми Horizon Europe, де застосовуються Agile-підходи для міжнародних консорціумів і локальні ініціативи «університет – громада» для розвитку STEM-освіти в регіонах.

Таким чином, класичні моделі забезпечують структурованість і контроль, а інноваційні підходи – гнучкість, адаптивність і соціальну орієнтацію. Це поєднання стає ключовим для успішного управління освітніми та науковими проєктами у сучасних умовах.

1.2 Теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами

Використання різних підходів до оцінки рівня проєктної зрілості органів місцевого самоврядування дозволить отримати найбільш релевантну оцінку та об'єктивно оцінити ступінь готовності до впровадження проєктного підходу в територіальній громаді [4].

[4] Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Тертишна О.А., Ушакова А.С. Практичні рекомендації з використання моделі проєктної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування) https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/121

Управління освітніми й науковими проєктами сьогодні поєднує класичні моделі з інноваційними підходами. Класичні моделі забезпечують структурованість і контроль, а інноваційні підходи додають гнучкість, адаптивність і соціальну орієнтацію, що робить їх ключовими для успішного управління освітніми та науковими проєктами. Порівняльна таблиця, яка зіставляє класичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами, наведена нижче.

Таблиця 1.2

Порівняння класичних і інноваційних моделей управління освітніми та науковими проєктами (За джерелами [5, 6, 7])

	Критерій	Класичні моделі	Інноваційні підходи
1	Основна мета	Контроль часу, бюджету та обсягу робіт («залізний трикутник»)	Гнучкість, адаптація до змін, орієнтація на потреби стейкхолдерів
2	Методи	PERT, CPM, системний аналіз	Agile, Scrum, Kanban, Design Thinking
3	Організація роботи	Лінійна послідовність етапів, жорстке планування	Ітеративні цикли, спринти, постійний зворотний зв’язок
4	Інструменти	MS Project, класичні графіки Ганта	Jira, Trello, Asana, цифрові платформи для колаборації
5	Сфера застосування	Інженерні, інфраструктурні та грантові проєкти	Освіта, наука, креативні індустрії, міждисциплінарні ініціативи
6	Роль команди	Виконання завдань за планом	Спільне творення рішень, активна комунікація, залучення громади
7	Управління ризиками	Прогнозування на основі планових показників	Використання big data, аналітики та AI для динамічного прогнозування
8	Соціальний вимір	Орієнтація на результат у межах проєкту	Акцент на сталий розвиток, соціальні інновації, партнерські моделі «університет – бізнес – громада»

[5] Liudmyla Mialkovska та ін. *Contemporary Management Innovations in Shaping the Educational Process: Insights from Europe* (Archives Des Sciences, 2024)

[6] José M. R. C. A. Santos та ін. *A Framework for the Management of Research and Innovation Projects in Academic Settings* (ERIC, 2023).

[7] Favour Aladesuru та ін. *Transforming Project Management Education with Immersive Technologies in Education 5.0* (Springer, 2025).

Управління освітніми та науковими проєктами ґрунтується на класичних теоретичних моделях менеджменту, які забезпечують системність та ефективність процесів.

Основними теоретичними моделями, що відіграють базову основу нашого дослідження є традиційні моделі, такі як системна, процесна, та ситуаційна. Власне системна модель розглядає освітній чи науковий проєкт як цілісну систему, де всі елементи (цілі, ресурси, учасники, середовище) взаємопов'язані. Такий підхід дозволяє враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу. Натомість процесна модель акцентує на циклічності управління, зокрема на формуванні ланцюга функцій процесу управління планування → організація → мотивація → контроль, зо забезпечує чітке визначення етапів реалізації освітніх і наукових програм та контроль результатів. Ситуаційна модель підкреслює залежність управлінських рішень від конкретних умов, таких як ресурси громади, розвиток її кадрового потенціалу та соціально-економічного контексту, завдяки чому виникає можливість адаптації методів управління до локальних потреб.

Якщо ж вказувати на інноваційна модель управління знаннями, то вона орієнтована на використання сучасних технологій (електронні платформи, big data, аналітика) для оптимізації процесів управління та забезпечення прозорості. Використання даної моделі стає можливим при застосуванні інноваційні підходів, які дозволяють здійснити відхід від адміністративно-командної до демократичної моделі. Сучасні дослідження показують перехід від жорсткої ієрархії до партнерського стилю управління, що базується на відкритості та співпраці.

Інноваційна модель управління застосовує інтеграцію європейського досвіду [8]. Українські освітні та наукові проєкти дедалі більше орієнтуються на стандарти ЄС через стратегічне планування, індикатори ефективності, залучення громадськості. При цьому основним інструментом стає цифровізація управління. Використання електронних систем моніторингу, онлайн-платформ для

[8] Белевцова С. О. Інноваційні підходи до управління освітніми організаціями: синтез українського та європейського досвіду. Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України : матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю (м. Харків, 14 трав. 2025 р.) / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; за заг. ред. С. Бережної, І. Денисенко. Харків, 2025. С. 253–255.
URI https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/20435

комунікації та інструментів управління даними підвищує ефективність і прозорість реалізації проєктів. Також інноваційна модель орієнтується на інноваційні освітні технології. Впровадження проєктного навчання, STEM-підходів, міждисциплінарних програм потребує нових методів координації та оцінювання. Все це дозволяє зробити управління соціально-орієнтованим. Освітні та наукові проєкти розглядаються як інструмент розвитку громади, тому управління ними включає врахування соціальних ефектів та залучення місцевих стейкхолдерів.

Отож, теоретичні моделі забезпечують основу для розуміння логіки управління, тоді як інноваційні підходи дозволяють адаптувати ці моделі до сучасних викликів: цифровізації, глобалізації та потреб місцевих громад. Поєднання класичних концепцій із новітніми практиками створює ефективну систему управління освітніми та науковими проєктами.

1.3 Критерії ефективності та ризики в умовах інноваційного розвитку

Головним стратегічним завданням модернізації системи державного управління та територіальної організації влади, яка сьогодні здійснюється, є формування ефективного місцевого самоврядування, створення комфортних умов для проживання громадян, надання їм високоякісних та доступних публічних послуг. Досягнення зазначених цілей неможливе без належного рівня економічного розвитку відповідних територій, їх фінансового забезпечення і достатніх джерел для наповнення місцевих бюджетів. Саме фінансовий аспект є одним із найсуттєвіших, від якого, у великій мірі, залежить успішність функціонування територіальних громад. Наявність економічно активних суб’єктів підприємницької діяльності, достатня кількість кваліфікованих трудових

ресурсів, розвинена промислова та соціальна інфраструктура – все це та багато іншого є основою для успішного розвитку громади [9]

Ефективність інноваційного розвитку на рівні громади визначається комплексом економічних, соціальних, екологічних та організаційно-правових показників. Економічні критерії включають зростання місцевих доходів за рахунок інвестицій, грантів та розвитку малого й середнього бізнесу, а також підвищення енергоефективності комунальних підприємств, що дозволяє зменшити бюджетні витрати. Економічні критерії включають зростання місцевих доходів за рахунок інвестицій, грантів та розвитку малого й середнього бізнесу, а також підвищення енергоефективності комунальних підприємств, що дозволяє зменшити бюджетні витрати. Соціальні критерії проявляються у створенні нових робочих місць, залученні молоді до інноваційних проєктів та підвищенні якості життя мешканців через доступ до сучасних цифрових і комунальних сервісів. Як підкреслює Зайченко В.: «Фундаментом економічного розвитку територій має стати їхня самостійність щодо визначення цілей свого розвитку та можливості фінансування заходів для їхньої реалізації, передусім – за рахунок власних джерел та залучення інвестицій» [10].

Екологічні критерії охоплюють зменшення викидів, впровадження відновлюваних джерел енергії та раціональне використання природних ресурсів. Організаційні та управлінські критерії полягають у наявності стратегічних планів розвитку громади, прозорості прийняття рішень та ефективній комунікації між владою, бізнесом і університетами.

Разом із цим інноваційний розвиток супроводжується низкою ризиків. Фінансові ризики пов’язані з обмеженістю місцевого бюджету та низькою інвестиційною привабливістю території. Соціальні ризики виникають через можливий опір мешканців до нових технологій та відтік молоді у пошуках кращих можливостей. Організаційні ризики зумовлені недостатньою компетентністю

---

[9] Офіційна сторінка Асоціації територіальних громад України – Децентралізація. https://decentralization.ua/finance

[10] Зайченко В. *Роль теАсоціаціриторіальних громад у забезпеченні інноваційного розвитку*. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький

управлінців у сфері інновацій та слабкою співпрацею між громадами й університетами. Як зазначено у монографії Інституту регіональних досліджень НАН України: «Визначено особливості проходження адміністративно-фінансової децентралізації в Україні в частині аналізу цілей реформи щодо різних рівнів публічного управління та стану законодавчого забезпечення децентралізації» [11].

Правові ризики пов'язані з прогалинами у законодавстві щодо підтримки інновацій на місцевому рівні та складністю захисту інтелектуальної власності.

Таким чином, ефективність інноваційного розвитку громади визначається балансом між економічними вигодами, соціальною інтеграцією та екологічною безпечністю. Водночас ризики потребують системного управління через партнерство місцевої влади, бізнесу та університетів, що дозволить забезпечити сталий розвиток та підвищити конкурентоспроможність громади.

Для Пасічнянської громади важливим показником є розвиток місцевих підприємств, нафтовидобутку та гравійного кар'єру, сфери деревообробки та зеленої енергетики, які формують основу місцевих доходів. Ефективність проявляється у збільшенні надходжень до бюджету від місцевих виробників, модернізації видобувних технологій, залученні інвестицій у малі гідроелектростанції чи сонячні проєкти та диверсифікації економіки шляхом використання доходів від ресурсів для розвитку туризму, зеленої енергетики та цифрових сервісів.

Так як Пасічнянська ТГ розташована у гірській місцевості, то для гірської громади критично важливим є контроль за впливом нафтовидобутку та кар'єру на довкілля, впровадження технологій рекультивації земель, впровадження екологічно безпечних технологій, таких як утилізація відходів деревообробки, розвиток відновлюваних джерел енергії, збереження лісових ресурсів.

Не менш важливим є підвищення якості життя мешканців через цифрові сервіси (електронні адмінпослуги (в 2024 р. створено ЦНАП), онлайн-освіта).

---

[11] Кравців В.С., Сторонянська І.З. (ред.) *Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку*. Монографія, Львів: ІРД НАН України, 2020..

Ефективність проявляється у наявності стратегічного плану розвитку громади з акцентом на інновації, прозорості прийняття рішень та партнерстві з університетами (наприклад, співпраця з ІФНТУНГ у сфері зеленої енергетики).

Для Пасічнянської ТГ інноваційний розвиток означає поєднання економічних вигод від місцевих ресурсів, соціальної інтеграції молоді та екологічної безпечності. Наявні ризики (табл. 1.3) можна мінімізувати через системне управління, партнерство з університетами та залучення мешканців до прийняття рішень.

Таблиця 1.3

Матриця ризиків для Пасічнянської ТГ

№ з/п	Категорія	Вид ризику	Ймовірність	Наслідки	Заходи реагування
1	Фінансові	Недостатність коштів на інноваційні проєкти	Висока	Затримка реалізації	Диверсифікація джерел фінансування, гранти ЄС
2	Соціальні	Відтік молоді	Висока	Зниження трудового потенціалу	Створення інноваційних хабів, програми стажувань
3	Екологічні	Опір мешканців щодо малих ГЕС	Середня	Конфлікти, блокування проєктів	Громадські слухання, екологічні аудити
4	Організаційні	Низька компетентність управлінців	Середня	Неефективне управління	Навчання, партнерство з університетами
5	Правові	Прогалини у законодавстві	Середня	Юридичні спори	Консультації з юристами, розробка локальних регламентів

Наведемо методику визначення ефективності розвитку громади з повним математичним описом критеріїв, адаптовану до діяльності Пасічнянської ТГ.

Математичні критерії ефективності розвитку громади.

Економічна ефективність.

Приріст бюджетних доходів:

$$g_B(t) = \frac{B(t) - B(t-1)}{B(t-1)} \quad (1.1)$$

де B(t) – загальні доходи бюджету у періоді (t).

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI_i = \frac{\sum_{t=1}^{T} CF_i(t)}{\sum_{t=0}^{T} I_i(t)} - 1 \quad (1.2)$$

де $CF_i(t)$ – грошовий потік проєкту (i), $I_i(t)$ – інвестиції.

Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = \sum_{i=1}^{N} \sum_{t=0}^{T} \frac{CF_i(t)}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^{N} \sum_{t=0}^{T} \frac{I_i(t)}{(1+r)^t} \quad (1.3)$$

де r – ставка дисконту, N – кількість проєктів.

Індекс диверсифікації економіки (на основі індексу Герфіндаля–Гіршмана):

$$D = 1 - \sum_{s=1}^{S} p_s^2;\ p_s = \frac{Y_s}{\sum_{k=1}^{S} Y_k} \quad (1.4)$$

де Y_s – випуск продукції сектору s.

Соціальна ефективність

Рівен зайнятості:

$$E = \frac{L_{empl}}{L_{working-age}} \quad (1.5)$$

де L_{empl} – кількість зайнятих, $L_{working\text{-}age}$ – працездатне населення.

Баланс міграції молоді:

$$M_y = \frac{I_y - O_y}{P_y} \quad (1.6)$$

де I_y – кількість прибулих, O_y – кількість вибулих, P_y – чисельність молоді.

Індекс доступу до послуг:

$$A = \frac{1}{3}\left(\frac{C_{e-gov}}{C_{e-gov}^{max}} + \frac{C_{health}}{C_{health}^{max}} + \frac{C_{education}}{C_{education}^{max}}\right) \quad (1.7)$$

Екологічна ефективність

Інтенсивність викидів на душу населення:

$$I_{em} = \frac{E_{CO_2eq}}{P} \quad (1.8)$$

Часта відновлюваної енергії:

$$R_{share} = \frac{E_{RES}}{E_{total}} \quad (1.9)$$

Коефіцієнт рекультивації земель:

$$L_{rec} = \frac{\text{площа рекультивована}}{\text{площа порушена}} \quad (1.10)$$

Управлінська ефективність

Частка бюджету, розподіленого через партисипативні механізми:

$$PB = \frac{B_{participatory}}{B_{discretionary}} \quad (1.11)$$

Надійність реалізації проєктів:

$$R_{proj} = \frac{N_{on-time,\ on-budget}}{N_{total}} \quad (1.12)$$

Отож, інтегральний індекс ефективності громади:

$$CEI = w_E \times E^* + w_s \times S^* + w_{E_{nv}} \times Env^* + w_G \times G^*, \sum w = 1 \quad (1.13)$$

Таким чином, ми отримуємо формалізовану систему показників, яка дозволяє кількісно оцінювати ефективність розвитку громади, враховуючи її економічну базу (нафтовидобуток і кар'єр), соціальні та екологічні аспекти, а також ризики.

Так як управління освітніми та науковими проєктами має свою специфіку, адже поєднує академічні стандарти, фінансові обмеження та потребу в інноваціях, то основні ризики можна згрупувати так як показано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Групи ризиків управління освітньо-науковим розвиток ТГ

Ризики освітніх та наукових проєктів мають багатовимірний характер: від фінансових і правових до соціальних та технологічних. Їх ефективне управління потребує системи моніторингу, диверсифікації фінансування, правового захисту та залучення молоді, тобто потребує окремих стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

В даному розділі визначено теоретико-методологічні основи управління освітніми та науковими проєктами. Для цього розглянуто сутність та еволюцію

управління проєктами як новітньої системи менеджменту, опрацьовано теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами та розроблено критерії ефективності та ризики в умовах інноваційного розвитку.

Проводячи паралелі між традиційним і проєктним менеджментом, визначено окремі відмінності між ними. Відзначено, що управління проєктами розглядається як новітня система менеджменту, що інтегрує стратегічне планування, інноваційні технології, партнерські моделі «університет – бізнес – громада», цифрові інструменти моніторингу та аналітики. У сфері освіти та науки управління проєктами стає ключовим інструментом розвитку, адже дозволяє поєднати академічні знання, фінансові ресурси бізнесу та потреби громади.

Аналізуючи історичні витоки та становлення проєктного менеджменту, звернуто увагу на давні приклади проєктного мислення. Відзначено, що класичні моделі забезпечують структурованість і контроль, а інноваційні підходи – гнучкість, адаптивність і соціальну орієнтацію. Це поєднання стає ключовим для успішного управління освітніми та науковими проєктами у сучасних умовах.

Здійснено акцент на Основних теоретичних моделях, таких як системна, процесна, та ситуаційна, однак вказано, що інноваційна модель управління знаннями орієнтована на використання сучасних технологій (електронні платформи, big data, аналітика) для оптимізації процесів управління та забезпечення прозорості. Використання даної моделі стає можливим при застосуванні інноваційні підходів, які дозволяють здійснити відхід від адміністративно-командної до демократичної моделі.

