

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**БУГАЙ СНІЖАНА ВІКТОРІВНА**

**Імплементация проєктних технологій в управління розвитком  
територіальної громади/ Implementation of Project Technologies in the  
Management of Territorial Community Development**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАм- 21  
Бугай Сніжана Вікторівна

Науковий керівник:  
д.е.н., проф. Мельник Алла  
Федорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Бугай С.В. «Імплементація проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

У роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади імплементації проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади; здійснено системний аналіз використання проєктного підходу в практиці управління досліджуваною територіальною громадою; визначено пріоритети та шляхи удосконалення механізмів імплементації проєктних технологій в управлінні розвитком територіальної громади.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань.

## ANNOTATION

**Bugai S.V. " Implementation of Project Technologies in the Management of Territorial Community Development". - Manuscript.**

Qualification Thesis for the Degree of Master in Specialty 281 "Public Management and Administration" – Western Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The paper substantiates the theoretical and methodological foundations for the implementation of project technologies in the management of territorial community development; provides a systematic analysis of the use of the project-based approach in the management practice of the studied territorial community; identifies priorities and ways to improve the mechanisms for implementing project technologies in territorial community development management.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of used sources from 32 titles.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Вступ .....   | 3  |
| Розділ 1. Теоретико-методичні засади імплементації проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади .....                   | 5  |
| 1.1. Об'єктивна необхідність використання та сутність проєктних технологій в управлінні розвитком територіальної громади .....                | 5  |
| 1.2. Інституційний та методичний базис впровадження проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади .....                  | 10 |
| Розділ 2. Системний аналіз використання проєктного підходу в практиці управління досліджуваною територіальною громадою .....                  | 17 |
| 2.1. Проєктна діяльність суб'єктів управління розвитком територіальної громади: досвід, виклики, бар'єри активізації впровадження .....       | 17 |
| 2.2. Управління муніципальними проєктами на різних стадіях життєвого циклу .....  | 32 |
| Розділ 3. Пріоритети та шляхи удосконалення механізмів імплементації проєктних технологій в управлінні розвитком територіальної громади ..... | 37 |
| Висновки .....  | 44 |
| Список використаних джерел .....  | 49 |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Актуальність імплементації проєктних технологій в управління розвитком територіальних громад визначається необхідністю забезпечення ефективного, інноваційного та орієнтованого на результат управління на місцевому рівні. В умовах децентралізації та зростання автономії органів місцевого самоврядування інструменти управління проєктами дозволяють чітко визначити пріоритети, оптимізувати використання ресурсів та досягти вимірюваних результатів для розвитку громади. Проєктні технології сприяють впровадженню сучасних управлінських практик, підвищують ефективність прийняття адміністративних рішень, сприяють прозорості та участі громадськості в управлінні. Крім того, вони дозволяють місцевим органам влади залучати інвестиції, покращувати якість державних послуг та сприяти сталому соціально-економічному зростанню громади.

Таким чином, впровадження проєктних технологій є не лише практичною необхідністю, а й стратегічним напрямком зміцнення інституційного потенціалу та конкурентоспроможності територіальних громад у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання імплементації проєктних технологій в управління розвитком територіальних громад описували у своєму навчальному посібнику «Муніципальний менеджмент» Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П.. Були розкриті проблеми програмування розвитку міста, стратегічний та проєктний підхід до управління й формування бюджетів. Також вагомими за останні роки можна вважати дослідження Грищенко І.В., Гончарук Н.Т., Керцнер Г., Полікровський Р.С., Чикаренко І.А.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад, аналіз та вироблення рекомендацій задля найвищого рівня функціонування механізмів імплементації проєктних технологій в управлінні розвитком територіальної громади.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити об'єктивну необхідність використання та сутність проєктних технологій в управлінні розвитком територіальної громади;

- висвітлити інституційний та методичний базис впровадження проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади;
- здійснити аналіз щодо проєктної діяльності суб'єктів управління розвитком територіальної громади: досвід, виклики, бар'єри активізації впровадження;
- дати оцінку управлінню муніципальними проєктами на різних стадіях життєвого циклу;
- визначити пріоритети та шляхи удосконалення механізмів імплементації проєктних технологій в управлінні розвитком територіальної громади.

**Об'єктом дослідження** є механізм імплементації проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні й практичні засади імплементації проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади.

**Методи дослідження.** У розділі 1 було застосовано метод теоретичного узагальнення, діалектичний метод пізнання та порівняння; системний аналіз та системний підхід були використані при написанні розділів 2 та 3.

**Практична цінність отриманих результатів.** Рекомендації, наведені у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані органами місцевого самоврядування в процесі оцінки своєї діяльності та вироблення механізмів щодо підвищення її ефективності.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Імплементація проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади» у Збірнику наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад, 2025).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 53 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРОЄКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

### 1.1 Об'єктивна необхідність використання та сутність проєктних технологій в управлінні розвитком територіальної громади

В контексті модернізації інститутів локального самоврядування, поглиблення децентралізаційних процесів, динамічного зростання соціоекономічних вимог мешканців та імперативу забезпечення неперервного територіального поступу, критичної значущості набуває ідентифікація дієвих механізмів спрямування розвитку локальних спільнот. Серед ключових важелів виділяються проєктні технології, що надають можливість структурно, інтегровано та продуктивно розв'язувати комплексні управлінські проблеми. Їхня орієнтація на досягнення чітко визначених результатів розвитку громади засвідчила свою високу результативність у різноманітних секторах – від публічного адміністрування до комерційних структур і неприбуткових організацій.

Дефініція «проєктні технології» є похідною від більш узагальненої категорії «проєктний менеджмент», котра інституціоналізувалася як самостійна галузь управлінської практики протягом другої половини ХХ століття. Водночас, їхнє концептуальне підґрунтя було сформоване ще в ранній період століття в межах парадигм класичних теорій менеджменту. Генеза проєктної парадигми асоціюється із прогресом у сферах інженерної справи, капітального будівництва та військово-індустріального комплексу у 1950–1960-х роках. Саме тоді виникла нагальна потреба в ефективній координації великомасштабних, структурно ускладнених та ресурсоемних ініціатив. Для формування ґрунтовної оцінки щодо релевантності застосування проєктних технологій у сфері публічного адміністрування, критично важливим є осмислення історичного контексту зародження цієї методології.

Однією з піонерних фігур, що ініціювали систематичний підхід до операційного планування, був Генрі Гантт. У другому десятилітті ХХ століття ним була запропонована діаграма Гантта – візуально-графічний інструмент для часового розподілу та моніторингу реалізації завдань. Ця діаграма набула статусу одного з основоположних практичних методів проєктування, актуального й у теперішній час. Її використання сприяло ефективній координації комплексних робочих процесів та ідентифікації логічних залежностей між окремими елементами, що каталізувало зростання продуктивності у промислових та інфраструктурних ініціативах. Суттєвий внесок у консолідацію управлінської теорії належить Анрі Файолю, який сформулював концепцію адміністративного менеджменту. Він диференціював ключові функції управління: прогнозування, організацію, узгодження дій, верифікацію та стимулювання. Його теоретичні засади слугували базисом для подальшого розвитку систем проєктування, оскільки забезпечили необхідний ступінь структуризації управлінської діяльності. У середній період ХХ століття вагомою постаттю став Пітер Друкер, який започаткував концепцію цільового управління (Management by Objectives). Його філософія полягала у тому, що продуктивність суб'єкта управління прямо пропорційна ясності визначених цілей та їхній кореляції з операційними діями персоналу. Ця доктрина стала одним із конститутивних принципів сучасного проєктного підходу.

В національний простір публічного адміністрування проєктні методології почали інтенсивно інтегруватися на початку третього тисячоліття. Цей процес був зумовлений імпульсами реформування системи локального самоврядування та нагальною потребою в оптимізації рівня ефективності використання асигнованих бюджетних ресурсів. Переважна частина академічної спільноти інтерпретує проєктні технології як комплекс методів та інструментарію, необхідного для планування, втілення та верифікації діяльності. Ця діяльність має бути сфокусована на досягненні специфічної цілі у чітко детермінованих часових межах та в рамках встановленого обсягу ресурсів. Для глибшого розкриття семантичного ядра цієї дефініції доцільним є аналіз низки трактувань,

запропонованих авторитетними науковцями та експертами у галузі державного та локального менеджменту.

Зокрема, Олена Мартиненко (2019) позиціонує проєктні технології як «інструмент стратегічного управління, який забезпечує реалізацію окремих напрямів розвитку громади через комплекс взаємопов'язаних дій, об'єднаних спільною метою».[17] Науковиця акцентує, що фундаментальна перевага проєктної парадигми полягає в її здатності гармонізувати довгострокове стратегічне планування з конкретними, імплементаційними заходами на муніципальному рівні.

Наталія Гончарук (2020) визначає їх як «систему управлінських процедур, спрямованих на реалізацію інноваційних і соціально значущих ініціатив у межах територіальної громади».[13] Дослідниця наголошує, що проєктна активність у сфері локального самоврядування набуває не лише адміністративно-організаційного, але й соціокомунікативного значення, оскільки каталізує формування партнерських взаємин між владними структурами та громадянським суспільством.

У свою чергу, Володимир Князев (2018) інтерпретує проєктні технології як «комплекс управлінських, економічних та соціальних інструментів, що дозволяють реалізовувати завдання розвитку територій шляхом структурованої послідовності дій із визначеними ресурсами та відповідальністю».[16] Він обґрунтовує їхню роль як фундаментальної основи для практичної реалізації державної регіональної політики на рівні територіальних одиниць.

Українська дослідниця Ірина Грищенко (2021) окреслює проєктні технології як «інструмент реалізації стратегічних завдань розвитку громади, який забезпечує поетапність, контрольованість і вимірюваність управлінських дій». [14] Авторка підкреслює, що саме проєктна логіка забезпечує системний зв'язок між концептуальними документами (стратегією розвитку спільноти) та досягненням відчутних результатів у контексті місцевих програм та ініціатив.

Серед іноземних науковців вагоме місце посідає Гарольд Керцнер, автор основоположної монографії «Проєктний менеджмент: системний підхід до

планування, календарного графікування та контролю» (2017). Він інтерпретує проєктний менеджмент як «сукупність знань, навичок, інструментів і методів, необхідних для успішного досягнення цілей проєкту в межах установлених обмежень». [7] Ця дефініція поклала початок розгляду проєктних технологій як інтегрованого інструменту для втілення менеджеріальних рішень.

Згідно з приписами глобального стандарту Звід знань з управління проєктами (Project Management Institute, 2021), проєктні технології являють собою «застосування знань, методів і процедур для управління процесом створення унікального продукту, послуги або результату». [9] В аспекті публічного адміністрування це корелює з розробкою та подальшою реалізацією проєктів, фінальною метою яких є отримання суспільно значущих вигод.

