

Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет

НОСИК РОМАН ІВАНОВИЧ

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

МО-М2(з)

073 Менеджмент(Менеджмент організацій і адмінстрування)

Автореферат на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2022

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті  
імені Василя Стефаника

Науковий керівник: проф. Романюк М.Д.

Рецензенти: проф. Щур Р.І.

Захист відбудеться: «\_\_»\_\_\_\_\_2022р.

Дипломну роботу надано до захисту: «\_\_»\_\_\_\_\_2022р.

Завідувач кафедри      проф. Романюк М.Д.      \_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні підходи до проєктного менеджменту  
для розвитку територіальних громад

1.1. Загальна характеристика проєктного менеджменту  
як об'єкту управління територіальними громадами

1.2. Інституційне забезпечення управління проєктами

1.3. Сутність та принципи функціонування територіальних громад

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Аналіз системи управління проєктами на прикладі  
Івано-Франківської міської ради

2.1. Оцінка стану проєктної діяльності на муніципальному рівні

2.2. Організаційно-методичне забезпечення управління проєктами

2.3 Інструменти бюджетної підтримки розвитку територіальних  
громад в Україні

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Пропозиції щодо перспектив та тенденцій використання  
проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

3.1. Посилення ролі проєктної діяльності в  
реалізації моделі «розумного міста»

3.2. Використання інструментів регіонального маркетингу  
в активізації проєктної діяльності на муніципальному рівні

3.3 Вивчення досвіду європейських країн щодо ефективного  
проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних літературних джерел

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність проблеми.** Розвиток публічної сфери в Україні, а саме проведення реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади, вимагає використання нових підходів до муніципального управління, що в результаті дозволяє підвищити рівень добробуту населення та досягти стратегічних цілей. В результаті територіальні громади отримали більше можливостей розпоряджатися бюджетними коштами, а органи місцевого самоврядування розширили свої повноваження, що також підвищило відповідальність за комплексний та збалансований розвиток території. Отже, впровадження проектного підходу для сфери державного управління дозволяє мінімізувати витрати ресурсів та досягти запланованих результатів у більш короткі терміни завдяки прийняттю раціональних та обґрунтованих рішень.

Залучення додаткових коштів на діяльність органів місцевого самоврядування та, відповідно, опрацювання проектних пропозицій є актуальною і насамперед необхідною діяльністю на сьогодні. Власне, нинішній рівень фінансових ресурсів у громадах диктує необхідність пошуку додаткових джерел.

Тобто зростання популярності проектної діяльності в територіальних громадах, яке спостерігається останніми роками, пов'язане як з економічними факторами, так і з процесами децентралізації та досить привабливими пропозиціями як міжнародних, так і українських програм та інституцій, спрямованих на місцевий розвиток.

У регіональному розрізі подібні практики розвиваються нерівномірно і, наприклад, західні регіони України виявляють більшу активність щодо управління проектами. Тим не менш, проектна діяльність в органах місцевого самоврядування в інших регіонах України повільно, але впевнено набирає обертів. Органи місцевого самоврядування поступово вчаться писати проекти, досить несміливо, але все активніше беруть участь у різноманітних конкурсах та програмах, хоча й стикаються з низкою проблем.

Тому на часі проведення аналітичних досліджень щодо впровадження таких заходів, які б допомогли мінімізувати потенційні виклики та вивчити ключові етапи розвитку, труднощі та найкращі практики. Це призводить до того, що

розроблені проекти є неякісними та втрачають потенційних інвесторів для фінансування, що вказує на необхідність використання сучасних технологій менеджменту. Протягом кількох років досвід європейських країн демонструє ефективність використання проектної методології на розвиток муніципальних утворень за рахунок розширення залучених ресурсів, посилення зв'язку діяльності органів місцевого самоврядування з потребами територіальних громад, удосконалення організаційного забезпечення та інструментальної складової регулювання територіальний розвиток. Тому сьогодні проектний менеджмент набуває особливої актуальності в публічній сфері України та потребує негайного вирішення проблемних питань.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Особливості застосування проектних технологій у державному управлінні досліджували вчені та практики В. Авер'янова, Т. Безверхнюк, П. Ворона, Н. Загіней, В. Зацерковний, В. Малиновський, Г. Мінаєва, В. Молоканов, І. Чикаренко, Ю. Шарова, А. Чемерис, Г. Старченко, Н. Парасюк, В. Худолей, Н. Мельтюхова. Крім того, проблематика проекту висвітлюється в наукових працях зарубіжних дослідників: М. Конна, Г. Жезніка, В. Монкевича, Р. Пітмана, П. Сегварі, І. Сандерса та ін.