Ефективність інноваційного розвитку на рівні громади визначається комплексом економічних, соціальних, екологічних та організаційно-правових показників. Описано економічні, екологічні та соціальні критерії. Визначено перелік ризиків, які притаманні інноваційному розвитку територій.

РОЗДІЛ ІІ.
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В ПАСІЧНЯНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1 Характеристика освітньо-наукового потенціалу громади та її інституційної структури

Конституція України (ст. 140) проголошує первинним суб'єктом місцевого самоврядування територіальну громаду як певну самоорганізацію громадян, об'єднаних за територіальною ознакою з метою задоволення в межах закону своїх колективних потреб і запитів та захисту своїх законних прав та інтересів. Іншими словами, в Конституції 12 прямо йдеться про підвищення ролі різноманітних форм безпосередньої участі територіальних громад – жителів сіл, селищ, міст в управлінні місцевими справами. [12]

Пасічнянська територіальна громада – громада з великим різностороннім потенціалом, з активними людьми, з мальовничими краєвидами, з багатими природними ресурсами, з відповідальною владою, з цікавою історією та культурою. Це особлива громада, в межах якої «переплелись» на перший погляд непоєднані території: потужні нафтові, газові та газоконденсатні родовища, величні піщано-гравійні кар'єри, панорамні химерні ліси, природні заповідники із самобутньою фауною та флорою, неймовірно красиві водоспади та найчистіша річка Прикарпаття. Громада з унікальною різноманітною культурою, адже саме тут можна: відчути історичну велич спорудженого у другій половині XVI ст. феодалами Куропатвами Пнівського замку, побачити красу Бухтівецького та більше двох десятків інших водоспадів, побувати на території, де сто п'ятдесят років тому почали видобуток нафти та газу та в унікальному Музеї

[12] Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 129 с. https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/04/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC-%D0%9E%D0%A2%D0%93.pdf

нафтопромислів Галичини, в якому відтворено культуру видобутку «чорного золота» та «блакитного палива», відвідати давні святині – Церкву св. Дмитра в с. Зелена (збудовано в 1796 р.), мурований парафіальний костел св. Варвари (збудовано в 1923-1924 рр.), а також новозбудовану Церкву Успіння Пресвятої Богородиці в с-щі Битків, що захоплює своєю сучасною величчю, завітати до Бункера полковника «Грома», останньої криївки УПА в Україні, що знаходилася на схилі гори Березовачка, який збудовано в 1953 р., «зустріти» варті уваги та шани культурні цінності археологічного, естетичного, історичного, архітектурного, мистецького, наукового характеру.

Пасічнянська територіальна громада є громадою сільського типу, адміністративним центром якої є село Пасічна. До складу громади входять 11 населених пунктів, а саме село Пасічна, село Букове, село Постоята, село Соколовиця, селище Битків, село Пнів, село Білозорина, село Мозолівка, село Зелена, село Максимець, село Черник. Загальна площа громади 424,5 кв. км, з чисельністю населення 20920 осіб. Економічною перевагою громади є близкість до обласного центу (м. Івано-Франківськ) – 50 км. Створена в 2019 році внаслідок проведеної територіальної децентралізації, Пасічнянська громада багата на природні ресурси (особливо нафту і газ, що формує значну частину бюджету), розвинену інфраструктуру, активний розвиток освіти та соціальні проєкти, а також має талановиту молодь, що свідчить про її потенціал у сфері видобутку, освіти, благоустрою та соціального життя, незважаючи на виклики несправедливого розподілу ренти.

Освітньо-науковий потенціал територіальної громади визначається як сукупність людських, інституційних та матеріально-технічних ресурсів, що забезпечують формування знань, розвиток компетентностей та продукування інновацій. Він виступає ключовим чинником сталого розвитку громади, оскільки формує кадрову базу, сприяє соціальній інтеграції та забезпечує конкурентоспроможність на регіональному й національному рівнях. Інституційна структура освітньо-наукового потенціалу охоплює заклади освіти, науково-

дослідні установи, інноваційні центри, а також органи місцевого самоврядування, які координують та підтримують розвиток освітньо-наукової сфери.

Для Пасічнянської ТГ освітньо-науковий потенціал має особливе значення, адже громада базується на ресурсних галузях, таких як нафтовидобуток та діяльність гравійного кар'єру. Саме тому освітньо-наукова сфера повинна стати ключовим інструментом диверсифікації економіки та переходу до інноваційно-екологічної моделі розвитку.

Освітній потенціал громади формується закладами загальної середньої освіти, які забезпечують базову підготовку молоді, професійно-технічними закладами, що готують кадри для видобувних галузей, будівництва та енергетики, а також співпрацею з університетами, зокрема з Івано-Франківським національним технічним університетом. Це партнерство дозволяє інтегрувати громаду у національний освітній простір, проводити спільні дослідження та готувати спеціалістів у сфері зеленої енергетики, управління ризиками та сталого розвитку. Важливу роль відіграють освітні хаби та позашкільні заклади, які сприяють розвитку цифрових навичок, інноваційного мислення та залученню молоді до стартапів.

Науковий потенціал громади проявляється у можливості створення локальних лабораторій та дослідницьких центрів для моніторингу екологічних наслідків видобутку, а також у спільних наукових проєктах з університетами у сфері енергоефективності, рекультивації земель та управління ризиками. Доходи від нафтовидобутку та кар'єру можуть бути використані для фінансування інноваційних ініціатив, зокрема у сфері зеленої енергетики та туризму.

Інституційна структура освітньо-наукового потенціалу Пасічнянської ТГ включає органи місцевого самоврядування, які координують політику у сфері освіти та науки, заклади освіти різних рівнів, наукові установи та університети-партнери, бізнес-структури, що виступають інвесторами у розвиток освітніх і наукових проєктів, а також громадські організації, які залучають мешканців до освітніх та інноваційних програм. Важливим елементом є міжмуніципальні та

міжнародні партнерства, що забезпечують інтеграцію громади у ширші освітньо-наукові мережі.

Таким чином, освітньо-науковий потенціал Пасічнянської ТГ є стратегічним ресурсом, що дозволяє перетворювати ресурсну економіку на інноваційно-екологічну модель. Інституційна структура громади повинна забезпечувати ефективну взаємодію між освітою, наукою, бізнесом та владою, створюючи умови для диверсифікації економіки, зменшення екологічних ризиків та залучення молоді до розвитку громади.

На підставі цього можна сформувати методичні рекомендації для управлінців Пасічнянської ТГ щодо посилення освітньо-наукового потенціалу громади за умови системного розвитку освіти, науки та інституційної взаємодії. Рекомендована методика буде складатися з 4х етапів, які послідовно формують можливість якісного управління освітньо-науковим потенціалом громади. Зміна етапів відбувається за схемою, зображеною на рис. 2.1



Рисунок 2.1 – Схема методики управління освітньо-науковим потенціалом громади

Розкриття даної схеми в контексті кожного етапу відображено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика етапів процесу управління освітньо-науковим потенціалом громади

№ з/п	Етап методики	Характеристика етапу
1	Розвиток освітньої інфраструктури	– модернізувати школи та професійно-технічні заклади, орієнтуючи їх на потреби місцевих галузей; – створювати освітні хаби для розвитку цифрових компетентностей та інноваційного мислення молоді; – забезпечити доступ до сучасних освітніх технологій (онлайн-курси, STEM-лабораторії).
2	Посилення наукового потенціалу	– організувати локальні лабораторії для моніторингу екологічних наслідків видобутку; – розвивати партнерство з університетами (ІФНТУНГ, КНУВС, УКД тощо) для спільних досліджень у сфері зеленої енергетики та управління ризиками; – стимулювати створення стартапів і наукових проєктів за рахунок доходів від видобувних галузей.
3	Інституційна взаємодія	– забезпечити координацію між місцевою владою, бізнесом та освітніми закладами; – залучати громадські організації до реалізації освітніх і наукових програм; – розширювати міжмуніципальні та міжнародні партнерства для інтеграції громади у – ширші освітньо-наукові мережі.
4	Фінансування та управління	– диверсифікувати джерела фінансування освітньо-наукових проєктів (державні програми, гранти ЄС, бізнес-інвестиції); – впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності освітньо-наукових проєктів; – розробити локальні регламенти для захисту інтелектуальної власності та комерціалізації наукових результатів.

Освітньо-науковий потенціал Пасічнянської ТГ може стати ключовим драйвером трансформації громади від ресурсної економіки до інноваційно-екологічної моделі. Для цього необхідно поєднати розвиток освітньої інфраструктури, наукових досліджень, інституційної взаємодії та ефективного управління. Практична дорожня карта на 5 років для освітньо-наукового розвитку Пасічнянської ТГ може бути сформована так.

У перший рік стратегія передбачає модернізацію освітньої інфраструктури. Планується оновлення матеріально-технічної бази шкіл та професійно-технічних

закладів, створення освітніх хабів для розвитку цифрових компетентностей та інноваційного мислення молоді. Очікуваним результатом стане підвищення якості освітніх послуг та залучення молоді до сучасних освітніх програм.

Другий рік буде присвячений розширенню співпраці з університетами та науковими установами. Пасічнянська ТГ має укласти партнерські угоди з Прикарпатським університетом та Полтавською політехнікою для запуску спільних освітніх програм і досліджень у сфері енергоефективності, управління ризиками та рекультивації земель. Очікуваним результатом стане інтеграція громади у національний освітньо-науковий простір та підготовка спеціалістів для інноваційних секторів.

На третьому році акцент робиться на розвитку наукового потенціалу громади. Планується створення локальних лабораторій для моніторингу екологічних наслідків нафтовидобутку та гравійного кар’єру, а також запуск спільних наукових проєктів із університетами. Очікуваним результатом стане формування системи наукового супроводу місцевих галузей та підвищення екологічної безпечності.

Четвертий рік має стати етапом комерціалізації наукових результатів та підтримки інноваційних стартапів. Доходи від видобувних галузей планується спрямувати на фінансування стартапів у сфері зеленої енергетики, туризму та цифрових сервісів. Очікуваним результатом стане поява нових робочих місць, диверсифікація економіки та зменшення залежності від видобутку.

П’ятий рік передбачає інтеграцію громади у міжмуніципальні та міжнародні освітньо-наукові мережі. Це дозволить розширити доступ до грантових програм, підвищити конкурентоспроможність громади та забезпечити сталий розвиток. Очікуваним результатом стане закріплення позицій Пасічнянської ТГ як інноваційно-освітнього центру регіону, що поєднує ресурсну економіку з інноваційними секторами.

Таким чином, дорожня карта на 5 років для освітньо-наукового розвитку Пасічнянської ТГ передбачає послідовні кроки: модернізацію освіти, розширення партнерств, розвиток науки, комерціалізацію інновацій та інтеграцію у

міжнародні мережі. Її реалізація дозволить громаді перейти від ресурсної моделі до інноваційно-екологічної та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.2 Оцінка реалізованих проєктів із позицій інноваційності та результативності

Повномасштабне вторгнення росії, яке стало найбільшим викликом для України з дня відновлення її незалежності, загострило та актуалізувало проблему забезпечення стійкості регіонів та територіальних громад. Реформа децентралізації, яка ще не цілком завершилась, але вже продемонструвала позитивні результати, зокрема зміцнила рейтинг довіри місцевого самоврядування. Особливо це стало відчутно на початку повномасштабної війни, де саме територіальні громади продемонстрували силу та міцність горизонтальних зв'язків у суспільстві [1].

В умовах сьогодення органи місцевої влади тільки використовуючи сучасні підходи до управління, планування та технологічного забезпечення процесу розвитку здатні забезпечити мешканцям територіальної громади надання якісних послуг. Особливе місце у реалізації цих планів займає фінансова підтримка розвитку територіальних громад. Тому особливим завданням для новостворених органів управління є підвищення рівня фінансової спроможності та підвищення рівня добробуту жителів територіальної громади. Важливе значення має використання переваг стратегічного управління територіальною громадою. Формування стратегічного плану та його реалізація протягом тривалого періоду забезпечить прогрес у економічному розвитку території, дозволить уникнути хаотичності в виконанні конкретних програм та проектів. Крім того дозволить

підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, які будуть використовуватись у відповідності до сформованих перспективних планів [13].

Інноваційність управління освітньо-науковими проєктами полягає у використанні кейсових моделей, які дозволяють громадам та інституціям приймати рішення на основі реальних ситуацій і практичних прикладів. Це означає, що управління не обмежується формальними планами чи стандартними процедурами, а спирається на аналіз конкретних викликів, пошук альтернативних рішень і адаптацію до місцевих умов.

Кейсові моделі створюють можливість для інтеграції науки й освіти у практику громади. Наприклад, кейс «екологічний моніторинг» може включати дослідження впливу нафтовидобутку на довкілля та розробку програм рекультивації земель. Освітній кейс може бути спрямований на модернізацію шкіл і створення освітніх хабів, що відповідають сучасним потребам молоді. Інноваційний кейс може стосуватися запуску стартапів у сфері зеленої енергетики чи туризму, які фінансуються за рахунок грантів та місцевих ресурсів.

Інноваційність такого управління проявляється у гнучкості, партисипативності та цифровізації. Гнучкість означає здатність швидко змінювати підходи залежно від ситуації. Партисипативність передбачає залучення громади, студентів, викладачів і бізнесу до процесу прийняття рішень. Цифровізація забезпечує використання сучасних платформ для моделювання кейсів, моніторингу результатів та поширення знань.

Зв’язок із стратегічною ефективністю полягає у тому, що кожен кейс стає інструментом досягнення довгострокових цілей громади. Освітні кейси підвищують якість освіти та зменшують відтік молоді. Наукові кейси забезпечують прикладні дослідження, які допомагають вирішувати локальні проблеми. Інноваційні кейси створюють нові робочі місця та диверсифікують економіку. Екологічні кейси зменшують ризики від видобувних галузей і підвищують рівень сталого розвитку.

---

[13] Крайник, О. (2021). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Економіка та суспільство*, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-49

Пасічнянською громадою за період 2021 – 2025 роки реалізовано 9 освітньо-наукових проектів, інформація про які наведена в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Характеристика проектної діяльності Пасічнянської територіальної громади

Рік реалі-зації проекту	Конкурс	Мета проекту	Сума гранту, тис.грн	Результати проекту
1. Проєкт «З новими технологіями на «ти»: цифрова компетентність вчителя та учня»				
2021	Конкурс грантів «Енергія розвитку» від Групи «Нафтогаз» (Акціонерне товариство «Укргазвидобування»). Конкурс спрямований на підтримку соціальних ініціатив громад для досягнення сталого розвитку регіонів діяльності Групи Нафтогаз.	Створення в закладах загальної середньої освіти Пасічнянської територіальної громади умов для всебічного розвитку, навчання, виховання, виявлення обдарувань, соціалізації особистості учнів, забезпечення сучасних механізмів навчання, сприйняття і засвоєння знань та формування в учнів та вчителів цифрової та інших компетентностей, що в подальшому обов'язково матиме результат – успішне функціонування навчальних закладів та сталий розвиток громади в цілому	100	Зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти громади – придбання комп'ютерного, мультимедійного, телекомунікаційного, музичного, акустичного та іншого обладнання.
2. Проєкт «Розвиток спорту – запорука зростання здорової і сильної нації»				
2021	Конкурс ініціатив місцевих Карпатських громад, який проводила Асоціація органів місцевого самоврядування «Єврорегіон Карпати–Україна» в рамках Програми підтримки ініціатив місцевих карпатських громад.	Створення належних умов для заняття спортом за місцем проживання і навчання, популяризація здорового способу життя, забезпечення реалізації освітньої програми для учнів Битківської загальноосвітньої школи, підвищення	236 + 250 (кошти місцевого бюджету та обласного бюджету)	Розпочато облаштування багатофункціонального спортивного майданчика, який включатиме в себе футбольне поле, майданчик для баскетболу і волейболу (здійснено облаштування і підсипку території, встановлено огорожу,

