

## АНОТАЦІЯ

Полікровський Роман Степанович. Імплементация проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – менеджмент. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2025.

У дисертації розглянуто важливу наукову проблему — обґрунтовано, чому варто застосовувати проєктний підхід під час розробки та впровадження стратегій розвитку територіальних громад у сучасних умовах.

Автором запропоновано модель удосконалення процесу управління розвитком Збаразької міської територіальної громади із застосуванням проєктного підходу, що включає такі напрями організаційно-функціонального й інструментального характеру: розробка і впровадження проєктного офісу (проєктний офіс забезпечує централізоване управління всіма проєктами громади, ресурсно й інструментально супроводжує ці проєкти); інтеграція інструментів проєктного менеджменту ((Trello, Asana, Microsoft Project) дозволяють ефективно планувати і розподіляти ресурси, здійснювати контроль за виконанням завдань та звітувати про результати); розвиток міжвідомчої координації (сприяє кращій взаємодії між учасниками реалізації проєктів у громаді, дозволяє уникати дублювання функцій); розробка стратегічних проєктів для соціально-економічного розвитку територіальної громади (щодо: покращення інфраструктури, розвитку місцевого бізнесу, підвищення якості життя місцевих жителів тощо); моніторинг та оцінка проєктів (уможливлюють відстеження стану й здійснення реальної оцінки результативності проєктів на всіх етапах їх реалізації); залучення громадськості до процесу управління проєктами (активне використання комунікаційних інструментів сприятиме долученню стейкхолдерів до визначення пріоритетів проєктної діяльності, її оцінки тощо); зміцнення кадрового ресурсу органу місцевого самоврядування через навчання і розвиток компетенцій працівників (реалізація проєктних підходів вимагає висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати проєкти відповідно до сучасних управлінських стандартів, інтегрувати інноваційні рішення задля

підвищення результативності проєктного менеджменту на місцевому рівні). Реалізація пропонованої моделі дозволить інституційно, організаційно-функціонально, інструментально посилити процес управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу.

Представлено авторське трактування поняття «проєктний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» як концепції управління і управлінської методики, що знаходить вияв у реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку територіальної громади через впровадження окремих проєктів з чіткими цільовими, ресурсними й критеріальними характеристиками, інноваційними ініціативами, які задовольняють потреби громади й відповідають на існуючі виклики, завдяки чому досягаються ефекти у вигляді різних видів ефективності (економічної, соціальної, екологічної, управлінської, інноваційної, інституційної). Такий варіант трактування акцентує увагу на значимості забезпечення сталого розвитку і залучення місцевої спільноти до прийняття управлінських рішень, що є показниками соціальної, екологічної, управлінської та інституційної ефективності розвитку територіальної громади.

Визначено перелік шляхів імплементації кращих зарубіжних практик в управління розвитком територіальної громади, а саме: створення центрального Офісу управління проєктами; обов'язкове навчання публічних службовців методології проєктного управління; запровадження системи моніторингу та оцінки державних проєктів; уніфікація проєктного управління на рівні місцевого самоврядування; централізоване управління великими інфраструктурними проєктами; запровадження цифрової архітектури управління державними проєктами; розширення державного стимулювання приватних інвестицій у територіальні проєкти.

З метою посилення промислово-економічного, соціального, просторово-екологічного й фінансово-інвестиційного потенціалу Збараської міської територіальної громади запропоновано доцільні проєктні ініціативи, які мають інноваційний характер, оскільки вони враховують індивідуальну специфіку територіальної громади; орієнтовані на її участь у створенні інституцій; мають

потенціал масштабування та зовнішнього фінансування; упроваджують нові моделі міжсекторальної взаємодії. Ці проектні ініціативи характеризуються: інтеграцією стратегічного та проектного підходів на рівні громади; унікальними механізмами залучення ресурсів; орієнтуванням на інституційну сталість; транскордонним та партнерським баченням; використанням цифровізації як основи управління.

