

УДК 352.07:711.4(477.86-21Івано-Франківськ)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.30>

Артур ПРОКІПЧУК,

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-0388-4792>

(© ПРОКІПЧУК А., 2025)

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ УРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В ІВАНО-
ФРАНКІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ:
ФУНКЦІЇ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ І КОМУНАЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

У статті концептуалізовано організаційне забезпечення управління розвитком урбанізованих територій Івано-Франківської міської територіальної громади як інтегровану інституційно-функціональну систему, що охоплює сукупність суб'єктів, повноважень, процедурних регламентів і ресурсних контурів та забезпечує узгодження стратегічного планування, просторового розвитку, інфраструктурного інвестування і повсякденного надання муніципальних послуг. Обґрунтовано, що за умов зростання невизначеності — воєнних загроз, фіскальних обмежень, міграційної динаміки та кліматично зумовлених ризиків — визначальною характеристикою стає керованість міського розвитку, тобто спроможність виконавчих органів формувати нормативно-пріоритетну рамку та забезпечувати координацію, а комунальних підприємств — реалізовувати управлінські рішення через неперервні сервісні процеси і проєкти відновлення.

На підставі синтезу наукової інформації сформовано та адаптовано до локального контексту функціональну модель міського управління, що включає стратегічний, регуляторний, інвестиційно-проектний, сервісний, контрольний і комунікаційний блоки. Для прикладного проектування організаційних змін запропоновано матрицю розподілу управлінських функцій між суб'єктами виконання («функції управління → виконавці»).

Визначено пріоритетні напрямки посилення організаційної спроможності громади: гармонізація мандатів і зон відповідальності профільних департаментів, запровадження механізмів контракування результативності комунальних підприємств, розвиток систем міської аналітики та відкритих даних як управлінського інструментарію, а також стандартизація міжвідомчих протоколів для планування й реалізації проєктів міського відновлення.

***Ключові слова:** урбанізовані території, міська територіальна громада, виконавчі органи, комунальні підприємства, муніципальні послуги, організаційне забезпечення, керованість розвитку.*

Artur PROKIPCHUK,

PhD student (third, educational and research level of higher education)

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-0388-4792>

(© PROKIPCHUK A., 2025)

**ORGANIZATIONAL ARRANGEMENTS FOR MANAGING THE
DEVELOPMENT OF URBANIZED TERRITORIES IN THE
IVANO-FRANKIVSK CITY TERRITORIAL COMMUNITY:
FUNCTIONS OF EXECUTIVE BODIES
AND MUNICIPAL ENTERPRISES**

The article conceptualizes the organizational arrangements for managing the development of urbanized territories in the Ivano-Frankivsk City Territorial Community as an integrated institutional and functional system encompassing a set of actors, mandates, procedural regulations, and resource frameworks. This system ensures coherence between strategic planning, spatial development, infrastructure investment, and the day-to-day delivery of municipal services. It is substantiated that, under conditions of growing uncertainty — wartime threats, fiscal constraints, migration dynamics, and climate-related risks — the decisive attribute becomes the controllability of urban development, understood as the capacity of executive bodies to establish a normative and priority-setting framework and to ensure coordination, while municipal enterprises implement managerial decisions through continuous service processes and recovery projects.

Based on the synthesis of scholarly evidence, a functional model of urban governance is developed and adapted to the local context, comprising strategic, regulatory, investment-and-project, service-delivery, oversight, and communication components. To support applied design of organizational change, the article proposes a matrix allocating governance functions across implementing entities («governance functions → implementers»).

Priority directions for strengthening the community's organizational capacity are identified, including: harmonization of mandates and responsibility areas of профільні (line) departments; introduction of performance contracting mechanisms for municipal enterprises; development of municipal analytics and open data systems as governance tools; and standardization of interagency protocols for planning and delivering urban recovery projects.

Key words: *urbanized territories, city territorial community, executive bodies, municipal enterprises, municipal services, organizational arrangements, development controllability.*

Постановка проблеми. Розвиток урбанізованих територій у сучасній Україні здійснюється в умовах накладання кількох хвиль невизначеності, коли одночасно діють безпекові обмеження та ризики, трансформації демографічної структури й міграційних потоків, коливання дохідної бази місцевих бюджетів, зростання інфраструктурного навантаження, а також потреба відновлення й адаптації міських систем до нових режимів функціонування. За таких умов політика розвитку урбанізованих територій опиняється перед *«подвійним викликом»*: з одного боку — забезпечити безперервність базових сервісів, з іншого — підтримати розвиток і модернізацію, не втрачаючи керованості та легітимності управлінських рішень. Відтак управлінський фокус зміщується з програмно-декларативних підходів на операційну спроможність — здатність переводити стратегічні наміри у відтворювані процедури, обґрунтовані ресурсні рішення, узгоджені виконавчі ланцюги та стандарти якості послуг із вимірюваними показниками результативності [9; 10; 11].