	Проєкт реалізовано Пасічнянською сільською радою спільно з Спортивною громадською організацією «Скеля».	рівня фізичної та загальної культури жителів громади та проведенню ними корисного дозвілля, що в цілому матиме вагомий позитивний вплив на розвиток спорту в гірській Пасічнянській територіальній громаді.		придбано ворота футбольні, щити баскетбольні, стійки волейбольні, лави запасних).
3. Проєкт «Село Пасічна - найгарніше українське село».				
2022	Всеукраїнський конкурс «Найгарніше українське село», організований Громадською спілкою «МЕЙД ІН ЮКРЕЙН».	Розвиток туризму, культурної спадщини і збереження самобутності, та погоджено на що саме має бути використано грантові кошти	100	Споруджено символічну візитівку-знак: муровану з бутового каменю, видобутого в місцевому піщано-гравійному кар'єрі, конструкцію у вигляді найкрасивішого туристичного об'єкту - Бухтівецького водоспаду, з об'ємним написом «ПАСІЧНА», над яким майорить синьо-жовтий стяг
4. Проект «Бухтівецький водоспад – візитівка-айдентика для туриста, простір для проведення дозвілля та об'єкт еколого-освітньої роботи»				
2022	Конкурс місцевих ініціатив в Українських Карпатах в рамках програми «Підтримка природно-заповідних територій в Україні».	Створення умов, що сприятимуть збереженню природи водоспаду, ПЗТ, території громади, запобігатимуть їх екологічному забрудненню та забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку громади (створення умов для розвитку внутрішнього туризму та дозвілля).	185 + 200 кошти обласного бюджету	Проведено благоустрій території – вимуровано сходи з каміння до підніжжя водоспаду (150 сходинок). Крім гранту, завдяки співпраці із місцевим лісництвом, здійснено ремонт альтанок та лавок, встановлено нову альтанку, туалет, дерев'яні сходи. За кошти обласного бюджету облаштувано освітлення Бухтівецького водоспаду (встановлено один

				прожектор над водоспадом та один ліхтар над скалою для освітлення підніжжя водоспаду) та під'їзної дороги до відпочинкової зони, сходів до підніжжя водоспаду та відпочинкової зони (встановлено опори, ліхтарі, точку доступу до електромережі).
5. Проєкт «Ремонт актової зали Пасічнянського ліцею Пасічнянської сільської ради (заміна стільців та сценічних штор) в с. Пасічна Надвірнянського району Івано-Франківської області».				
2023-2024	Конкурс в рамках Угоди про співробітництво у сфері сталого розвитку між, укладеної АТ «Укргазвидобування» та Пасічнянською сільською радою (підтримка соціальних ініціатив громад).	Облаштування в Пасічнянському ліцеї сучасної актової зали із комфортними стільцями та красивими сценічними шторами, яка стане комфортним і затишним простором естетичного виховання учнів, їх відпочинку та спілкування, місцем якісного і належного проведення масових заходів та гурткових занять, що сприятиме особистісному розвитку учнів та підвищить якість освіти (навчання).	150 + 100 (кошти обласного бюджету)	Модернізовано актову залу Пасічнянського ліцею (придбано крісла, замінено сценічні штори, облаштовано штори на вікнах, проведено фарбування стін, підлоги, дверей).
6. Проект «Ремонт адміністративного приміщення в селищі Битків Надвірнянського району Івано-Франківської області для облаштування хореографічного залу»				
2023	Конкурс в рамках Угоди про співробітництво у сфері сталого розвитку між, укладеної АТ «Укргазвидобування» та Пасічнянською сільською радою (підтримка соціальних ініціатив громад).	Облаштування в адміністративному приміщенні в селищі Битків комфортної та затишної хореографічної зали, в якій проводитимуть дозвілля та розвиватимуть свої таланти учні Мистецької школи та учасники художньої самодіяльності та,	50	Заміна дерев'яних вікон та дверей на металопластикові, що дозволило провести інші ремонтні роботи, що були необхідними для облаштування хореографічної зали. У 2025 р. за кошти громади завершено ремонтні роботи в даному приміщенні, облаштовано залу, в

		наявність якої дозволить викладачам Мистецької школи якісно проводити заняття із хореографії, а художнім керівникам Битківського селищного будинку культури – репетиції.		якій, з вересня 2025 р., крім занять із хореографії, проводяться також заняття художнього відділу Мистецької школи.
7. Проєкт «Облаштування Клубу активного довголіття – багатофункціонального просту активностей в Пасічнянській громаді.				
2025	Конкурс на облаштування Клубу активного довголіття, який проводила Івано-Франківська обласна організація Товариства Червоного Хреста за підтримки Швейцарського Червоного Хреста	Створення на території Пасічнянської громади можливостей (умов) для підвищення активності і мотивації, збереження і відновлення ментального здоров'я жителів громади, зокрема людей похилого віку	250	Особи пенсійного віку і особи з інвалідністю активно проводять своє дозвілля, формують спільноти за інтересами, розвивають свої здібності та втілюють нові ідеї, проводять освітні і культурні заходи та беруть участь у таких заходах
8. Проект «Створення мультифункціонального «простору активностей» у Пасічнянській громаді.				
2025	Конкурс мікрогрантів - WIN4UA - Проєкти 2025.	Створення на території Пасічнянської громади можливостей для підвищення громадської активності, завдяки облаштуванню мультифункціонального простору, де жителі Пасічнянської та інших громад проводитимуть дозвілля, формуватимуть спільноти, розвиватимуть таланти, проводитимуть активності, що в свою чергу забезпечить реалізацію заходів щодо соціального захисту, молодіжних ініціатив, розвитку освіти, культури, спорту та модернізацію органів	548 + 500 (кошти бюджету громади та обласного бюджету)	Облаштовано на території Пасічнянської громади мультифункціональний простір активностей із комфортними меблями, сучасним обладнанням (здійснено ремонт актової зали фарбування стін, підлоги, сцени, змонтовано натяжну стелю, замінено електропроводку та світильники, придбано світлове та звукове обладнання, крісла, сценічні штори, кавролін); створено можливості для активізації громадськості; забезпечено умови для ефективного функціонування

		місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції.		закладів, установ, ініціатив, що діють в приміщенні
9. Проєкт «Створення Центру надання адміністративних послуг Пасічнянської сільської ради»				
2025	Конкурс на участь в Шведсько-українській Програмі Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні».	Отримання підтримки щодо створення Центру надання адміністративних послуг у вигляді методологічної, експертної, навчальної та технічної допомоги	820	Отримано комп'ютерне обладнання для облаштування робочих місць адміністраторів ЦНАПу; отримано консультативну та експертну допомогу
Разом грантових та залучених коштів			3489	

Отож, участь у грантових ініціативах, проєктній діяльності та залучення коштів місцевого і обласного бюджетів дозволили додатково залучити в Пасічнянську ТГ майже 3,5 млн. грн.

Таким чином, управління освітніми та науковими проєктами через кейсові моделі є інноваційним підходом, що поєднує практику, науку й освіту. Воно забезпечує стратегічну ефективність, адже кожен проєкт стає не лише освітнім чи науковим, а й економічним, соціальним та екологічним ресурсом для майбутнього громади. Інноваційність управління освітньо-науковими проєктами у Пасічнянській ТГ проявляється через використання реальних грантових кейсів, зокрема такого як створення мультифункціонального простору активностей за підтримки WIN4UA. Такі проєкти стають кейсовими моделями, що поєднують освіту, науку, культуру та інновації, і прямо впливають на стратегічну ефективність громади.

Досягнення інноваційності через реальні кейси стало можливим, коли у 2025 році Пасічнянська громада виграла грант у розмірі 550 тис. грн на створення мультифункціонального простору. Це не просто інфраструктурний проєкт, а інноваційна освітня платформа, де молодь і дорослі можуть здобувати нові компетентності, розвивати таланти, проводити культурні та наукові заходи. Стратегічна ефективність даного кейсу призведе до зменшення відтоку молоді,

підвищення освітнього рівня громади, формування кадрового потенціалу для інноваційних секторів.

Громада активно співпрацює з Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу, Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника, університетом Короля Данила у сфері різноманітних досліджень, в тому числі й зеленої енергетики та управління ризиками. Це дозволяє адаптувати наукові результати до місцевих умов, проводячи моніторинг екологічних наслідків нафтовидобутку та розробка програм рекультивації земель.

Стратегічна ефективність такої співпраці дозволить здійснювати науковий супровід місцевих галузей, зменшення екологічних ризиків, інтеграція громади у національний освітньо-науковий простір.

Доходи від видобувних галузей та грантові програми можуть бути спрямовані на підтримку стартапів у сфері зеленої енергетики, туризму та цифрових сервісів. Це створює нові робочі місця та диверсифікує економіку. Стратегічна ефективність від такої взаємодії призведе до зменшення залежності від видобутку, розвиток нових секторів, залучення інвестицій.

Стратегічне управління розвитком територіальних громад західних областей України в умовах цифровізації є багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Враховуючи географічні, економічні, соціальні та фінансові особливості регіону, громади мають значний потенціал для сталого розвитку, проте стикаються з низкою викликів, зокрема відтоком кадрів, міграційними процесами, необхідністю адаптації внутрішньо переміщених осіб та потребою модернізації інфраструктури. Одним із ключових чинників успішного розвитку є ефективне використання природного та туристичного потенціалу. Фінансове забезпечення стратегічного розвитку громад має базуватися на диверсифікації джерел фінансування. Використання місцевих бюджетів, залучення міжнародних грантів, розвиток публічно-приватного партнерства та стимулювання підприємницької діяльності є основними механізмами підвищення економічної самодостатності територіальних громад. І в усіх цих процесах важливу роль відіграє цифровізація та залучення громадян до процесів прийняття

рішень. Використання сучасних електронних інструментів сприяє підвищенню прозорості, ефективності управління та активному залученню населення до розвитку громад. Тільки за умови системного підходу та ефективної співпраці між владою, бізнесом та громадськістю громади зможуть реалізувати свій потенціал і забезпечити якісне життя для своїх мешканців [14].

Нами здійснено розрахунок за наведеними індикаторами для Пасічнянської ТГ на основі умовних даних, зокрема як демонстраційний набір даних і покрокові розрахунки ключових показників, нормалізації та інтегрального індексу ефективності громади з урахуванням специфіки нафтовидобутку та гравійного кар'єру. Пасічнянські кар'єри розбудовується за рахунок інвестиційних коштів, які залучаються для капітального будівництва. В період 2021-2025 років реалізовано 3 інвестиційні проєкти, які базуються на науково-технічних інноваціях, на суму 40 млн. грн. Так як ці 3 об'єкти віднесено до критичної інфраструктури, будемо їх називати проєкти A, B, C.

Бюджетні доходи:

2023 р. – 180 млн грн; 2024 р. – 200 млн грн

Інвестиційні проєкти (3 інноваційні):

- Проєкт A: інвестиції 20 млн грн; сумарний чистий грошовий потік 26 млн грн
- Проєкт B: інвестиції 12 млн грн; сумарний чистий грошовий потік 14 млн грн
- Проєкт C: інвестиції 8 млн грн; сумарний чистий грошовий потік 7 млн грн

Сектори економіки (частки валової доданої вартості):

- Нафтовидобуток: 0.40
- Гравійний кар'єр: 0.25
- Логістика й транспорт: 0.15
- Послуги та МСП: 0.20

Соціальні показники:

[14] Квасній, З. В., Кондра, О. Р., & Квасній, О. Р. (2025). Особливості стратегічного управління територіальними громадами західних областей України в сучасних умовах. *Актуальні питання економічних наук*, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.14942621

– Зайняті: 7 600 осіб

– Працездатні: 10 000 осіб

– Молодь 15–34: 2 800 осіб; прибулі 110; вибулі 180

Доступ до послуг (покриття, % до цільових значень):

– Е-урядування: 0.7

– Охорона здоров’я: 0.8

– Освіта: 0.75

Екологія:

– Викиди CO2eq: 95 000 т/рік; населення 18 000

– Частка ВДЕ в споживанні: 0.12

– Рекультивація земель: порушено 45 га; рекультивовано 18 га

– Водні забрудники: індекс 0.18 (за шкалою до порогового 0.25)

Управління:

– Партисипативне бюджетування: 6 млн грн з 40 млн грн дискреційних

– Проєкти (успішні): 12 з 17

Залежність бюджету від видобутку:

– Доходи від нафтовидобутку: 48 млн грн

– Доходи від кар’єру: 22 млн грн

– Загальні доходи: 200 млн грн

Всі розраховані індикатори для Пасічнянської ТГ подано у таблиці 2.3, що дозволило побачити картину комплексно: від базових значень до нормалізованих субіндексів і інтегрального показника ефективності.

Таблиця 2.23

Індикатори ефективності та ризиків Пасічнянської ТГ

Категорія	Показник	Формула / опис	Значення (умовні дані)	Нормалізоване значення
Економіка	Приріст доходів бюджету	(200-180)/180	11,11%	0,74
	Середній ROI інноваційних проєктів	(0,30+0,1667-0,125)/3	11,39%	0,63

	Індекс диверсифікації (HHI)	$1 - \sum p_s^2$	0,715	0,70
Соціум	Рівень зайнятості	7600/10000	0,76	0,64
	Баланс міграції молоді	(110-180)/2800	-0,025	0,75
	Індекс доступу до послуг	(0,7+0,8+0,75)/3	0,75	0,63
Екологія	Викиди CO2eq на особу	95000/18000	5,28 т/особу	0,54
	Частка ВДЕ	0,12	12%	0,28
	Рекультивація земель	18/45	0,40	0,33
	Водні забрудники	0,18/0,25	0,72	0,45
Управління	Партисипативний бюджет	6/40	0,15	0,50
	Надійність проєктів	12/17	0,706	0,51
Залежність	Частка бюджету від видобутку	(48+22)/200	0,35	-

В таблиці 2.4 наведено величину субіндексів до показників ефективності діяльності Пасічнянської територіальної громади.

Таблиця 2.4

Субіндекси до показників ефективності діяльності Пасічнянської територіальної громади

Субіндекс	Складові показники	Середнє значення
Економічний	Приріст доходів, ROI, диверсифікація	0,69
Соціальний	Зайнятість, міграція молоді, доступ до послуг	0,67
Екологічний	Викиди, ВДЕ, рекультивація, забрудники	0,40
Управлінський	Партисипативний бюджет, надійність проєктів	0,51

Як результуючий показник, інтегральний індекс ефективності (CEI) є рівним 0,58. Базова ефективність громади відповідає середньому рівню (CEI ≈ 0,58). З урахуванням ризиків (видобувна залежність, екологічне навантаження): ефективність знижується до ≈0,47. Ключовими викликами є висока залежність від

нафтовидобутку та діяльності гравійного кар’єру, низька частка ВДЕ, середній рівень рекультивації. Необхідними пріоритетами мають стати диверсифікація економіки, екологічні програми, залучення молоді та розширення партисипативного бюджетування.

На рис. 2.2 відображено графік-радар (Spider chart) для перелічених субіндексів, який наочно показує сильні та слабкі сторони громади за чотирма ключовими напрямами. Як бачимо з рисунку, економічний субіндекс (0,69) є найвищим показником серед усіх категорій. Це відображає стабільні доходи від нафтовидобутку та кар’єру, а також помірну диверсифікацію економіки. Соціальний субіндекс (0,67) також високий, що свідчить про достатній рівень зайнятості та відносно добрий доступ до базових послуг, проте відтік молоді зменшує потенціал розвитку. Управлінський субіндекс (0,51) має середній рівень, що доводить, що партисипативне бюджетування та реалізація проєктів працюють, але потребують розширення й підвищення прозорості. І, насамкінець, екологічний субіндекс (0,40) є найнижчим показником. Це сигналізує про значне екологічне навантаження від видобувних галузей, низьку частку відновлюваної енергії та недостатню рекультивацію земель.



Рисунок 2.2 – Радарна діаграма субіндексів ефективності Пасічнянської ТГ.

Наведена діаграма показує, що економіка та соціальна сфера є сильними сторонами громади, тоді як екологія та управління потребують пріоритетного вдосконалення. Для Пасічнянської ТГ ключовим завданням є зменшення залежності від видобувних галузей та посилення екологічних програм, щоб збалансувати розвиток і підвищити інтегральний індекс ефективності.

2.3 SWOT-аналіз управління проєктами з урахуванням інноваційних можливостей

Фінансова політика органів місцевого самоврядування – це цілеспрямована діяльність місцевої влади щодо формування та використання фінансових ресурсів із метою задоволення економічних і соціальних потреб територіальної громади [15]. Для якісного стратегування діяльності громади необхідно провести SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), є універсальним інструментом стратегічного мислення та поєднує внутрішні ресурси з зовнішніми викликами та допомагає формувати ефективні стратегії розвитку. Його мета полягає у систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток організації чи проєкту.

Якщо звернутися до історичних витоків даного інструменту, то його методика була розроблена у Гарвардській школі бізнесу в 1960-х роках. Як зазначають Лернед та Крістенсен, «стратегічне управління потребує інструментів, які дозволяють поєднати внутрішні ресурси організації з викликами зовнішнього середовища» [16]. Саме так виникла матриця SWOT.

SWOT складається з чотирьох блоків:

– сильні сторони (Strengths) — внутрішні переваги, які формують

[15] Місцеві фінанси : навчальний посібник / Л. Т. Гораль, Н. Я. Спасів, В. Ф. Мартинюк, Л. Р. Маринчак. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. - 350 с. https://files.library.nung.edu.ua/chytalnya/4783/index.html#p=22

[16] Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D. Business Policy: Text and Cases. Homewood, IL: Irwin, 1965.