Відтак, незважаючи на варіативність трактувань, запропонованих академічною спільнотою, усі науковці одностайно виділяють фундаментальну сутність «проєктних технологій» як інноваційного та високоефективного інструментарію менеджменту. Імплементация проєктної парадигми дозволяє органам місцевого самоврядування здійснити транзицію від реактивного усунення поточних проблем до проактивного, стратегічного спрямування поступу, що виражається у формуванні інтегрованих програм, націлених на забезпечення довготривалих структурних трансформацій. З огляду на це, квінтесенція проєктних технологій у контексті розвитку територіальної громади кристалізується в переході від архаїчного, адміністративно-бюрократичного стилю управління до парадигми, суворо орієнтованої на досягнення кінцевого результату. У цій новій системі кожна управлінська ініціатива інтерпретується як дискретний проєкт із жорстко визначеними атрибутами, індикаторами продуктивності та надійною системою верифікації.

На основі вищевикладеного, на наш погляд, необхідність використання проєктної парадигми у діяльності, спрямованій на розвиток територіальних громад, як організацій публічної сфери, обґрунтовується низкою ключових чинників:

- проєктний менеджмент є «універсальною концепцією, що може застосовуватися для здійснення будь-яких проєктів в усіх галузях та напрямках, починаючи з освіти, науки та медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом» [32];
- застосування системи проєктного менеджменту надає можливість суттєво оптимізувати процеси вирішення проблем, пов'язаних із контролем часових лімітів та фінансових витрат;
- методологічний апарат проєктного менеджменту вирізняється високим ступенем адаптивності, що робить його придатним для впровадження в організаціях різного типу, а також для гармонізації із загальною системою стратегічного планування та організаційною архітектурою;
- посередництвом проєктного менеджменту досягається висока ефективність моніторингу та регулювання продуктивності функціонування інститутів локального самоврядування;
- імплементація проєктної парадигми стимулює формування більш адаптивної та динамічної організаційної структури менеджменту;
- застосування проєктного підходу детермінує чітку декомпозицію завдань, функціональних обов'язків та відповідальності у процесі реалізації ініціативи, що значно спрощує процедури оцінювання та посилює управлінський нагляд за виконанням персоналом встановлених цільових установок;
- проєктна методологія охоплює ключові компоненти ініціативи, які ієрархічно впорядковані згідно з принципом «структури декомпозиції робіт», що дозволяє, у разі потреби, інтегрувати до структури проєкту додаткові релевантні завдання;
- ключовий цільовий орієнтир проєктного менеджменту полягає у генерації результату, що дозволяє верифікувати ступінь задоволеності потреб суспільства;
- застосування проєктної методології стимулює налагодження механізмів зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами, включно з громадськістю,

що дає змогу здійснювати безпосередню оцінку функціонування суб'єктів управління у публічній сфері.

Таким чином, проектування виступає високоефективним інструментарієм для втілення стратегічних планів розвитку територіальних громад, інтегруючи у свою структуру компоненти стратегічного, поточного операційного та фінансового менеджменту. Його імплементація сприяє посиленню економічної конкурентоспроможності локальних спільнот, раціоналізації використання наявного ресурсного потенціалу та загальному підвищенню стандартів якості життя мешканців.

## **1.2 Інституційний та методичний базис впровадження проєктних технологій в управління розвитком територіальної громади**

Інституційна архітектоніка формування проєктного менеджменту в Україні нерозривно пов'язана з процесом децентралізації влади, що був започаткований у 2014 році. Визначальну роль у цьому процесі відіграє Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке формує державну політику у сфері регіонального поступу, координує функціональну діяльність локальних спільнот та розробляє методичні настанови щодо застосування проєктної парадигми.

Ключовими інституціями, що забезпечують впровадження проєктних технологій в адміністрування розвитку територіальних громад, є:

- міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінрегіон) – центральний орган виконавчої влади, що здійснює політичне керівництво;
- державний фонд регіонального розвитку, який виступає основним фінансовим інструментом для забезпечення реалізації муніципальних ініціатив;
- агенції регіонального розвитку – структури, що надають експертну, консультативну та методологічну підтримку на місцях;
- асоціація міст України, Програма «U-LEAD з Європою», Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Агентство США з

міжнародного розвитку (USAID) – міжнародні та національні партнери, що забезпечують підвищення кваліфікації кадрів і технічне сприяння спільнотам.

Нормативно-правове підґрунтя для імплементації проєктних технологій консолідовано в наступних актах:

- закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) – визначає засади функціонування органів місцевого самоврядування;
- закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015) – встановлює принципи стратегічного планування регіонального розвитку;
- закон України «Про співробітництво територіальних громад» (2014) – регулює механізми спільної реалізації проєктів;
- постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 21 липня 2021 року «Про затвердження Порядку підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватись за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку»;
- Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року;
- план відновлення України (2022), який інтегрує інструментарій проєктного менеджменту у процеси післявоєнної відбудови.

Названі документи встановлюють уніфіковані вимоги до стратегічного планування, формування місцевих програм, процедур селекції та моніторингу.

Впровадження проєктних технологій в Україні спирається на провідні світові стандарти управління проєктами:

- звід знань з управління проєктами (Project Management Body of Knowledge – PMBOK), що встановлює п'ять груп процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення) та десять областей знань, які формують фундаментальну основу для системного адміністрування проєкту;
- проєкти в контрольованому середовищі (Projects IN Controlled Environments – PRINCE2), британський методологічний стандарт, що забезпечує структурований підхід до управління державними програмами та проєктами, з особливим акцентом на ролях і відповідальності;

– модель компетенцій Міжнародної асоціації управління проектами (International Project Management Association – IPMA), що являється моделлю професійних компетентностей, яка використовується для підготовки та сертифікації фахівців проектного менеджменту.

Адаптація цих стандартів здійснюється національними експертами під патронатом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Асоціації міст України та міжнародних партнерів.

На місцевому рівні в Україні розробляються власні адаптовані методичні настанови, зокрема «Посібник з підготовки проектів місцевого розвитку» (Асоціації міст України, 2023), а також методика оцінювання ефективності проектів, розроблена Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України (2024).

Ключовим механізмом фінансової реалізації проектних технологій залишається Державний фонд регіонального розвитку, через який територіальні громади отримують капітал для втілення інфраструктурних, соціальних та екологічних ініціатив.

Починаючи з 2023 року, селекція та контроль за виконанням таких проектів відбувається за посередництва цифрової платформи Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM) – Цифрова екосистема управління відновленням для підзвітного менеджменту. Ця система є важливим кроком до забезпечення прозорості та підзвітності використання публічних коштів.

Програма «U-LEAD з Європою» цілеспрямовано працює над розвитком адміністративної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування у площині стратегічного та проектного управління. За період 2022–2024 років, у рамках цієї ініціативи, було підвищено кваліфікацію понад дві тисячі фахівців територіальних громад.

Окрім того, План відновлення України (2022) інституціоналізував оновлену методологію планування відбудови, яка активно використовує

принципи проєктного менеджменту, зокрема за прикладом міжнародної системи Проєкти в контрольованому середовищі.

Впровадження проєктних технологій в адміністрування розвитку територіальної громади є закономірним етапом еволюції системи локального самоврядування в умовах децентралізації та посилення ролі спільнот як самостійних акторів регіонального поступу. Сучасне осмислення проєктних технологій у територіальному управлінні ґрунтується на концепції «належного врядування» (good governance), яка посідає центральне місце у сучасній теорії публічного адміністрування, оскільки визначає стандарти ефективної, прозорої та демократичної діяльності владних інститутів. Ця концепція стала базисом для реформ державного управління у більшості європейських країн і є критично важливим орієнтиром для України у процесі модернізації. Згідно з інтерпретацією Світового банку, належне врядування – це «метод здійснення владних повноважень, який базується на верховенстві права, прозорості, підзвітності, активній участі громадян та високій ефективності управлінських циклів». З часом ця концепція набула розширеного змісту, інтегрувавши не лише державне управління, але й локальне самоврядування, громадську залученість, антикорупційні заходи, збалансований розвиток та використання передових управлінських інструментів, до яких належать проєктні технології.

Іншою фундаментальною концепцією для проєктних технологій у публічному секторі є сучасна модель управління за результатами (Result-Based Management – RBM). Ця модель спрямована на досягнення конкретних, кількісно вимірюваних результатів діяльності організації, окремої ініціативи чи політики. Вона виникла у 1990-х роках як відповідь на підвищену вимогу до зростання продуктивності державного адміністрування, особливо у великих міжнародних організаціях (таких як Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Європейський Союз), де існувала нагальна потреба демонструвати соціальну та економічну вигоду від використання публічних фінансів. Центральна ідея управління за результатами полягає у фокусуванні управлінської уваги не на процесах чи обсягах спожитих ресурсів, а на кінцевих, відчутних результатах.

Цей підхід забезпечує логічно послідовний зв'язок між етапами стратегічного планування, безпосереднього виконання, моніторингу та оцінювання діяльності, з кінцевою метою досягнення вагомих суспільно значущих трансформацій.

У публічному секторі управління за результатами використовується для підвищення ефективності бюджетного процесу (шляхом орієнтації на результативність видатків), оцінювання ефективності державних і місцевих програм, адміністрування територіального поступу через стратегічне планування, а також для оптимізації комунікаційних зв'язків між державними інститутами та громадянським суспільством.

В Україні елементи управління за результатами були офіційно закріплені на рівні бюджетного законодавства. Програмно-цільовий метод (ПЦМ) вперше почав запроваджуватися у 2002–2004 роках згідно з положеннями Бюджетного кодексу України. Сутність цього методу корелює з логікою управління за результатами: планування бюджетних видатків здійснюється для досягнення конкретних, заздалегідь визначених результатів; кожна бюджетна програма має чітку мету, завдання, індикатори результативності та очікуваний соціоекономічний ефект. З 2017 року програмно-цільовий метод офіційно застосовується у всіх місцевих бюджетах України, що створило уніфіковану систему моніторингу результатів діяльності органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад.

Як приклад, Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, затверджена у 2020 році, безпосередньо базується на принципах управління за результатами. Документ передбачає реалізацію стратегічних цілей через систему операційних цілей, завдань, очікуваних результатів та індикаторів ефективності. Кожна ціль супроводжується набором кількісних показників, таких як рівень зайнятості, частка малого бізнесу у валовому регіональному продукті, доступність базових послуг тощо. Верифікація виконання стратегії здійснюється через систему моніторингу та оцінювання, яку координує Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, що теж активно використовує концепцію управління за результатами.

Таким чином, Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року реалізує управління за результатами на макрорівні, де процеси планування, фінансування, моніторингу і коригування регіональної політики побудовані на засадах результативності, підзвітності та прозорості.