Для Івано-Франківської міської територіальної громади значущість такого підходу посилюється дією двох взаємопов'язаних процесів. По-перше, ідеться про потребу довгострокового стратегування та інтеграції галузевих політик у єдину рамку розвитку на горизонт до 2040 року, що передбачає узгодження цілей, пріоритетів, портфеля програм і механізмів моніторингу [8; 11]. По-друге, критичним є завдання підтримання стійкості муніципальних сервісів і комунального господарства як основи повсякденної життєздатності міста — від утримання інфраструктури до забезпечення якості й доступності послуг у ситуаціях пікових навантажень, аварійних ризиків та ресурсних обмежень [5; 6]. У підсумку стратегічний горизонт громади набуває реального змісту лише за умови, що він підкріплений організаційними механізмами виконання: чітким розподілом відповідальності між виконавчими органами та комунальними

підприємствами, прозорими правилами пріоритезації, ресурсним забезпеченням і системою підзвітності за досягнення результатів [6; 8; 11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних і міжнародно орієнтованих дослідженнях інтегрований розвиток міста трактується як комплексний багатосекторний процес, у межах якого просторове планування, інфраструктурні інвестиції, соціальна політика, екологічні пріоритети та інструменти участі населення мають бути поєднані в єдину керовану рамку. У центрі такого підходу — ідея, що місто розвивається не «галузями», а зв'язаними підсистемами, де зміни в мобільності впливають на житло, стан інженерних мереж — на економічну активність, а екологічні рішення — на якість життя та витрати бюджету [4]. Водночас, концепції партисипативного врядування наголошують: інституційна якість міського управління визначається не лише формальними повноваженнями органів влади, а здатністю організувати співучасть, прозорість і узгодження інтересів у процесі планування та реалізації політик [2; 3].

Разом з тим, аналіз літератури демонструє низку проблемних вузлів, що ускладнюють практичну імплементацію інтегрованого підходу.

Проблемні питання інтегрованого міського розвитку

Розрив між стратегуванням і виконанням. Часто стратегічні документи формують цілі та пріоритети, однак не забезпечують повного зв'язку з бюджетуванням, інвестиційними портфелями та конкретними операційними планами. У результаті стратегія існує окремо від управлінських циклів реалізації, а проєкти набувають «випадкового» характеру, не будучи частиною єдиного портфеля [2; 4].

Недостатність міжвідомчої синхронізації. Інтегрований розвиток потребує узгоджених рішень між департаментами та секторами, але на практиці взаємодія часто відбувається ситуативно. Це породжує конфлікти мандатів, дублювання функцій або «провали відповідальності» на стиках

компетенцій (наприклад, між благоустроєм, транспортом, житлово-комунальною сферою, екологічними програмами) [4].

Формалізація участі населення без реального впливу. Партисипативні практики можуть зводитися до консультативних процедур, не підкріплених механізмами врахування пропозицій і зворотного зв'язку. За такого сценарію участь стає *«процедурною формальністю»*, що знижує довіру та не забезпечує узгодження інтересів у конфліктних питаннях розвитку [2; 3].

Нерівномірність даних і слабка доказовість рішень. Для інтегрованого планування потрібні дані про стан інфраструктури, сервісів, мобільності, соціальні потреби та ризики. Однак їх фрагментарність або несумісність з управлінськими процедурами ускладнює діагностику та моніторинг, а відтак — знижує керованість розвитку [4].

Урбаністична стійкість у війні: новий вимір управління і нові ризики

Окремий блок досліджень формує проблематика міської стійкості в умовах війни, де ключовою стає адаптивність — здатність міських систем швидко переналаштовувати логістику, мережі життєзабезпечення, управлінські процедури та канали взаємодії з населенням [10]. У цьому контексті стратегування урбанізованих територій має включати безпекові чинники як обов'язковий елемент, оскільки ризики урбанізації та зовнішні загрози безпосередньо впливають на пріоритети інвестування, режим експлуатації інфраструктури і стандарти якості послуг [9].

Проблемні питання безпекового виміру:

перевантаження систем життєзабезпечення (через міграційні хвилі, аварійні ризики, дефіцит ресурсів) і потреба в пріоритезації *«критичних функцій»*;

неузгодженість безпекових цілей із програмами розвитку, коли інвестиційні рішення не супроводжуються оцінкою ризиків та планами неперервності сервісів [9];

інституційна інерція, що ускладнює швидке оновлення процедур і стандартів в умовах динамічних загроз [10].

Комунальний сектор і комунальна власність: осердя реалізації та зона управлінських вразливостей

Організаційне забезпечення розвитку міста неможливе без ефективного функціонування комунального сектору, оскільки саме він забезпечує операційне виконання — експлуатацію мереж, надання послуг й утримання активів. У науковій літературі це розкривається через питання ефективності управління комунальною власністю, прозорості та підзвітності, а також економічної і фінансової стійкості *комунальних підприємств* (КП) [5; 14; 15].

Ключові проблемні питання в цій площині:

Нечітке розмежування ролей *«власника – замовника – оператора»*. Коли громада як власник активів не має інституційно оформлених механізмів постановки завдань, КРІ, контролю якості та оцінювання ефектів, КП функціонують радше як автономні *«господарські структури»*, ніж як підзвітні оператори політики [14; 15].

Фінансова крихкість й обмежені інструменти модернізації. Стійкість КП залежить від здатності оновлювати інфраструктуру, працювати з витратами, борговими зобов'язаннями та інвестиційними ресурсами. Інноваційні фінансові інструменти розглядаються як можливість зменшення ризиків та підтримання сервісної спроможності, однак їх застосування потребує управлінських компетенцій і прозорих процедур [5].

