

## РОЗРОБКА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЄКТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ»

*В.Л. Лісовик<sup>1</sup>, Н.С. Вавдіюк<sup>2</sup>, М.М. Шовкалюк<sup>3</sup>, Б.Б. Пахолюк<sup>4</sup>,*

<sup>1</sup>ГО «Школа енергоефективності»,

<sup>2</sup>Луцький національний технічний університет

<sup>3</sup>НН ІЕЕ КПІ ім. Ігоря Сікорського

<sup>4</sup>КУ "Агенція розвитку міста" Житомирської міської ради

**Мета роботи:** підвищення спроможності міст щодо участі у проєктах підвищення енергоефективності та досягнення кліматичної нейтральності шляхом розвитку компетенцій фахівців територіальних громад з питань проєктного менеджменту.

Тренінг з проєктного менеджменту розроблений і проведений за підтримки проєкту «Просування енергоефективності та імплементації Директиви ЄС з енергоефективності в Україні» (2020-2025), що реалізується в Україні GIZ за дорученням Уряду Німеччини. Проєкт підтримує Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України та Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Проєкт зміцнює енергоменеджмент у громадах, підтримує реалізацію конкретних заходів з енергоефективності і сприяє зниженню споживання первинної енергії.

Місцева влада відіграє ключову роль у просуванні ініціатив з енергоефективності [1,2] і формування відповідних цінностей. Приймаючи та поширюючи енергоефективні практики, вона може стати прикладом для інших секторів і сприяти досягненню національних цілей зі збереження енергії і декарбонізації. Проте успішна реалізація потребує глибокого розуміння технічних, фінансових та процедурних аспектів.

Незважаючи на наявність програм підтримки, багато громад стикаються з труднощами у впровадженні проєктів підвищення енергоефективності через нестачу кваліфікованого персоналу, що здатні супроводжувати проєкти, відсутність досвіду, перезавантаженість працівників, ризики, пов'язані із військовими діями і станом економіки, відсутність технічної документації та ін.

Для підвищення кваліфікації персоналу колективом авторів був розроблений навчальний тренінг «Основи проєктного менеджменту при впровадженні проєктів підвищення енергоефективності в громадах».

Дослідження включало попереднє опитування фахівців територіальних громад, виконання аналізу їх потреб і подальшого складання навчальної програми з проєктного менеджменту.

Розроблена навчальна програма включає наступні розділи:

- основи проєктного менеджменту енергоефективних проєктів;
- управління проєктами та інституційні аспекти;
- практичні аспекти проєктного управління в місцевому самоврядуванні;
- виконання та контроль, управління ресурсами. Управління витратами;
- технічні аспекти реалізації проєктів енергоефективності.

Цільова аудиторія – особи, відповідальні за функціонування системи енергоменеджменту та впровадження проєктів підвищення енергоефективності, зокрема: керівництво громад, енергоменеджери, представники виконавчих органів місцевих рад, технічні спеціалісти, керівники комунальних підприємств та структурних підрозділів, інженери та інші фахівці.

Авторами було розроблено навчальну програму для фахівців територіальних громад, що включає лекції, практичні вправи, індивідуальні і групові завдання, інтерактивні ділові ігри, вступне і вихідне тестування, самостійну роботу та обмін досвідом. За розробленою програмою у вересні-жовтні 2025 року був організований і проведений тренінг для територіальних громад, де взяли участь 22 громади з 13 областей України (всього 40 учасників, з них: жінки - 57%, чоловіки - 43%). Підхід, використаний під час тренінгу: практико-орієнтоване навчання. Формат проведення: дві сесії по три дні, офлайн/онлайн з виконанням самостійного завдання між сесіями. В ході навчання застосовуються активні методи розвитку професійних компетенцій.

Ключові цілі тренінгу:

- підвищення інституційної спроможності громад,
- формування практичних навичок управління проєктами,
- поглиблення технічної та фінансової компетентності,
- обмін досвідом та кращими практиками діяльності.