конкурентні позиції;

– слабкі сторони (Weaknesses) — внутрішні обмеження, що знижують ефективність;

– можливості (Opportunities) — зовнішні фактори, які можна використати для розвитку;

– Загрози (Threats) — зовнішні ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність.

Як підкреслює Гут, «цінність SWOT-аналізу полягає не лише у класифікації факторів, а й у формуванні стратегій, які поєднують сильні сторони з можливостями та мінімізують слабкі сторони й загрози» [17].

Можна виокремити такі теоретичні принципи, на які опирається методика SWOT-аналізу:

1. Системність: SWOT є частиною комплексного стратегічного планування і має поєднуватися з іншими методами (PEST, Porter’s Five Forces);

2. Баланс внутрішнього й зовнішнього: сильні та слабкі сторони відображають внутрішні характеристики, тоді як можливості й загрози — зовнішнє середовище;

3. Динамічність: результати аналізу змінюються залежно від ринкових умов, тому його слід регулярно оновлювати;

4. Практична орієнтація: головна цінність методу — у формуванні стратегій дій.

SWOT-аналіз дозволяє територіальній громаді оцінити власні ресурси та позицію на ринку, визначити напрями розвитку та сформувати конкурентні переваги. Тож стратегія – це не лише вибір цілей, але й усвідомлення того, які внутрішні ресурси можуть бути використані для їх досягнення в умовах зовнішніх викликів [18].

[17] Guth, W.D. Strategic Planning: A Conceptual Framework. Harvard Business School, 1972.
[18] Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1971.

Доведемо на прикладі Пасічнянської територіальної громади, що SWOT-аналіз показує, що гранти посилюють сильні сторони громади, допомагають долати слабкі місця та відкривають нові перспективи.

Сильні сторони (Strengths):

Наявність ресурсної бази: нафтовидобуток і гравійний кар'єр забезпечують стабільні доходи.

Активна участь у грантових програмах: перемога у конкурсі WIN4UA з проєктом мультифункціонального простору.

Партнерство з університетами (ІФНТУНГ, КНУВС, УКД) для освітньо-наукових проєктів.

Сильна громада з чисельністю понад 20 тис. мешканців, що створює кадровий потенціал.

Слабкі сторони (Weaknesses):

Висока залежність від видобувних галузей, що створює економічну вразливість.

Недостатня частка відновлюваної енергетики та низький рівень рекультивації земель.

Обмежені управлінські компетенції у сфері проєктного менеджменту.

Відтік молоді через недостатню кількість сучасних освітніх та культурних можливостей.

Можливості (Opportunities)

Використання грантів для створення освітніх, культурних та наукових просторів (як приклад — мультифункціональний простір активностей).

Залучення міжнародних грантів та програм ЄС для розвитку зеленої енергетики та інновацій.

Розвиток туризму та культурних ініціатив на базі нових інфраструктурних проєктів.

Інтеграція у міжмуніципальні та міжнародні освітньо-наукові мережі.

Загрози (Threats)

Коливання ринку видобувних ресурсів, що може зменшити доходи громади.

Екологічні ризики від нафтовидобутку та кар’єру.

Недостатня сталість грантового фінансування: проєкти можуть бути разовими без довгострокової підтримки.

Конкуренція з іншими громадами за гранти та інвестиції.

Гранти, які виграє Пасічнянська громада, є ключовим інструментом диверсифікації економіки та розвитку освітньо-наукового потенціалу. Вони дозволяють компенсувати слабкі сторони (залежність від видобутку, відтік молоді) та відкривають нові можливості для інноваційного розвитку. Водночас важливо створити систему управління грантовими проєктами, щоб забезпечити їхню сталість і максимальний ефект для громади.

Аналізуючи діяльність Пасічнянської ТГ на основі SWOT-аналізу, варто зробити і зворотній аналіз – скласти TOWS-матрицю для Пасічнянської ТГ, де визначити конкретні стратегії і показати як сильні сторони та гранти можна використати для реалізації можливостей і нейтралізації загроз.

TOWS-матриця для Пасічнянської ТГ з акцентом на виграні гранти та їхнє стратегічне використання базується на таких парних взаємодіях як SO-стратегії (Strengths + Opportunities), WO-стратегії (Weaknesses + Opportunities), ST-стратегії (Strengths + Threats) та WT-стратегії (Weaknesses + Threats). Розглянемо почергово кожну пару.

SO-стратегії (Strengths + Opportunities) дають можливість оцінити використання сильних сторін для реалізації можливостей, зокрема для нашого дослідження можна визначити такі:

- використати доходи від нафтовидобутку та розроблення кар’єрів разом із грантовими коштами для фінансування освітніх і наукових просторів;
- розвивати партнерство з університетами, використовуючи грантові програми як платформу для спільних досліджень у сфері зеленої енергетики та управління ризиками;
- створити мультифункціональний простір активностей як центр інноваційної освіти та культурних ініціатив.

WO-стратегії (Weaknesses + Opportunities) дозволяють виявити шляхи подолання слабких сторін через використання наступних можливостей:

– використати гранти для зменшення залежності від видобувних галузей, фінансуючи стартапи у сфері туризму та цифрових сервісів;

– залучити міжнародні гранти для розвитку відновлюваної енергетики та рекультивації земель;

– використати грантові програми для підвищення управлінських компетенцій у сфері проєктного менеджменту.

ST-стратегії (Strengths + Threats) акцентують на використанні сильних сторін для нейтралізації загроз, а саме:

– використати грантові кошти та партнерства з університетами для розробки екологічних стандартів, що зменшать ризики від видобутку;

– спрямувати частину доходів від ресурсних галузей на довгострокові освітні та наукові програми, щоб зменшити залежність від коливань ринку;

– використати мультифункціональний простір (створений внаслідок одного з проєктів в громаді) як інструмент залучення молоді, щоб зменшити ризик її відтоку.

І, насамкінець, WT-стратегії (Weaknesses + Threats) сприяють мінімізації слабких сторін і уникнення загроз, зокрема:

– зменшити залежність від грантів як разових джерел фінансування, створивши систему співфінансування з місцевого бюджету та бізнесу.

– розробити довгострокову програму диверсифікації економіки, щоб уникнути надмірної залежності від видобутку.

– впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності грантових проєктів, щоб уникнути їхньої неусталеності.

Гранти, які виграє Пасічнянська ТГ, є ключовим інструментом для переходу від ресурсної моделі до інноваційно-екологічної. Вони дозволяють компенсувати слабкі сторони громади, відкривають нові можливості для розвитку освіти, науки та культури, а також допомагають нейтралізувати загрози, пов’язані з

екологічними ризиками та економічною залежністю від видобутку корисних копалин.

На основі табл. 2.2 про реалізовані грантові проєкти Пасічнянської територіальної громади сформуємо SWOT-аналіз управління освітньо-науковими проєктами.

Сильні сторони (Strengths)

– Успішний досвід залучення грантів: громада реалізувала низку проєктів у сфері освіти, культури та спорту, отримавши майже 3,5 млн грн зовнішнього фінансування.

– Різноманітність напрямів: від цифрової компетентності та модернізації актових зал до розвитку туризму й спорту, що свідчить про комплексний підхід.

– Партнерства: співпраця з АТ «Укргазвидобування», «Єврорегіон Карпати–Україна», Червоним Хрестом, міжнародними програмами (Polaris).

– Матеріально-технічне оновлення: придбання сучасного обладнання для шкіл, облаштування просторів для навчання, дозвілля та культурних заходів.

– Соціальна орієнтація: проєкти спрямовані на різні групи населення, зокрема на учнів, молодь, людей похилого віку, що підвищує інклюзивність.

Слабкі сторони (Weaknesses)

– Фрагментарність проєктів: окремі ініціативи не завжди інтегровані в єдину довгострокову стратегію розвитку освіти та науки.

– Залежність від зовнішнього фінансування: значна частина проєктів реалізується лише завдяки грантам і підтримці партнерів.

– Обмеженість кадрового потенціалу: потреба у фахівцях з управління проєктами, моніторингу та оцінки ефективності.

– Недостатня наукова складова: більшість проєктів мають освітньо-культурний чи інфраструктурний характер, але бракує власне науково-дослідних ініціатив.

– Ризик формалізації результатів: модернізація приміщень чи обладнання не завжди супроводжується системними змінами в освітньому процесі.

Можливості (Opportunities)

– Європейська інтеграція: участь у міжнародних програмах (Polaris, WIN4UA) відкриває доступ до нових ресурсів і практик.

– Розвиток STEM та цифрової освіти: наявна база може бути використана для створення лабораторій, інноваційних освітніх просторів.

– Залучення університетів та наукових установ: співпраця з регіональними та національними закладами вищої освіти для реалізації спільних дослідницьких проєктів.

– Туризм і культурна спадщина: поєднання освітніх програм із розвитком локальної ідентичності та екологічної освіти.

– Соціальна інклюзія: розширення програм для людей похилого віку, осіб з інвалідністю, молоді — формування «навчання протягом життя».

Загрози (Threats)

– Економічна нестабільність: можливе скорочення фінансування з боку держави чи донорів.

– Військові ризики та безпекові виклики: можуть обмежувати реалізацію проєктів у сфері туризму, культури та освіти.

– Конкуренція за гранти: інші громади також активно подаються на конкурси, що знижує шанси на перемогу.

– Міграція молоді: відтік учнів та студентів у великі міста чи за кордон зменшує ефективність локальних освітніх інвестицій.

– Недостатня сталість результатів: ризик, що після завершення грантового фінансування інфраструктура не буде належно підтримуватися.

Пасічнянська громада має сильний досвід у реалізації освітньо-наукових та культурних проєктів, проте потребує стратегічної інтеграції та посилення наукової складової. Використання можливостей євроінтеграції, STEM-освіти та партнерств із університетами може забезпечити довгостроковий ефект і стійкість результатів.

Методика має далі розвиватися від якісного SWOT-аналізу до кількісної моделі з індексними показниками, що дозволить об’єктивно оцінювати

управління освітньо-науковими проєктами Пасічнянської громади. В [19] запропоновано використання системи показників: коефіцієнта генерації доходів від інноваційної діяльності, коефіцієнта інноваційного потенціалу та інтегрального коефіцієнта інноваційної активності фінансової установи. Ми ж пропонуємо використати наступну систему індексів, яку можна застосувати опираючись на дані табл. 3.2

1. Індекси для внутрішніх факторів (Strengths / Weaknesses)

Індекс фінансової залученості (IFZ) відображає здатність громади залучати зовнішні ресурси.

$$IFZ = \frac{\text{Сума грантових коштів}}{\text{Загальний бюджет громади на освіту і культуру}} \times 100\%$$

Індекс інфраструктурної модернізації (IIM) показує рівень оновлення матеріально-технічної бази.

$$IIM = \frac{\text{Кількість модернізованих об'єктів}}{\text{Загальна кількість освітніх і культурних об'єктів}} \times 100\%$$

Індекс кадрової спроможності (IKS) вимірює рівень розвитку компетентностей

$$IKS = \frac{\text{Кількість залучених фахівців/тренінгів}}{\text{Загальна кількість педагогів і працівників}} \times 100\%.$$

2. Індекси для зовнішніх факторів (Opportunities / Threats)

Індекс партнерської інтеграції (IPI) відображає рівень зовнішньої співпраці.

$$IPI = \frac{\text{Кількість партнерських організацій}}{\text{Кількість реалізованих проєктів}}$$

Індекс інноваційної спрямованості (IIS) показує орієнтацію на сучасні освітні та наукові тренди.

---

[19] Аналітична оцінка інноваційної діяльності фінансових установ на ринку фінансових послуг/ Л.Т.Гораль, З.А.Мацук // Фінанси України.-. 2015.- №6.– С.72-82. https://lib.duan.edu.ua/images/Bibl_pokazchyky/innovaczijni-finansi.pdf

$$IIS = \frac{\text{Кількість проєктів з цифровими}/STEM\text{ компонентами}}{\text{Загальна кількість проєктів}} \times 100\%$$

Індекс ризиків сталості (IRS) вимірює загрозу втрати ефекту після завершення фінансування.

$$IRS = \frac{\text{Кількість проєктів без плану пост} - \text{грантової підтримки}}{\text{Загальна кількість проєктів}} \times 100\%$$

3. Агреговані індекси SWOT-матриці

Індекс сильних сторін (IS) - середнє значення від (IFZ, IIM, IKS).

Індекс слабких сторін (IW) включає IRS та інші негативні показники (наприклад, низький IKS).

Індекс можливостей (IO) – середнє значення IPI та IIS.

Індекс загроз (IT) включає IRS та зовнішні ризики (напр. економічні, демографічні).

4. Формування інтегральної оцінки

Для кількісної оцінки можна застосувати формулу балансу:

$SWOT_{score}$ = (IS + IO) - (IW + IT)

Позитивне значення показника $SWOT_{score}$ вказує на те, що стратегічний потенціал громади зростає, тоді як негативне значення свідчить про переважання ризиків та слабких сторін.

Така система індексів дозволяє перетворити SWOT-аналіз із описового інструменту на математично формалізовану модель, яку можна регулярно оновлювати на основі даних про нові гранти, партнерства та результати.

Підсумковий результат аналізу за наведеною методикою подано в табл. 2.5, для нього інтегральний $SWOT_{score}$ для управління освітньо-науковими проєктами Пасічнянської громади становить -65,5, що свідчить про переважання слабких сторін і загроз над сильними сторонами та можливостями.

Таблиця 2.5

Розрахункові параметри (індекси) методики SWOT-аналізу системи управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді

Індекс	Значення	Інтерпретація
IFZ – Індекс фінансової залученості	17,45%	громада залучає гранти на рівні ~17% від умовного бюджету освіти/культури
IIM – Індекс інфраструктурної модернізації	25,00%	модернізовано 5 із 20 освітньо-культурних об’єктів
IKS – Індекс кадрової спроможності	0,00%	відсутні дані про системні тренінги чи розвиток персоналу
IPI – Індекс партнерської інтеграції	0,60	у середньому 6 партнерів на 10 проєктів
IIS – Індекс інноваційної спрямованості	10,00%	лише 1 із 10 проєктів має цифрову/STEM-складову
IRS – Індекс ризиків сталості	40,00%	4 із 10 проєктів не мають плану пост-грантової підтримки

Таким чином, агреговані SWOT індекси для Пасічнянської територіальної громади (див рис. 4.1): IS (сильні сторони) = 14,15; IW (слабкі сторони) = 40,00; IO (можливості) = 0,35; IT (загрози) = 40,00; $SWOT_{score}$ = (IS + IO) – (IW + IT) = -65,50

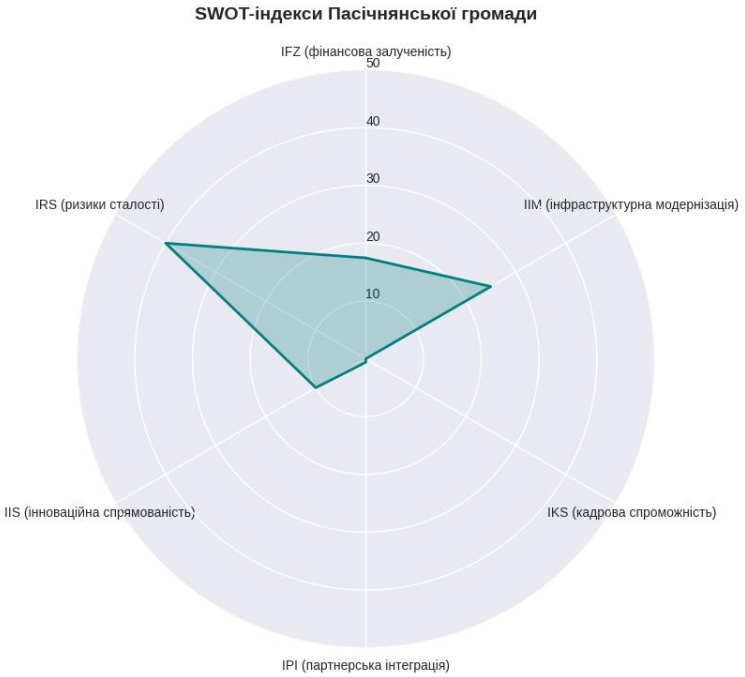


Рисунок 2.3 – Радіальна діаграма SWOT-індексів Пасічнянської територіальної громади

Дана діаграма показує, що найсильніші позиції громади – це інфраструктурна модернізація та фінансова залученість, тоді як найслабші – кадрова спроможність та інноваційність. Високий рівень ризиків сталості (IRS) потребує особливої уваги, адже він може нівелювати досягнення після завершення грантового фінансування.

За наведеними даними можна зробити наступні аналітичні висновки:

1) сильні сторони: фінансова залученість і модернізація інфраструктури є відчутними, але кадровий розвиток практично відсутній;

2) слабкі сторони: високий рівень ризику втрати ефекту після завершення грантів (40%) та низька інноваційна спрямованість;

3) можливості: партнерська інтеграція є відносно сильною (0,6), але не компенсує слабкі сторони через малу кількість STEM-проєктів.