Недостатня прозорість і вимірюваність результатів. Без системи відкритих даних, регулярної звітності й стандартизованих показників якості послуг важко оцінити ефективність управління активами та реальний вплив проєктів на якість життя [14; 15].

ДПП як інструмент розвитку: потенціал і «пастки дизайну»

Державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається як механізм підсилення інноваційного розвитку урбанізованих територій, зокрема в частині модернізації інфраструктури та залучення позабюджетних ресурсів. Водночас, ефективність ДПП критично залежить від інституційного дизайну: розподілу ризиків і відповідальності, прозорих процедур відбору проєктів, механізмів контролю та запобігання асиметрії інтересів [13].

Проблемні питання ДПП:

ризик перекладання довгострокових зобов'язань на громаду без належного контролю;

слабка спроможність до контрактного менеджменту й моніторингу виконання угод;

недостатня інтеграція ДПП у стратегічний портфель, коли партнерство підміняє стратегічну логіку «точковими» ініціативами [4; 13].

Узагальнюючи сказане, зазначимо, що сучасна наукова дискусія показує: інтегрований розвиток урбанізованих систем і міська стійкість у воєнних умовах вимагають не лише правильно сформульованих стратегій, а спроможної організаційної моделі, здатної забезпечити узгодженість секторів, доказовість рішень, підзвітність комунального сектору та ефективну реалізацію інвестиційних проєктів, включно з інструментами партнерства [2; 3; 4; 5; 9; 10; 13; 14; 15].

Мета дослідження — обґрунтувати систему організаційного забезпечення управління розвитком урбанізованих територій в Івано-Франківській міській територіальній громаді через визначення функцій виконавчих органів і комунальних підприємств та запропонувати інструменти прикладного проєктування організаційних змін.

Застосовано інституційно-функціональний аналіз (визначення суб'єктів, мандатів і функцій), елементи порівняльного аналізу підходів

інтегрованого розвитку та стійкості, а також кейс-підхід із використанням відкритих даних і документів, релевантних для Івано-Франківської громади. Фактологічну базу щодо ролі відкритих даних у підзвітності та інституційній прозорості доповнено аналізом наборів даних Департаменту благоустрою як прикладу формалізованої *«інформаційної інфраструктури»* управління [1; 12].

Виклад основного матеріалу. Організаційне забезпечення управління розвитком урбанізованих територій доцільно визначати як інтегровану багатоконтурну систему, що забезпечує *«зшивання»* стратегічних намірів громади з реальними змінами в міському середовищі через узгоджені правила, ресурси, виконавські ланцюги та інструменти контролю. Його сутність полягає не в простому співіснуванні підрозділів і підприємств, а в їх здатності діяти як єдина керована архітектура, де кожен контур має власні завдання, продукти (outputs) і механізми підзвітності, але працює у взаємозалежності з іншими контурами [4; 5; 13; 15].

1) Стратегічний контур

Стратегічний контур формує смислову й цільову рамку міського розвитку та відповідає за:

визначення довгострокових цілей, пріоритетів, сценаріїв і показників;

побудову портфеля політик і проєктів (відбір, ранжування, взаємоузгодження, запобігання *«випадковому проєктуванню»*);

інтеграцію просторового бачення із соціально-економічними завданнями;

узгодження інтересів стейкхолдерів і формування легітимності пріоритетів.

Продуктом цього контуру є не лише стратегія як документ, а керована логіка розвитку, що може бути відтворена через програми, бюджетні рішення та інвестиційні плани [4].

2) Регуляторно-процедурний контур

Регуляторно-процедурний контур забезпечує правову визначеність і стандартизованість управлінських рішень.

Його зміст охоплює:

встановлення правил, стандартів і вимог до якості/безпеки міського середовища;

регламентацію процедур ухвалення рішень (погодження, експертизи, дозвільні механізми);

протоколи міжвідомчої взаємодії (хто, коли і на підставі яких критеріїв ухвалює рішення);

процедури управління ризиками (зокрема в умовах воєнних, техногенних, кліматичних загроз).

У практичному вимірі цей контур мінімізує адміністративні непорозуміння між органами та забезпечує прогнозованість реалізації політик і проєктів [15].

3) Ресурсно-фінансовий контур

Ресурсно-фінансовий контур виконує функцію перетворення цілей на забезпечені ресурси, зокрема через:

бюджетні програми, їх прив'язку до показників результативності та планів закупівель;

управління інвестиційним портфелем (капітальні видатки, пріоритети модернізації мереж, черговість проєктів);

залучення донорських ресурсів і їх інституційну «вбудованість» у локальну політику;

застосування механізмів державно-приватного партнерства як інструменту розподілу ризиків і мобілізації позабюджетних ресурсів [13].

Ключовою умовою ефективності є не сам факт наявності фінансування, а його програмно-проєктна дисципліна: прозорі критерії

відбору, контроль результативності та фінансова стійкість операторів (зокрема КП) [5].

4) Операційний контур

Операційний контур є рівнем, на якому управлінський намір переходить у матеріальне виконання.

Він включає:

неперервні муніципальні сервіси (експлуатація й утримання мереж та об'єктів, аварійну готовність, реагування);

інфраструктурні роботи та відновлення (ремонти, реконструкції, модернізація, благоустрій);

управління підрядниками, логістикою, технічним контролем якості;

забезпечення «життєвого циклу» активів після завершення проєкту (утримання, планові ремонти, недопущення деградації результатів).