**Метою випускної роботи** є виявлення та аналіз особливостей проектного менеджменту в публічній сфері, розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи проектного менеджменту в органах місцевого самоврядування.

Виходячи з поставленої мети, відзначимо такі завдання:

- виділення
- розкрити сутність та організаційно-правові засади проектної діяльності;
- викласти особливості розробки та реалізації проектів в органах місцевого самоврядування;
- охарактеризувати організаційне забезпечення формування системи управління проектами в Івано-Франківській міській раді;
- проаналізувати ефективність проектного менеджменту в Івано-Франківській міській раді;
- обґрунтувати шляхи удосконалення проектної діяльності органу

місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління проектами в Івано-Франківській міській раді.

**Предметом дослідження** є економічні відносини та процеси, що забезпечують формування системи управління проектами органу місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** Для написання магістерської роботи були використані загальнонаукові методи та методи дослідження: історичний, діалектичний, абстрактно-логічний методи, а також метод аналізу та синтезу, аналогії та порівняння, інші економіко-статистичні методи.

**Інформаційною базою** дослідження слугували закони України, Укази Президента, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, інша наукова та періодична література. Крім того, використано дані звітних періодів Івано-Франківської міської ради.

**Структура магістерської роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із зазначенням назв, додатків, містить таблиці та рисунки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

### У розділі 1 “Теоретичні підходи до проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад”

Розглядається загальна характеристика проєктного менеджменту як об’єкту управління територіальними громадами.

Дискусія про актуальність розвитку проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування триває вже майже друге десятиліття, але активність процесу гальмується низкою факторів: низька спроможність більшості органів місцевого самоврядування, брак кадрового потенціалу, та їх фінансова підтримка.

Особливо на початку реформи децентралізації проєктна діяльність в основному здійснювалася органами місцевого самоврядування міст обласного значення, а іноді і великих районних центрів. І справді, вони першими продемонстрували успішні приклади залучення позабюджетних коштів та ефективної співпраці з проєктами та програмами міжнародної технічної допомоги. Це пояснюється як наявністю в містах відповідних спеціалістів, які здатні написати якісний проєкт, так і бажанням багатьох донорів працювати з надійними партнерами, які також можуть забезпечити та забезпечити його реалізацію, за потреби належне співробітництво, фінансування проєктів.

Для більшості мешканців села та малих міст успішна проєктна діяльність була винятком із правил. Активізація проєктної діяльності органів місцевого самоврядування уважно стежить за розвитком реформи та залученням до процесу об’єднаних територіальних громад, які завдяки такій співпраці з міжнародними проєктами та програмами покращують якість послуг, надаються на їх території.

Маючи можливість досліджувати певні здобутки децентралізації та розвитку територіальних громад, вже сьогодні можна виокремити проєктні пропозиції, які готують та реалізують органи місцевого самоврядування, тенденції взаємодії з донорськими організаціями та партнерами для аналізу викликів та можливостей у площі .

За характером предметної області проєкти можна поділити на науково-дослідні, проєкти в бізнес-середовищі та проєкти в публічній сфері. Під проєктом

у публічній сфері розуміється комплекс взаємопов'язаних логічно структурованих завдань і заходів, розміщених у часовому масштабі, які спрямовані на вирішення найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіального підрозділів чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни. Потреба в проекті виникає тоді, коли певна ситуація не влаштовує, наприклад, мешканців громади, і певний орган державної влади, громадська організація чи ініціативна група прагне її змінити в умовах дефіциту часу, фінансових та людських ресурсів. ресурси. Отже, проектна діяльність у державному управлінні виступає як процес інституціалізації в програмно-цільовий формат методів втручання органів державної влади чи місцевого самоврядування в соціальну дійсність з метою вирішення суспільної проблеми.

**У розділі 2 «АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»** здійснено оцінка стану проектної діяльності на муніципальному рівні.

Однією з наймасштабніший реформ в Україні є реформа децентралізації влади, яка дозволила новоствореним громадам вільно розпоряджатися фінансовими ресурсами та передала низку повноважень органам місцевого самоврядування, які можуть краще орієнтуватися у місцевих проблемах та ефективніше використовувати кошти, щоб їх вирішити. Тому процеси децентралізації стали рушійною силою розвитку місцевих громад. Не є винятком і Івано-Франківська міська територіальна громада, де місто Івано-Франківськ сьогодні посідає лідируючі позиції у рейтингу міст із найбільш сприятливим бізнес-кліматом та ефективним економічним управлінням [10].

Івано-Франківська міська рада вирішує питання забезпечення сталості розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади, а також організації проектної діяльності. Крім того, до реалізації різноманітних соціальних та муніципальних проектів можуть долучитися зацікавлені особи: акціонери та інвестори, громадські та благодійні організації, підприємства, профспілки, ЗМІ, наукові та освітні установи, інші муніципалітети, мешканці громад тощо.