4) загрози: ризики сталості та залежність від зовнішнього фінансування значно знижують стратегічний потенціал.

Отож, Пасічнянській територіальній громаді в майбутніх періодах варто проводити системні тренінги для педагогів і менеджерів проєктів з метою підвищення кадрової спроможності; варто інтегрувати цифрові та наукові напрями у більшість освітніх проєктів, що дозволить розширити STEM-компонент; для забезпечення сталості результатів після завершення фінансування необхідно розробити плани пост-грантової підтримки і намагатися уникати фрагментарності та формалізації результатів. Такий перелік заходів дозволить інтегрувати проєкти у довгострокову стратегію громади і розширить джерела фінансування.

Висновки до розділу 2

В даному розділі проведено аналіз управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді. Для цього наведено

характеристику освітньо-наукового потенціалу громади та її інституційної структури, здійснено оцінку реалізованих проєктів із позицій інноваційності та результативності та сформовано SWOT-аналіз управління проєктами з урахуванням інноваційних можливостей.

Пасічнянська територіальна громада – громада з великим різностороннім потенціалом, з активними людьми, з мальовничими краєвидами, з багатими природними ресурсами, з відповідальною владою, з цікавою історією та культурою. Для Пасічнянської ТГ освітньо-науковий потенціал має особливе значення, адже громада базується на ресурсних галузях, таких як нафтовидобуток та діяльність гравійного кар'єру. Саме тому освітньо-наукова сфера повинна стати ключовим інструментом диверсифікації економіки та переходу до інноваційно-екологічної моделі розвитку. сформувати методичні рекомендації для управлінців Пасічнянської ТГ щодо посилення освітньо-наукового потенціалу громади за умови системного розвитку освіти, науки та інституційної взаємодії. Рекомендована методика складається з 4х етапів, які послідовно формують можливість якісного управління освітньо-науковим потенціалом громади.

Запропонована дорожня карта на 5 років для освітньо-наукового розвитку Пасічнянської ТГ, яка передбачає послідовні кроки: модернізацію освіти, розширення партнерств, розвиток науки, комерціалізацію інновацій та інтеграцію у міжнародні мережі. Її реалізація дозволить громаді перейти від ресурсної моделі до інноваційно-екологічної та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проведено аналіз реалізованих Пасічнянською громадою за період 2021 – 2025 роки 9 освітньо-наукових проектів. Досягнення інноваційності через реальні кейси стало можливим, коли у 2025 році Пасічнянська громада виграла грант у розмірі 550 тис. грн на створення мультифункціонального простору. Це не просто інфраструктурний проєкт, а інноваційна освітня платформа, де молодь і дорослі можуть здобувати нові компетентності, розвивати таланти, проводити культурні та наукові заходи.

Здійснено розрахунок за наведеними індикаторами для Пасічнянської ТГ на основі умовних даних, зокрема як демонстраційний набір даних і покрокові розрахунки ключових показників, нормалізації та інтегрального індексу ефективності громади з урахуванням специфіки нафтовидобутку та гравійного кар'єру. Пасічнянські кар'єри розбудовується за рахунок інвестиційних коштів, які залучаються для капітального будівництва. Розраховано індикатори ефективності та ризиків і наведено величину субіндексів до показників ефективності діяльності Пасічнянської територіальної громади. Як результуючий показник, інтегральний індекс ефективності (CEI) є рівним 0,58. Базова ефективність громади відповідає середньому рівню (CEI ≈ 0,58). З урахуванням ризиків (видобувна залежність, екологічне навантаження): ефективність знижується до ≈0,47. Ключовими викликами є висока залежність від нафтовидобутку та діяльності гравійного кар'єру, низька частка ВДЕ, середній рівень рекультивації.

Здійснено SWOT-аналіз Пасічнянської територіальної громади з метою оцінки ресурсів та шляхів напрямів розвитку. Побудовано TOWS-матрицю для Пасічнянської ТГ з акцентом на виграні гранти та їхнє стратегічне використання базується на таких парних взаємодіях як SO-стратегії (Strengths + Opportunities), WO-стратегії (Weaknesses + Opportunities), ST-стратегії (Strengths + Threats) та WT-стратегії (Weaknesses + Threats). Розглянемо почергово кожну пару.

На основі даних про реалізовані грантові проєкти Пасічнянської територіальної громади сформуємо SWOT-аналіз управління освітньо-науковими проєктами. Розвинуто Методику від якісного SWOT-аналізу до кількісної моделі з індексними показниками, що дозволить об'єктивно оцінювати управління освітньо-науковими проєктами Пасічнянської громади. Запропоновано використати розроблену систему індексів, що дозволяє перетворити SWOT-аналіз із описового інструменту на математично формалізовану модель, яку можна регулярно оновлювати на основі даних про нові гранти, партнерства та результати.

Підсумковий результат аналізу за наведеною методикою показує, що інтегральний $SWOT_{score}$ для управління освітньо-науковими проєктами Пасічнянської громади становить -65,5, що свідчить про переважання слабких сторін і загроз над сильними сторонами та можливостями

РОЗДІЛ 3
КЕЙСОВА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ

3.1 Обґрунтування та структура кейсової моделі інноваційного управління

Регіональний розвиток - процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах (ст.1 ЗУ «Про засади державної регіональної політики»). Ратифікувавши Угоду про асоціацію з ЄС у 2014 році, Україна розпочала адаптацію державної регіональної політики до норм, правил, підходів, які діють в цій сфері в Європейському Союзі. Протягом відносно короткого часу, у 2015 році Парламент ухвалив Закон «Про засади державної регіональної політики». З того часу Україна досягла значних результатів, зокрема у втіленні одного з ключових пріоритетів Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року - провела успішну реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади, децентралізувала значну частину владних повноважень, а також провела фінансову децентралізацію. Ці кроки сприяли посиленню інституційної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Такі результати стали одними з визначальних для отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС. В червні 2022 року Європейська Комісія офіційно рекомендувала надати Україні статус кандидата на вступ до Європейського Союзу [20]

Інноваційне управління в сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та потребою у гнучких управлінських рішеннях. Традиційні моделі управління часто не враховують багатофакторність та динаміку інноваційних процесів. Саме тому виникає потреба у використанні кейсових моделей, які дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації, формувати навички прийняття рішень, поєднувати теорію

[20] Децентралізація – офіційний сайт. https://decentralization.ua/regional

та практику, забезпечувати адаптивність і, відповідно, стимулювати інноваційне мислення. Деталізуючи дану думку, слід визнати, що кейсова модель відтворює конкретні проблемні ситуації, що виникають у процесі впровадження інновацій, і дає змогу аналізувати їх комплексно і на відміну від абстрактних теоретичних моделей, вимагає від учасників вибору оптимальних рішень серед кількох альтернатив. Саме вона інтегрує наукові концепції інноваційного управління з практичними прикладами діяльності компаній, регіонів чи освітніх установ, завдяки чому легко модифікується під різні контексти (від корпоративного управління до регіональної політики). Робота з кейсами формує здатність бачити нестандартні рішення, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки.

Таким чином, кейсова модель є обґрунтованим інструментом, що дозволяє підвищити ефективність інноваційного управління, забезпечуючи баланс між аналітикою, креативністю та практичною реалізацією.

Кейсова модель інноваційного управління має чітку структуру, яка забезпечує системність аналізу та прийняття рішень (рис. 3.1).

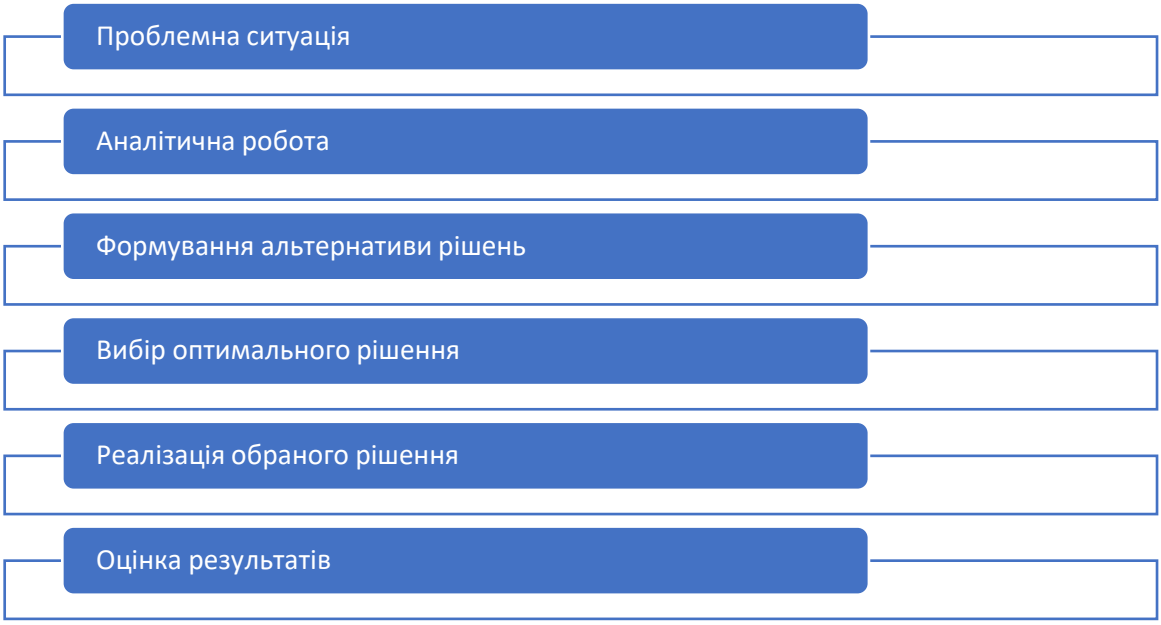


Рисунок 3.1 – Схематичне зображення дії кейсової моделі інноваційного управління

Дана схема показує послідовність етапів кейсової моделі інноваційного управління. Деталізуємо кожен з них.

1. Проблемна ситуація. Формулюється конкретний інноваційний виклик (наприклад, впровадження нової технології, розробка стартапу, модернізація регіональної інфраструктури). Описуються умови, обмеження та ключові фактори середовища.

2. Аналітична робота. На цьому етапі в територіальній громаді проводиться збір даних (ринкових, фінансових, соціальних), SWOT-аналіз чиінші методи оцінки інноваційного середовища, виявляються ключові проблем та можливості.

3. Формування альтернативи рішень передбачає формування кількох можливих стратегій дій та оцінку кожної альтернативи за критеріями ефективності, ризику, вартості та інноваційності.

4. Вибір оптимального рішення можливий завдяки використанню методів багатокритеріального аналізу та врахування інтересів стейкхолдерів. З їх врахуванням здійснюється прийняття управлінського рішення.

5. Реалізація та оцінка результатів здійснюються шляхом планування впровадження інновації., моніторингу процесу та корекції дій. Необхідно використовувати систему альтернативного планування для уникнення непередбачуваних обставин. На заключному етапі проводиться оцінка результатів за показниками ефективності та стійкості.

Бачимо, що існують тісні взаємозв’язки між елементами даної схеми кейсової моделі. Зокрема, проблемна ситуація визначає рамки аналітичного блоку. Аналітика формує основу для альтернатив. Вибір рішення залежить від якісного аналізу та чітко сформульованих альтернатив. Реалізація та оцінка результатів замикають цикл, створюючи нові кейси для подальшого навчання та управління.

В Пасічнянській територіальній громаді такими кейсами стали реалізовані громадою проєкти, про які ми писали в розділі 2 і які довели свою високу ефективність, однак потребують масштабування.

Економічна ефективність регіонального розвитку визначається як здатність території забезпечувати раціональне використання ресурсів, зростання добробуту населення та конкурентоспроможність економіки. Як зазначає М. Долішній, «ефективність регіонального розвитку полягає у досягненні максимальної віддачі від використання природних, трудових і фінансових ресурсів при мінімальних витратах» [21].

Основними критеріями економічної ефективності громад є такі:

1. Фінансовий – рівень залучення інвестицій, грантів, формування доходів місцевих бюджетів.
2. Соціальний – підвищення якості життя, зайнятості, доступності освітніх і культурних послуг.
3. Інноваційний – розвиток цифрової економіки, STEM-освіти, наукових кластерів.
4. Інституційний – ефективність управління, стратегічне планування, партнерства.
5. Екологічний – збалансоване використання природних ресурсів, збереження довкілля.

Як підкреслює О. Власюк, «економічна ефективність регіонального розвитку не може вимірюватися лише фінансовими показниками, вона має враховувати соціальні та екологічні результати» [22]. Вона мусить базуватися на таких принципах як

- комплексність, що являє собою інтеграцію економічних, соціальних та екологічних факторів;
- стійкість, тобто довгострокова здатність підтримувати розвиток після завершення зовнішнього фінансування;
- інноваційність, що поєднують знання, технології та креативні індустрії як драйвери розвитку;

---

[21] Долішній М. І. *Регіональна політика: теорія і практика*. Київ: Наукова думка, 2001.

[22] Власюк О. С. *Економічна ефективність регіонального розвитку: концептуальні засади*. Економіка України, №5, 2018.

– інклюзивність шляхом залучення різних соціальних груп до процесів розвитку.

Економічна ефективність регіонального розвитку – це багатовимірна категорія, яка поєднує фінансові результати з соціальними, інституційними та екологічними ефектами. Для Пасічнянської громади це означає, що оцінка ефективності проєктного управління має враховувати не лише обсяг залучених грантів, а й їхній вплив на якість життя, інноваційність та сталість розвитку.

Економічна ефективність господарської діяльності Пасічнянської територіальної громади при проєктному управлінні у 2024 році можна оцінити через співвідношення залучених грантових коштів, результатів реалізованих проєктів та структури бюджету громади.

Згідно з офіційним рішенням Пасічнянської сільської ради «Про бюджет Пасічнянської сільської територіальної громади на 2024 рік» [23]:

– Загальний обсяг бюджету громади: близько 200 млн грн (доходи та видатки).

– Основні джерела доходів: податкові надходження, міжбюджетні трансферти, цільові субвенції.

– Видатки спрямовані на освіту, культуру, соціальний захист, інфраструктуру та адміністративні потреби.

Якщо розрахувати порівняльну характеристику бюджету та грантових проєктів, отримаємо, що залучені грантові та партнерські кошти протягом 2021 – 2025 років становлять 3,489 млн грн (згідно з даними табл. 2.2). Частка грантів у бюджеті 2024 року становить 1,74%, а це означає, що грантові кошти становлять лише 2% річного бюджету громади.

В табл. 3.1 наведено показники економічної ефективності управління територіальною громадою на основі кейсової моделі залучення грантових коштів до освітніх та наукових проєктів.

---

[23] Офіційний сайт Пасічнянської ТГ – рішення про бюджет 2024 https://pasichna-tg.gov.ua/documents/1977-50-pro-vnesennya-zmin-do-rishennya-silskoyi-rady-vid-20-12-2024-pro-byudzhet-pasichnyanskoyi-silskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2025-rik/

Таблиця 3.1

Показники економічної ефективності управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді

Показник	Значення	Інтерпретація
Індекс фінансової ефективності (IFE)	1,74%	Гранти є додатковим ресурсом, але поки незначним у масштабі бюджету
Індекс інфраструктурного ефекту (IIE)	25%	Кожен четвертий освітньо-культурний об’єкт оновлено завдяки проєктам
Індекс мультиплікації (IM)	~1,4	Кожна гривня гранту залучає додатково 40 копійок з місцевого та обласного бюджетів
Індекс соціальної ефективності (ISE)	~70%	Проєкти охоплюють учнів, молодь, людей похилого віку, туристів

Таким чином, бачимо, що господарська діяльність громади при проєктному управлінні є економічно ефективною, адже гранти забезпечують модернізацію інфраструктури та розвиток соціальних програм без значного навантаження на місцевий бюджет. При цьому виникає мультиплікаційний ефект (співфінансування з обласного бюджету та партнерів), що підвищує цінність кожного гранту. Однак, слабким місцем в громаді є низька частка грантів у загальному бюджеті (менше 2%), що свідчить про потребу активніше залучати міжнародні та державні програми. Але слід підкреслити високий рівень соціальної ефективності: проєкти охоплюють різні групи населення, формуючи інклюзивну модель розвитку.

Отже, економічна ефективність проєктного управління в Пасічнянській ТГ у 2024 році оцінюється як помірно висока, так як гранти забезпечують стратегічні зміни, але їхня частка у бюджеті поки що невелика.

3.2 Інноваційні інструменти та цифрові технології у реалізації проєктів

Управління освітньо-науковими проєктами вимагає високого рівня координації, аналітичності та адаптивності. В умовах цифрової трансформації традиційні підходи до планування, реалізації та моніторингу проєктів

поступаються місцем інноваційним інструментам, які забезпечують інтеграцію даних, автоматизацію процесів та прозорість управлінських рішень.

