

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

**СТЕЦЬОК Вікторія Олександрівна**

**Формування системи управління проектами в публічному управлінні. / Formation of project management system in public administration**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАм-21  
В. О. Стецюк

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, Т. Л. Желюк

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"04" з грудня 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ</b> .....	6
1.1. Загальна характеристика проектів як об'єкту публічного управління.....	6
1.2. Наукові підходи до управління проектами.....	12
1.3. Інституційне забезпечення управління проектами в публічному управлінні.....	
Висновки до розділу 1.....	
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b> .....	
2.1. Оцінка стану проектної діяльності на муніципальному рівні.....	
2.2. Організаційно-методичне забезпечення управління проектами.....	
2.3. Аудит ефективності проектної діяльності.....	
Висновки до розділу 2.....	
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b> .....	
3.1. Посилення ролі проектної діяльності в реалізації моделі «розумного міста».	
3.2. Використання інструментів регіонального маркетингу в активізації проектної діяльності на муніципальному рівні.....	
Висновки до розділу 3.....	
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	
<b>ДОДАТКИ</b> .....	

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Розвиток публічної сфери в Україні, а саме впровадження реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади потребує використання нових підходів до муніципального управління, що в результаті дозволяє покращити добробут населення та досягти стратегічних цілей. Як наслідок, місцеві громади отримали більше можливостей для розпорядження бюджетними коштами, а органи місцевого самоврядування розширили свої повноваження, де підвищилася й відповідальність за комплексний і збалансований розвиток території. Тому впровадження проектного підходу для сфери публічного управління дозволяє мінімізувати витрати ресурсів та досягати заплановані результати в більш короткі терміни завдяки прийняттю раціональних та обґрунтованих рішень.

Поряд з цим виникає інша проблема, адже в переважній більшості органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування немає відповідних знань та досвіду з розроблення та управління проектами, які є рушієм виконання стратегічних завдань. Часто управлінці припускаються системних помилок при розробленні проектів внаслідок недостатнього аналізу проблеми; відсутності опису зацікавлених осіб; слабкої розробки і недосконалої структуризації мети проекту; намагання в одному проекті вирішити багато різних цілей; відсутності кореляції між цілями проекту, потенційною користю та проблемою; відсутності індикаторів оцінки прогресу проекту; ігнорування припущеннями і ризиками. Це призводить до того, що розроблені проекти є неякісними і втрачають потенційних інвесторів для фінансування, що свідчить про необхідність застосування сучасних управлінських технологій.

Досвід європейських країн вже декілька років демонструє ефективність використання проектної методології для розвитку муніципальних утворень завдяки розширенню залучених ресурсів, посиленню зв'язку між діяльністю органів місцевого самоврядування та потребами територіальних громад і

удосконаленню організаційного забезпечення та інструментальної складової регулювання територіального розвитку. Тому сьогодні управління проектами набуває особливої актуальності в публічній сфері України та потребує негайного вирішення проблемних питань.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Особливості застосування проектних технологій у публічному управлінні досліджували науковці та практики П. Ворона, Г. Мінаєва, В. Молоканов, І. Чикаренко, Ю. Шарова, Т. Безверхнюк, В. Авер'янова, В. Зацерковний, А. Чемерис, Г. Старченко, Н. Парасюк, В. Худолей, Н. Загиней, Н. Мельтюхова, В. Малиновський. Крім того, проектна проблематика висвітлюється в наукових роботах таких іноземних дослідників: М. Конн, Г. Жезніка, В. Монкевіча, Р. Пітман, П. Сегварі, І. Сандерс та ін.

**Метою випускої кваліфікаційної роботи** є визначення та аналіз особливостей управління проектами в публічній сфері, розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи управління проектами в органах місцевого самоврядування.

Виходячи із мети зазначимо такі **завдання**:

- висвітлити
- розкрити сутність та організаційно-правові засади проектної діяльності;
- привести особливості розроблення та реалізації проектів в органах місцевого самоврядування;
- охарактеризувати організаційне забезпечення формування системи управління проектами в Тернопільській міській раді;
- проаналізувати ефективність управління проектами у Тернопільській міській раді;
- діагностувати
- обґрунтувати шляхи вдосконалення проектної діяльності органу місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління проектами в Тернопільській міській раді.

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

**Методи дослідження.** Для написання курсової роботи нами використано загальнонаукові методи та прийоми дослідження: історичний, діалектичний, абстрактно-логічні методи, а також метод аналізу і синтезу, аналогії і співставлення, інші економіко-статистичні прийоми.

### **Практична значущість**

#### **Апробація**

**Інформаційною базою дослідження** слугували Закони України, Укази Президента, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, інша науково-періодична література. Окрім цього, було використано дані звітних періодів Тернопільської міської ради.

**Структура курсової роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із найменування, додатків та містить таблиці і рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

### 1.1. Загальна характеристика проектів як об'єкту публічного управління

Останніми роками ми частіше зустрічаємо в інформаційному середовищі таке поняття як «проект». Сьогодні воно стало ключовим у розвитку інформаційних технологій, уведенні бізнесу та публічному управлінні, адже проектна діяльність дозволяє відкрити величезні можливості для втілення ідей та досягнення результатів.

Донедавна існування терміну «проект» (від лат. *projectus* – кинутий уперед) обмежувалося здебільшого технічною сферою, а спеціалісти його тлумачили як креслення, фінансові розрахунки або пояснювальна записка, на основі яких будувалася споруда або створювався певний виріб[47].

Всучасному розумінні проектом є комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях[А].

Ми наведемо ще декілька прикладів визначення поняття «проект», які зустрічаються в науково-дослідній літературі (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття «проект»

Автор визначення поняття «проект»	Визначення поняття «проект»
British Standard BS 6079-1:2010	Проект – це унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певними початком та закінченням, що здійснюється певною особою або організацією для досягнення певної мети у заздалегідь визначені термін, витрати та параметри виконання.
Австралійський інститут з управління проектами	Проект – це унікальна сукупність взаємопов'язаних дій (робіт) з визначеними датами початку та закінчення, необхідними для

## Продовження табл. 1.1

	успішного досягнення загальної мети.
Товб А., Цинес Г.	Проект – це особлива форма здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає що ці зміни повинні бути реалізовані в рамках певних обмежень за строками, вартістю та характеристиками очікуваних результатів.
Мартін П., Тейт К.	Проект – це тимчасовий процес, що має початок та кінець, і результат якого є унікальним.
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Проект – це цілеспрямоване, заздалегідь розроблене та заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання.
Кодекс знань про управління проектами	Проект - це певне завдання з визначеними вихідними даними та необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її рішення.