Запропоновано комплекс заходів для розвитку компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування в управлінні проектами, зокрема: організація спеціалізованих навчальних програм; впровадження наставництва та коучингу; розвиток практичних навичок через роботу в командах; впровадження систем управління проектами, таких як Microsoft Project, Asana, Trello; обмін досвідом і кращими практиками: участь у конференціях, форумах та зустрічах з представниками інших органів місцевого самоврядування; розвиток комунікаційних та лідерських навичок; використання системи оцінки ефективності; мотивація та стимулювання до саморозвитку.

Ідентифіковано перелік ключових компетентностей посадових осіб для ефективного впровадження проектного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування та відповідних інструментів для їх освоєння, а саме: стратегічне мислення (тренінги з планування, курси зі стратегічного менеджменту); планування та організаційні навички (Microsoft Project, курси з тайм-менеджменту, Asana); управління ресурсами (курси з управління ресурсами, бюджетування, Excel, ERP-системи); фінансовий менеджмент (курси з фінансового менеджменту, SAP, QuickBooks, програми для бюджетування); управління ризиками (тренінги з управління ризиками, RiskWatch, спеціалізовані програми для оцінки ризиків); комунікаційні навички (тренінги з комунікації, переговорів, Slack, Zoom); лідерство та мотивація команди (курси з лідерства, тренінги з командної роботи, книги про мотивацію); аналітичне мислення та прийняття рішень (Excel, Power BI, тренінги з аналітики, курси з аналізу даних); компетентність у використанні інформаційних технологій (Microsoft Project, Trello, курси з цифрової грамотності); навички моніторингу та оцінки проєктів (курси з моніторингу проєктів, інструменти

звітності, Tableau, Power BI); юридична грамотність (курси з правознавства, вивчення нормативних документів).

Окреслено напрями впровадження інформаційних інструментів у проектну діяльність територіальних громад, зокрема: розвиток електронного документообігу (скорочує час на обробку інформації, знижує адміністративні витрати та підвищує прозорість рішень); використання аналітичних платформ (забезпечує аналіз даних, прогнозування тенденцій, прийняття обґрунтованих рішень); автоматизація управлінських процесів (автоматизує рутинні завдання (планування, контроль, звітність), що підвищує ефективність); впровадження систем моніторингу та оцінки (дозволяє відстежувати прогрес проєктів у реальному часі, оцінювати результати та реагувати на відхилення); інтеграція інформаційних систем (забезпечує єдину платформу для взаємодії підрозділів, полегшує обмін інформацією); використання інструментів для зворотного зв'язку з громадянами (залучає громаду до прийняття рішень, підвищує прозорість управління).

Набули подальшого розвитку ознаки проектного підходу у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема: точна визначеність часових термінів (реалізація проєкту повинна здійснюватися у чітко визначені терміни, обумовлені між замовником та виконавцями); узгодженість із суспільними запитами (підготовка проєкту відбувається відповідно до чітко визначеного завдання, повинна узгоджуватися із встановленими цілями, повною мірою задовольняти суспільні потреби); орієнтація на ефективний розвиток територіальної громади (реалізація передбачених заходів має мати на меті забезпечення або мотивацію до стабільного розвитку територіальної громади); доступність (реалізація проєкту має відбуватися з метою уникнення корупційних явищ або появи конфлікту інтересів між замовником та виконавцями такого проєкту).

Доповнено сфери діяльності, у яких необхідним є використання проектного менеджменту в територіальних громадах, а саме: створення обґрунтованих планів заходів щодо втілення діючих стратегій розвитку громад; залучення в економіку громад достатнього числа грантових ресурсів, в тому числі відповідно до програм міжнародного технічного сприяння; зростання якості людського й соціального

капіталу громад, в тому числі через нарощування їхнього підприємницького потенціалу, вирішення існуючих екологічних проблем, розповсюдження новітнього досвіду демократичного врядування й публічного управління, введення цифрових технологій; покращення інвестиційного клімату й зростання масштабів інвестиційних ресурсів, які залучені в економіку громад – від іноземних інвесторів і релокованих українських підприємств, в тому числі з громад, що наближені до зони бойових дій та з тимчасово окупованих територій; вирішення ряду соціальних проблем жителів громад, в тому числі через розвиток соціального підприємництва, зменшення рівня безробіття, гарантування повноцінної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в економічну й соціальну сферу громади.