У сучасних умовах децентралізації і посилення ролі територіальних громад в управлінні розвитком регіонів особливого значення набуває ефективне управління проєктами місцевого значення. Зі зростанням обсягу завдань, що покладаються на органи місцевого самоврядування, постає потреба у впровадженні інноваційних підходів до планування, моніторингу та реалізації проєктів. Серед провідних напрямів інноваційного розвитку постає використання цифрових інструментів, які забезпечують прозорість, контроль, участь громадськості та підвищення якості управлінських рішень [24].

Інноваційні інструменти – це засоби, що поєднують технологічні рішення з управлінськими функціями, дозволяючи ефективно реалізовувати проєкти в освітньо-науковій сфері. Вони охоплюють цифрові платформи, аналітичні системи, хмарні сервіси, інструменти штучного інтелекту та засоби комунікації.

Роль цифрових технологій в управлінні проєктами щоразу зростає. Цифрові технології виступають як інфраструктурна основа інноваційного управління. Їхнє застосування дозволяє оптимізувати планування шляхом використання цифрових календарів, інтегрованих графіків та систем управління завданнями; забезпечити контроль ресурсів через автоматизовані системи обліку, бюджетування та звітності; підвищити якість комунікації між учасниками проєкту завдяки інтерактивним платформам та інструментам спільної роботи; проводити аналітику на основі великих масивів даних, що дозволяє прогнозувати ризики, оцінювати ефективність та приймати обґрунтовані рішення, а також забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни середовища, адаптуючи проєктні рішення в реальному часі.

Управлінська ефективність у реалізації освітньо-наукових проєктів значною мірою залежить від здатності керівника інтегрувати цифрові інструменти у всі етапи життєвого циклу проєкту – від ініціації до завершення.

---

[24] Діденко О.Г. Цифрові інструменти як засіб інноваційного управління проєктами у територіальних громадах / О.Г. Діденко, І.О. Кульчій // Публічне адміністрування та національна безпека. – 2025. – № 7. – С. 27-32. – https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11178

Сьогодні дані стають активом. Збирання, опис, зберігання та опрацювання даних дають змогу отримувати цінну інформацію для використання в ділових процесах, суспільному житті, роботі держави. Вміння працювати з даними та їх аналізувати – це можливість першим отримувати цінні ринкові «інсайти», тобто бути конкурентоздатнішим. Велика частина даних у світі стає (або вже стала) відкритою. Тому і самі підприємства як економічні системи, і їх менеджмент зазнають глибокої трансформації під впливом цифровізації економіки [25].

Застосування інноваційних інструментів вимагає не лише технічної обізнаності, а й управлінської компетентності. Керівник освітньо-наукового проєкту має володіти навичками цифрового менеджменту; розуміти принципи роботи з даними та цифровими платформами; забезпечувати інтеграцію інструментів у стратегічні та операційні процеси і, звісно, формувати цифрову культуру в команді проєкту. Проте слід зауважити, що інноваційні інструменти не замінюють управлінські рішення, але значно підсилюють їхню обґрунтованість, швидкість та прозорість.

На рис. 3.2 зображено життєвий цикл освітньо-наукового проєкту з цифровими інструментами на кожному етапі.

[25] Гавриленко М. М., Гораль Л. Т., Берлоус М. В. Трансформація економічних систем під впливом цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 261–267. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-261-267

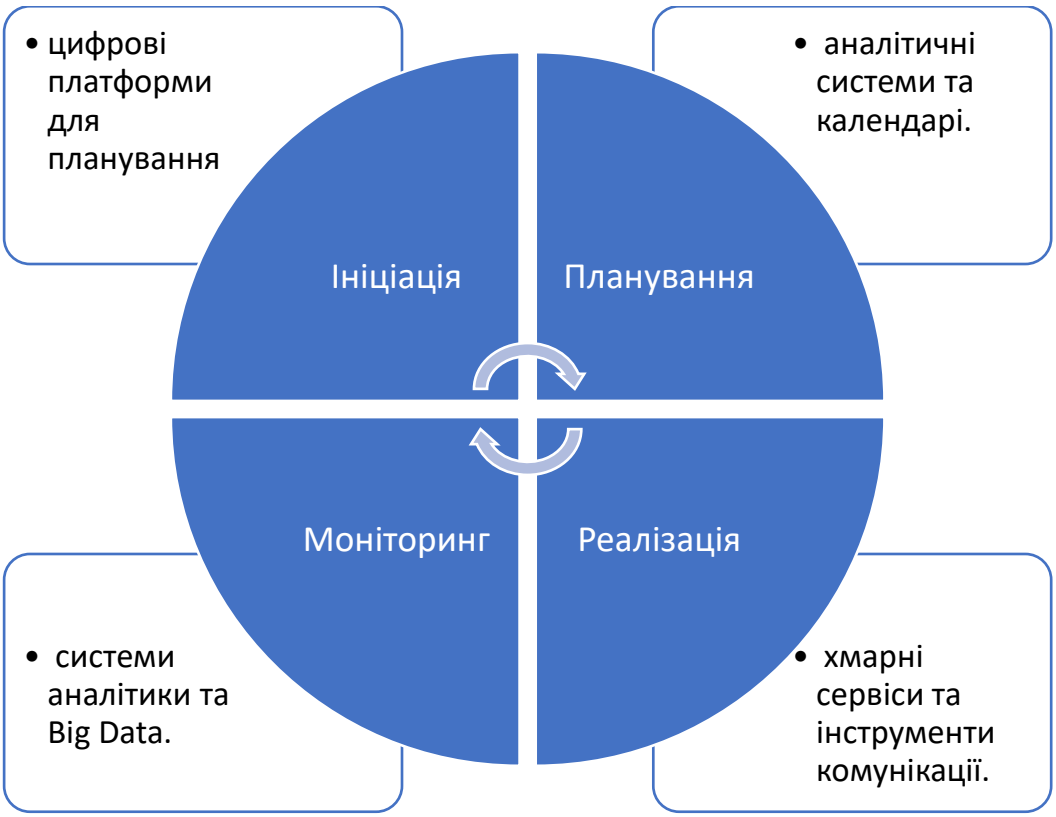


Рисунок 3.2 – Життєвий цикл освітньо-наукового проєкту.

Управління проєктами в умовах цифрової трансформації потребує нових підходів, де інноваційні інструменти виступають не як додаток, а як основа стратегічного та операційного управління.

3.3 **Моніторинг, оцінка та масштабування інноваційної моделі управління на інші громади**

Моніторинг, оцінка та масштабування – це три взаємопов’язані етапи, що забезпечують стійкість та розвиток інноваційної моделі. Їхнє ефективне застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити прозорість та підзвітність, що сприяє формуванню мережі інноваційного розвитку, де кожна громада може адаптувати та впроваджувати ефективні моделі

відповідно до власних потреб і можливостей. На рис 3.3 відображено їх послідовну взаємодію.



Рисунок 3.3 – Управлінський цикл масштабування інноваційної моделі управління на інші громади.

Моніторинг є невід'ємною складовою управління інноваційними моделями, особливо в контексті освітньо-наукових та регіональних проєктів. Його мета – забезпечити постійне спостереження за реалізацією моделі, виявлення відхилень, аналіз динаміки та оперативне реагування на зміни. Ефективний моніторинг базується на визначенні ключових індикаторів ефективності (KPI), використанні цифрових інструментів для збору та обробки даних, регулярному звітуванні та візуалізації результатів. При цьому моніторинг дозволяє не лише контролювати процеси, а й формувати базу для подальшої оцінки та масштабування.

Моніторинг інноваційної моделі управління – це системне спостереження за процесами її реалізації, що дозволяє виявляти відхилення, оцінювати динаміку та забезпечувати зворотний зв'язок. Згідно з Методичними рекомендаціями Мінрегіону України, «моніторинг реалізації стратегії розвитку територіальної

громади здійснюється на основі системи індикаторів, що дозволяють оцінити досягнення стратегічних та операційних цілей» [26].

Оцінка ефективності – це системний аналіз результатів впровадження інноваційної моделі управління, яка включає кількісні та якісні показники, що дозволяють здійснювати їх порівняльний аналіз шляхом зіставлення результатів з очікуваними або з іншими громадами. Кількісними показниками виступають рівень досягнення цілей, економічна ефективність, охоплення учасників, натомість якісними є рівень задоволеності, інноваційність рішень, соціальний вплив.

Оцінка ефективності інноваційних управлінських рішень здійснюється на основі даних моніторингу, експертних висновків та зворотного зв'язку від учасників. Вона є основою для прийняття рішень щодо корекції, вдосконалення або масштабування моделі.

Масштабування моделі є процесом адаптації та впровадження успішної інноваційної моделі в інших громадах, що передбачає ідентифікацію ключових елементів моделі, які можуть бути перенесені без втрати ефективності. Але слід зважати на контекст нової громади, зокрема, на її ресурси, потреби чи спроможність управлінських структур до такого масштабування. Це можливо здійснити через механізм адаптації інструментів та процесів інноваційного управління до місцевих умов. Однак такі дії потребують створення механізмів підтримки через навчання, менторський супровід, створення цифрової інфраструктури.

Масштабування потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, комунікацію з місцевими стейкхолдерами та використання цифрових платформ для координації дій.

У практичному коментарі до Методичних рекомендацій Центру стратегічних ініціатив зазначено: «Масштабування інноваційних рішень потребує не лише технічної адаптації, а й формування локальної спроможності —

---

[26] Олійник Д.І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт. доповідь / Д. І. Олійник. – К. : НІСД, 2018. – 52 с. Dopovid_Inovaz_rozvytok.pdf

управлінської, інституційної та соціальної» [27]. Таким чином, масштабування є не механічним копіюванням, а стратегічним процесом, що враховує унікальність кожної громади.

Як зазначено в аналітичній доповіді НІСД, «інноваційний розвиток територіальних громад має спиратися на системну оцінку, стратегічне планування та здатність до масштабування успішних практик» [28].

Схожі кейси інноваційного управління, як у Пасічнянській ТГ, реалізуються в низці інших територіальних громад України з акцентом на цифровізацію, проєктне управління, залучення мешканців та сталий розвиток (див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця територіальних громад з Пасічнянською ТГ, які реалізують інноваційні підходи в управлінні

Територіальна громада	Основні інноваційні інструменти та практики	Джерело
Глобинська ТГ (Полтавська обл.)	- Цифрові інструменти для управління бюджетом та громадськими ініціативами. - Платформа «Smart City» для моніторингу комунальних послуг. - Геоінформаційні системи для планування територій.	«Цифрові інструменти стали основою для прозорого управління ресурсами громади» Кульчій, Діденко, 2025 [24]
Славутська ТГ (Хмельницька обл.)	- Освітні проєкти через платформу «Електронна школа». - Локальні кейси для навчання управлінців. - Система оцінки ефективності проєктів за цифровими індикаторами.	«Інноваційний розвиток громади базується на інтеграції освітніх та управлінських інструментів» НІСД, 2018 [26]
Тростянецька ТГ (Сумська обл.)	- Муніципальний інноваційний хаб. - Залучення молоді до проєктного управління через цифрові платформи.	«Громада демонструє здатність до масштабування інноваційних рішень через освітні проєкти» НАН України, 2023 [29]

[27] Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад // Наказ Міністерства розвитку громад і територій №265 від 21.12.2022 р. https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nakaz-minregionu-vid-21122022-no-265-metodicni-rekomendaciyi-rozrobki-strategii-tergromad.pdf

[28] Центр стратегічних ініціатив (2023). *Практичний коментар до Методичних рекомендацій* https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/metodrekomendaczii%CC%88-strategii%CC%88-tg-praktychnyj-komentar-1.pdf

[29] Звіт про діяльність Національної академії наук України у 2022 році / НАН України. — Київ : Академперіодика, 2023. — 593 с. https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2023/05/230509205447582-3171.pdf

	- Використання кейс-методу для розробки локальних стратегій.	
Славутич (Київська обл.)	- Розвиток моделі «місто-інноваційний кластер». - Використання цифрових платформ для залучення інвесторів. - Інтеграція освітніх та наукових проєктів у міську стратегію.	«Славутич став прикладом інноваційної трансформації постіндустріального міста» - Аналітичний центр «CEDOS», 2022 [30]

Як бачимо, Глобинська та Славутська ТГ роблять акцент на цифровізації управління та освітніх інноваціях. Тростянецька ТГ демонструє інтеграцію молодіжних та освітніх ініціатив у муніципальне управління. Славутич виступає прикладом масштабування інноваційної моделі на рівні міста-кластера. Таким чином, Пасічнянська ТГ може орієнтуватися на ці громади як на референтні кейси для масштабування власної моделі інноваційного управління.

Але в свою чергу, і Пасічнянська ТГ має потенціал для масштабування своєї моделі на інші громади, особливо ті, що вже мають досвід цифровізації та освітніх проєктів. Важливо враховувати локальний контекст, але загальні принципи є універсальними. Спільними рисами наведених кейсів і Пасічнянською ТГ є застосування цифрових платформ управління, акцент на освітньо-наукові проєкти з застосуванням кейсової моделі управління при цьому активно залучається громадськість територіальної громади до використання результатів проєктів та їх масштабування в середовищі громади та за її межами.

Висновки до розділу 3

В цьому розділі сформована кейсова модель інноваційного управління освітніми та науковими проєктами на основі обґрунтування та визнаяення структури кейсової моделі інноваційного управління. Запропоновано інноваційні

[30] Славутич – місто нових ідей https://arr.in.ua/slavutich-msto-novih-dey/

інструменти та цифрові технології у реалізації проєктів. Сформовано базові підходи до моніторингу, оцінки та масштабування інноваційної моделі на інші громади.

Кейсова модель є обґрунтованим інструментом, що дозволяє підвищити ефективність інноваційного управління, забезпечуючи баланс між аналітикою, креативністю та практичною реалізацією. Запропоновано схему дії кейсової моделі інноваційного управління.

Здійснено оцінювання економічна ефективність господарської діяльності Пасічнянської територіальної громади при проєктному управлінні у 2024 році через співвідношення залучених грантових коштів, результатів реалізованих проєктів та структури бюджету громади. Розраховуючи порівняльну характеристику бюджету та грантових проєктів, отримано, що залучені грантові та партнерські кошти протягом 2021 – 2025 років становлять 3,489 млн грн. Частка грантів у бюджеті 2024 року становить 1,74%, тобто грантові кошти становлять лише 2% річного бюджету громади.

Застосування інноваційних інструментів вимагає не лише технічної обізнаності, а й управлінської компетентності, однак вони не замінюють управлінські рішення, а значно підсилюють їхню обґрунтованість, швидкість та прозорість. Нами зображено життєвий цикл освітньо-наукового проєкту з цифровими інструментами на кожному етапі.

Моніторинг, оцінка та масштабування – це три взаємопов’язані етапи, що забезпечують стійкість та розвиток інноваційної моделі. Їхнє ефективне застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити прозорість та підзвітність, що сприяє формуванню мережі інноваційного розвитку, де кожна громада може адаптувати та впроваджувати ефективні моделі відповідно до власних потреб і можливостей. В роботі описано їх послідовну взаємодію. Здійснено порівняльння територіальних громад з Пасічнянською ТГ, які реалізують інноваційні підходи в управлінні. Підкреслено, що Пасічнянська ТГ має потенціал для масштабування своєї моделі на інші громади, особливо ті, що вже мають досвід цифровізації та освітніх проєктів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можемо зробити наступні висновки.

В першому розділі визначено теоретико-методологічні основи управління освітніми та науковими проєктами. Для цього розглянуто сутність та еволюцію управління проєктами як новітньої системи менеджменту, опрацьовано теоретичні моделі та інноваційні підходи до управління освітніми й науковими проєктами та розроблено критерії ефективності та ризики в умовах інноваційного розвитку.

Аналізуючи історичні витоки та становлення проєктного менеджменту, звернуто увагу на давні приклади проєктного мислення. Відзначено, що класичні моделі забезпечують структурованість і контроль, а інноваційні підходи – гнучкість, адаптивність і соціальну орієнтацію. Це поєднання стає ключовим для успішного управління освітніми та науковими проєктами у сучасних умовах.

Здійснено акцент на основних теоретичних моделях, таких як системна, процесна, та ситуаційна, однак вказано, що інноваційна модель управління знаннями орієнтована на використання сучасних технологій (електронні платформи, big data, аналітика) для оптимізації процесів управління та забезпечення прозорості. Використання даної моделі стає можливим при застосуванні інноваційні підходів, які дозволяють здійснити відхід від адміністративно-командної до демократичної моделі.

Ефективність інноваційного розвитку на рівні громади визначається комплексом економічних, соціальних, екологічних та організаційно-правових показників. Описано економічні, екологічні та соціальні критерії. Визначено перелік ризиків, які притаманні інноваційному розвитку територій.