Отже, як уже було вище згадано, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України є ключовою інституцією, яка втілює підхід управління за результатами у сфері державної регіональної політики. Його діяльність спрямована на: імплементацію проєктної парадигми у формування та реалізацію регіональних стратегій, координацію заходів щодо моніторингу результатів регіонального розвитку та проведення оцінки продуктивності проєктів, що були профінансовані з Державного фонду регіонального розвитку. Міністерство також запровадило Інформаційну систему Цифрова екосистема управління відновленням для підзвітного менеджменту (DREAM) – цифрову платформу, побудовану на принципах управління за результатами, яка дозволяє відстежувати повний життєвий цикл проєктів, від початкової ініціації до фінальної оцінки результатів. Це перший в Україні інструмент, що забезпечує інтегроване управління проєктами з прозорою системою звітності та контролю.

На рівні територіальних громад концепція управління за результатами реалізується через моніторинг ефективності місцевого самоврядування, який здійснюється Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України спільно з програмою «U-LEAD з Європою».

Відповідно до урядової постанови № 1567 від 9 грудня 2020 року, визначено систему індикаторів для оцінки ефективності адміністрування територіальних громад за такими напрямками, як: фінансова стійкість спільноти, стандарти якості надання публічних послуг, поступ у розвитку інфраструктурного забезпечення, рівень інвестиційної привабливості, наявність та якість кадрового потенціалу, екологічна безпека, інституційна спроможність системи управління. Результати цієї верифікації щорічно оприлюднюються на офіційному вебпорталі [Monitoring.MinRegion.gov.ua](https://monitoring.minregion.gov.ua), що має важливе значення, оскільки забезпечує порівняльний аналіз продуктивності функціонування різних

спільнот, ідентифікацію найбільш вразливих аспектів управління та стимулювання міжмуніципальної конкуренції за підвищення стандартів якості послуг.

Завдяки цьому методологічному підходу територіальні громади послідовно здійснюють транзицію від управління внутрішніми процесами до управління кінцевими результатами, що цілком відповідає основним засадам управління за результатами.

Порівняльний аналіз демонструє, що низка країн, зокрема Польща, Німеччина, Канада, Велика Британія, а також міжнародні інституції (Організація Об'єднаних Націй та Світовий банк), досягли високої результативності завдяки інституційному закріпленню проєктної парадигми. Наприклад, у Польщі функціонує система регіональних операційних програм, у рамках якої кожна територіальна громада формує проєктну заявку у суворій відповідності до національної стратегії розвитку. У Німеччині успішно імплементовано модель партнерства між муніципальними утвореннями та федеральними інститутами розвитку. Канада активно застосовує методику «Проєктний менеджмент, орієнтований на громаду» (Community-based project management), яка передбачає максимальну залученість мешканців до розробки та реалізації ініціатив, а також систему «Підзвітність, орієнтована на результати» (Results-Based Accountability) в урядових програмах і муніципальному адмініструванні. Велика Британія використовує підхід управління за результатами у державних агенціях для оцінки ефективності державних політик. У системі Організації Об'єднаних Націй та Світового банку управління за результатами є базовою концепцією усіх програм розвитку.

Для України ці міжнародні приклади мають високу цінність як орієнтири для подальшого вдосконалення системи адміністрування місцевими проєктами, особливо у частині забезпечення прозорості, стимулювання громадської участі та об'єктивного оцінювання результативності.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

#### **2.1. Проєктна діяльність суб'єктів управління розвитком територіальної громади: досвід, виклики, бар'єри активізації впровадження**

В умовах поточної децентралізації та зростання автономії місцевого самоврядування реалізація проєктної діяльності в стратегіях розвитку громад набуває особливої ваги. Інтеграція проєктного менеджменту в стратегічне управління дозволяє швидше реагувати на зовнішні виклики, ефективніше використовувати внутрішній потенціал громади та забезпечувати стабільний розвиток. Тому дослідження роботи суб'єктів, які керують цим розвитком, є критично важливим для створення дієвої моделі місцевого самоврядування. Сама ж реформа децентралізації підкреслює, що процеси місцевого розвитку є фундаментальною складовою економічної спроможності всієї країни.

Війна та євроінтеграційні процеси вимагають уточнення і корегування державної стратегії розвитку України на всіх рівнях управління. У цьому контексті Стратегія реформування державного управління до 2025 року передбачала впровадження публічних механізмів на регіональному та місцевому рівнях. Отже, вкрай важливо аналізувати зміни, яких зазнають усі учасники управління громадами в процесі імплементації європейських стандартів ефективного врядування. Реформа децентралізації має на меті перетворити територіальні громади на міцний інституційний фундамент, здатний задовольняти ключові потреби та очікування громадян. Таким чином, в контексті триваючих реформ, актуальним є проведення аналізу саме тих суб'єктів управління розвитком територіальних громад, які безпосередньо втілюють проєктні підходи в життя.

Впровадження проєктних технологій в управління розвитком територіальних громад України на інституційному рівні формується на основі державної регіональної політики, децентралізації влади, європейських

принципів good governance та управління за результатами (RBM). Воно охоплює систему органів державної влади, інституції місцевого самоврядування, науково-експертні установи, громадські організації та міжнародні структури, які спільно забезпечують формування політик, нормативно-правове регулювання, методичне супроводження та реалізацію проєктів розвитку на місцевому рівні.

Як наголошує законодавець, «органами, що забезпечують реалізацію заходів з розвитку територіальних громад, є: міністерства, інші центральні органи виконавчої влади; Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради; Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації; міські, селищні, сільські ради; всеукраїнські асоціації органів місцевого самоврядування; громадські об'єднання, юридичні та фізичні особи, що беруть участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики. Загальну координацію реалізації цієї Стратегії забезпечує Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку». [22]

Відповідно, до суб'єктів національної системи планування територіального розвитку належать:

- «на національному рівні – Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України, які ухвалюють законодавчі та нормативні акти, Міністерство економічного розвитку та торгівлі (як центральний орган виконавчої влади з економічної політики), інші центральні органи виконавчої влади, що розробляють механізми реалізації нормативно-законодавчих актів;

- на регіональному рівні – обласні ради та обласні державні адміністрації, які самостійно чи за допомогою регіональних агенцій розвитку покликані акумулювати думку бізнесу, наукових кіл та громадськості, знаходити і запроваджувати найкращі варіанти партнерства між секторами національної економіки заради ефективного виконання завдань з розвитку відповідних муніципальних утворень;

- на місцевому – органи місцевого самоврядування, які за допомогою агентств місцевого розвитку та інших організацій безпосередньо виконують

функції планування та організації процесу реалізації розроблених документів» [29].

Таким чином виокремимо ключові державні інституції, що таким чи іншим чином відповідають за розвиток територіальних громад:

– Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінрегіон), що є центральною установою, відповідальною за регулювання та підтримку розвитку регіональних громад;

– Міністерство економіки України, яке забезпечує економічний вимір регіонального розвитку, зокрема залучення інвестицій та формування сприятливого економічного середовища;

– Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку як тимчасовий консультативний орган при Кабінеті Міністрів України, створений для підтримки реалізації повноважень уряду в сфері регіональної політики;

– Кабінет Міністрів України, що визначає загальний курс державної політики регіонального розвитку;

– Державний фонд регіонального розвитку, який забезпечує фінансування регіональних ініціатив і проєктів;

– Міністерство фінансів України, що впроваджує програмно-цільовий метод у бюджетному процесі, який є інструментом управління за результатами.;

– Національне агентство з питань державної служби, яке розробляє професійні стандарти для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що включають компетенції у сфері проєктного менеджменту;

– Верховна Рада України, яка ухвалює законодавчі та нормативні акти, що формують нормативну основу для впровадження проєктних технологій;

– Регіональні та місцеві інституції, а саме обласні, районні державні (військові) адміністрації та органи місцевого самоврядування (територіальні громади, міські, селищні, сільські ради), які є виконавчими органами у реалізації регіональних стратегій та проєктів, а також місцеві громади, що беруть участь у реалізації проєктів на своїй території та у визначенні пріоритетів для

територіального розвитку. Ці інституції спільно взаємодіють для створення й реалізації регіональних проєктів, спрямованих на розвиток територій та поліпшення життя громадян;

– Міжнародні інституції та донорські програми, що фактично формують позадержавну інфраструктуру розвитку та підтримують процеси реформ, децентралізації та відновлення, а саме: програма «U-LEAD з Європою», спільна ініціатива ЄС та його країн-членів, яка сприяє підвищенню спроможності громад через навчання, консалтинг і фінансування пілотних проєктів; UNDP (Програма розвитку ООН) — підтримує сталі місцеві ініціативи, спрямовані на екологічну, соціальну та економічну відбудову; GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) — реалізує програми з підтримки регіонального розвитку, управління інфраструктурними проєктами, цифровізації управління; Світовий банк, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), ЄБРР — фінансують великі інфраструктурні проєкти (транспорт, енергоефективність, водопостачання); USAID, SKL International, DESPRO, DOBRE — сприяють розвитку місцевого самоврядування, навчанню кадрів, розвитку публічних послуг і цифрових інструментів управління.

Відтак, розуміючи ключові аспекти управління проєктами на державному рівні, можемо охарактеризувати їх функціонування на менш масштабному рівні, а саме на рівні Тернопільської міської територіальної громади. Для початку визначимо систему суб'єктів проєктної діяльності Тернопільської міської територіальної громади. (Таблиця 2.1)

### **Система суб'єктів проєктної діяльності Тернопільської міської територіальної громади**

*Таблиця 2.1*

| <b>Рівень</b> | <b>Суб'єкт управління</b>   | <b>Основні функції в проєктному менеджменті</b>                              |
|---------------|---|--|
| Державний     | Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України | Методичне забезпечення, координація державних програм регіонального розвитку |

| Рівень       | Суб'єкт управління  | Основні функції в проєктному менеджменті                                    |
|--------------|---|---|
| Регіональний | Тернопільська обласна військова адміністрація, Агенція регіонального розвитку | Підтримка інвестиційних проєктів, супровід заявок на ДФРР                   |
| Місцевий     | Тернопільська міська рада, виконавчий комітет, структурні підрозділи          | Розробка місцевих програм, залучення фінансування, реалізація та моніторинг |
| Комунальний  | КП «Тернопільміськтеплокомуненерго», КП «Тернопільводоканал»                  | Реалізація інфраструктурних і енергоефективних проєктів                     |
| Громадський  | ГО, ініціативні групи, ОСББ   | Ініціювання соціальних і екологічних проєктів, участь у бюджеті участі      |
| Міжнародний  | ПРООН, USAID, NEFCO, GIZ, U-LEAD  | Фінансова, консультативна та експертна підтримка місцевих проєктів          |

Примітка. Складено автором

Проєктна діяльність Тернопільської міської територіальної громади виступає ключовим інструментом реалізації місцевої політики розвитку, модернізації інфраструктури та підвищення якості життя мешканців. З моменту створення громади у 2020 році, після завершення адміністративно-територіальної реформи, у Тернополі сформовано системний підхід до планування, ініціювання, реалізації та моніторингу проєктів місцевого розвитку.