Примітка. Наведено автором з використанням [Б, Д, З, Г, В, Е].

Характерними рисами проекту є:

1. Орієнтованість на ціль, де всі зусилля, що докладаються до планування та реалізації проекту, спрямовані на досягнення певних результатів. Тому проект складається із головної мети та великої ієрархії проміжних цілей і завдань.

2. Високий ступінь складності, де складність проекту пояснюється виконанням численних взаємозалежних дій. Якщо порушується синхронізація виконання певних завдань, то проект може опинитися під загрозою провалу.

3. Часові параметри, де проекти виконуються протягом певного проміжку часу і здебільшого мають чітко окреслені початок та закінчення. Проект може вважатися завершеним тільки тоді, коли будуть досягнуті його основні цілі у намічений термін. Цьому сприяють графіки, в яких зазначається час початку і закінчення передбачених проектом робіт.

4. Наявність бюджету, де проектна діяльність вимагає використання певних ресурсів, в тому числі грошових коштів, які виділяються на забезпечення ресурсних потреб фінансування проекту, що відповідають його змісту, масштабам і термінам виконання.

5. Унікальність, яка полягає у тому, що здійснення будь-якого

нововведення передбачає необхідність проведення специфічних процедур. Крім того, проект може нести неповторний характер, а рівень унікальності буде залежати від особливостей проекту [2, с. 10-12].

За характером предметної галузі проекти можна поділити на науково-дослідницькі, проекти у бізнес-середовищі та проекти у публічній сфері.

Під проектом у публічній сфері розуміють сукупність взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни [15, с. 12]. Потреба у проекті виникає тоді, коли окрема ситуація не задовольняє, наприклад, жителів громади, і певний орган публічної влади, недержавна організація або ініціативна група прагне її змінити в умовах дефіциту часових, фінансових і людських ресурсів [5, с. 9]. Тому проектна діяльність в публічному управлінні виступає процесом інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади або органів місцевого самоврядування в соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми [15, с. 12].

Зазначимо відмінності проектів, які застосовуються у публічній сфері та у бізнес-середовищі (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Відмінності проектів у публічній сфері та у бізнес-середовищі**

Характеристики проекту	Особливості, що вирізняють проекти	
	у публічній сфері	у бізнес-середовищі
Замовник проекту		Власники бізнесу, інвестори, керівництво підприємства
Джерела фінансування	Бюджетні кошти, безповоротна донорська допомога, власні кошти	Власні кошти, інвестиції, кредити
Виконавці	Працівники органів публічної влади, залучені експерти, волонтери	Працівники підприємства та запрошені професійні менеджери
Винагородження виконавців проекту	Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування	Заробітна плата та премії за досягнення або перевищення очікуваних результатів



	отримують лише офіційну	
--	-------------------------	--

Продовження табл. 1.2

	заробітну плату за основним місцем роботи, менеджери проекту та експерти отримують заробітну плату відповідно до умов фінансування проекту	
Основні зацікавлені сторони	Органи публічної влади, недержавні організації, бізнес-структури, різні категорії жителів громади тощо	Власники бізнесу, наймані працівники підприємства, бізнес-партнери, споживачі товарів / послуг
Вимірюваність результатів проекту	Результати, як правило, пов'язані зі змінами у соціально-гуманітарному або економічному становищі громади, їх важко виміряти у короткостроковій перспективі	Результати пов'язані з фінансово-економічними показниками, можуть бути чітко виміряні

Примітка. Наведено автором з використанням [5].

Проекти в сфері публічного управління можна класифікувати на основі методу типології. Наприклад, типи проектів, які розробляються органами місцевого самоврядування, визначаються за такими ознаками:

1. За складністю, що зумовлюється рівневістю, багатозв'язністю та взаємозалежністю проектного управління:

- монопроекти як однорівневі проектні структури;
- мультипроекти, до яких належить портфель проектів;
- програми та мегапроекти як багаторівневі проектні структури.

2. За потенціалом фінансового ефекту проекту:

• проекти локального ефекту, які забезпечують прямі надходження до бюджету органу місцевого самоврядування;

• проекти глобального ефекту, характерного для інфраструктурних проектів, що мають опосередкований фінансово-економічний ефект;

- проекти, що не передбачають фінансових результатів.

3. За змістовно-цільовим спрямуванням продукту проекту:

- інфраструктурні проекти, куди належать масштабні капіталомісткі державні, комунальні або муніципальні проекти, що мають важливе суспільне значення, спрямовані на забезпечення необхідних і достатніх умов виробництва та проживання на території шляхом проведення будівельно-монтажних робіт із створення виробничих, інженерних, комунікаційних, транспортних, енергетичних, соціальних, ринкових та інших об'єктів і які не завжди забезпечують високу рентабельність капіталовкладень на користь суспільній корисності;

- інституційні проекти, продуктом яких є спільний орган управління, створений у процесах співробітництва громад, і комплект документально оформлених регламентів або локальних нормативних актів щодо забезпечення його функціонування;

- проекти з розробки бізнес-процесів надання публічних послуг житлово-комунального, соціально-культурного, освітньо-виховного, інформаційного та іншого спрямування;

- проекти з моделей та форм управлінської (фіскальної, інвестиційної, фінансово-економічної) діяльності;

- організаційно-комунікаційні проекти та проекти взаємодії з бізнесом і громадськістю.

#### 4. За потенціалом тиражування проектної ідеї:

- парасолькові проекти, тобто проекти із розроблення й тиражування певної єдиної ідеї, які ініціюються і впроваджуються великою бізнес-компанією та спрямовані на розв'язання пріоритетних соціально-економічних проблем працівників-жителів території, де знаходиться дана компанія, співфінансуються нею й місцевими бюджетами;

- касетні або універсальні проекти, базова проектна ідея яких при отриманні позитивних результатів упровадження базового проекту може бути використана для споріднених по змісту й спрямованості проектів інших територій і які співфінансуються регіональним органом місцевого

самоврядування та відповідною територіальною громадою;

- монотипові (індивідуальні, унікальні) проекти, що розроблені для специфічних умов і не містять потенціалу типовості.

5. За потребою в капітальному інвестуванні:

- інвестиційні проекти, в результаті реалізації яких створюються матеріальні об'єкти і які для свого фінансування вимагають капітальних інвестицій, для отримання яких у більшості випадків потрібні спеціальні механізми залучення інвестицій (бізнес-план, пакет документів для отримання гранту, для залучення приватного інвестора);

- проекти поточного фінансування, переважно, це є підмножина соціально-управлінських проектів.