**Ключові слова:** менеджмент, децентралізація, органи місцевого самоврядування, територіальна громада, управління економічним і соціальним розвитком території, сталий розвиток, стратегічне управління, управління проєктами, проєктний підхід, інвестиційно-інноваційна діяльність.

## ANOTATION

Polikrovskii Roman. Implementation of the project approach in managing the development of a territorial community. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 –management. Western Ukrainian National University. Ternopil, 2025.

The dissertation addresses an important scientific problem - it is substantiated why it is worth applying the project approach in the development and implementation of strategies for the development of territorial communities in modern conditions.

The author proposes a model for improving the development management process of the Zbarazh City Territorial Community using the project approach, which includes the following organizational, functional, and instrumental areas: development and implementation of a project office (the project office provides centralized management of all community projects, resource and instrumental support for these projects); Integration of project management tools (Trello, Asana, Microsoft Project) to effectively plan and allocate resources, monitor the implementation of tasks and report on results; development of interagency coordination (promotes better interaction between project participants in the community, avoids duplication of functions); development of strategic projects for the socio-economic development of the territorial community (including: improving infrastructure, developing local business, improving the quality of life of local residents, etc.; monitoring and evaluation of projects (enable tracking the status and realistic evaluation of project performance at all stages of their implementation); involvement of the public in the project management process (active use of communication tools will facilitate the involvement of stakeholders in determining the priorities of project activities, their evaluation, etc.); strengthening the human resource of the local government through training and development of employees' competencies (the implementation of project-based approaches requires highly qualified personnel capable of implementing projects in accordance with modern management standards, integrating innovative solutions to improve the effectiveness of project management at the local level). The implementation of the proposed model will allow institutional, organizational, functional, and instrumental

strengthening of the process of managing the development of a territorial community using a project approach.

The author's interpretation of the concept of “project approach in managing the development of a territorial community” as a management concept and a modern management methodology is presented, which is manifested in the implementation of strategic and tactical tasks of territorial community development through the implementation of individual projects with clear target, resource and criterion characteristics, innovative initiatives that meet the needs of the community and respond to existing challenges, thereby achieving effects in the form of various types of efficiency (economic, social, environmental, managerial, innovative, institutional). This interpretation emphasizes the importance of ensuring sustainable development and involving the local community in management decision-making, which are indicators of the social, environmental, managerial and institutional efficiency of the territorial community's development.

A list of ways to implement best foreign practices in the management of territorial community development has been identified, namely: creation of a central project management office; mandatory training of public servants in project management methodology; introduction of a system for monitoring and evaluation of public projects; unification of project management at the local government level; centralized management of large infrastructure projects; introduction of a digital architecture for managing public projects; expanding government incentives for private investment in territorial projects.

In order to strengthen the industrial-economic, social, spatial-ecological, financial and investment potential of the Zbarazh city territorial community, the author proposes appropriate project initiatives that are innovative in nature, since they take into account the individual specifics of the territorial community; are focused on its participation in the creation of institutions; have the potential for scaling and external financing; and introduce new models of intersectoral interaction. These project initiatives are characterized by: integration of strategic and project-based approaches at the community level; unique mechanisms for attracting resources; focus on institutional sustainability; cross-border and partnership vision; and use of digitalization as a basis for management.

The author proposes a set of measures to develop the competencies of local government officials in project management, in particular: organization of specialized training programs; introduction of mentoring and coaching; development of practical skills through teamwork; introduction of project management systems such as Microsoft Project, Asana, Trello; exchange of experience and best practices: participation in conferences, forums, and meetings with representatives of other local governments; development of communication and leadership skills; use of the performance evaluation system; motivation and encouragement for self-development.