Імплементація проєктних технологій є одним із центральних напрямів місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей Стратегії розвитку громади до 2027 року. Завдяки застосуванню проєктних технологій місто Тернопіль поступово переходить від фрагментарного управління до системного планування розвитку на основі результатів (Result-Based Management) та принципів Good Governance.

Важливою особливістю проєктної діяльності громади є її багаторівнева система реалізації, у якій поєднуються державні, муніципальні, комунальні, громадські та приватні ініціативи. Центром управління проєктами є Тернопільська міська рада (департамент економіки, управління стратегічного розвитку та інвестицій), а координаційна роль належить міському голові та виконавчому комітету.

Основним координатором виступає Департамент економіки, підприємництва та управління комунальним майном Тернопільської міської ради, який забезпечує підготовку проєктних заявок, супровід грантів, співпрацю з міжнародними донорами (USAID, GIZ, U-LEAD, ПРООН).

Проєктно-орієнтований підхід до управління розвитком територіальної громади дає змогу не лише забезпечити ефективне використання ресурсів, а й спрямувати їх на досягнення ключових стратегічних цілей та створює відчуття спільної діяльності з органами влади в межах інститутів громадянського суспільства та сприяє підвищенню громадянської активності й відповідальності. Для Тернопільської міської територіальної громади ці напрями визначено у Стратегії розвитку громади до 2027 року, а також у суміжних документах — Програмі соціально-економічного та культурного розвитку міста Тернополя, Плані реалізації стратегії, Енергетичному плані громади, Плані дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату (SECAP).

У площині впровадження проєктних ініціатив для Тернопільської міської територіальної громади ключовими залишаються такі напрями:

- Економічна конкурентоспроможність і підтримка підприємництва, створення сприятливого бізнес-середовища та зміцнення економічного потенціалу громади. Основними напрямами реалізації проєктів є: розвиток індустріального парку «Ternopil Industrial Park» як зони залучення інвестицій та створення робочих місць, підтримка малого й середнього бізнесу через муніципальні програми мікрогрантів і стартапів (у партнерстві з USAID, GIZ, UNDP), створення бізнес-інкубатора та центру підтримки підприємництва, впровадження електронних сервісів для підприємців (е-послуги, реєстрація бізнесу онлайн). Такі ініціативи сприяють зростанню податкової бази громади, формуванню сталого бюджету та підвищенню інвестиційної привабливості міст
- Модернізація інфраструктури та транспортної системи, спрямована на розбудову сучасної, комфортної та безпечної міської інфраструктури, що відповідає європейським стандартам. Основними проєктними напрямами є: реконструкція вулично-дорожньої мережі з акцентом на екологічний транспорт

(розвиток електротранспорту, зарядних станцій, велосипедних маршрутів); впровадження системи «Розумний транспорт» (smart traffic, GPS-моніторинг, інтегровані квиткові рішення); модернізація житлово-комунального господарства, у тому числі мереж водопостачання, тепlopостачання, освітлення (енергоєфективні технології LED, IoT-керування). Для прикладу проєкт «Smart Mobility Ternopil», який являє собою інтегровану систему управління транспортом, запущену у партнерстві з НЕФКО у 2023 р. та передбачає цифровий облік пасажиропотоків і оптимізацію маршрутів.

– Енергетична ефективність і сталий розвиток. Тернопільська міська громада входить до Європейської ініціативи «Угода мерів», тому одним із пріоритетів є зменшення викидів CO<sub>2</sub> та підвищення енергоєфективності. Основними напрямками розвитку даної ініціативи є: термомодернізація будівель освіти, охорони здоров'я та культури (у межах програми НЕФКО, ЄІБ); розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі на комунальних об'єктах); впровадження енергоменеджменту у громадських установах; утилізація відходів і впровадження системи роздільного збору сміття. До таких проєктів можемо віднести для прикладу: «Енергоєфективні школи Тернополя» (зеконномлено до 35% енергії на опалення) та «Зелене місто Тернопіль» (пілотна співпраця з ЄБРР з модернізації полігону твердих відходів).

– Соціальна інфраструктура та підвищення якості життя. Головна мета цих проєктів — створення комфортних і безпечних умов для мешканців усіх вікових і соціальних груп за допомогою таких ініціатив: реконструкція закладів освіти, спорту, охорони здоров'я; створення інклюзивних центрів і просторів (у межах програми «Тернопіль без бар'єрів»); розширення мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП); розробка проєктів соціального житла для внутрішньо переміщених осіб; цифровізація публічних сервісів (е-черга, е-звернення, е-громада). Перечислені ініціативи реалізуються у партнерстві з міжнародними організаціями (UNDP, DOBRE, UNICEF).

– Цифрова трансформація та «розумне місто». Тернопіль визнано одним із лідерів цифровізації серед українських громад. У межах проєктного

підходу реалізуються: платформа «Smart City Ternopil», яка інтегрує сервіси відеоспостереження, моніторинг транспорту, оплати комунальних послуг, електронну демократію; проєкт «Відкрите місто» — електронна система комунікації влади з громадянами; розвиток електронного документообігу та системи управління муніципальними проєктами через платформу DREAM. Такі ініціативи підвищують прозорість і довіру громадян до влади, зменшують корупційні ризики та забезпечують доступність послуг.

– Культурний і туристичний розвиток громади. Культура та туризм є важливими складовими місцевої ідентичності та джерелом економічного зростання. Основні проєкти спрямовані на: розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури (туристичні маршрути, навігація, музеї просто неба); відновлення історичних об'єктів (замків, сакральних споруд, старого міста); проведення міжнародних фестивалів («Файне Місто», «Jazz Bez», тощо); створення цифрового туристичного гйда «Visit Ternopil». Ці проєкти підтримуються грантами Українського культурного фонду, Програми транскордонного співробітництва PL–BY–UA.

– Екологічна безпека та адаптація до змін клімату. Екологічна складова має стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку. Ключовими напрямками є: очищення водойм (ставів і річки Серет); створення «зелених коридорів» і міських парків; зменшення шумового та повітряного забруднення; реалізація екологічних освітніх програм у школах. Для прикладу проєкт «Чистий Серет» (2023) — у співпраці з GIZ та екологічними НУО, спрямований на очищення річки, відновлення біорізноманіття й розвиток еко-туризму.

До успішних прикладів реалізації проєктів у Тернопільській міській територіальній громаді належать:

– Програма «Громада для кожного» – впровадження «бюджету участі», завдяки якому щороку реалізується понад 30 ініціатив громадян у сферах благоустрою, освіти, спорту, цифровізації.

– Проєкт «Безпечне місто» (спільно з МВС і GIZ) – розбудова системи відеоспостереження та інтеграція її у платформу «Smart City».

– Ініціатива «Енергоефективне місто Тернопіль» – термомодернізація бюджетних установ та житлових будинків у межах співпраці з Фондом енергоефективності та НЕФКО.

– Програма «Екологічний громадський транспорт» – оновлення рухомого складу КП «Тернопільелектротранс» за рахунок кредиту ЄБРР та гранту ЄС.

– Партнерство «Індустріальний парк Тернопіль» – залучення приватних інвестицій та створення робочих місць.

Проектна діяльність також активно підтримується місцевими освітніми інституціями — Західноукраїнським національним університетом (ЗУНУ), Тернопільським національним технічним університетом імені Івана Пулюя (ТНТУ) — які залучають студентів та експертів до підготовки стратегічних ідей для розвитку громади.

У реалізації проектів громади формується матрична система управління, де поєднуються функції різних рівнів влади та партнерів:

- Координаційний рівень: міський голова, виконавчий комітет, департамент економіки — стратегічне керівництво, узгодження проектного портфеля.
- Операційний рівень: структурні підрозділи (освіти, ЖКГ, цифрової трансформації) — безпосереднє управління та контроль якості реалізації.
- Технічний рівень: комунальні підприємства — реалізація будівельно-технічних завдань, звітування.
- Партнерський рівень: громадські організації, університети, міжнародні фонди — експертиза, навчання, співфінансування.

Таким чином, кожен проект у громаді має конкретного виконавця, партнера і замовника, що відповідає сучасним вимогам до муніципального проектного менеджменту.

У таблиці 2.2 зібрані основні проекти, що реалізуються у Тернопільській міській громаді, коротко описана їх суть та статус реалізації, а також для кожного проекту вказані відповідальні організації.

## Основні проєкти, що реалізуються у Тернопільській міській громаді

Таблиця 2.2

| Назва проєкту / програми                 | Зміст, мета  | Відповідальні виконавці / партнери  | Статус реалізації / результат                         |
|--|--|---|---|
| «Безпечне місто»                         | Розбудова системи відеоспостереження, інтеграція камер у платформу Smart City, підвищення рівня безпеки громадян | Тернопільська міська рада, Управління цифрової трансформації, МВС, GIZ    | Реалізується з 2021 р., встановлено понад 500 камер   |
| «Енергоефективне місто Тернопіль»        | Комплексна термомодернізація шкіл, садків, лікарень та житлових будинків   | КП «Тернопільськ-теплокомуненерго», НЕФКО, Фонд енергоефективності, ПРООН | Успішно завершено понад 25 об'єктів                   |
| «Громадський бюджет (Бюджет участі)»     | Залучення громадян до прийняття рішень шляхом фінансування їхніх проєктів  | Управління стратегічного розвитку, мешканці громади                       | Реалізується з 2018 р., щороку понад 30 проєктів      |
| «Екологічний громадський транспорт»      | Оновлення рухомого складу КП «Тернопільелектротранс», закупівля електробусів, розвиток мережі зарядних станцій   | КП «Тернопіль-електротранс», ЄБРР, ЄС, Міністерство інфраструктури        | Активна фаза, 2023–2025 рр.                           |
| «Smart City Тернопіль»                   | Впровадження цифрових сервісів для управління містом: онлайн-петиції, е-квиток, платформа DREAM                  | Департамент цифрової трансформації, ІТ-кластер, Прозорро.Продажі          | Реалізується з 2020 р., понад 15 сервісів             |
| «Індустріальний парк Тернопіль»          | Створення промислової зони для залучення інвесторів та розвитку малого бізнесу                                   | Департамент економіки, Мінекономіки, приватні партнери                    | Розпочато у 2022 р., створено понад 100 робочих місць |
| «Тернопіль – еко-столиця заходу України» | Розвиток зеленої інфраструктури, сортування відходів, реконструкція очисних споруд                               | КП «Тернопільводо-канал», КП «Екоресурс», NEFCO, ПРООН                    | Реалізується з 2021 р.                                |
| «Відкрите місто»                         | Портал для зворотного зв'язку мешканців і влади, електронні звернення  | Відділ цифрових сервісів, ГО «Опора», ПРООН                               | Функціонує з 2019 р.                                  |
| «Доступна освіта для всіх»               | Оснащення шкіл сучасним обладнанням, STEM-   | Управління освіти, ЗУНУ, ТНТУ, GIZ  | Реалізується 2021–2025 рр.                            |

| Назва проєкту / програми        | Зміст, мета  | Відповідальні виконавці / партнери                        | Статус реалізації / результат |
|---------------------------------|--|---|-------------------------------|
|                                 | лабораторіями, онлайн-платформами                                    |   |                               |
| «Тернопіль туристичний»         | Розвиток туристичної інфраструктури, брендинг міста, цифрові гіді    | Відділ туризму, ГО «Брами Тернополя», Університети, USAID | Частково реалізовано          |
| «Відбудова громади після війни» | Реконструкція пошкоджених об'єктів, житла для ВПО, соціальні послуги | Тернопільська міська рада, Мінрегіон, ПРООН, U-LEAD       | У стадії підготовки           |

Примітка. Складено автором на основі даних [30].