6. За критичними факторами майбутньої сталості проекту:

- фінансово-економічні проекти;
- політичні проекти;
- соціальні проекти, в тому числі екологічні та гендерні;
- інституційні проекти, в тому числі правові, управлінські, організаційні.

7. За ступенем кооперації проектної діяльності:

- локальні проекти;
- проекти міжмуніципального співробітництва;
- проекти субрегіонального рівня;
- проекти прикордонного співробітництва.

8. За тривалістю:

- короткотермінові проекти (в межах поточного фінансового року);
- середньотермінові проекти (1-3 роки);
- довготермінові проекти (більше 3 років).

9. За вартістю:

- малобюджетні проекти (до 300 тис. грн.);
- середньобюджетні проекти (300- 800 тис. грн.);
- великобюджетні проекти (більше 800 тис. грн.)[].

В проектній діяльності обов'язково потрібно розрізняти такі поняття як «проект», «план» та «програма». План – це фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища. Він є одним із найважливіших документів в системі управління проектами, адже в ньому затверджується опис змісту проекту, організаційна структура проектної команди та ієрархічна структура робіт, часові фази проекту, матеріальні та грошові витрати. Натомість програма об'єднує взаємопов'язані проекти, які виконувалися в минулому, реалізуються в теперішньому часі та заплановані в майбутньому [10, с. 8]. Такі проекти в межах програми пов'язані загальним кінцевим результатом або спільними можливостями []. Часто виконання певного проекту в складі програми може не давати помітного результату, однак здійснення програми в цілому забезпечує максимальну ефективність [М]. Варто зазначити, що якщо стратегічний розвиток організації чи муніципального утворення відбувається за декількома напрямками одночасно шляхом виконання декількох проектів, програм та робіт, то вони з метою контролю, координації і оптимізації об'єднуються у портфель проектів [].

## **1.2. Наукові підходи до управління проектами**

Управління проектами – це методологія організації, планування, керування, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів на протязі проектного циклу, яка спрямована на ефективне виконання цілей проекту шляхом використання сучасних методів і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом й обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту[47].

Натомість управління проектами в публічній сфері виступає тимчасовою управлінською діяльністю, яка спрямована на розв'язання публічної проблеми через чітку постановку цілей, визначення суспільно-корисного підходу через застосування відповідних технологій [Є].

В процесі управління проектами менеджер може стикатися з низкою завдань, які потрібно вирішити. До них належать визначення цілей проекту та їхнє обґрунтування; формування організаційної структури проекту; визначення джерел фінансування проекту та формування бюджету; підбір виконавців та залучення зацікавлених осіб; підготовка й укладання контрактів; визначення реалізації проекту; розроблення графіка виконуваних завдань; розрахунок необхідних ресурсів та аналіз витрат; планування й управління ризиками; моніторинг проекту; забезпечення контролю за втіленням проекту тощо [8, с. 10]. Для забезпечення ефективного управління проектами можуть використовуватися різні наукові підходи, методи та інструменти. Серед основних підходів, які традиційно використовуються в проектній діяльності, є:

- системний підхід, який дозволяє розглянути проект як безліч взаємопов'язаних елементів – систему, яка живе в динамічно мінливому середовищі;
- проектний підхід, який характеризується чіткою орієнтацією на досягнення результатів, де інструменти управління проектами побудовані з урахуванням унікальності проекту та забезпечення виконання цілей в заданій системі критеріїв;
- процесний підхід, який пов'язаний із необхідністю регламентування та уніфікування дій менеджерів;
- сценарний підхід, який пов'язаний з процесами підготовки та прийняття рішень в управлінні проектами, де сценарії забезпечують швидке перенесення найкращих практик в різноманітні процеси управління проектами [1].

Системний підхід є ефективним інструментом раціоналізації і покращення якості проектних процесів (рис. 1.1). Він забезпечує логічну структуру і послідовність, в рамках якої здійснюються збір та аналіз даних, визначаються пріоритети дій і розглядаються альтернативні варіанти проектів при обмеженій кількості ресурсів. Крім того, системний підхід

потребує високого рівня професійних навиків членів проектної команди, використання сучасних технологій, автоматизованих систем управління, однак **Обмеження** неможливо гарантувати виживання системи за умов постійної зміни параметрів зовнішнього внутрішнього впливу [Ж, с.129].



*Рис. 1.1. Системний підхід до управління проекту*

Примітка. Побудовано автором з використанням [Ж].

Варто зазначити, що проекту, як системі, властиві наступні ознаки:

- складність та ієрархічність внутрішньої структури;
- перебування під постійним впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, що взаємодіють;
- динамічність та багатофункціональність складових, що мають найрізноманітніший характер;
- емерджентність, тобто наявність таких властивостей системи, які не характерні її окремим елементам;
- складність інформаційної взаємодії, обумовлена необхідністю підтримки численних взаємозв'язків між складовими;
- множинність цілей, які можуть не збігатися з цілями окремих елементів [1].

Проектний підхід тісно пов'язаний із стратегічним плануванням, адже в муніципальному управлінні проекти часто затверджуються у складі стратегії та спрямовуються на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території та досягнення соціально-економічних вигод територіальної громади. Перевагами проектного підходу виступають:

- цільова координація діяльності з чіткою орієнтацією на виконання встановлених обмежень;
- комплексна логічна впорядкованість робіт з реалізації стратегічних ініціатив;
- стандартизована за визнаними регламентами і методиками покрокова технологія організація командної діяльності;
- концентрація зусиль, ресурсів, відповідальності на команді і керівнику проекту;
- чіткий розподіл ролей і обов'язків членів команди.

Крім того, застосування проектного підходу в стратегічному управлінні створює передумови забезпечення логічного зв'язку стратегії і фінансування її реалізації, тобто сприяє переходу на програмно-цільове бюджетування [Є].

Оскільки процесний підхід трактує управління як серію взаємопов'язаних дій, то проект за процесним підходом можна розглядати як унікальний керований процес, розпочатий для досягнення відповідної конкретним вимогам мети, що представляє собою сукупність взаємопов'язаних скоординованих підпроцесів і має обмеження по термінах, вартості, ресурсах і показниках якості.

Ми можемо виділити дві групи пов'язаних з проектом процесів – це процеси управління проектом та процеси життєвого циклу проекту.

Процеси управління проектом можна структурувати за функціональним принципом, де виділяються основні функції управління:

- прогнозування та планування проектної діяльності;
- організація роботи;

- координація й регулювання процесів розробки та реалізації проекту;
- стимулювання й активізація праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розробки та реалізації проекту [1].