Перш ніж перейти до оцінки проектної діяльності на муніципальному рівні, необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози територіальної громади міста Івано-Франківська.

Проведення SWOT-аналізу допомагає розробити стратегію розвитку громади, а проекти як інструменти реалізації стратегії вирішують проблемні питання в різних сферах життєдіяльності міста [12, с. 34]. Так, після зміни територіальної одиниці в процесі децентралізації, збільшення функцій та завдань органів місцевого самоврядування, Івано-Франківська міська рада прийняла рішення про затвердження нового Стратегічного плану розвитку територіальної громади міста Івано-Франківська. до 2029 року.

Крім того, Івано-Франківська міська рада затверджує програми розвитку комунального утворення на найближчу перспективу, відповідно до яких розробляються проекти. Пріоритетними напрямками розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на 2020-2021 роки є:

- конкурентоспроможна економіка громади;
- підвищення комфортності життя мешканців громади;
- створення умов для високої якості життя.

Покращення інженерно-транспортної інфраструктури в місті Івано-Франківську є пріоритетним завданням Івано-Франківської міської ради, адже місто активно розвивається, а кількість користувачів автотранспортом збільшується. У зв'язку з цим сьогодні розширюють деякі вулиці шляхом додавання додаткової смуги чи повороту, облаштовують кільцеві розв'язки, покращують організацію дорожнього руху, добудовують дороги.

**У розділі 3** “Пропозиції щодо перспектив та тенденцій використання проектного менеджменту для розвитку територіальних громад” встановлено посилення ролі проектної діяльності в реалізації моделі «розумного міста»

Одним із завдань стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади до 2029 року є впровадження сучасної системи управління громадою за моделлю «smart city».

Територіальні громади є суб'єктами державного управління в цілому та соціального розвитку регіонів зокрема.

У свою чергу, переміщення центру тяжіння на рівень громади певної території, посилення її ролі та відповідальності в усіх сферах життєдіяльності, в тому числі й соціальної, передбачає формування управлінської здатності громад ефективно та відповідально розпоряджатися повноваженнями та ресурсами, наданими для їх реалізації в соціально-гуманітарній сфері.

Основним механізмом формування спроможних територіальних громад Україна обрала їх добровільне об'єднання, процес якого врегульовано на законодавчому рівні. Розроблено Методику формування спроможних територіальних громад, прийнято обласними радами та затверджено урядом країни перспективні плани формування територій громад для 23 областей (крім Закарпатської).

Проте, незважаючи на те, що за три роки реформи об'єдналося 366 громад міст, селищ та сіл, процес об'єднання значної їх частини відбувся без урахування вимог методики їх формування, відповідно, за своїми характеристиками вони практично не відрізняються від більшості існуючих (не об'єднаних) халків. Крім того, це лише половина суми, затвердженої перспективними планами. Розвиток розумних міст у світі та Європі відбувається швидкими темпами завдяки правильному використанню інформаційних ресурсів і сьогодні є прикладом удосконалення управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Найбільш актуальним для українських міст є використання європейської моделі «smart city».

Ключовими пріоритетами модернізації в місті Івано-Франківську є сфера житлово-комунального господарства, сфера транспортних послуг, безпека громадян та трансформація управління Івано-Франківської міської територіальної громади, де інструменти збору даних Це може бути фотофіксація, відеоспостереження, Інтернет речей, єдина система екстреного виклику, біометрія, інтелектуальні транспортні системи.

Водночас впровадження моделі «розумного міста» потребує залучення Івано-Франківською міською радою додаткових фінансових та людських ресурсів до системи управління проектами. Тому ми можемо розглянути потенційні напрямки розвитку проекту Івано-Франківською міською радою, використовуючи досвід іноземних міст.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проаналізовано теоретичні положення та прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері. Отримані результати дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. Серед провідних технологій управління проектами визначено формування інструментів для аналізу проектів та оцінки їх подальшої ефективності, обґрунтування фінансової доцільності їх реалізації, а також заходів з організації, моніторингу та контролю реалізації проектів.

2. Доцільність розробки та реалізації проектів у сфері державного управління визначається реалізацією стратегічного плану та різноманітних програм економічного та соціального розвитку муніципального утворення. Крім того, проектний підхід передбачає чіткий розподіл цілей, завдань, функцій та відповідальності за реалізацію проекту, а також допомагає підтримувати зворотній зв'язок із населенням, надаючи йому можливість оцінити діяльність органів державної влади.