Особливості проєктної діяльності суб'єктів управління розвитком Тернопільської міської територіальної громади ґрунтуються на таких положеннях:

- Громадська участь. Однією з провідних характеристик є активне залучення мешканців до процесів визначення, планування та реалізації проєктів. Жителі громади мають можливість брати участь на етапах формування потреб, визначення пріоритетів і контролю виконання ініціатив у різних форматах, серед яких: організація відкритих заходів на кшталт громадських слухань, обговорень та консультацій; створення представницьких комітетів чи робочих груп, що відображають інтереси різних соціальних категорій та долучаються до планування і реалізації проєктів; проведення анкетувань і соціологічних опитувань з метою збирання інформації про потреби та очікування населення; функціонування онлайн-платформ або відкритих форумів, а також залучення мешканців до реалізації пілотних ідей, де вони можуть зробити свій внесок у розвиток громади.
- Місцеві особливості. Управління проєктами враховує специфіку і потреби територіальної громади, що охоплюють локальні економічні, соціокультурні й природні характеристики. Для громади вирізняються такі акценти управління: урахування історико-культурної спадщини під час розробки та реалізації

проектів, зокрема збереження й відновлення об'єктів культурної цінності; увага до природних ресурсів, серед яких природні парки, ландшафти чи туристичні атракції, та орієнтація на їхнє раціональне використання; аналіз економічного потенціалу громади і його вплив на проєктні рішення; урахування соціальних характеристик і потреб різних груп населення, зокрема молоді, людей старшого віку, місцевих громадських об'єднань; оцінювання стану інфраструктури та формування проєктів, спрямованих на вдосконалення житлово-комунального господарства, систем водопостачання, поводження з відходами й інших комунальних сервісів; визначення можливостей розвитку туризму та рекреації у громаді тощо.

– Партнерство і взаємодія. Формуються партнерські механізми між територіальною громадою, місцевими підприємствами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами для спільної реалізації проєктів і посилення їхнього впливу.

– Фінансова залежність. Місцева громада нерідко стикається з обмеженістю фінансових ресурсів, тому проєктне управління зорієнтоване на максимально ефективне використання наявних коштів і залучення додаткових джерел фінансування. Серед ключових фінансових викликів можна визначити такі: недостатній обсяг бюджетних асигнувань, що ускладнює вирішення пріоритетних проблем і впровадження проєктів; значна залежність громади від державного фінансування чи субвенцій, що робить її вразливою до змін державної політики; обмежені власні джерела доходів, зумовлені низьким рівнем податкових надходжень чи складністю залучення інвестицій; можливі недоліки в управлінні фінансовими ресурсами та недостатній рівень їхньої прозорості.

– Легітимність та довіра. Для ефективного реалізації проєктів враховуються погляди й очікування різних соціальних груп, проводяться соціологічні опитування та інші дослідження, що сприяють підвищенню довіри населення.

– Адаптивність і гнучкість. Проєкти коригуються відповідно до економічних, соціальних і екологічних змін, що є особливо важливим для місцевого рівня управління.

– Розвиток лідерства. Приділяється увага формуванню та підтримці місцевих лідерів, здатних забезпечувати ефективне управління проєктами та сприяти сталому розвитку громади.

Управління проєктами в Тернопільській міській територіальній громаді передбачає використання, окрім інституційних (Управління стратегічного розвитку міста Тернополя, Департамент економіки, інвестицій та міжнародного співробітництва ТМР, Комунальні підприємства та профільні відділи, Громадські ініціативи та організації), нормативно-правових (Закон України “Про місцеве самоврядування” (1997), Закон України “Про державну регіональну політику” (2015), Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, Стратегія розвитку Тернопільської міської громади до 2027 року, Постанова КМУ № 777 (2021), Методичні рекомендації Мінрегіону щодо управління проєктним) та фінансово-економічних (місцевий бюджет громади, Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), що фінансує інфраструктурні проєкти («Школа майбутнього», реконструкція набережної), міжнародна технічна допомога (гранти від GIZ, USAID, UNDP, DOBRE, EGAP), Бюджет участі (до 1 млн грн.), Муніципальні облігації (у перспективі), різноманітних інструментів для ефективного реалізації проєктів, . Основними з них є:

1. Система управління проєктним циклом (Project Cycle Management, PCM);
2. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі (ПЦМ) – інструмент, що дозволяє фінансувати проєкти за результатами. Тернопіль одним із перших запровадив ПЦМ на місцевому рівні, що підвищило прозорість використання коштів;

3. Електронні платформи управління

– DREAM – цифрова екосистема для управління відбудовою та проєктами з державним фінансуванням (в одній із останніх хвиль Тернопільська міська рада подала 22 проєкти до системи DREAM (станом на липень 2025). Загалом у системі DREAM по громаді відображено близько 39 проєктів, з яких: 8 — охорона здоров’я, 8 — освіта, 3 — ЖКГ, 3 — промисловість . Це підтверджує,

що велика частина проєктного портфеля міста проходить централізований супровід через DREAM);

- Prozorro – забезпечує конкурентність у виборі підрядників;
- OpenData та GIS-система громади – використовуються для моніторингу територіального розвитку.

4. Система моніторингу ефективності. Використовуються індикатори (KPI) на основі методології RBM: соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні показники. Щорічно формується звіт про виконання стратегії розвитку громади.

Безпосередньо важливу роль відіграють публічні консультації та стратегічні сесії, використання порталу “Тернопільська громада”, де відбувається відкрита комунікація з мешканцями та інструментів е-демократії – електронні петиції, платформи участі, а також PR і брендинг громади, що формує позитивний імідж Тернополя як міста з активним розвитком і залученням міжнародних партнерів.

#### Приклади успішного застосування інструментів проєктного менеджменту

Таблиця 2.3

| Проєкт                          | Інструменти реалізації                        | Результат  |
|---------------------------------|---|--|
| «Безпечне місто»                | Smart City, Prozorro, співпраця з поліцією    | встановлено понад 500 камер відеоспостереження, інтеграція з платформою Smart City<br>Зменшення рівня злочинності на 12% |
| «Енергоефективне місто»         | ДФРР, GIZ, RBM-моніторинг                     | Завершено понад 25 об'єктів термомодернізації Економія тепла до 25%  |
| «Смарт-Транспорт»               | Програмно-цільовий метод, цифрова система GPS | Зменшення скарг на громадський транспорт на 40%  |
| «Бюджет участі»                 | Громадська участь, RBM, публічний моніторинг  | 180+ реалізованих ініціатив мешканців  |
| «Індустріальний парк Тернопіль» | Публічно-приватне партнерство, РСМ            | Створено >100 робочих місць  |

Примітка. Складено автором на основі даних[31].

Незважаючи на значні успіхи, Тернопільська міська громада стикається з низкою бар'єрів у процесі активізації впровадження проєктних технологій, описаних у таблиці 2.4.

## Бар'єри активізації проєктних технологій у територіальній громаді

Таблиця 2.4

| Вид бар'єру                             | Сутність  | Прояв у Тернопільській міській територіальній громаді  |
|---|---|--|
| 1. Інституційні бар'єри                 | Пов'язані з недосконалістю організаційної структури управління, нечітким розподілом повноважень і відсутністю системної взаємодії між підрозділами. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатня інституційна спроможність окремих структурних підрозділів громади щодо підготовки якісних проєктних заявок.</li> <li>• Відсутність стабільної координації між Управлінням стратегічного розвитку, департаментами економіки, ЖКГ, освіти тощо.</li> </ul> |
| 2. Кадрові (управлінські) бар'єри       | Зумовлені дефіцитом кваліфікованих фахівців у сфері проєктного менеджменту, низькою культурою управління змінами, браком мотивації.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Брак кадрів із навичками сучасного проєктного менеджменту (PMBOK, PRINCE2, IPMA).</li> <li>• Обмежені можливості для підвищення кваліфікації працівників громадських і муніципальних структур.</li> </ul>   |
| 3. Фінансово-економічні бар'єри         | Пов'язані з нестачею коштів, складністю залучення зовнішнього фінансування та низьким рівнем інвестиційної привабливості.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежене фінансування інноваційних проєктів, особливо у сфері цифрової інфраструктури.</li> <li>• Обмежений доступ до міжнародних грантів через відсутність досвіду підготовки заявок англійською мовою.</li> </ul>   |
| 4. Адміністративно-бюрократичні бар'єри | Виникають через складні, неузгоджені або застарілі процедури погодження, контролю та звітності щодо реалізації проєктів.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Складна процедура погодження проєктів з державними структурами, що затримує впровадження.</li> <li>• Дублювання повноважень між рівнями управління (місцевим, обласним, державним).</li> </ul>  |
| 5. Технологічно-інформаційні бар'єри    | Пов'язані з відсутністю інтегрованих електронних систем управління, недостатнім рівнем цифровізації проєктних процесів.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатня інтеграція інформаційних систем (DREAM, Prozorro, GIS-портал громади) для управління проєктним циклом.</li> <li>• Відсутність єдиного центру збору, аналізу та візуалізації даних щодо реалізації проєктів.</li> </ul>                                   |
| 6. Соціально-політичні бар'єри          | Зумовлені низькою довірою громадян до влади, слабкою громадською активністю або політичною мінливістю пріоритетів.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабільність політичних орієнтирів, зміна управлінських команд.</li> <li>• Недостатня участь населення у формуванні та моніторингу проєктів.</li> </ul>   |
| 7. Безпеково-воєнні бар'єри             | Виникають унаслідок воєнного стану, обмежень мобільності, ризиків для будівництва й інвестицій.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Військові ризики та обмеження воєнного часу, які уповільнюють реалізацію будівельних і соціальних ініціатив.</li> <li>• Тимчасова переорієнтація ресурсів громади на оборонні потреби.</li> </ul>   |

Примітка. Складено автором

Підсумовуючи наведені положення, варто підкреслити, що під впливом євроінтеграційних вимог механізми управління у публічній сфері зазнали суттєвих змін і знайшли відображення у сучасних регіональних стратегіях розвитку та стратегіях розвитку територіальних громад. Воєнні події спричинили трансформацію й погіршення соціально-економічних показників розвитку регіонів. Якщо законодавчий, інституційний, економічний та інформаційний механізми публічного управління й надалі модернізуватимуться, – це сприятиме втіленню принципів ефективного врядування в Україні та пришвидшенню реформ у сфері територіального управління.