Крім того, в проектній діяльності застосовуються додаткові функції, які спрямовані на управління певними складовими проекту:

- управління проектною інтеграцією (ініціація і координація всіх функцій проекту);
- управління змістом робіт (вибірка, фільтрація і угруповання робіт);
- управління якістю (встановлення вимог до результатів, використання стандартів);
- управління часом (планування, складання календарних графіків та їх контроль);
- управління витратами (планування і розробка бюджету);
- управління людськими ресурсами (підбір кадрів, розподіл обов'язків, організація роботи);
- управління інформаційними зв'язками або комунікаціями (забезпечення своєчасного формування, підготовки, поширення, архівації, передачі, отримання та використання інформації);
- управління зацікавленими сторонами (забезпечення спілкування між командою проекту і зацікавленими особами, задоволення їх потреб і вирішення виникаючих проблем);
- управління закупівлями (відбір, здійснення переговорів, підписання замовлень із виконавцями проекту, контроль за постачанням матеріально-технічних ресурсів);
- управління ризиками (планування управління ризиками, контроль, моніторинг, ідентифікація та аналіз ризиків, вироблення методів реагування на ризики) [И, I, 2].

Кожний проект проходить різні стадії від початку розробки проекту до моменту реалізації, де послідовність процесів можна охарактеризувати як



життєвий цикл проекту.

Життєвий цикл проекту – це набір послідовних фаз проекту, назва і кількість яких визначається потребами контролю організації або організацій, залучених в проект. Фазами проекту виступають взаємопов'язані роботи, які йдуть послідовно і в процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту[4, с. 15].

Найпоширенішою можна вважати чотирифазову модель життєвого циклу (рис. 1.2), яка містить такі послідовні фази: фазу ініціалізації проекту; фазу



розроблення; фазу реалізації; фазу завершення проекту[12, с. 28].

*Рис. 1.2.* Чотирифазова модель життєвого циклу проекту

Примітка. Побудовано автором з використанням[12].

Сценарний підхід до управління проектами передбачає формування можливих варіантів розвитку подій в майбутньому у вигляді сценарію, які впливають на результат діяльності організації [1]. Тому необхідність використання сценарію виникає після визначення мети і стратегічних пріоритетів організації, після чого складається логічна схема і календарний план виконання стратегії шляхом формування альтернативних маршрутів, які переводяться у конкретні проекти. Крім того, процес прийняття рішення щодо майбутнього розвитку організації чи середовища її діяльності можна розглядати

через послідовне здійснення таких етапів:

- усвідомлення необхідності прийняття рішення щодо майбутнього розвитку;
- формування варіантів наступних дій;
- оцінка варіантів з точки зору їх привабливості;
- вибір одного чи декількох варіантів для реалізації[].

Варто зазначити, що управління проектами в публічній сфері здебільшого відбувається із використанням інтегрованого та логіко-структурного підходів.

Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей та логічної структури проекту; плану робіт із матеріально-технічними та фінансовими ресурсами в розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавців проекту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і втілення проекту з системою управління персоналом [15, с. 26].

Натомість логіко-структурний підхід є аналітичним процесом і набором інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу та оцінки якості проектів [15, с. 28]. Застосування даного підходу забезпечує синергетичну взаємодію всіх елементів проектів та програм, що у свою чергу, може сприяти посиленню контролю над бюджетними витратами, зниженню рівня корупції, підвищенню обґрунтованості бюджетного планування, своєчасному виявленню бюджетних ризиків та управлінню ними, підвищенню прозорості бюджетного процесу, підвищенню результативності бюджетного управління[Й].

Крім класичних наукових підходів, існує низка сучасних методів управління проектами (CPM, шість сигм, PRINCE2 тощо), які поступово популяризуються в сфері публічного управління. Зокрема CPM або метод критичного шляху досліджує критичні або найдовші роботи проекту, визначаючи послідовність виконання проектних робіт, типи зв'язків між ними, можливості управління резервами часу та некритичними роботами та

використовуючи інструменти сіткового і календарного планування. Натомість метод шести сигм – одна з найпопулярніших методологій управління проектами, яка заснована на управлінні відхиленнями (дефектами), гарантує точність і швидкість виконання процесів завдяки виключенню або зменшенню проектних проблем, тоді як методологія PRINCE2 складається з трьох базових компонентів (планування, управління змінами та управління якістю), де процеси управління проектами розподіляються за стадіями [25].

### 1.3. Інституційне забезпечення управління проектами в публічному управлінні

Під інституційним забезпеченням розуміють наявність відповідних органів публічної влади та неурядових організацій у поєднанні з певними усталеними нормами, правилами, стандартами.

Перш ніж перейти до характеристики інституційного забезпечення управління проектами, ми можемо розглянути зовнішнє (табл. 1.3) та внутрішнє оточення проекту.

Таблиця 1.3

#### Чинники зовнішнього оточення проекту

Оточення проекту	Чинники, що впливають на розробку і реалізацію проекту
Політичне	Політична стабільність, підтримка проекту органами публічної влади, міждержавні стосунки, рівень злочинності.
Економічне	Структура ВВП, рівень оподаткування, страхові гарантії, рівень інфляції, умови регулювання цін, стабільність національної валюти, розвиненість банківської системи.
Суспільне	Рівень життя й освіти населення, соціальні гарантії та пільги, свобода слова й пересування.
Правове	Стабільність законодавства, дотримання прав людини, право власності.
Науково-технічне	Рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, рівень інформаційних та промислових технологій, рівень розвитку енергетики, зв'язку і транспорту.
Культурне	Рівень освіченості, релігійність, історико-культурні традиції.
Природне	Природно-кліматичні умови, вимоги до захисту навколишнього середовища, екологічні стандарти продукту проекту.

Примітка. Наведено автором з використанням [ ].

Складовими внутрішнього оточення проекту є:

- стиль керівництва, який визначає атмосферу та психологічний клімат в проектній команді та впливає на творчу активність учасників і їх працездатність;
- специфічна організація проекту, яка визначає розподіл прав, обов'язків та відповідальності учасників проекту та їх взаємовідносини;
- учасники проекту, які виконують різні ролі в процесі виконання проекту, формують свої вимоги відповідно до цілей і мотивації, впливають на проект відповідно до своїх інтересів, компетенцією і мірою залучення до проекту;
- команда проекту, яка забезпечує виконання основних процесів, від якої залежить успіх реалізації проекту;
- методи і засоби комунікації, які визначають повноту, достовірність й оперативність обміну інформацією між зацікавленими учасниками проекту;
- економічні умови проекту, які пов'язані із бюджетом проекту;
- соціальні умови проекту, які характеризуються рівнем зарплати, умовами праці, технікою безпеки, соціальним забезпеченням[].