3. Використання проектної методології в державному управлінні, особливо в системі місцевого самоврядування, може забезпечити конкурентоспроможність та структурні зміни української економіки. Водночас управління проектами сприятиме прозорості та здешевленню бюджетів усіх рівнів, зменшить можливості для корупції та досягне ефективних результатів інвестиційної діяльності.

4. Об'єктом дослідження є Івано-Франківська міська рада. Цей орган місцевого самоврядування реалізує низку проектів, які покращують добробут населення та сприяють розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади. Завдяки відкритій політиці влади, спрямованій на налагодження тісного зв'язку з місцевими жителями, Івано-Франківськ у 2019 році отримав нагороду OpenDataCityAward за найвищі стандарти оприлюднення відкритих даних, а конкурс «Громадський бюджет» допомагає втілювати в життя популярні та найцікавіші ідеї.

5. У ході дослідження визначено організаційно-методичне забезпечення проектного менеджменту в Івано-Франківській міській раді та проаналізовано результати реалізації кількох проектів комунального призначення. Ми бачимо, що місцева влада спрямовує бюджетні кошти переважно на розвиток

транспортної інфраструктури, запровадивши систему безготівкової оплати проїзду в громадському транспорті; створення електронних сервісів, які допомагають жителям міста знайти необхідну інформацію або спрощують процедуру отримання адміністративної послуги; благоустрій територій; енергозбереження та створення індустріального парку.

6. Івано-Франківськ поступово перетворюється на «розумне» місто, адже місцева влада використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології та продовжує реалізовувати проекти сталого розвитку муніципального утворення.

7. Використання інструментів регіонального маркетингу в проектній діяльності Тернопільської міської ради сприяє покращенню іміджу м. Івано-Франківська та формуванню стратегічних цілей розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади, однак бачимо необхідність зміцнення бренду міста, відновлення його історико-культурного потенціалу та залучення інвестицій.

8. Ми бачимо, що досвід проектного менеджменту Івано-Франківської міської ради може слугувати прикладом для інших органів місцевого самоврядування в містах не лише Івано-Франківської області, а й усієї України. Його виконавчий орган одним із перших почав удосконалювати апарат управління, адже він є інструментом створення затишної, гостинної, комфортної європейської спільноти для життя та дозвілля. Це стосується і формування системи управління проектами, яка складається з процесів систематизації та інтеграції наявних і необхідних знань, умінь, методів, засобів і технологій управління проектами для реалізації різноманітних проектів з метою найбільш оптимального використання фінансових, часових, людських та інших ресурсів територіальної громади для досягнення поставленої мети. Крім того, проектна команда, яка відповідає за реалізацію певного проекту, має забезпечити процеси управління ресурсами територіальної громади та необхідною інформацією, сформувати відповідну систему комунікацій та приймати термінові управлінські рішення. Як наслідок, це дає змогу цілеспрямовано та ефективно інвестувати бюджетні кошти, залучати інвестиції та створювати нові підприємства на території громади.

9. З іншого боку, Івано-Франківська міська рада може зіткнутися з низкою проблем, пов'язаних із недостатньою активністю громадян (голосувати за

громадський бюджет чи підтримувати місцеві петиції можна за допомогою ID-картки чи платіжних карток не всіх банків) ; незацікавленість бізнесу в ініціюванні сучасних підходів до розвитку територій; формальність процесу залучення громадськості, підприємців та інших зацікавлених сторін до обговорення та реалізації проекту.

11. Ми можемо запропонувати такі трансформаційні дії для покращення управління проектами в Івано-Франківській міській раді:

- удосконалити організаційну структуру органу місцевого самоврядування шляхом створення Інституту міста та Департаменту містобудування;
- розробити системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації проектів державного управління;
- створення умов для об'єднання окремих проектів у програми та портфелі та пошуку інвестицій для реалізації портфелів проектів;
- застосовувати підходи державно-приватного партнерства, наприклад, для розвитку житлово-комунального господарства з метою оновлення матеріально-технічної бази;
- створити показники економічної ефективності реалізації проекту;
- формувати кадровий потенціал в органі місцевого самоврядування через підготовку проектних менеджерів з базою знань публічного управління та адміністрування у вищих навчальних закладах;
- оптимізувати інвестиційні потоки під час реалізації проектів, підвищити ефективність використання коштів державного та місцевих бюджетів;
- створення умов для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій;
- розробити документацію для подання проектних заявок на залучення міжнародних фінансових інвестицій, у тому числі через грантовий механізм;
- оцінити потенціал проектного менеджменту в контексті реформи децентралізації для подальшого розвитку об'єднаної міської територіальної громади;
- здійснити оцінку можливостей використання соціального підприємництва в реалізації проектів соціального спрямування.