Саме на цьому рівні проявляється реальна спроможність міста підтримувати стійкість і відбудову, а ефективність вимірюється не рішеннями, а якістю та неперервністю послуг і станом інфраструктури [6].

5) Інформаційно-аналітичний контур

Інформаційно-аналітичний контур забезпечує доказовість, підзвітність і керованість через:

збір та інтеграцію даних (про стан мереж, послуг, бюджетні програми, інциденти, звернення);

аналітику для діагностики проблем і пріоритезації інвестицій;

моніторинг реалізації програм/проєктів і контроль показників;

публічну підзвітність та механізми зворотного зв'язку (відкриті дані, звітування, участь громадян).

Без цього контуру управління ризикує стати інтуїтивним і «ручним», а не системним і відтворюваним [15].

Функціональний розподіл ролей: *«архітектори»* та *«оператори»*

У межах описаної багатоконтурної логіки виконавчі органи місцевого самоврядування доцільно розглядати як *«архітекторів правил і пріоритетів»*: вони формують стратегічну рамку, установлюють регламенти, забезпечують ресурсне програмування, координацію та контроль за досягненням цілей. Натомість комунальні підприємства виконують роль *«операторів міської життєздатності»*, що перетворюють політичні й управлінські рішення на стабільні сервіси та інфраструктурні результати — у конкретних строках, із визначеною якістю та з урахуванням експлуатаційних наслідків [6; 5].

Критично важливо, що ефективність цієї моделі залежить від «зшивання» контурів: стратегічний контур має бути пов'язаний із бюджетними програмами, регуляторні правила — із технічними стандартами оператора, фінансові ресурси — із КРІ та прозорою звітністю, а аналітика — з корекцією пріоритетів і процедур. Саме така інтеграція забезпечує не декларативний, а керований розвиток урбанізованих територій із перевірюваними результатами [4; 5; 13; 15].

Функціональна модель міського управління

(адаптація для Івано-Франківської МТГ)

Синтез наукових і прикладних джерел дає підстави розглядати міське управління як функціонально структуровану систему, у якій розвиток урбанізованих територій забезпечується не окремими рішеннями, а узгодженою роботою шести взаємопов'язаних блоків. Їх доцільно трактувати як *«управлінські модулі»*, кожен з яких продукує специфічні результати (*outputs*), має власний набір інструментів і водночас входить у спільний цикл керованості розвитку [2; 3; 9].

1) Стратегічний блок

Стратегічний блок забезпечує цільову визначеність розвитку громади та постає рамкою для інтеграції просторових, економічних і соціальних політик.

Його зміст охоплює:

формування бачення, цілей і пріоритетів, вибір сценаріїв та узгодження їх із ресурсними можливостями;

побудову портфеля політик і проєктів (відбір, ранжування, узгодження між секторами);

організацію механізмів узгодження інтересів стейкхолдерів і зниження конфліктності рішень;

визначення показників результативності та критеріїв оцінювання впливу політик на якість міського середовища [2].

Ключова функція цього блоку — перевести множину потреб у систему пріоритетів, що може бути реалізована через бюджетні програми та інвестиційний портфель.

2) Регуляторний блок

Регуляторний блок формує нормативно-процедурну «інфраструктуру» керованості, без якої стратегія не може бути виконана системно.

Він включає:

встановлення стандартів і правил (якість послуг, технічні й екологічні норми, вимоги до безпечності);

регламентацію процедур ухвалення рішень (погодження, експертизи, дозвільні механізми, критерії відбору);

закріплення механізмів міжвідомчої взаємодії та розмежування відповідальності;

включення безпекових чинників в управлінські рішення та стратегічні документи, а також запровадження підходів управління ризиками [9].

Його результат — правова визначеність і відтворюваність управлінських процедур, що зменшує адміністративні «розриви» між органами та виконавцями.

3) Інвестиційно-проектний блок

Інвестиційно-проектний блок відповідає за конвертацію пріоритетів у проекти та їх реалізацію за правилами проектного управління.

До нього належать:

формування та управління портфелем інфраструктурних проектів (підготовка ТЕО, календарів, кошторисів, закупівель);

залучення зовнішніх ресурсів (донорські програми, кредити, гранти, співфінансування);

застосування інструментів партнерства, включно з державно-приватним партнерством, за умови чіткого інституційного дизайну (розподіл ризиків, відповідальності, контроль виконання) [13];

управління пріоритезацією в умовах дефіциту ресурсів (критичність, вплив, безпека, готовність проекту).

Цей блок визначає, чи буде розвиток системним, чи перетвориться на набір несинхронізованих ініціатив.

4) Сервісний блок

Сервісний блок забезпечує неперервність життєзабезпечення міста й фактичну якість повсякденного функціонування урбанізованої території. Його осердя становлять:

організація та надання муніципальних послуг (утримання інженерних мереж, благоустрій, поводження з відходами, експлуатація об'єктів тощо);

управління стандартами сервісу (доступність, строки реагування, безпечність, якість);

експлуатаційна готовність та аварійне реагування;

утримання створених активів і запобігання деградації результатів після реалізації проєктів.

У цьому блоці комунальні підприємства постають ключовими операторами, оскільки саме вони забезпечують *«матеріальну»* сторону політики розвитку — від послуги до відновлення інфраструктури [6].