Визначення проектного середовища пов'язане безпосередньо зі складом зацікавлених сторін проекту. Зацікавленими сторонами проекту або стейкхолдерами виступають окремі особи та організації, які активно або пасивно залучені до проекту й інтереси яких можуть позитивно або негативно вплинути на результати виконання проекту.

Зацікавлені сторони у своїх взаємовідносинах діють на підставі Цивільного кодексу [], Господарського кодексу [], статуту проекту та різних договорів, котрі визначають межі їх повноважень та обов'язків. Також сторони керуються відповідними відомчими актами залежно від форми власності та роду діяльності (накази, статuti, положення, різноманітні норми). У разі невиконання сторонами обов'язків, вони можуть бути притягнуті залежно від характеру правопорушення до відповідальності згідно з діючими Цивільним

кодексом[], Кодексом про адміністративні правопорушення [] або Кримінальним кодексом України[].

Основними зацікавленими сторонами для кожного проекту є ініціатор проекту або замовник, керівник проекту, команда проекту, постачальник й споживач продукту проекту, інвестор. Натомість в процесі управління проектами в публічній сфері важливо залучати громадян до участі щодо вирішення певної проблеми.

Останніми роками набуває популярності використання в публічному управлінні використання державно-приватного партнерства, яке виступає системою відносин між органами публічної влади чи органами місцевого самоврядування і приватними партнерами, що передбачає об'єднання ресурсів з відповідним розподілом ризиків, відповідальності й винагород між ними, які спрямовані на фінансування, проектування, впровадження та управління публічними об'єктами або публічними послугами[P]. Діяльність на засадах державно-приватного партнерства дає вигоду усім учасникам міжсекторної взаємодії, особливо на муніципальному рівні. Так для органів місцевого самоврядування дане партнерство дозволяє реформувати існуючі та створити нові робочі місця; зменшити витрати на надання послуг державою; підвищити інвестиційну активність та темпи впровадження інвестиційних проектів; зниження фінансових витрат з місцевого бюджету; дієве управління комунальною власністю. Натомість для бізнесу є такі переваги: надходження бюджетних коштів до впровадження проектів державно-приватного партнерства; спрощення входу в галузі транспортної інфраструктури та житлово-комунального господарства; збільшення можливостей одержання кредитів від вітчизняних та зарубіжних фінансово-кредитних установ під гарантії держави[18, с. 174].

Ми бачимо, що інституційне забезпечення проектної діяльності здійснюють не тільки органи державної виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування, але й інші інститути, які можуть залучатися до розвитку територій: Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування

«Асоціація міст України»; національні агентства; Торгово-промислова палата України; бізнесові та інноваційні центри; бізнес-інкубатори; провідні експерти та приватні консультанти; профспілки; центри зайнятості; організації, які спеціалізуються у поширенні нових технологій; благодійні, гарантійні та венчурні фонди; заклади вищої освіти; науково-дослідні лабораторії тощо[].

Варто зазначити, що управління проектами в публічній сфері регулюється нормативно-правовими актами, міжнародними стандартами якості та управління проектами (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### **Провідні організації зі стандартизації проектної діяльності**

<b>Назва організації</b>	<b>Основні здобутки в галузі стандартизації проектної діяльності</b>
Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)	Створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами».
Інститут управління проектами (PMI)	Розроблення сертифікації спеціалістів в галузі управління проектами на основі «Керівництва до Зводу знань з управління проектами» (RMBOKGuide).
Міжнародна асоціація з управління проектами (IPMA)	Створення методології PRINCE2 і міжнародних вимог до компетенції керівників проектів (ICB).
Асоціація з управління проектами (APM)	Розроблення стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями.
Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами (GAPPS)	Розроблення «Стандарту оцінювання практичної компетенції менеджерів програм».

Примітка. Наведено автором з використанням [24, ].

Відмінність управління проектним циклом в публічній сфері від управління промисловими проектами полягає у специфіці публічного сектору та бізнесу, а також у способах визначення та ідентифікації проблеми та ідеї проекту. Наприклад, у сфері управління публічними проектами робота розпочинається із розробки ідеї під замовлення (прохання місцевих жителів про капітальний ремонт прибудинкової території) або після визначення певної проблеми, яка вимагає негайного вирішення (аварійний стан мосту, який знаходиться на дорозі міжнародного значення), після чого розробляються альтернативні ідеї розв'язання цих задач.

Методологія управління проектним циклом дозволяє чітко відображати

цілі, завдання та результати проекту при одночасній мінімізації ризиків, а також передбачає: детальний аналіз проблем; планування, орієнтоване на ціль; результат, який можна виміряти; стандартизований формат проектної документації [тези №1].

Тому проектний цикл в публічному управлінні буде складатися із шести етапів: програмування; ідентифікація; формулювання; фінансування; впровадження; моніторинг та оцінка (рис. 1.3).



*Рис. 1.3. Проектний цикл в публічному управлінні*

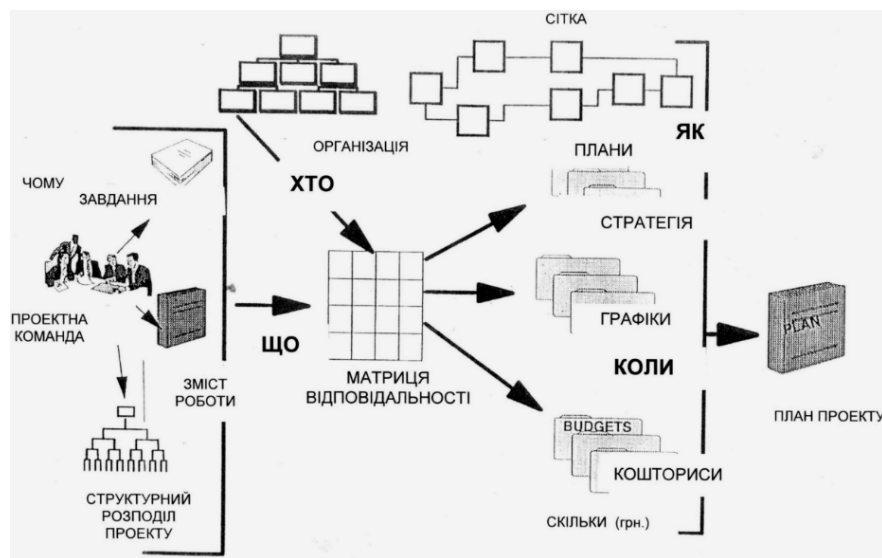
Примітка. Побудовано автором з використанням [1].