В другому розділі проведено аналіз управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді. Для цього наведено характеристику освітньо-наукового потенціалу громади та її інституційної структури, здійснено оцінку реалізованих проєктів із позицій інноваційності та

результативності та сформовано SWOT-аналіз управління проєктами з урахуванням інноваційних можливостей.

Сформовано методичні рекомендації для управлінців Пасічнянської ТГ щодо посилення освітньо-наукового потенціалу громади за умови системного розвитку освіти, науки та інституційної взаємодії. Рекомендована методика складається з 4х етапів, які послідовно формують можливість якісного управління освітньо-науковим потенціалом громади.

Запропонована дорожня карта на 5 років для освітньо-наукового розвитку Пасічнянської ТГ, яка передбачає послідовні кроки: модернізацію освіти, розширення партнерств, розвиток науки, комерціалізацію інновацій та інтеграцію у міжнародні мережі. Її реалізація дозволить громаді перейти від ресурсної моделі до інноваційно-екологічної та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проведено аналіз реалізованих Пасічнянською громадою за період 2021 – 2025 роки 9 освітньо-наукових проектів. Досягнення інноваційності через реальні кейси стало можливим, коли у 2025 році Пасічнянська громада виграла грант у розмірі 550 тис. грн на створення мультифункціонального простору. Це не просто інфраструктурний проєкт, а інноваційна освітня платформа, де молодь і дорослі можуть здобувати нові компетентності, розвивати таланти, проводити культурні та наукові заходи.

Здійснено розрахунок за наведеними індикаторами для Пасічнянської ТГ на основі умовних даних, зокрема як демонстраційний набір даних і покрокові розрахунки ключових показників, нормалізації та інтегрального індексу ефективності громади з урахуванням специфіки нафтовидобутку та гравійного кар’єру. Пасічнянські кар’єри розбудовується за рахунок інвестиційних коштів, які залучаються для капітального будівництва. Розраховано індикатори ефективності та ризиків і наведено величину субіндексів до показників ефективності діяльності Пасічнянської територіальної громади. Як результуючий показник, інтегральний індекс ефективності (CEI) є рівним 0,58. Базова ефективність громади відповідає середньому рівню (CEI ≈ 0,58). З урахуванням

ризиків (видобувна залежність, екологічне навантаження): ефективність знижується до ≈0,47. Ключовими викликами є висока залежність від нафтовидобутку та діяльності гравійного кар'єру, низька частка ВДЕ, середній рівень рекультивації.

Здійснено SWOT-аналіз Пасічнянської територіальної громади з метою оцінки ресурсів та шляхів напрямів розвитку. Побудовано TOWS-матрицю для Пасічнянської ТГ з акцентом на виграні гранти та їхнє стратегічне використання базується на таких парних взаємодіях як SO-стратегії (Strengths + Opportunities), WO-стратегії (Weaknesses + Opportunities), ST-стратегії (Strengths + Threats) та WT-стратегії (Weaknesses + Threats). Розглянемо почергово кожну пару.

На основі даних про реалізовані грантові проєкти Пасічнянської територіальної громади сформуємо SWOT-аналіз управління освітньо-науковими проєктами.

Розвинуто Методику від якісного SWOT-аналізу до кількісної моделі з індексними показниками, що дозволить об'єктивно оцінювати управління освітньо-науковими проєктами Пасічнянської громади. Запропоновано використати розроблену систему індексів, що дозволяє перетворити SWOT-аналіз із описового інструменту на математично формалізовану модель, яку можна регулярно оновлювати на основі даних про нові гранти, партнерства та результати. Підсумковий результат аналізу за наведеною методикою показує, що інтегральний $SWOT_{score}$ для управління освітньо-науковими проєктами Пасічнянської громади становить -65,5, що свідчить про переважання слабких сторін і загроз над сильними сторонами та можливостями.

В третьому розділі сформована кейсова модель інноваційного управління освітніми та науковими проєктами на основі обґрунтування та визнаяення структури кейсової моделі інноваційного управління. Запропоновано інноваційні інструменти та цифрові технології у реалізації проєктів. Сформовано базові підходи до моніторингу, оцінки та масштабування інноваційної моделі на інші громади.

Кейсова модель є обґрунтованим інструментом, що дозволяє підвищити ефективність інноваційного управління, забезпечуючи баланс між аналітикою, креативністю та практичною реалізацією. Запропоновано схему дії кейсової моделі інноваційного управління.

Здійснено оцінювання економічна ефективність господарської діяльності Пасічнянської територіальної громади при проєктному управлінні у 2024 році через співвідношення залучених грантових коштів, результатів реалізованих проєктів та структури бюджету громади. Розраховуючи порівняльну характеристику бюджету та грантових проєктів, отримано, що залучені грантові та партнерські кошти протягом 2021 – 2025 років становлять 3,489 млн грн. Частка грантів у бюджеті 2024 року становить 1,74%, тобто грантові кошти становлять лише 2% річного бюджету громади.

Застосування інноваційних інструментів вимагає не лише технічної обізнаності, а й управлінської компетентності, однак вони не замінюють управлінські рішення, а значно підсилюють їхню обґрунтованість, швидкість та прозорість. Нами зображено життєвий цикл освітньо-наукового проєкту з цифровими інструментами на кожному етапі.

Моніторинг, оцінка та масштабування – це три взаємопов’язані етапи, що забезпечують стійкість та розвиток інноваційної моделі. Їхнє ефективне застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити прозорість та підзвітність, що сприяє формуванню мережі інноваційного розвитку, де кожна громада може адаптувати та впроваджувати ефективні моделі відповідно до власних потреб і можливостей. В роботі описано їх послідовну взаємодію. Здійснено порівняльння територіальних громад з Пасічнянською ТГ, які реалізують інноваційні підходи в управлінні. Підкреслено, що Пасічнянська ТГ має потенціал для масштабування своєї моделі на інші громади, особливо ті, що вже мають досвід цифровізації та освітніх проєктів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проскура, В., Зарічна, О., & Кашин, А. (2024). ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ. *Сталий розвиток економіки*, (2(49), 23-30. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4

2. PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition.

3. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. *Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами*. Економічний аналіз, 2018. https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1479

4. [1] Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Тертишна О.А., Ушакова А.С. Практичні рекомендації з використання моделі проєктної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування) https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/121

5. Liudmyla Mialkovska та ін. *Contemporary Management Innovations in Shaping the Educational Process: Insights from Europe* (Archives Des Sciences, 2024)

6. José M. R. C. A. Santos та ін. *A Framework for the Management of Research and Innovation Projects in Academic Settings* (ERIC, 2023).

7. Favour Aladesuru та ін. *Transforming Project Management Education with Immersive Technologies in Education 5.0* (Springer, 2025).

8. Белевцова С. О. Інноваційні підходи до управління освітніми організаціями: синтез українського та європейського досвіду. Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України : матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю (м. Харків, 14 трав. 2025 р.) / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; за заг. ред. С. Бережної, І. Денисенко. Харків, 2025. С. 253–255.URI https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/20435

9. Офіційна сторінка Асоціації територіальних громад України – Децентралізація. https://decentralization.ua/finance

10. Зайченко В. *Роль теАсоціаціриторіальних громад у забезпеченні інноваційного розвитку*. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький

11. Кравців В.С., Сторонянська І.З. (ред.) *Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку*. Монографія, Львів: ІРД НАН України, 2020..

12. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 129 с. https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/04/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC-%D0%9E%D0%A2%D0%93.pdf

13. Крайник, О. (2021). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Економіка та суспільство*, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-49

14. Квасній, З. В., Кондра, О. Р., & Квасній, О. Р. (2025). Особливості стратегічного управління територіальними громадами західних областей України в сучасних умовах. *Актуальні питання економічних наук*, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.14942621

15. Місцеві фінанси : навчальний посібник / Л. Т. Гораль, Н. Я. Спасів, В. Ф. Мартинюк, Л. Р. Маринчак. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. - 350 с**.** https://files.library.nung.edu.ua/chytalnya/4783/index.html#p=22

16. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D. Business Policy: Text and Cases. Homewood, IL: Irwin, 1965.

17. Guth, W.D. Strategic Planning: A Conceptual Framework. Harvard Business School, 1972.

18. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin,

1971.

19. Аналітична оцінка інноваційної діяльності фінансових установ на ринку фінансових послуг/ Л.Т.Гораль, З.А.Мацук // Фінанси України.-. 2015.- №6.– С.72-82. https://lib.duan.edu.ua/images/Bibl_pokazchyky/innovaczijni-finansi.pdf

20. Децентралізація – офіційний сайт. https://decentralization.ua/regional

21. Долішній М. І. *Регіональна політика: теорія і практика*. Київ: Наукова думка, 2001.

22. Власюк О. С. *Економічна ефективність регіонального розвитку: концептуальні засади*. Економіка України, №5, 2018.

23. Офіційний сайт Пасічнянської ТГ – рішення про бюджет 2024 https://pasichna-tg.gov.ua/documents/1977-50-pro-vnesennya-zmin-do-rishennya-silskoyi-rady-vid-20-12-2024-pro-byudzhet-pasichnyanskoyi-silskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2025-rik/

24. Діденко О.Г. Цифрові інструменти як засіб інноваційного управління проєктами у територіальних громадах / О.Г. Діденко, І.О. Кульчій // Публічне адміністрування та національна безпека. – 2025. – № 7. – С. 27-32. – https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11178

25. Гавриленко М. М., Гораль Л. Т., Берлоус М. В. Трансформація економічних систем під впливом цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 261–267. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-261-267

26. Олійник Д.І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт. доповідь / Д. І. Олійник. – К. : НІСД, 2018. – 52 с. Dopovid_Inovaz_rozvytok.pdf

27. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад // Наказ Міністерства розвитку громад і територій №265 від 21.12.2022 р. https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nakaz-minregionu-vid-21122022-no-265-metodicni-rekomendaciyi-rozrobki-strategii-tergromad.pdf

28. Центр стратегічних ініціатив (2023). *Практичний коментар до Методичних рекомендацій* https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/metodrekomendaczii%CC%88-strategii%CC%88-tg-praktychnyj-komentar-1.pdf

29. Звіт про діяльність Національної академії наук України у 2022 році / НАН України. — Київ : Академперіодика, 2023. — 593 с. https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2023/05/230509205447582-3171.pdf

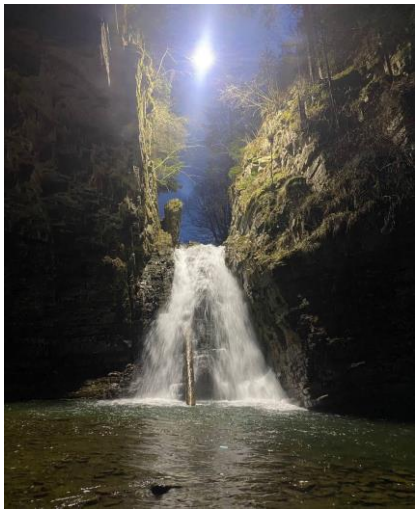
30. Славутич – місто нових ідей https://arr.in.ua/slavutich-msto-novih-dey/

ДОДАТКИ

Додаток А

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
Пасічнянської територіальної громади на 2024-2030 роки













ЗМІСТ

1. ВСТУПНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ГРОМАДИ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
2. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
3. ІСТОРІЯ ГРОМАДИ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
4. ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
5. SWOT-АНАЛІЗ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
6. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
7. БАЧЕННЯ ГРОМАДИ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
8. СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ПРОЄКТИ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
8.1. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ І: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА ЕКОНОМІКА.... **Помилка! Закладку не визначено.**
8.2. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ ІІ: КОМФОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА. **Помилка! Закладку не визначено.**
8.3. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ ІІІ: ЯКІСНІ ПОСЛУГИ .. **Помилка! Закладку не визначено.**
9. ЗВ’ЯЗОК ІЗ ДЕРЖАВНИМИ Й ОБЛАСНИМИ СТРАТЕГІЧНИМИ ДОКУМЕНТАМИ ТА ЦІЛЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН.. **Помилка! Закладку не визначено.**
10. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
11. ВПРОВАДЖЕНЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ. МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**
12. ДОДАТКИ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**

1. ВСТУПНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ГРОМАДИ



Дорога громадо!

Пасічнянська територіальна громада – громада з великим різностороннім потенціалом, з активними людьми, з мальовничими краєвидами, з багатими природними ресурсами, з відповідальною владою, з цікавою історією та культурою.

Пасічнянська територіальна громада – особлива громада, в межах якої «переплелись» на перший погляд непоєднані території:

потужні нафтові, газові та газоконденсатні родовища, величні піщано-гравійні кар'єри, панорамні химерні ліси, природні заповідники із самобутньою фауною та флорою, неймовірно красиві водоспади та найчистіша річка Прикарпаття.

Пасічнянська територіальна громада – громада з унікальною різноманітною культурою, адже саме тут можна: відчути історичну велич спорудженого у другій половині XVI ст. феодалами Куропатвами Пнівського замку, побачити красу Бухтівецького та більше двох десятків інших водоспадів, побувати на території, де сто п'ятдесят років тому почали видобуток нафти та газу та в унікальному Музеї нафтопромислів Галичини, в якому відтворено культуру видобутку «чорного золота» та «блакитного палива», відвідати давні святині – Церкву св. Дмитра в с. Зелена (збудовано в 1796 р.), мурований парафіальний костел св. Варвари (збудовано в 1923-1924 рр.), а також новозбудовану Церкву Успіння Пресвятої Богородиці в с-щі Битків, що захоплює своєю сучасною величчю, завітати до Бункера полковника «Грома», останньої криївки УПА в Україні, що знаходилася на схилі гори Березовачка, який збудовано в 1953 р., «зустріти» варті уваги та шани культурні цінності археологічного, естетичного, історичного, архітектурного, мистецького, наукового характеру.

У Пасічнянській територіальній громаді комфортно жити та проводити дозвілля, рентабельно здійснювати підприємницьку діяльність та інвестувати!

Саме вищевказане є сильними сторонами Пасічнянської територіальної громади, які є значним мотиваційним приводом для рішучих дій та важливих заходів щодо акумулювання дохідної частини бюджету громади, залучення інвестицій та грантів,

створення умов для пошуку та розкриття потенціалу громади, а також щодо ведення раціональної управлінської діяльності в інтересах жителів громади.

З повагою
сільський голова Андрій ГУНДА

2. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Нещодавно в Україні завершився перший етап реформи децентралізації, внаслідок якої громади отримали нові повноваження у сферах освіти, культури, медицини, управління комунальним майном, економічного розвитку та адміністрування. Отримавши більше повноважень та можливостей приймати рішення, громадам важливо визначити власну візію та пріоритетні сфери росту, що зможе гарантувати сталий соціально-економічний розвиток.

З метою визначення пріоритетних проблем до вирішення та завдань для розвитку громади, Пасічнянська сільська рада прийняла рішення розробити Стратегію розвитку Пасічнянської територіальної громади на 2023-2030 роки (далі — Стратегія).

Розроблення Стратегії здійснене на основі загальноприйнятої методології з широким залученням жителів громади до процесу обговорення та напрацювання проектів розвитку, аналізом статистичних показників та даних та кращих українських та міжнародних практик розвитку місцевого самоврядування. Процес стратегування включав у себе організацію стратегічної сесії, проведення опитувань представників громади та представників підприємницької сфери. Завдяки цим інструментам вдалося сформувати зважені та збалансовані пріоритети, які дозволять забезпечити сталий розвиток підприємництва, екологічну безпеку та комфортні умови для життя.

Проекти, закладені у цій Стратегії, відповідають Цілям сталого розвитку ООН, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки.

Реалізація Стратегії передбачає фінансування з сільського, обласного та державного бюджетів, грантових коштів від державних і міжнародних організацій, державно-приватної співпраці та інших джерел, не заборонених законодавством України. Результатом процесу стратегування є цей документ, що визначає 3 ключові стратегічні цілі розвитку, що конкретизовані 16 операційними цілями та переліком завдань та проектних ідей, що спрямовані на втілення стратегічного бачення Пасічнянської територіальної громади.

Процес розроблення Стратегії розвитку Пасічнянської територіальної громади на 2024-2027 роки складався з таких послідовних етапів:

1. Узгодження організаційних моментів процесу розроблення Стратегії,
2. Оцінювання стану соціально-економічного розвитку територіальної громади,
3. Визначення стратегічного бачення,

4. Формування системи цілей та завдань,
5. Громадське обговорення Стратегії,
6. Ухвалення Стратегії,
7. Впровадження та перегляд Стратегії. Моніторинг та контроль

1. Узгодження організаційних моментів процесу розроблення Стратегії

Згідно розпорядження сільського голови № 131-Р від 18.09.2023 створено робочу групу з розробки Стратегії розвитку Пасічнянської територіальної громади (далі – робоча група), до складу якої увійшли сільський голова та його заступники, старости старостинських округів громади, працівники Пасічнянської сільської ради, Управління освіти, культури, молоді та спорту Пасічнянської сільської ради та Управління фінансів Пасічнянської сільської ради. З метою врахування особливостей різних сфер, галузей та напрямів життя і розвитку Пасічнянської територіальної громади у засіданнях Робочої групи брали участь представники депутатського корпусу, працівники виконавчих органів Пасічнянської сільської ради, суб'єкти господарської діяльності, що здійснюють діяльність на території громади.