5) Контрольний блок

Контрольний блок формує механізми підзвітності та управління результативністю, зменшуючи ризики неефективності, дублювання і втрати ресурсів.

Його складники:

моніторинг виконання стратегічних і бюджетних програм, контроль досягнення показників;

контроль якості сервісів і дотримання стандартів;

управління комунальними активами (життєвий цикл активів, ефективність використання, прозорість);

аудит, оцінювання ефектів і корекція інструментів політики.

Цей блок забезпечує перехід від *«звітності за витратами»* до звітності за результатом, що є критичним для підвищення керованості міського розвитку [15; 14].

6) Комунікаційний блок

Комунікаційний блок забезпечує соціальну легітимацію та інклюзивність міської політики.

Він охоплює:

участь громадян у формуванні пріоритетів та оцінюванні якості міських рішень;

публічні консультації, інформування, пояснення рішень і ризик-комунікацію;

діалог із бізнесом, громадськими організаціями, професійними спільнотами та міжнародними партнерами;

використання партисипативних інструментів як механізму узгодження інтересів і підвищення довіри [3].

У сучасних умовах цей блок важливий не лише для демократії участі, а й для стійкості: довіра і кооперація безпосередньо впливають на здатність громади витримувати кризові навантаження.

Запропонована модель наголошує, що ефективне управління розвитком урбанізованих територій можливе лише тоді, коли блоки працюють як єдиний цикл: стратегічний блок задає цілі → регуляторний забезпечує правила → інвестиційно-проектний мобілізує ресурси і реалізує зміни → сервісний гарантує неперервність і якість → контрольний вимірює результат та коригує → комунікаційний легітимує і забезпечує зворотний зв'язок.

Прикладним підсумком функціональної моделі є матриця розподілу функцій між групами суб'єктів (політичне керівництво, виконавчі органи, КП; рис. 1).

Вона придатна для:

виявлення *«розривів відповідальності»* (коли функція не має виконавця або має надмірну кількість виконавців);

узгодження мандатів департаментів;

запровадження КРІ для КП та формалізації вимог до сервісів [5; 14].

Матриця є інструментом функціонального проєктування організаційного забезпечення управління розвитком урбанізованих територій. Її наукова цінність полягає в тому, що вона переводить опис *«хто чим займається»* у формалізовану модель розподілу ролей між ключовими групами суб'єктів (політичне керівництво, виконавчі органи, комунальні підприємства) та дозволяє оцінювати керованість міської політики за принципом: функція → відповідальний виконавець → механізм реалізації → вимірюваний результат.

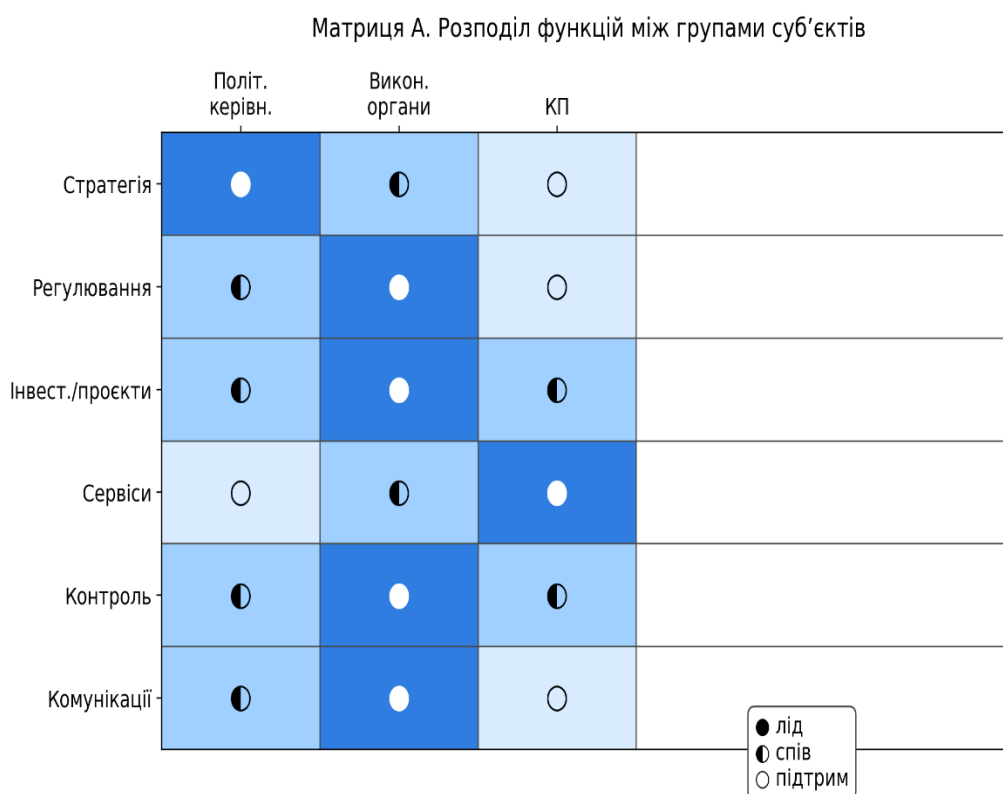


Рис. 1. Розподіл функцій між групами суб'єктів

Матриця спирається на інституційно-функціональний підхід: міське управління розглядається як система, де результат виникає не від наявності структур, а від узгодженої реалізації управлінських функцій у межах циклу політики та сервісного виконання. У літературі інтегрований розвиток міста вимагає синхронізації підсистем і міжвідомчої координації [4], а партисипативні підходи наголошують, що якість управління визначається здатністю організувати узгодження інтересів і комунікацію [2; 3]. В умовах війни й нестабільності критичною стає адаптивність й операційна стійкість міських систем [10] та включення безпекових чинників в управлінські рішення [9]. Окремо наголошується на значенні управління комунальною власністю та підзвітності КП як передумови ефективності [14; 15], а також роль фінансової стійкості КП та інструментів її підтримки [5].