Етап програмування характеризується визначенням проблемного поля, уточненням проблемної ситуації та описом публічної проблеми, яка буде вирішуватися у рамках проекту. Перш за все потрібно порівняти макроекономічні та соціально-економічні показники, наприклад, на місцевому рівні для розробки локального проекту. Наступним кроком є пошук чітких та зрозумілих аргументів на користь відібраної проблеми для проекту, в тому числі із врахуванням пріоритетів національної або регіональної політики та стратегії, визначення перешкод та можливостей її розв'язання із врахуванням попереднього досвіду.

Етап ідентифікації присвячується формулюванню та відбору ідей проекту

щодо вирішення публічної проблеми, яка була визначена на етапі програмування, та визначенню його мети та цілей, які повинні бути актуальними, досяжними і сталими.

Етап формулювання передбачає розроблення плану заходів та дій до відібраної ідеї проекту. Ми можемо зобразити процес планування проекту на рисунку 1.4.



*Рис. 1.4.* Процес планування проекту у публічній сфері

Примітка. Побудовано автором з використанням[5].

Особливостями етапу формулювання є оцінка політичного та програмного контексту, аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу, аналіз поточних або запланованих ініціатив і вибір стратегії.

На етапі фінансування розглядаються фінансові пропозиції та приймаються рішення про фінансування проекту, наприклад, залучення коштів із Державного фонду регіонального розвитку або програм міжнародної технічної допомоги.

Етап впровадження проекту ідентичний фазі реалізації проекту і є найбільш важливим, адже забезпечує досягнення запланованих цілей. Він складається із початкової, основної (виконання робіт) та заключної стадії.

Етап моніторингу й оцінки проекту є контрольним етапом, адже він забезпечує систематичний і постійний збір та аналіз управлінської інформації,



яка стосується витрат, використання ресурсів, виконання робіт, прогресу проекту, досягнення результатів та управління ризиками для ефективного прийняття рішень з метою вчасного та якісного завершення проекту. Крім того, оцінювання та аудит проекту проводять для встановлення відповідності результатів і продуктів проекту визначеним цілям; розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проектів та для визначення досягнутого ефекту та віддачі проекту [15, с. 18-21].

### **Висновки до розділу 1**

1. Особливої актуальності сьогодні набуло використання проектного управління в організації підприємницької діяльності або забезпеченні розвитку територіальних громад органами місцевого самоврядування, адже це дозволяє ефективно розв'язати низку питань, які пов'язані із реалізацією пріоритетних цілей організації; залученням коштів із зовнішніх джерел фінансування та розпорядженням власними коштами; створенням успішної команди та мотивацією персоналу тощо.

2. Характерними рисами проекту є орієнтованість на ціль, високий ступінь складності, часові параметри, наявність бюджету та унікальність, водночас існують різні напрямки класифікації проектів, серед яких в публічній сфері виділяють проекти за такими ознаками: за складністю; за потенціалом фінансового ефекту проекту; за змістовно-цільовим спрямуванням продукту проекту; за потенціалом тиражування проектної ідеї; за потребою в капітальному інвестуванні; за критичними факторами майбутньої сталості проекту; за ступенем кооперації проектної діяльності; за тривалістю; за вартістю.

3. Існують як класичні наукові підходи до управління проектами (системний, проектний, процесний, сценарний, інтегрований та логіко-структурний підходи), так і сучасні методології управління проектами (CPM, шість сигм, PRINCE2), використання яких стає популярнішим в публічному управлінні.

4. Інституційне забезпечення управління проектами в публічному управлінні становить не тільки орган публічної влади як окремий інститут, але зовнішнє та внутрішнє оточення проекту, зацікавлені сторони (стейкхолдери), нормативно-правові акти, міжнародні стандарти якості та управління проектами, проектний цикл, який здебільшого складається із шести етапів: програмування; ідентифікація; формулювання; фінансування; впровадження; моніторинг та оцінка.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

#### **2.1. Оцінка стану проектної діяльності на муніципальному рівні**

Однією з наймастабніших реформ в Україні виступає реформа децентралізації влади, яка дозволила новоствореним громадам вільно розпоряджатися фінансовими ресурсами та передала низку повноважень органам місцевого самоврядування, які можуть краще орієнтуватися в локальних проблемах та ефективніше використовувати кошти на їх вирішення. Тому процеси децентралізації стали рушійною силою у розвитку місцевих громад. Не є виключенням Тернопільська міська територіальна громада, де місто Тернопіль сьогодні займає лідируючу позицію в рейтингу міст із найбільш сприятливим бізнес-кліматом та ефективним економічним врядуванням[Л].

Питання забезпечення сталості розвитку Тернопільської міської територіальної громади, а також організації проектної діяльності вирішує Тернопільська міська рада. Крім того, до реалізації різноманітних соціальних і муніципальних проектів можуть долучатися зацікавлені сторони: акціонери та інвестори, громадські і благодійні організації, підприємства, профспілки, засоби масової інформації, науково-освітні заклади, інші муніципалітети, мешканці громади тощо.

Перш ніж приступити до оцінки проектної діяльності на муніципальному рівні, нам необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози Тернопільської міської територіальної громади (дод. А).

Проведення SWOT-аналізу допомагає розробляти стратегію розвитку громади, а проекти як інструменти реалізації стратегії вирішують проблемні питання у різних сферах життєдіяльності міста [12, с. 34]. Наприклад, після зміни територіальної одиниці в процесі децентралізації, збільшення функцій та завдань органів місцевого самоврядування Тернопільською міською радою було прийнято рішення про затвердження нового Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року, детальніше з яким можна ознайомитися в додатку Б.

Окрім того Тернопільська міська рада затверджує в короткостроковій перспективі програми розвитку муніципального утворення, згідно яких розробляються проекти. Пріоритетними напрямками розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2021 роки є:

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

Найяскравішим проектом, який коли-небудь ініціювала та реалізувала Тернопільська міська рада в місті Тернополі, є впровадження електронного квитка в громадському транспорті. Дана система не тільки дозволила оплачувати за проїзд з допомогою електронного гаманця («Карта тернополянина» та безіменна картка, банківська картка або платіжні системи MasterCard/Visa), але вести чіткий облік пасажиропотоку, в тому числі пасажирів пільгових категорій. Крім того, міська рада та комунальне підприємство «Тернопільелектротранс» раніше робили спробу впровадження проїзних квитків із визначеною кількістю поїздок або з необмеженим терміном дії та кількістю поїздок, однак проект не став успішним через незручність користування.

Натомість інноваційні рішення в інфраструктуру зробили Тернопіль першим містом, яке запровадило систему електронного квитка. Вартість виконаних робіт становила близько 2 мільйонів євро, а реалізувати даний проект допоміг інвестор в особі ТОВ «Системний зв'язок», який вклав власні гроші в розробку програмного забезпечення, системи автоматизованої оплати проїзду та обліку пасажирів, GPS-моніторингу, закупівлю й обладнання валідаторами громадського транспорту та випуску пластикових електронних квитків.