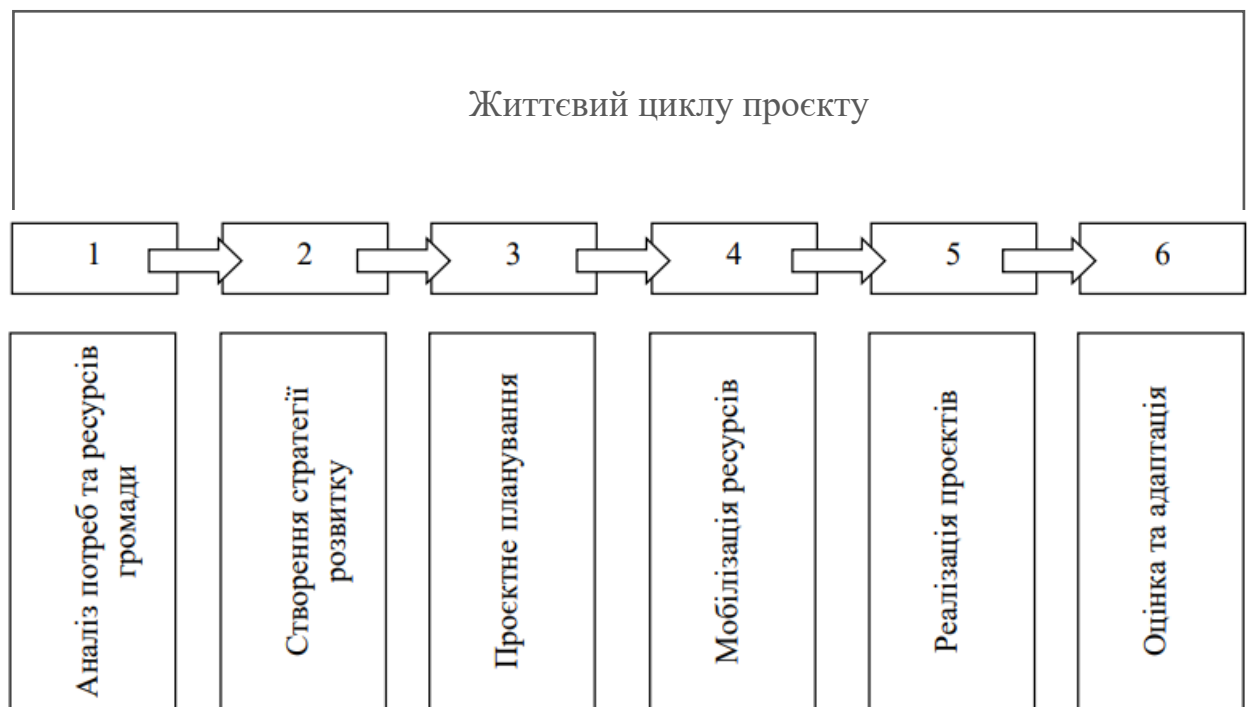
Посилення інтеграції проєктного підходу у діяльність Тернопільської міської територіальної громади стане дієвим інструментом для повнішого розкриття її потенціалу. Крім того, використання проєктного підходу дасть змогу розв'язати завдання, пов'язані з покращенням дорожньої інфраструктури, підтримкою малого й середнього бізнесу, підвищенням якості соціальних послуг, а також зміцненням фінансово-економічних можливостей і рівня життя мешканців громади. Важливим чинником успішності є співпраця між громадою, органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськими організаціями задля спільної реалізації проєктів, що відповідають фактичним потребам і визначеним пріоритетам громади. Комплексне врахування аспектів громадського життя та створення умов для активної участі населення у процесах прийняття рішень є визначальними для сталого й результативного розвитку Тернопільської міської територіальної громади.

## **2.2. Управління муніципальними проєктами на різних стадіях життєвого циклу**

Сучасна модель управління розвитком територіальних громад України спирається на проєктно-орієнтований підхід, у межах якого кожна управлінська дія трактується як окремий проєкт із чітко сформульованими цілями, очікуваними результатами, визначеними строками, ресурсним забезпеченням та критеріями оцінки ефективності. У Тернопільській міській територіальній громаді впровадження муніципальних проєктів стало ключовим механізмом

реалізації Стратегії розвитку громади до 2027 року, що спрямована на підвищення якості життя мешканців, удосконалення міської інфраструктури, цифровізацію управлінських процесів та посилення економічного потенціалу.

Муніципальний проєкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних заходів, що реалізуються органами місцевого самоврядування задля задоволення суспільних потреб населення. Його основним призначенням є досягнення соціально-економічних, екологічних або інфраструктурних результатів, які сприяють поліпшенню добробуту громади. Управління такими проєктами здійснюється відповідними суб'єктами (табл. 2.5) згідно з концепцією життєвого циклу, яка охоплює низку послідовних етапів: аналіз потреб та ресурсів громади, формування стратегії розвитку, планування проєкту, мобілізацію ресурсів, реалізацію, подальшу оцінку й адаптацію (рис. 2.1).



На рис. 2.1 зображено алгоритм реалізації проєктного підходу у Тернопільській міській територіальній громаді.

1. Аналіз потреб та ресурсів громади. Цей етап становить основу для розроблення стратегічних документів і визначення майбутніх проєктів. Врахування реальних потреб і можливостей забезпечує спрямованість ініціатив на розв'язання актуальних питань території та формує підтримку громадськості.

До основних заходів належать: збір інформації, що передбачає накопичення різноманітних даних про громаду, що включає статистику, результати соціологічних опитувань, зустрічі з мешканцями, експертні оцінки та інші джерела; визначення сильних і слабких сторін розвитку території; окреслення пріоритетів та проблем: підсумки аналізу дозволяють чітко встановити напрями розвитку та визначити ключові питання, що потребують першочергової уваги.

2. Створення стратегії розвитку територіальної громади. На підставі зібраної інформації формується стратегія розвитку, що включає конкретні проєктні ініціативи, спрямовані на подолання виявлених проблем і досягнення визначених завдань. Зокрема: аналіз інформації, що передбачає використання даних попереднього етапу для глибшого вивчення тенденцій і визначення ключових сфер, що потребують розвитку; формування місії та цілей за участю представників громади та фахівців на середньо- і довгострокову перспективу; широке залучення населення гарантує відповідність стратегії реальним потребам громади та її ціннісним орієнтирам; розроблення стратегічних напрямів на основі поставлених цілей за допомогою планування конкретних заходів, що можуть включати створення нових інфраструктурних об'єктів, розвиток освітніх і культурних програм, підтримку підприємництва тощо.

3. Проєктне планування. На цьому етапі кожен проєкт детально структурується та охоплює визначення мети, завдань, ресурсного забезпечення, графіка виконання й системи контролю. Зокрема: проєкт має чітко окреслену мету, що відповідає стратегічним пріоритетам громади та відповідає критеріям SMART; завдання формуються як практичні кроки для досягнення поставленої мети, є конкретними та реалістичними; визначення ресурсів включає оцінку фінансових, кадрових, матеріальних та інших можливостей; створення календарного плану дає змогу структурувати послідовність робіт та уникати затримок; планування здійснюється у співпраці зі стейкхолдерами — громадою, владою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами, що сприяє ширшій підтримці та врахуванню різних позицій.

4. Мобілізація ресурсів здійснюється за рахунок місцевого бюджету, грантів, бізнес-партнерств та інших джерел:

- фінансування з місцевого бюджету, що є основним джерело підтримки проєктів, спрямованих на розвиток громади;
- гранти, які є важливим інструмент отримання додаткових коштів від державних інституцій, міжнародних організацій чи благодійних фондів;
- співпраця з підприємствами у форматі соціальної відповідальності, спонсорства чи партнерств дає змогу отримувати ресурсну та технічну підтримку;
- інші джерела, такі як: благодійні внески, субсидії, кредити, пожертви й додаткові механізми фінансування.

5. Реалізація проєктів. На цьому етапі відбувається виконання запланованих дій. Усі учасники здійснюють свої функції згідно з графіком і затвердженим планом. Моніторинг процесу та оперативне реагування на виклики є важливою передумовою успіху. Реалізація спирається на системний підхід, управлінську гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Не менш значущою є постійна комунікація між учасниками, що забезпечує злагоджену роботу команди та досягнення запланованих результатів.

6. Оцінка та адаптація. Після завершення проєкту проводиться комплексне оцінювання його ефективності та впливу на громаду, що може стати підставою для внесення корективів у подальші плани. Зокрема здійснюється аналіз відповідності витрат, термінів та якості виконання поставленим цілям, визначається соціальний, економічний, екологічний ефект та зміни у рівні життя мешканців. Результати представляються громаді та іншим стейкхолдерам з дотриманням принципів прозорості. Аналіз може виявити недоліки, що потребують врахування у подальшій роботі, тож, у разі потреби до стратегії розвитку вносяться зміни, які узгоджуються з громадою та спрямовані на адаптацію до нових умов і підвищення результативності.

## Роль суб'єктів управління на різних етапах

Таблиця 2.5

| <b>Етап</b> | <b>Основні суб'єкти</b>   | <b>Функції</b>  |
|-------------|---|---|
| Ініціювання | Управління стратегічного розвитку, департаменти, громада                  | Формування ідеї, попередній аналіз                        |
| Планування  | Управління стратегічного розвитку, фінансове управління, виконавчі органи | Розробка технічного завдання, бюджету, пошук фінансування |
| Реалізація  | Комунальні підприємства, департаменти, підрядники                         | Виконання робіт, закупівлі, координація дій               |
| Моніторинг  | Управління стратегічного розвитку, аудит, громадські ради                 | Контроль виконання, аналіз відхилень                      |
| Завершення  | Виконавчий комітет, відділ фінансів, донори                               | Оцінка ефективності, звітність, аудит                     |

Примітка. Складено автором

Поданий цикл проектного управління має ітеративний характер і забезпечує громаді можливість коригувати свій розвиток відповідно до динамічних змін у соціальному, економічному та екологічному середовищі. Ефективне впровадження проектного підходу створює умови для результативного управління розвитком громади.

### РОЗДІЛ 3

## ПРІОРИТЕТИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРОЄКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Сучасні тенденції розвитку територіальних громад в Україні потребують оновлення управлінських підходів. Проєктні технології виступають важливим інструментом стратегічного управління, що забезпечує ефективність, цільову спрямованість та інноваційний характер муніципальної політики. Водночас практична реалізація таких технологій стримується низкою бар'єрів, значна частина яких виникла або суттєво загострилася у зв'язку з початком повномасштабної військової агресії російської федерації проти України у 2022 році, — зокрема організаційного, кадрового, фінансового та технологічного характеру. Воєнні дії на південних і східних територіях держави, а також масовані ракетні удари по всій країні призвели до масштабного знищення інфраструктурних об'єктів, що спричинило відчутне падіння підприємницької активності та погіршення інвестиційного клімату. У результаті фінансова спроможність фактично всіх територіальних громад була істотно послаблена.