Отже, матриця є «компактним» віддзеркаленням того, як ці теоретичні вимоги повинні матеріалізуватися в локальній організаційній архітектурі.

У клітинках використано трирівневу рольову шкалу:

- (лідерство) — суб'єкт має провідний мандат і несе первинну відповідальність за формування/виконання функції;

- (співлідерство) — суб'єкт бере участь у реалізації функції на рівні спільної відповідальності (координація, спільні рішення, спільні інструменти);

- (підтримка) — участь допоміжна (виконання окремих операцій, надання даних/експертизи, реалізація в межах встановлених правил).

Матриця фіксує принцип: керованість міського розвитку виникає тоді, коли:

- стратегія має політичну легітимацію та адміністративну реалізованість;

- правила єдині й відтворювані, з урахуванням безпекових ризиків;

- ресурси «прив'язані» до результатів, а не лише до витрат;

- КП мають чітко окреслену роль оператора і вимірювані стандарти сервісу.

Напрямки посилення організаційної спроможності

Аналітичний огляд стану комунального господарства Івано-Франківської міської територіальної громади демонструє показову закономірність: дефіцит результативності найчастіше зумовлюється не браком інституцій, а недостатньою зрілістю механізмів їх взаємодії. Ідеться про розриви в координації між виконавчими органами та комунальними підприємствами, нестачу прозорих і сумісних даних для управлінських рішень, відсутність уніфікованих стандартів сервісу та неповну формалізацію процедур управління комунальними активами й послугами [6]. У таких умовах система фактично тяжіє до реактивного режиму («гасіння проблем») замість проактивного управління життєвим циклом інфраструктури та сервісів.

Водночас, наявність і розвиток масиву відкритих даних у сфері благоустрою (переліки наборів, організаційна структура, паспорти бюджетних програм) створюють реальну інституційну передумову для переходу від ситуативних управлінських рішень до відтворюваних практик керованості — із чіткими правилами, показниками, публічною підзвітністю та можливістю порівняння в часі [1; 7; 12]. Відкриті дані в цьому разі виконують не лише інформаційну, а й регуляторну функцію: вони формують середовище прозорості, у якому з'являється можливість додати для управлінського циклу доказовість — від діагностики до оцінювання ефектів.

Проблемні вузли, які стримують керованість розвитку

Для міського управління критичними є кілька типових «вузлів», що знижують організаційну спроможність:

Нечіткість зон відповідальності між «проектним» (розвиток/інвестиції) та «сервісним» (експлуатація/утримання) контурами. Це породжує дублювання, затримки узгоджень, а іноді — «провали» відповідальності на стиках між департаментами та КП [14; 15].

Відсутність контрактної логіки результативності для КП: бюджетне фінансування не завжди пов'язане з прозорими індикаторами якості послуг, строків реагування, технічних параметрів та виконання інвестиційних планів [5; 7].

Неуніфікованість міжвідомчих процедур для проєктів відновлення/модернізації: різні підходи до погоджень, оцінки ризиків, контролю якості й комунікації з мешканцями знижують швидкість і передбачуваність реалізації [9; 10].

Інституційні ризики ДПП: використання партнерства без достатнього дизайну (розподіл ризиків, контроль, гарантії інтересів громади) може створювати довгострокові фіскальні та управлінські зобов'язання [13].

Розрив між Стратегією та портфелем проєктів: стратегічні цілі потребують інструментів реалізації (плани, фінансування, моніторинг), інакше документ має радше декларативний характер [8; 11].

*Пропозиції для Івано-Франківської громади:
напрямки посилення організаційної спроможності*

1) Гармонізація мандатів і зон відповідальності

Доцільно інституційно *«розвести»* та одночасно узгодити два контури — проєктний (планування, інвестування, відновлення) і сервісний (утримання, експлуатація, стандарти послуг). Це зменшить дублювання функцій, прискорить погодження та ліквідує *«випадання»* завдань між органами влади та КП [14; 15]. Практичним механізмом може бути матриця відповідальності типу *«функція → власник результату → співвиконавці → показники»*.

2) Контрактування результативності комунальних підприємств

Рекомендовано перейти від фінансування *«за утримання»* до фінансування *«за результат»*: впровадити систему показників якості сервісів, надійності мереж, аварійності, строків виконання робіт і реалізації інвестиційних планів, прив'язану до бюджетних програм та публічного звітування [5; 7]. Це підвищує підзвітність і створює стимули для модернізації управління КП.

3) Розвиток міської аналітики та відкритих даних як управлінського інструментарію

Відкриті дані мають працювати як частина управлінського циклу:

діагностика → пріоритезація → план → виконання → моніторинг → корекція. Для цього потрібно забезпечити сумісність наборів, регулярність оновлення, аналітичні панелі для управлінців і публічні звіти для мешканців [1; 12]. Дані мають підтримувати не лише прозорість, а й доказовість рішень.