На жаль, ми можемо спостерігати деякі недоліки в експлуатації даної системи, адже пасажирів, які оплачують готівкою за проїзд у маршрутних таксі, що є власністю приватних перевізників, часто не отримують квитка, а водії не фіксують реальну кількість пасажирів. Позитивними аспектами функціонування системи електронного квитка є перехід більшої частини тернополян на безготівковий розрахунок.

Вдосконалення інженерно-транспортної інфраструктури в місті Тернополі є пріоритетним завданням Тернопільської міської ради, адже місто активно розбудовується, а кількість користувачів транспортних засобів збільшується. Як наслідок, сьогодні відбувається розширення деяких вулиць за рахунок добавляння додаткової смуги руху чи повороту, влаштовуються розв'язки кільцевого типу, вдосконалюється організація дорожнього руху і добудовуються дороги.

Критичним питанням є розвиток велоінфраструктури, оскільки він відбувається повільно незважаючи на появу гіробордів, гіроскутерів і електросамокатів, які також є засобами пересування. В 2011 році з метою збереження екологічної рівноваги, поліпшення якості життя мешканців і підвищення привабливості міста Тернопільська міська рада затвердила Концепцію впровадження велосипедної інфраструктури та розвитку велосипедного руху в Тернопільській міській територіальній громаді, проект якої передбачав будівництво 35 км велосипедних доріжок через сполучення західної і східної частини міста й території навколо Тернопільського ставу,

проте він був виконаний лише частково. Тому в 2016 році була розроблена нова Програма розвитку велосипедної інфраструктури міста, заходи якої виконувалися протягом п'яти років (2016-2020pp). Однак ми бачимо, щоефективність виконання проектів з облаштування велодоріжок сильно залежить від благоустрою пішохідних ділянок в парках, скверах, прибудинкових територіях тощо. Натомість сьогодні в місті Тернополі потребує інвестування проект «Автобус + велосипед = низькоемісійна транспортна система», який передбачає покращення функціонування системи громадського транспорту шляхом придбання трьох низькоемісійних гібридних автобусів та вісімдесяти громадських велосипедів.

Хоча транспортна модель міста Тернополя визнана однією з найкращих в Україні, вона зазнала оновлень, в результаті яких змінилися деякі маршрути громадського транспорту та з'явилися нові. Концепція нової мережі громадського транспорту розроблялася фахівцями національного рівня та провідними експертами, а також враховувалися численні пропозиції тернополян щодо вдосконалення і змін маршрутів. Після транспортного колапсу внаслідок підвищення тарифів Тернопільська міська рада почала розвивати комунальний транспорт, закупаючи низькопідлогові автобуси. Натомість зменшення податкових надходжень до місцевого бюджету в 2020 році може ускладнити даний процес.

Декілька років тому Тернопільська міська рада запустила сервіс для відстеження руху громадського транспорту і дотепер продовжує втілювати проект «Місто у смартфоні»[36]. Так був розроблений сіті-бот «Назар», який надає своєчасну інформацію тернополянам про поточні ремонти, усунення аварій та інші тимчасові незручності. Іншими здобутками проекту є поява інтерактивних карт, наприклад, демонстрація меж економіко-планувальної зони або реєстр комунального майна. Також з'явилися нові послуги для тернополян: електронний запис до лікаря і електронна черга в садочок.

Окремо потрібно наголосити на ефективності впровадження е-урядування в Тернопільській міській раді. Концепція розвитку е-урядування

сьогоднівключає в себе такі реалізовані проекти: створення електронної петиції; громадський бюджет; електронні консультації та опитування; відкрите місто; система публічних закупівель ProZorro; відкритий бюджет. Підтримка зворотнього зв'язку з жителями міста через впровадження нових інструментів е-участі дозволяє активізувати процес генерації ідей та відбирати найкращі варіанти вирішення актуальних проблем. Наприклад, завдяки проведенню публічного громадського обговорення в 2020 році почалася реалізація комплексної програми очищення Тернопільського міського ставу, яка включає в себе проекти реконструкції низкиоб'єктів, які дозволять мінімізувати забруднення водою.

Варто зазначити, що Тернопіль увійшов до одного із семи міст, яке виграло конкурс за підтримки USAID та «Інституту бюджету та соціально-економічного розвитку» і отримав безкоштовне програмне забезпечення для проведення голосування за «Громадський бюджет». Так у 2020 році завдяки бюджету участі було реалізовано двадцять один проект-переможців, планова сума реалізації яких становила 13 724 954 грн., де:

- сім великих проектів мали потребу у фінансуванні в розмірі 9 638 355 грн.;
- чотирнадцять малих проектів – в розмірі 4 086 599 грн. [].

Підсумковий звіт про реалізацію проектів громадського бюджету в місті Тернополі в 2020 році поданий у додатку В.

Разом з тим вперше в 2020 році була надана можливість школярам та їхнім вчителям, які бажають покращити навчальний процес, розробити проекти в рамках конкурсу «Шкільний громадський бюджет», де переможці отримали по 75 тис. грн. Такі ініціативи розкривають творчі навички у дітей та позитивно впливають на громадську позицію у майбутньому.

Сьогодні місто Тернопіль веде активну міжнародну і туристичну діяльність відповідно до діючої Програми розвитку міжнародного співробітництва і туризму Тернопільської міської територіальної громади на

2019-2021 роки попри пандемію коронавірусу, а також інвестиційну діяльність, що допомагає залучити додаткові ресурси на реалізацію деяких проектів. Так завдяки укладенню інвестиційного договору щодо будівництва торгово-офісних приміщень на вул. Живова було зведено торговий центр «RichTown», який частково переданий у комунальну власність Тернопільської міської територіальної громади і належить до центрального міського ринку. На жаль, карантинні обмеження в місті значно вдарили на діяльність підприємців, які здійснюють роздрібну торгівлю, тому сьогодні купівля чи оренда приміщень підприємцями та відвідуваність покупцями торгових павільйонів в даному торговому центрі є невисокою. Також для безпеки пішоходів біля Збарзького кільця за кошти будівельної компанії було зведено перший у Тернополі надземний пішохідний міст, з якою укладена інвестиційна угода.

У жовтні 2020 року Тернопільська міська рада частково реалізувала проект Північної екологічної фінансової корпорації «Реконструкція системи зовнішнього освітлення м. Тернополя «Світло без ртуті»», де велися роботи із заміни застарілих ртутних та натрієвих ламп на сучасні енергоефективні світлодіодні світильники вітчизняного виробництва.