Аналіз теоретико-методичних засад та критична оцінка практичного досвіду, висвітлені у попередніх розділах, чітко засвідчують, що подальший сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності Тернопільської міської територіальної громади вимагають не лише формального використання проєктних інструментів, але й їхньої глибокої, системної інтеграції в управлінську парадигму. Як адміністративний та економічний центр регіону, Тернопільська міська територіальна громада зіштовхується зі складнішим спектром викликів: від необхідності управління значними фінансовими потоками на відбудову, забезпечення довгострокової соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб до підвищення інвестиційної привабливості в умовах геополітичної та економічної невизначеності. Отже, удосконалення механізмів імплементації проєктних технологій повинно мати комплексний,

багаторівневий характер, що охоплює інституційні, кадрові, фінансові та методологічні аспекти.

Першочерговим пріоритетом у процесі удосконалення має стати стратегічна трансформація управління з реалізації окремих ініціатив на управління програмами та портфелями проєктів. Це вимагає відмови від фрагментарного підходу, де проєкти часто конкурують за ресурси, і переходу до цілісної системи, де усі ініціативи Тернопільської міської територіальної громади структуруються відповідно до ключових напрямків Стратегії розвитку громади.

Шляхи удосконалення цього пріоритету включають:

1. Формалізація програмного підходу: Необхідно запровадити методологію Управління успішними програмами (Managing Successful Programmes) як внутрішній стандарт. Це означає, що всі проєкти, спрямовані на досягнення спільної стратегічної мети (наприклад, розвиток інноваційного кластера чи підвищення енергетичної незалежності), мають бути об'єднані у програми. Такий підхід дозволяє ефективно управляти синергіями, розподіляти спільні ресурси та забезпечувати контроль над впливом програми на загальну стратегічну вигоду, а не лише на виконання бюджету окремого проєкту.

2. Створення Стратегічного Комітету з Проєктного Управління: На рівні міської ради має бути сформований постійний Стратегічний Комітет, до складу якого входять вище керівництво, ключові заступники та керівник Офісу Управління Проєктами. Функцією цього Комітету є регулярна (щоквартальна) оцінка проєктного портфеля, його відповідності Стратегії та прийняття рішень щодо фінансування, призупинення або закриття тих проєктів, які втратили свою стратегічну актуальність. Це є ключовим механізмом впровадження справжнього управління, орієнтованого на результат.

Слід зазначити, що успішна реалізація програмного управління є неможливою без інституціонального зміцнення, центральним елементом якого є створення і функціональне наповнення Офісу Управління Проєктами. Цей Офіс Управління Проєктами повинен бути не просто адміністративним відділом, а

потужним центром компетенцій, підпорядкованим безпосередньо вищому керівництву міської ради.

Шляхи удосконалення цього пріоритету мають охоплювати:

1. Розробка внутрішнього Репозиторію Знань: Офіс Управління Проєктами повинен створити та підтримувати єдиний електронний репозиторій, що містить стандартизовані шаблони документації, засновані на кращих світових практиках, таких як Звід знань з управління проєктами (PMBOK), а також архів «вивчених уроків» (Lessons Learned). Цей Репозиторій повинен бути обов'язковим для використання всіма структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та слугувати основою для постійного організаційного навчання.

2. Впровадження системи внутрішньої сертифікації: Офіс Управління Проєктами повинен розробити систему внутрішньої атестації та сертифікації посадових осіб на знання муніципальної проєктної методології. Це забезпечить єдність термінології та процедур, незалежно від відділу, який реалізує проєкт, і підвищить загальну проєктну культуру.

3. Забезпечення ресурсної функції: Офіс Управління Проєктами повинен виконувати функцію централізованого управління ключовими проєктними ресурсами (наприклад, висококваліфікованими консультантами, грант-менеджерами), надаючи їх проєктним командам за потребою, що є особливо актуальним в умовах кадрового дефіциту.

Разом з тим, ефективність інституціональних змін необхідно підкріпити методологічним удосконаленням, що включає посилення управління ризиками та впровадження передових світових технологій. В умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, управління проєктами Тернопільської міської територіальної громади вимагає інтеграції проактивного ризик-менеджменту як обов'язкової складової.

Шляхи удосконалення цього пріоритету передбачають:

1. Мандат на обов'язковий Реєстр Ризиків: Для кожного проєкту, незалежно від його масштабу, має бути обов'язковим ведення Реєстру Ризиків

відповідно до методології Проекти в контрольованому середовищі, версія 2 (PRINCE2). Реєстр має охоплювати не лише фінансові чи технічні ризики, але й політичні, безпекові (для об'єктів критичної інфраструктури) та міграційні.

2. Впровадження Agile-технологій: Досвід країн Північної Європи та Канади вказує на ефективність використання Agile-методологій у публічному секторі для невеликих, швидкоплинних проєктів, де вимоги можуть змінюватися (наприклад, проєкти соціальної підтримки). Впровадження елементів Scrum чи Kanban дозволить Тернопільській міській територіальній громаді підвищити гнучкість і швидкість реагування на потреби населення.

3. Застосування технології інформаційного моделювання будівель (BIM): Для стратегічних рішень щодо розвитку інфраструктури, варто застосовувати технологію інформаційного моделювання будівель, що використовується в Сингапурі та Великій Британії. Ця технологія дозволяє інтегрувати проєктування, фінансування, будівництво та подальшу експлуатацію в єдиній цифровій моделі, що значно знижує ризики, вартість і строки реалізації великих інфраструктурних проєктів у Тернополі.

Окрім того, для забезпечення стійкості та фінансової автономії Тернопільської міської територіальної громади, необхідно посилити фінансово-організаційний механізм, виходячи за межі залежності від Державного фонду регіонального розвитку та бюджетних трансфертів.

Шляхи удосконалення цього пріоритету включають:

1. Активізація державно-приватного партнерства: Необхідно створити спеціалізовану робочу групу з державно-приватного партнерства при Офісі Управління Проєктами. Використання проєктних технологій є критичним, оскільки вони забезпечують чітке структурування проєкту, розподіл ризиків (за принципом «ризик несе той, хто найкраще може ним управляти») та гарантують прозорість фінансових потоків, що є основою довіри для приватного інвестора. Сферами пріоритетного застосування державно-приватного партнерства є модернізація комунальної інфраструктури, енергоефективність та управління відходами.

2. Запровадження інструменту муніципальних облігацій: Для фінансування стратегічних, високорентабельних проєктів слід активізувати механізм випуску муніципальних облігацій. Це вимагає найму кваліфікованих фінансових консультантів та забезпечення найвищого рівня фінансової прозорості проєкту, що може бути гарантовано його управлінням через Офіс Управління Проєктами.

3. Посилення компетенцій у сфері міжнародного фінансування: Тернопільська міська територіальна громада повинна не лише подавати заявки, а й налагоджувати прямі контакти з міжнародними фінансовими організаціями та фондами, розробляючи проєктні заявки відповідно до їхніх вимог, які часто базуються на Зводі знань з управління проєктами.

Нарешті, завершальним, але не менш важливим, елементом удосконалення є забезпечення прозорості, підзвітності та масштабування проєктних зусиль через співпрацю.

Шляхи удосконалення цього пріоритету мають охоплювати:

1. Повне використання Цифрової екосистеми управління відновленням для підзвітного менеджменту: Платформа Цифрова екосистема управління відновленням для підзвітного менеджменту (DREAM) повинна функціонувати не лише як реєстр, а як обов'язковий інструмент моніторингу та оцінки. Проєкти мають публікувати чітко визначені Ключові показники ефективності, а Офіс Управління Проєктами має регулярно звітувати про їхнє фактичне досягнення, що є основою належного врядування.

2. Впровадження муніципальних геоінформаційних систем для управління проєктами: Наслідуючи досвід міст США та Німеччини, Тернопільській міській територіальній громаді варто інтегрувати дані про проєкти (статус, бюджет, план) з геоінформаційними системами. Це дозволить візуалізувати проєкти на карті міста, забезпечуючи максимальну доступність інформації для громадян та полегшуючи контроль.

3. Посилення міжмуніципального співробітництва через проєктні консорціуми: Тернопіль, як регіональний центр, повинен виступати ініціатором

та проєктним лідером у співпраці з навколишніми територіальними громадами для реалізації складних, ресурсоемних проєктів. Спільне створення міжмуніципального Офісу Управління Проєктами для обслуговування кількох територіальних громад може стати економічно ефективним рішенням для забезпечення високої проєктної кваліфікації та доступу до зовнішнього фінансування, користуючись ефектом масштабу.

Усі вищезазначені пріоритети та шляхи удосконалення є взаємопов'язаними і спрямовані на створення цілісної, зрілої та стійкої проєктної екосистеми в Тернопільській міській територіальній громаді. Їхня послідовна та наполеглива імплементація призведе до комплексного, мультиплікативного результату у довгостроковій перспективі:

1. Інституційна зрілість та безпрецедентна підзвітність: Створення Стратегічного Комітету та повноцінного Офісу Управління Проєктами забезпечить інституційну зрілість, що гарантує, що всі рішення щодо ресурсів ґрунтуються на стратегічному аналізі, а не на політичній кон'юнктурі. Повна прозорість через Цифрову екосистему управління відновленням для підзвітності менеджменту та геоінформаційні системи гарантує підзвітність перед громадянами та міжнародними партнерами, різко знижуючи корупційні ризики та підвищуючи довіру.

2. Фінансова автономія та лідерство у залученні інвестицій: Диверсифікація фінансових джерел, зокрема успішне використання державно-приватного партнерства та муніципальних облігацій, різко знизить залежність від центрального бюджету. Це перетворить Тернопільську міську територіальну громаду на провідний інвестиційний хаб, здатний залучати значні обсяги капіталу завдяки високій якості проєктної документації, використанню технології інформаційного моделювання будівель та прозорому управлінню ризиками.

3. Стійкість, гнучкість та стрімка європейська інтеграція: Удосконалені механізми управління ризиками, поєднані з використанням Agile-методологій та посиленням міжмуніципального співробітництва, забезпечать підвищену

життєстійкість громади до зовнішніх шоків та здатність до швидкого реагування. Запровадження міжнародних стандартів та забезпечення прозорості відповідає ключовим вимогам Європейського Союзу, що зробить Тернопільську міську територіальну громаду локомотивом європейської інтеграції на регіональному рівні та гарантує сталий економічний і соціальний розвиток у довгостроковій перспективі.