4) Стандартизація міжвідомчих протоколів для відновлення та модернізації

Потрібні типові протоколи: порядок узгодження, ризик-аналіз (включно з безпековими чинниками), технічний контроль якості, комунікація з громадою, контроль експлуатаційної придатності після завершення робіт [9; 10]. Стандартизація підвищує передбачуваність, швидкість і знижує транзакційні витрати взаємодії між органами та КП.

5) Інституційно налаштоване застосування ДПП

Партнерські механізми доцільні, коли громада має достатню контрактну спроможність: чіткий розподіл ризиків, механізми контролю, прозорий відбір проєктів і гарантії захисту публічного інтересу [13]. ДПП варто розглядати як компонент портфеля розвитку, а не як *«заміщення бюджету»* без належної оцінки наслідків.

6) Узгодження портфеля проєктів із цілями Стратегії до 2040 року

Потрібно забезпечити, щоб стратегічні цілі *«перебазувалися»* в управлінські інструменти: середньострокові плани, бюджетні програми, KPI, календарі реалізації та систему моніторингу. Тобто важлива не лише наявність стратегічного документа, а його інституційна реалізованість через планування, фінансування та регулярне оцінювання прогресу [8; 11].

Висновки. Організаційне забезпечення управління розвитком урбанізованих територій доцільно трактувати як інтегровану інституційно-функціональну архітектуру, що охоплює повний управлінський ланцюг: цілепокладання і стратегування, нормативно-процедурне регулювання, ресурсно-фінансове програмування, проєктно-інвестиційну реалізацію, сервісне виконання та публічну підзвітність. Критерієм якості цієї архітектури є керованість розвитку — здатність стабільно перетворювати управлінські наміри на матеріальні та сервісні результати, вимірювані індикаторами якості, ефективності й стійкості.

У кризових умовах керованість набуває статусу базової властивості міської системи та визначається триединою спроможністю: 1) координаційною — утримувати пріоритети, правила, календарі реалізації та міжвідомчу узгодженість; 2) операційною — підтримувати неперервність сервісів, аварійну готовність, відновлення й управління життєвим циклом активів; 3) аналітично-контрольною — здійснювати діагностику, моніторинг, контроль якості та доказову корекцію управлінських інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Департамент благоустрою Івано-Франківської міської ради : сторінка розпорядника відкритих даних (перелік наборів). URL: <https://data.gov.ua/organization/14a718a1-c603-4e66-b24d-7924f2d25b5f>.
2. Добош Н. М. Стратегічне планування як засіб примирення інтересів у територіальних громадах. URL: <https://academy-vision.org/index.php/vision/article/view/80/57>.
3. Дронова О. Л., Підгрушний Г. П., Денисенко О. О., Алпатов О. М., Варивода Є. О., Склярська О. В. Integrated Urban Development Based on Participatory Democracy : European Experience and Ukrainian Challenges. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/68-dronova-et-al-117-129>.
4. Лисяк Н. М. Теоретичні засади інтегрованого розвитку урбанізованих систем. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20210021.pdf>.
5. Міняйленко І. В., Ткаченко О. М. Інноваційні інструменти забезпечення фінансової стійкості комунальних підприємств. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/94c1b218-4d4c-4077-8f4b-0d39393b99aa/content>.
6. *ОПОРА*. Огляд комунального господарства Івано-Франківської громади. 06.03.2024. URL: <https://oporaua.org/samovriaduvannia/oglyad-komunal-nogo-gospodarstva-ivano-frankivs-koyi-gromadi-25122>.

7. Паспорти бюджетних програм Департаменту благоустрою Івано-Франківської міської ради : набір відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/ca20931f-86bd-4447-9e8a-501fa5bba1ce>.

8. Про затвердження Стратегії розвитку Івано-Франківської громади на період до 2040 року : рішення (офіційна публікація). 2025. URL: <https://www.namvk.if.ua/prdt/1176205>.

9. Сергієнко Л. В. Безпекові фактори стратегічного планування розвитку урбанізованих територій. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16388336863828.pdf>.

10. Солдак М. О., Сочинська-Сибірцева І. М., Прокопчук К. В. Emergent Urban Resilience in Ukraine amid the Russian Invasion : a Case Study. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/92-soldak-et-al-6-13>.

11. Стратегія розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади до 2040 року : документ. URL: <https://strategy.if.ua/wp-content/uploads/2025/10/Strategiya-rozvytku-Ivano-Frankivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-do-2040-roku.pdf>.

12. Структура і штатна чисельність (організаційна структура) Департаменту благоустрою Івано-Франківської міської ради : набір відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/379193db-8176-4005-a993-e2ea787ca4cc>.

13. Супрунова І. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. URL: https://www.researchgate.net/publication/373889078_Derzavno-privatne_partnerstvo_ak_instrument_innovacijnogo_rozvitku_urbanizovanih_teritorij.

14. Чежегов А. О. Управління комунальною власністю та комунальними підприємствами органів місцевого самоврядування в Україні : кваліфікаційна робота магістра. Український католицький

університет.

2024.

URL:

<https://dspace.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/29f1c929-16a8-4f09-89cc-e12452b0d949/content>.