2. Оцінювання стану територіальної громади

У рамках процесу стратегування було проведено соціально-економічний, демографічний аналіз громади. Це дослідження включало в себе:

- аналіз статистичних показників про стан справ у громаді,
- огляд населених пунктів громади,
- проведення фокус-груп з освітянами, молоддю, представниками спорту й культури та підприємцями.
- проведення інтерв'ю з представниками громади,
- анкетування жителів громади.

Результатами оцінювання та аналізу стали Профіль громади та SWOT-аналіз.

Профіль громади – аналітично-описова частина Стратегії, у якому відображений економічний, демографічний, екологічний, географічний та соціальний стан справ у громаді.

SWOT-аналіз – аналітичний матеріал, який визначає основні сильні та слабкі сторони територіальної громади, а також потенційні можливості та загрози для розвитку громади у майбутньому. Розуміння цих чотирьох аспектів є важливим для стратегічного планування цілей та проектів таким чином, щоб максимально сприяти розвитку сильних сторін та усунення слабких сторін, використанню наявних можливостей та нівелюванню загроз.

3. Визначення місії, візії та стратегічних напрямів для росту громади

Для формування бачення ключових напрямів розвитку громади було проведено стратегічну сесію та засідання робочої групи із залученням депутатів, представників підприємництва та громадськості, під час якої учасники сформували бажане бачення громади в майбутньому та виділили ключові напрямки розвитку.

4. Формування системи цілей та завдань

На основі даних стратегічної сесії, обговорень на засіданнях робочої групи, аналізу стану розвитку громади, анкетування мешканців та онлайн-збору ідей від жителів громади, робоча група разом сформувала перелік стратегічних та операційних цілей. На основі встановлених цілей був розроблений перелік проектів та завдань, необхідних для реалізації Стратегії, а також перелік кількісних та якісних індикаторів, які є необхідними для моніторингу ефективності впровадження Стратегії.

5. Громадське обговорення Стратегії

Одним з найважливіших принципів стратегічного планування є відповідність Стратегії розвитку потребам і баченню жителів громади. Проект стратегічного документу, напрацьований робочою групою, був опублікований на сайті громади, щоб жителі могли з ним ознайомитись. Робоча група організувала громадське обговорення, в рамках якого жителі Пасічнянської територіальної громади могли висловити свої пропозиції та зауваження для коригування документу перед ухваленням.

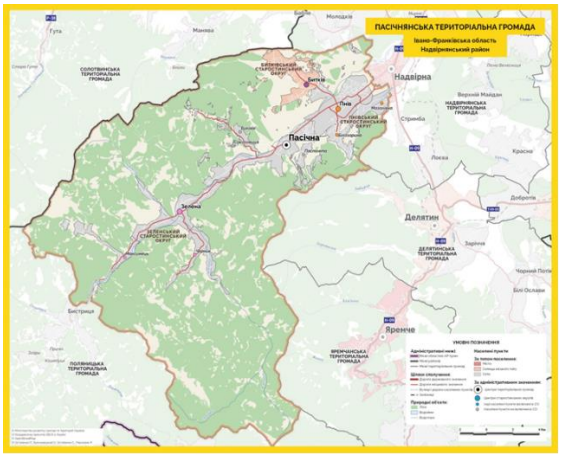
6. Ухвалення Стратегії

Підготований робочою групою документ Стратегії, що пройшов громадське обговорення, презентовано депутатському корпусу Пасічнянської сільської ради для затвердження.

7. Впровадження та перегляд Стратегії. Моніторинг та контроль

Заключним етапом розроблення Стратегії є система оцінювання і моніторингу. На основі визначених індикаторів реалізації операційних цілей Комітет з реалізації Стратегії, створений окремим Положенням Пасічнянської сільської ради про впровадження Стратегії розвитку, робить висновки про ефективність виконання конкретних завдань та рух у напрямку цілей. На основі оцінки і моніторингу відбувається перегляд та, за необхідності, коригування Стратегії не рідше, ніж раз на рік. Пропозиції до перегляду Стратегії можуть висувати члени Комітету з реалізації Стратегії, депутати Пасічнянської сільської ради та жителі громади.

3. ІСТОРІЯ ГРОМАДИ



Пасічнянську територіальну громаду утворено в січні 2020 р., до її складу ввійшли: село Пасічна, село Букове, село Постоята, село Соколовиця, селище Битків, село Пнів, село Білозорина, село Мозолівка. У кінці 2020 р. до даної громади приєднались село Зелена, село Максимець, село Черник. Головою громади у 2019 році обрано Андрія Гунду, якого вдруге переобрано у 2020 р.

Пасічнянська територіальна громада об'єднує 11 населених пунктів, на території яких поширювалась юрисдикція 4-х органів місцевого самоврядування:

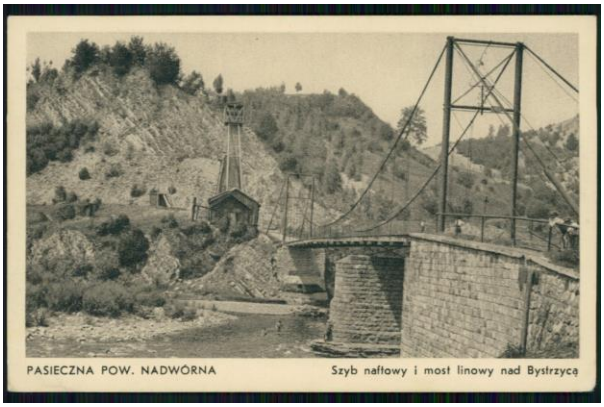
Пасічнянська сільська рада: с. Пасічна, с. Букове, с. Постоята, с. Соколовиця;

Битківська селищна рада: с-ще Битків;

Пнівська сільська рада: с. Пнів, с. Білозорина, с. Мозолівка;

Зеленська сільська рада: с. Зелена, с. Максимець, с. Черник.

В кожного із населених пунктів Пасічнянської територіальної громади надзвичайно багата та унікальна історія та культура.



СЕЛО ПАСІЧНА

село Пасічна – адміністративний центр Пасічнянської територіальної громади.

За архівними документами, найдавніші письмові згадки про село Пасічна припадають на 1612, 1619, 1625 роки (Постоята і Соколовиця - 1848 р.). Однак сліди



людських поселень на території села сягають ще до нашої ери.

У 1772 р. згідно з новим адміністративним поділом село Пасічна увійшло до Надвірнянської домінії Станіславського округу, а після реформи 1867 року – до Надвірнянського повіту.

У 1832 р. в селі Пасічна створена перша парохіальна школа, в 1897 р. – заснована перша читальня «Просвіта», а у 1906 р. – пожежно-спортивне товариство «Січ».

У 1906 р. засновано З 1860-х р. в селі Пасічна розпочинається видобуток нафти. У 1881 р. в Пасічні було 19 свердловин. Початок механічного нафтовидобутку в с. Пасічна відносять до 1890 року. В 70-х рр. XIX ст. в с. Пасічна існував великий тартак (лісопильний завод). В 1899 р. через село проклали лісовозну вузькоколійну залізницю Надвірна-Рафайлів. Ця залізниця проіснувала до 1969 р. як відомча залізниця Надвірнянського лісокомбінату, і по якій в основному перевозився ліс.

В кінці 1918 р. село Пасічна в складі Надвірнянського повіту ввійшло до Західно-Української Народної Республіки, однак, в літку 1919 р. село окупували поляки і село, в складі Надвірнянського повіту, було включене до Станіславівського воєводства.

Після воєнних років почалась відбудова села Пасічна. Завдяки зусиллям нафтовиків до середини лютого 1948 р. були відновлені всі нафтові свердловини в селі.

У 1963 році став до ладу Пасічнянський газовий промисел. В 70-х роках було створено управління магістральних газопроводів «Прикарпаттрансгаз», яке експлуатує 11 газоконденсатних родовищ. З 1970 році Пасічнянський нафтопромисел став цехом НГВУ «Надвірнанафтогаз». Внаслідок глибокого буріння у 1970 році започатковано Пасічнянське родовище. З 1999 року Пасічнянський промисел підпорядковано газопромисловому управлінню «Львівгазвидобування».

В 1961 р. в селі заснований Пасічнянський кар’єр нерудних копалин «Нерудник», який з 2006 р. став філією ВАТ «Івано-Франківськцемент». На сьогодні на території села діють три піщано-гравійні кар’єри.

В селі є ряд історичних пам’яток та могил (пам’ятний хрест на честь скасування панщини, пам’ятник хорунжій УСС С. Галечко, могила вояків УПА).

До села Пасічна входили присілки (участки) **Букове (Бухтівець), Постоята, Соколовиця**, які в результаті розвитку, збільшення кількості населення, здійснення забудови, на сьогодні мають статут сіл.

На території даних населених пунктів розташовані:

- опорний навчальний заклад Пасічнянський ліцей, до складу якого ввійшли чотири філії – початкові школи №№ 1-4,

- Пасічнянський заклад дошкільної освіти (ясла-садок) «Лісова казка»,
- Пасічнянський сільський клуб,
- три бібліотеки,
- УГКЦ «Святої Параскеви», «Петра і Павла», «Пресвятої Трійці»,
- амбулаторія загальної практики - сімейної медицини с. Пасічна,
- фельдшерсько-акушерський пункт с. Букове,
- заклади торгівлі та громадського харчування.



У 2021 році, в результаті перемоги у всеукраїнському конкурсі, організованому Громадською спілкою «МЕЙД ІН ЮКРЕЙН», **село Пасічна** отримало статус – **«Найгарніше українське село»**.



Селище Битків

Селище Битків – «нафтове містечко».

Вперше в письмових джерелах селище згадується з 1390 р. як Будково. З часом Будково під впливом латинізації та полонізації змінилося на сучасну назву – Битків.



Економічний розвиток Биткова розпочався в кінці XIX ст. та пов’язаний із відкриттям нафтових родовищ (1881 р. було 8 нафтових свердловин, а в 1925 р. – 66 свердловин.

Спочатку власниками тутешніх підприємств були французькі інвестори, згодом – польські фірми. В рік видобувалось на всіх підприємствах селища понад 40 000 тон нафти.

З часом фірми почали будувати житло на місці роботи. Так утворилось нове поселення Копальня (тепер вул. Промислова), яке швидко розрослося і було відоме як Битків-Копальня. В середині 20-х років минулого століття в Копальні проживало 1500 поляків і 40 німців. З часом на Копальні сформувалася своя інфраструктура: багатоквартирні будинки, школа (1909 р.), костел (1924), електростанції, механічні майстерні, які сьогодні в занедбаному стані. Проте, на території селища Битків і надалі здійснюється видобуток нафти і природного газу, розміщені родовища та господарські будівлі нафтогазовидобувних підприємств.

Сьогодні інфраструктурний та економічний розвиток відбувається в селищі по вул. Шевченка та вул. Михайлюка (присілок Битківчик).

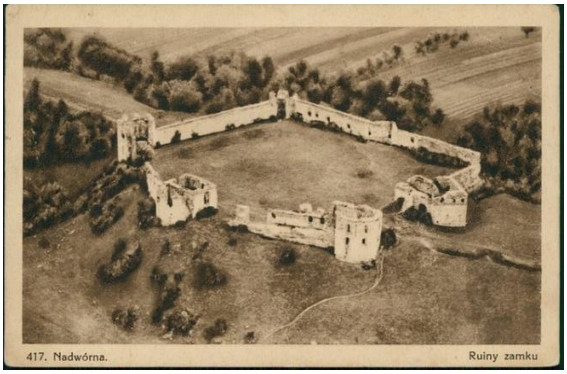
На території селища Битків розташовані:

- Битківський ліцей та дві початкові школи,
- Битківський сільський клуб,
- бібліотека та молодіжний простір,
- УГКЦ «Успіння Пресвятої Діви Марії», «Великомучениці Варвари», «Святого Йосафата».
- амбулаторія загальної практики - сімейної медицини с-ща Битків,
- заклади торгівлі, громадського харчування, промислові об’єкти.

На горі Пецига, що на межі селища Битків і села Пнів у 2015 р. викладено 10-метровий кам’яний тризуб.

У 2017 р. в селищі Битків освячений Храм Успіння Пресвятої Богородиці, який став окрасою селища та захоплює своєю сучасною величчю, неподалік якого у 2021 р. облаштовано відпочинкову локацію зі сценою та атракцією-візитівкою «Битків».





Село Пнів

Село Пнів – «_____ ».

Вперше згадується Пнів в історичних джерелах 1482 р. як власність польських (за іншими даними - угорських) дворян Куропатвів, які отримали ці землі в XIV сторіччі за службу у польського короля Владислава Опольського.

Для захисту стародавнього торгового шляху з Галичини до Угорщини Куропатви побудували потужний замок, який також виконував роль митного пункту. Згодом поруч із замком (з зовнішньої сторони – «на дворі») виникло передмістя Надвірна.

Село Пнів славиться тим, що саме тут розташована Пнівська твердиня.

Пнівська твердиня (Пнівська фортеця, Пнівський замок) – пам’ятка архітектури національного значення, унікальна своєю планувально-просторовою структурою, фрагментарно збереженою до нашого часу, − це величезний неправильний п’ятикутник з вежами по кутах і товщиною стін до 1,8 м, побудований поблизу Старогори. Замок будували з великих тесаних брил гірського сірого каменю; здебільшого на внутрішніх боках стін використовували також червону цеглу. По кутах фортеці були розміщені п'ять сторожових веж з бійницями: в'їзна і чотири кутові (східна − кругла, північна і південна

− шестигранні, західна − напівкругла), завдяки ним був відкритий огляд усього простору навколо. А бійниці, розміщені не лише у баштах, а й у стінах, давали можливість обстрілювати ворога з усіх сторін. В'їзд до твердині здійснювали через підйомний міст, перекинутий через штучно викопаний рів, який наповнювався водою.

У 2013 р. в селі Пнів відкрито Музей нафтопромислів Галичини, музейна експозиція якого розділена на дві частини: в приміщенні розташовано раритетні фото та історичні документи, макети нафтових установок, колекцію гасових ламп, зразки нафти та продукції з неї, а експозиція у дворі музею – найцікавіші приклади видобувних вишок, зібрані в хронологічній послідовності від 1771 і до сьогодні.

До села Пнів входили присілки **Білозорина і Мозолівка**, які, в результаті розвитку, на сьогодні мають статут сіл.

На території даних населених пунктів розташовані:

- Пнівський ліцей та Білозоринська гімназія,
- Пнівськи заклад дошкільної освіти «Дюймовочка»,
- Пнівський сільський будинок культури та дві бібліотеки,
- Музей нафтопромислів Галичини,
- УГКЦ «Церква Непорочного Зачаття Пресвятої Богородиці», «Вознесіння Господа Ісуса Христа»,
- амбулаторія загальної практики - сімейної медицини с. Пнів,
- фельдшерсько-акушерський пункт с. Білозорина,
- заклади торгівлі, громадського харчування, СТО, промислові об’єкти.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

КАПІЙ Роман

Тема магістерської роботи: **«Управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді: кейсова модель ».**

Робота складається із пояснювальної записки та графічної частини.

Графічна частина налічує 11 слайдів:

Слайд 1 – Титульний слайд

Слайд 2 – Актуальність і мета дослідження

Слайд 3 - Особливості етапів розвитку проєктного менеджменту

Слайд 4 – Порівняння класичних і інноваційних моделей управління освітніми та науковими проєктами

Слайд 5 – Математичні критерії ефективності розвитку громади

Слайд 6 – методики управління освітньо-науковим потенціалом громади (Схема і характеристика етапів процесу)

Слайд 7 – Індикатори ефективності та ризиків Пасічнянської ТГ та субіндекси до показників ефективності діяльності Пасічнянської територіальної громади

Слайд 8 – Розрахункові параметри (індекси) методики SWOT-аналізу системи управління освітніми та науковими проєктами в Пасічнянській територіальній громаді

Слайд 9 – дія кейсової моделі інноваційного управління та Життєвий цикл освітньо-наукового проєкту.

Слайд 10. Порівняльна таблиця територіальних громад з Пасічнянською ТГ, які реалізують інноваційні підходи в управлінні

Слайд 11 - Висновки

Пояснювальна записка містить 81 аркуш машинописного тексту, 9 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток .

„____”_____ 2025 р. _____ Капій Р. І.

(Підпис студента)