У кінцевому підсумку, ці шляхи приведуть до створення інноваційної, самодостатньої та прозорої моделі управління, де проєктні технології є не додатковим інструментом, а фундаментальною основою для реалізації Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади та забезпечення добробуту її мешканців.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження, сфокусоване на аналізі та удосконаленні механізмів імплементації проєктних технологій в управління розвитком Тернопільської міської територіальної громади, дало змогу сформулювати низку важливих науково-теоретичних та практичних висновків, що мають суттєве значення для підвищення ефективності публічного адміністрування в умовах децентралізації та необхідності післявоєнної відбудови. З огляду на зростання соціально-економічних потреб населення та імператив забезпечення сталого розвитку, застосування проєктної парадигми є не просто актуальним, а стратегічно необхідним.

У дослідженні системно обґрунтовано, що використання проєктних технологій у публічній сфері не є ізольованим технічним інструментом, а органічно базується на двох фундаментальних концепціях сучасної теорії управління: «належного врядування» (good governance) та управління за результатами (Result-Based Management – RBM). Доведено, що проєктна логіка є операційним механізмом, який переводить принципи RBM (закладені в українському законодавстві через програмно-цільовий метод та Державну стратегію регіонального розвитку до 2027 року) у площину відчутних, вимірюваних результатів на рівні локальної спільноти. Ця теоретична кореляція підтверджує, що впровадження проєктної парадигми прямо імплементує принципи прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних ресурсів.

Проведено систематизацію та наукове обґрунтування розширених переваг проєктного підходу для органів місцевого самоврядування. Доведено, що ефективність проєктних технологій виходить за межі традиційного контролю строків і витрат, охоплюючи критично важливі аспекти:

- управління невизначеністю та гнучкість: Можливість інтеграції елементів Agile-методологій для малих ініціатив забезпечує здатність до

швидкого реагування на мінливі потреби (наприклад, соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб);

– міждисциплінарна координація: Проектний підхід є єдиним інструментом, здатним забезпечити чіткий розподіл функціональної відповідальності та ефективну координацію між різними структурними підрозділами міської ради, що працюють над спільною стратегічною ціллю.

Систематизовано міжнародні стандарти (Звід знань з управління проектами (PMBOK), Проекти в контрольованому середовищі (PRINCE2)), які слугують методологічною основою для української практики, а також визначено ключові інститути-актори (Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, Державний фонд регіонального розвитку, цифрова платформа DREAM), які формують інституційну базу для проектного управління.

Також було здійснено аналіз існуючої системи та виявлені обмеження, відповідно до яких сформульовані висновки:

1. За результатами аналізу, українська система публічного управління має достатньо міцну нормативно-правову та інституційну базу (ПЦМ, ДСРР-2027, Закон «Про засади державної регіональної політики»). Запровадження платформи Цифрова екосистема управління відновленням для підзвітного менеджменту (DREAM) є безпрецедентним позитивним кроком, що забезпечує прозорість та підзвітність, відповідаючи найкращим світовим стандартам.

2. Незважаючи на наявність потужної бази, головний негативний аспект існуючої практики полягає у її фрагментації та домінуванні процесно-функціональної логіки. Це призводить до таких ключових викликів:

– відсутність стратегічного програмного управління: Проекти найчастіше розглядаються як одиничні, ізольовані ініціативи, що конкурують за фінансування, а не як елементи узгодженого портфеля, спрямованого на досягнення стратегічних цілей громади;

– інституційна слабкість: Існує гостра потреба у створенні централізованого Офісу Управління Проєктами з реальними стратегічними та методологічними повноваженнями, оскільки поточні структури часто виконують лише адміністративну, а не керуючу функцію;

– кадровий та технологічний розрив: Недостатня кваліфікація персоналу не дозволяє ефективно працювати з міжнародними фінансовими інституціями та впроваджувати інноваційні технології (наприклад, технологію інформаційного моделювання будівель (BIM)), необхідні для великомасштабного інфраструктурного відновлення.

Тож, для забезпечення переходу Тернопільської міської територіальної громади до зрілої моделі управління, орієнтованої на результат, запропоновано комплекс інноваційних рішень, науково обґрунтованих на базі порівняльного аналізу зарубіжного досвіду (Німеччина, Канада, Польща):

– інноваційна інституційна модель (Порівняння з відомими підходами):

Рішення: Запропоновано здійснити перехід до Програмного та Портфельного управління через створення Стратегічного Комітету (вищий орган управління портфелем) та наділення Офісу Управління Проєктами повноваженнями Центру Компетенцій.

Перевага: На відміну від типової, адміністративно-орієнтованої моделі, запропонований підхід надає Офісу Управління Проєктами стратегічний мандат (оцінка проєктів на відповідність стратегії), методологічний мандат (внутрішня сертифікація, розробка стандартів на основі PRINCE2) та ресурсну функцію (централізоване управління ключовими фахівцями), що забезпечить системність і подолає міжвідомчу ізоляцію.

– технологічне та методологічне вдосконалення:

Рішення: Впровадження інноваційних технологій, що відповідають вимогам часу: обов'язкове використання технології інформаційного моделювання будівель (BIM) для всіх інфраструктурних проєктів (з метою зниження ризиків і вартості) та інтеграція Agile-методологій у соціальні та

сервісні проекти для підвищення гнучкості. Посилення контролю має забезпечуватися повним використанням DREAM у зв'язці з муніципальними геоінформаційними системами (ГІС) для публічної візуалізації.

Управління ризиками: Запровадження обов'язкового, стандартизованого Реєстру Ризиків для кожного проекту, що охоплює фінансові, безпекові та міграційні ризики, підвищуючи загальну життєстійкість громади.

– фінансова диверсифікація та регіональна співпраця:

Рішення: Запропоновано активне використання механізмів державно-приватного партнерства та випуск муніципальних облігацій як джерел фінансування, незалежних від центрального бюджету. Це вимагає найвищої якості проектної документації, гарантованої Офісом Управління Проектами. Для масштабування зусиль, необхідно створювати міжмуніципальні проектні консорціуми з навколишніми громадами.

Послідовна імплементація запропонованих інноваційних рішень призведе до таких позитивних результатів (прогнозу) у довгостроковій перспективі:

1. Інституційна зрілість та підзвітність: Створення стратегічно орієнтованого Офісу Управління Проектами забезпечить перехід до даних, орієнтованих на результат, для прийняття рішень. Повна прозорість через DREAM/ГІС різко знизить корупційні ризики та підвищить довіру громадян та міжнародних партнерів.

2. Фінансова автономія та інвестиційна привабливість: Диверсифікація джерел фінансування через ДПП та облігації перетворить Тернопільську міську територіальну громаду на провідний інвестиційний хаб, здатний залучати значні обсяги приватного капіталу завдяки високій якості управління.

3. Стійкість та стрімка європейська інтеграція: Удосконалені механізми управління ризиками, поєднані з використанням міжнародних стандартів, підвищать життєстійкість громади до зовнішніх шоків і прискорять її інтеграцію до європейського економічного простору, роблячи її локомотивом регіонального розвитку.

Щодо ризиків, то основні з них пов'язані з імплементацією пропозицій, є політико-адміністративними: опір змінам з боку функціональних підрозділів (втрата контролю над бюджетами та ресурсами) та інерція бюрократичної системи. Нівелювання цих ризиків вимагає тотальної політичної підтримки з боку керівництва громади (обов'язкове закріплення Стратегічного Комітету) та планування етапного впровадження методології, починаючи з пілотних, високопріоритетних проєктів. Фінансовий ризик (недостатність початкового фінансування для РМО) має бути мінімізований через залучення грантової технічної допомоги від міжнародних партнерів (як-от U-LEAD).

У кінцевому підсумку, успішна імплементація проєктних технологій, на основі запропонованих інноваційних рішень, призведе до створення інноваційної, самодостатньої та прозорої моделі управління, що гарантує сталий економічний і соціальний розвиток Тернопільської міської територіальної громади у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AXELOS Global Best Practice. PRINCE2® Foundation Manual. London: TSO, 2017. 320 p.
2. DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) – Цифрова екосистема управління відновленням для підзвітного менеджменту. Офіційний вебсайт. URL: <https://dream.gov.ua/>
3. Drucker, P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
4. Fayol, H. General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 110 p. (Original work published 1916).
5. GIZ Ukraine. Звіт «Capacity Building for Local Governance in Ukraine», 2024.
6. International Project Management Association (IPMA). IPMA Competence Baseline (ICB), Version 4.0. Nijkerk, The Netherlands: IPMA, 2015. 235p.
7. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. 1168p.
8. Monitoring.MinRegion.gov.ua. Моніторинг ефективності місцевого самоврядування. URL: <https://monitoring.minregion.gov.ua/>
9. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 370 p.
10. World Bank. Governance. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance> (Дата звернення: 01.11.2025).
11. Асоціація міст України. Посібник «Підготовка проєктів розвитку громад», 2023.
12. Асоціація міст України. Посібник з підготовки проєктів місцевого розвитку. Київ: АМУ, 2023. 112 с.

13. Гончарук Н. Т. Проектні технології як інструмент активізації соціально значущих ініціатив територіальної громади. Публічне управління та адміністрування. 2020. № 1. С. 45–51.

14. Грищенко І. В. Проектна логіка як основа реалізації стратегічних завдань розвитку об'єднаних територіальних громад. Економіка та суспільство. 2021. № 33. С. 1–5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/923/941>

15. Державний фонд регіонального розвитку. Офіційний сайт. URL: <https://new.dfr.minregion.gov.ua>.

16. Князєв В. М. Проектні технології у публічному управлінні: теоретичні аспекти та практичне застосування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Державне управління. 2018. Вип. 1. С. 132–136.

17. Мартиненко О. І. Стратегічний проектний менеджмент в управлінні розвитком територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 161–165.

18. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання, 2006. 420 с.

19. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний вебсайт. URL: <https://minregion.gov.ua>

20. Полікровський Р.С. Роль проектного офісу в ефективному управлінні територіальною громадою в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. № 3 (285). 2025. С. 264-272

21. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 90.

22. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 69. Ст. 2221.

23. Про затвердження Порядку підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть

реалізовуватись за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 932. Офіційний вісник України. 2021. № 61. Ст. 3848.

24. Про затвердження Порядку проведення моніторингу та оцінки ефективності управління у сфері регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2020 № 1567. Офіційний вісник України. 2021. № 5. Ст. 251.

25. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

26. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 34. Ст. 1171.

27. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України; Склад колегіального органу, Положення від 16.09.2015 № 714.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2015-%D0%BF#Text>.

28. Програма U-LEAD with Europe. Методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування, 2023.

29. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

30. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки.  
URL: <https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/uploaded-files>

31. Тернопільська міська рада. Офіційний сайт.  
URL: <https://ternopilcity.gov.ua/>

32. Чикаренко І.А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. Теорія та практика державного управління. Вип. 9. Державне управління та місцеве самоврядування: тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. Харків: Магістр, 2004. С. 24-26.