15. Ярошук П. Л. Формування ефективного публічного управління комунальною власністю у територіальній громаді. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/699/690>.

REFERENCES

1. Departament blahoustroiu Ivano-Frankivskoi miskoi rady : storinka rozporiadnyka vidkrytykh danykh (perelik naboriv) [Department of Public Works of the Ivano-Frankivsk City Council: open data administrator page (list of datasets)]. URL: <https://data.gov.ua/organization/14a718a1-c603-4e66-b24d-7924f2d25b5f>. [in Ukrainian]

2. Dobosh N. M. (2023). Stratehichne planuvannia yak zasib prymyrennia interesiv u terytorialnykh hromadakh [Strategic planning as a means of reconciling interests in local communities]. URL: <https://academy-vision.org/index.php/vision/article/view/80/57>. [in Ukrainian]

3. Dronova O. L., Pidhrushnyi H. P., Denysenko O. O., Alpatov O. M., Varyvoda Ye. O., Skliarska O. V. (2021). Integrated Urban Development Based on Participatory Democracy : European Experience and Ukrainian Challenges. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/68-dronova-et-al-117-129>. [in English]

4. Lysiak N. M. (2021). Teoretychni zasady intehrovanoho rozvytku urbanizovanykh system [Theoretical foundations of integrated development of urbanised systems]. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20210021.pdf>. [in Ukrainian]

5. Miniailenko I. V., Tkachenko O. M. (2025). Innovatsiini instrumenty zabezpechennia finansovoi stiihosti komunalnykh pidpriemstv [Innovative tools for ensuring the financial stability of municipal enterprises]. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/94c1b218-4d4c-4077-8f4b-0d39393b99aa/content>. [in Ukrainian]

6. *OPORA*. (2024). Ohliad komunalnoho hospodarstva Ivano-Frankivskoi hromady (06.03.2024) [Overview of municipal infrastructure in the Ivano-Frankivsk community. 06.03.2024]. URL: <https://oporaus.org/samovriaduvannia/oglyad-komunal-nogo-gospodarstva-ivano-frankivs-koyi-gromadi-25122>. [in Ukrainian]

7. *Derzhavnyi portal vidkrytykh danykh*. (2021). Pasporty biudzhetykh prohram Departamentu blahoustroiu Ivano-Frankivskoi miskoi rady : nabir vidkrytykh danykh [Passports of budget programmes of the Department of Public Works of the Ivano-Frankivsk City Council : open data set]. URL: <https://data.gov.ua/dataset/ca20931f-86bd-4447-9e8a-501fa5bba1ce>. [in Ukrainian]

8. Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku Ivano-Frankivskoi hromady na period do 2040 roku : rishennia (ofitsiina publikatsiia) [On approval of the Development Strategy of the Ivano-Frankivsk Community for the period until 2040: decision (official publication)]. (2025). URL: <https://www.namvk.if.ua/prdt/1176205>. [in Ukrainian]

9. Serhiienko L. V. (2021). Bezpekovi faktory stratehichnoho planuvannia rozvytku urbanizovanykh terytorii [Security factors in strategic planning for the development of urbanised areas]. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16388336863828.pdf>. [in Ukrainian]

10. Soldak M. O., Sochynska-Sybirtseva I. M., Prokopchuk K. V. (2024). Emergent Urban Resilience in Ukraine amid the Russian Invasion : a Case Study. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/92-soldak-et-al-6-13>. [in English]

11. Stratehiia rozvytku Ivano-Frankivskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2040 roku : document [Development strategy for the Ivano-Frankivsk municipal community until 2040 : document]. (2025). URL: <https://strategy.if.ua/wp-content/uploads/2025/10/Strategiya-rozvytku-Ivano-Frankivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-do-2040-roku.pdf>. [in Ukrainian]

12. *Derzhavnyi portal vidkrytykh danykh*. (2021). Struktura i shtatna chyselnist (orhanizatsiina struktura) Departamentu blahoustroiu Ivano-Frankivskoi miskoi rady : nabir vidkrytykh danykh [Structure and staffing (organisational structure) of the Department of Public Works of the Ivano-Frankivsk City Council : open data set]. URL: <https://data.gov.ua/dataset/379193db-8176-4005-a993-e2ea787ca4cc>.

[in Ukrainian]

13. Suprunova I. V. (2023). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument innovatsiinoho rozvytku urbanizovanykh terytorii [State-private partnership as a tool for innovative development of urban areas]. URL: https://www.researchgate.net/publication/373889078_Derzavno-privatne_partnerstvo_ak_instrument_innovacijnogo_rozvitku_urbanizovanih_teritorij. [in Ukrainian]

14. Chezehov A. O. (2024). Upravlinnia komunalnoiu vlasnistiu ta komunalnymy pidpriemstvamy orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini : kvalifikatsiina robota mahistra [Management of municipal property and municipal enterprises of local self-government bodies in Ukraine : master's thesis]. Ukrainskyi katolytskyi universytet. URL: <https://dspace.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/29f1c929-16a8-4f09-89cc-e12452b0d949/content>. [in Ukrainian]

15. Yaroshchuk P. L. (2023). Formuvannia efektyvnoho publichnoho upravlinnia komunalnoiu vlasnistiu u terytorialnii hromadi [Formation of effective public management of communal property in the territorial community]. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/699/690>. [in Ukrainian]