The list of key competencies of officials for the effective implementation of the project approach in the activities of local self-government bodies and the relevant tools for their development is identified, namely: strategic thinking (planning trainings, strategic management courses); planning and organizational skills (Microsoft Project, time management courses, Asana); resource management (courses in resource management, budgeting, Excel, ERP systems); financial management (courses in financial management, SAP, QuickBooks, budgeting programs); risk management (risk management training, Risk Watch, specialized risk assessment programs); communication skills (communication and negotiation training, Slack, Zoom); leadership and team motivation (leadership courses, teamwork trainings, books on motivation); analytical thinking and decision-making (Excel, Power BI, analytics trainings, data analysis courses); competence in the use of information technology (Microsoft Project, Trello, digital literacy courses); project monitoring and evaluation skills (project monitoring courses, reporting tools, Tableau, Power BI); legal literacy (courses in law, study of regulatory documents).

The author outlines the areas of implementation of information tools in the project activities of territorial communities, in particular: the development of electronic document management (reduces the time for information processing, reduces administrative costs and increases the transparency of decisions); use of analytical platforms (provides data analysis, forecasting trends, and informed decision-making); automation of management processes (automates routine tasks (planning, control, reporting), which increases efficiency); implementation of monitoring and evaluation systems (allows tracking project progress in real time, evaluating results and responding to deviations); integration of information systems (provides a single platform for interaction between departments, facilitates



information exchange); use of tools for citizen feedback (involves the community in decision-making, increases the transparency of governance).

The features of the project approach in the activities of local self-government bodies have been further developed, in particular: precise definition of time frames (project implementation should be carried out within a clearly defined time frame agreed between the customer and the contractors); coherence with public needs (project preparation is carried out in accordance with a clearly defined task, should be consistent with the established goals, and fully meet public needs); focus on the effective development of the territorial community (the implementation of the envisaged measures should aim to ensure or motivate the stable development of the territorial community); accessibility (the project should be implemented to avoid corruption or conflicts of interest between the customer and the executors of such a project).

The areas of activity that require the use of project management in territorial communities have been supplemented, namely: creation of sound action plans for the implementation of existing community development strategies; attraction of sufficient grant resources to the community economy, including under international technical assistance programs; improvement of the quality of human and social capital of communities, including through building their entrepreneurial potential, and solving existing environmental problems dissemination of the latest experience of democratic governance and public administration, introduction of digital technologies; improvement of the investment climate and increase in the scale of investment resources attracted to the community economy - from foreign investors and relocated Ukrainian enterprises, including those from communities close to the combat zone and from the temporarily occupied territories; solving a number of social problems of community residents, including through the development of social entrepreneurship, reducing unemployment, and ensuring the full integration of internally displaced persons into the economic and social sphere of the community.

**Keywords:** management, decentralization, local governments, territorial community, management of economic and social development of the territory, sustainable development, strategic management, project management, project approach, investment and innovation activities.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях*

1. Мізюк Б. М. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID–19 / Б. М. Мізюк, М. М. Шкільняк, Г. В. Джегур, Р. С. Полікровський // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79-85. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_13) (0,63 друк. арк.)

2. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082 (0,8 друк. арк.)

3. Полікровський Р. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проектами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 137-146. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24.\\_topic\\_Roman-Polikrovskyi-137-146.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskyi-137-146.pdf). / (0,8 друк. арк.)

4. Полікровський Р.С. Роль проектного офісу в ефективному управлінні територіальною громадою в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (285). 2025. С. 264-271 URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Roman-Polikrovsky-264-272.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Roman-Polikrovsky-264-272.pdf) (0,8 друк. арк.)

5. Полікровський Р.С. Цифрові платформи як каталізатор ефективного проектного управління в територіальних громадах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». Том 338. № 1 (2025). С. 645-651 URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96> (0,8 друк. арк.)

### *Публікації апробаційного характеру*

6. Полікровський, Р. Імплементация системи управління якістю в діяльність органу місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 279-281. (0,13 друк. арк.)

7. Полікровський Р. Зарубіжна практика реалізації проектних підходів в управлінні розвитком муніципалітетів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 160-162. (0,13 друк. арк.)

8. Полікровський Р. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 4 травня 2023 року]. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С.155-157, URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/54>. (0,13 друк. арк.)

9. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) (0,13 друк. арк.).