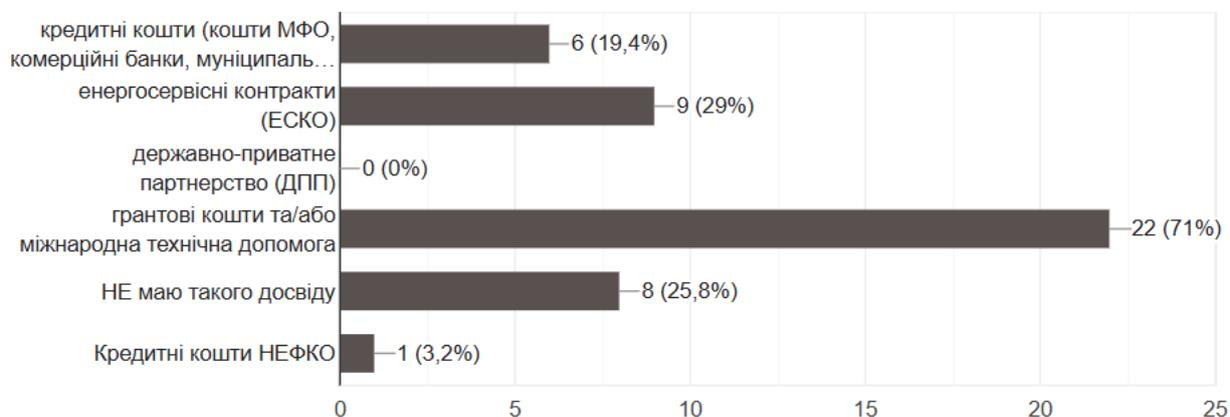
Розподіл учасників за посадами: керівники структурних підрозділів громад - 80%; керівники підрозділів комунальних підприємств – 15%; інші фахівці – 5%.

Нижче на рис. 1 показано розподіл учасників за віком і за досвідом роботи.



Рисунок 1 – Розподіл учасників тренінгу для територіальних громад:  
а) за віком; б) за досвідом роботи в органах місцевого самоврядування

Попереднє дослідження показало, що в більшості громад вже були впроваджені проекти підвищення енергоефективності (в основному за рахунок міжнародної технічної допомоги і грантів, див.рис.2), проте опитування, проведене під час тренінгу серед учасників, показало, що при цьому громади стикаються із низкою проблем, які вже були перераховані вище.



*Рисунок 2 – Відповіді учасників тренінгу на питання «Чи ви маєте безпосередній досвід управління/реалізації інфраструктурних (будівельних) проектів на основі наступних фінансових моделей?»*

В ході проведено тренінгу учасники:

- під час теоретичних сесій оновили чи посилили знання з ключових тем (основи проєктного менеджменту, управління проєктами та ресурсами, моніторинг результатів, контроль якості робіт);

- в рамках практикумів за наданими шаблонами заповнювали структурно-логічну матрицю проєкту; сформувавши склад команди і виконали розподіл ролей, заповнили матрицю RACI, а також підготували органіграму (схему взаємозв'язків) в управлінні проєктом; розробили календарний план виконання робіт, продумали зміст ТEO та здійснили інтерактивне обговорення методів контролю будівельних робіт і виявлення дефектів;

- пройшли вступне та вихідне тестування;

- отримали онлайн-консультації і рекомендації щодо технічних, фінансових або адміністративних питань з урахуванням специфіки проєкту, який розроблявся громадами;

- виконали самостійне завдання на основі знань, отриманих під час тренінгу, за двома варіантами: «Новий проєкт», «Удосконалення існуючого проєкту»;

- представили розроблений проєкт і отримали зворотній зв'язок від експертів та інших громад.

Приклад розробленої громадами органіграми та діаграми Ганта в рамках виконання самостійного завдання громадами наведено на рис.3-4.



Рисунок 3 – Органіграма проекту підвищення енергоефективності

Етап / Завдання	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Контрольні точки
1. Розробка ПКД та отримання експертного звіту	■	■					ПКД затверджена, є позитивний експертний висновок (кінець M2)
2. Проведення закупівель (тендери, договори)		■	■				Підписані договори з підрядниками (кінець M3)
3. Виконання будівельно-монтажних робіт (утеплення, опалення, вентиляція, вікна/двері)			■	■	■		Завершено 70% БМР (кінець M5)
4. Приймання виконаних робіт						■	Підписані акти приймання-передачі (кінець M6)
5. Фінансовий аудит та звітність					■	■	Затверджений фінансовий звіт (кінець M6)
6. Навчання персоналу лікарні				■	■		Проведене навчання та інструктаж (кінець M5)
7. Інформування громади та PR-кампанія	■	■	■	■	■	■	6 публічних повідомлень / заходів протягом проекту
8. Моніторинг і оцінка енергоефективності після впровадження					■	■	Аналітичний звіт про скорочення енергоспоживання (кінець M6)

Рисунок 4 – Діаграма Ганта проекту підвищення енергоефективності

**Висновки:** на основі проведеного опитування і вивчення потреб територіальних громад сформульовано тематику і розроблено навчальну програму проведення тренінгів з проєктного менеджменту для фахівців, що будуть впроваджувати проєкти підвищення енергоефективності в громадах.

#### Список використаних джерел:

1. Про енергетичну ефективність будівель. Закон України № 2118-VIII, ред. від 03.08.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text>
2. Про енергоефективність. Закон України № 1818-IX від 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.