Наведемо ще декілька прикладів проектів розвитку інфраструктури та енергозбереження, які сьогодні реалізуються в Тернопільській міській територіальній громаді.

*Таблиця 2.1*

**Проекти розвитку інфраструктури й енергозбереження в  
Тернопільській міській територіальній громаді**

Трансформаційне підвищення енергетичної ефективності в містах	Визначає перспективи покращення енергетичної ефективності міста на наступні 10 років, завдяки якому готується бізнес-план із створення енергосервісної компанії та револьверного фонду енергоефективності.
Розвиток міської інфраструктури - 2	Передбачає модернізацію об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства з використанням сучасних технологій.
Підвищення енергоефективності в секторі центрального теплопостачання	Передбачає встановлення індивідуальних теплових пунктів.

Підвищення енергоефективності за програмою «DemoUkraineDN»	Передбачає модернізацію котелень із встановленням двадцяти п'яти індивідуальних теплових пунктів із застосуванням новітніх технологій.
Глибока термомодернізація будівель закладів освіти	Передбачає проведення заходів із підвищення енергоефективності будівель.
Європейська ініціатива «Угода мерів»	Передбачає скорочення споживання природних ресурсів і викидів CO <sub>2</sub> на 20% та збільшити частку поновлювальних джерел енергії більше, ніж на 20%.
Модернізація системи центрального постачання	Передбачає реконструкцію системи центрального тепlopостачання та подачі гарячої води.

Примітка. Наведено автором з використанням [1].

Тим часом в рамках Програми економічного та соціального розвитку міста Тернопіль у 2018 році розроблявся проект і була затверджена концепція Тернопільського індустріального парку, пріоритетними галузями якого є:

- переробна промисловість (первинна та вторинна переробки сільськогосподарської сировини, виробництво харчових продуктів та продуктів дитячого харчування);
- професійна наукова та технічна діяльність (дослідницька діяльність на предмет покращення якості продукції та використання нових технологій, IT-кластер).

Метою створення індустріального парку є відновлення промислового потенціалу міста Тернополя, впровадження сучасних технологій промислового виробництва, створення нових робочих місць, підвищення інвестиційного іміджу міста та збільшення фінансових надходжень до бюджету. Реалізація даного проекту відбувається в два етапи:

1. Проектування та будівництво інженерних мереж до меж земельної ділянки відповідно до розташування існуючих точок підключення (2019-2020 рр.);

2. Проектування та будівництво внутрішньо-майданчикових інженерних мереж відповідно до розміщення промислових підприємств та адміністративних



приміщень (2020-2025 рр.)

Натомість заснування комунального підприємства «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» допомогло збільшити туристичний збір в 2019 році до 400 тис. грн. Крім того, дане підприємство виступає одним із організаторів фестивалів, форумів та інших подій. Поступово реалізуються проекти реконструкції пляжу «Циганка», «Дального» пляжу, парків і скверів, що створюють належні умови для відпочинку жителів, туристів і гостей міста.

Крім того, в межах президентської програми «Велике будівництво» в Тернопільській міській територіальній громаді реалізується проект будівництва водної арени вартістю 69 млн. грн., яка може стати спортивною візитівкою не тільки міста Тернополя, але й України. Дана арена стане місцем проведення спортивних змагань всеукраїнського і міжнародного рівнів та в 2021 році зможе прийняти перші повноцінні змагання, що також позитивно вплине на збільшення кількості туристів.

## **2.2. Організаційно-методичне забезпечення управління проектами**

Перш ніж перейти до характеристики формування системи управління проектами в Тернопільській міській раді, нам потрібно розглянути її організаційну структуру та особливості функціонування.

Тернопільська міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування, чия діяльність регламентується законами України та низкою нормативно-правовими актами. Головним населеним пунктом, який підпорядковується Тернопільській міській раді, є місто обласного значення та обласний центр – місто Тернопіль. Крім того, до Тернопільської міської територіальної громади належать села Вертелка, Глядки, Іванківці, Кобзарівка, Курівці, Малашівці, Плєсківці та Чернихів Зборівського району.

Виконавчими органами Тернопільської міської ради є виконавчий комітет та інші виконавчі органи (управління та відділи), які є підконтрольними і підзвітними Тернопільській міській раді. Дані органи та їх посадові особи діють

на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією і законами України, указами Президента України і постановами Кабінету Міністрів України.

Схема управління Тернопільської міської ради подана у додатку Г.

Метою діяльності Тернопільської міської ради є зміцнення засад конституційного ладу України; представництво та захист законних прав та інтересів кожного мешканця міста; створення оптимальних умов для забезпечення життєво важливих потреб місцевого населення і нарощування людського потенціалу; розвиток місцевої демократії.

На Тернопільську міську раду покладені такі функції місцевого самоврядування:

- залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення;
- володіння, використання та управління комунальною власністю;
- забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території;
- надання соціальних послуг населенню;
- забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян;
- соціальний захист населення та захист прав місцевого самоврядування [40].

Отже, Тернопільська міська рада виконує ряд важливих завдань, які забезпечують розвиток Тернопільської міської територіальної громади та покращують добробут населення. До них належать створення сприятливих умов для діяльності різноманітних суб'єктів господарювання, всіх органів управління; забезпечення конкурентоздатності регіону, сприятливих умов для залучення інвестицій; налагодження ефективної співпраці з регіональними, національними та зарубіжними партнерами; реалізація стратегій.

Ведення діяльності Тернопільською міською радою відбувається у таких напрямках:

- організація робіт в муніципалітеті із використанням сучасних методів та технологій управління;
- аналіз існуючого соціально-економічного стану міста та передбачення розвитку подій у майбутньому;
- управління стратегічного розвитку міста;
- покращення соціально-економічних умов проживання населення в усіх населених пунктах, що входять до складу міської територіальної громади;
- зростання духовного і культурного рівня населення громади, розробка програм, спрямованих на покращення морально-етичного виховання дітей та молоді;
- реалізація заходів щодо підвищення рівня громадянської свідомості та активності жителів громади, створення сприятливих умов для їх залучення до процесів управління розвитком міста;
- розроблення заходів, спрямованих на зменшення негативних впливів у випадку погіршення економічної ситуації на стан добробуту населення, зростання рівня його соціального захисту;
- покращення екологічної ситуації у населених пунктах, що входять до складу громади, та зменшення захворюваності населення;
- сприяння розвитку ефективної ринкової інфраструктури міста;
- оптимізація системи управління об'єктами комунальної власності, пошук напрямів покращення їх використання;
- налагодження співробітництва з іншими органами державної та муніципальної влади в Україні та із закордонними партнерами, використання кращого європейського досвіду проведення процесів децентралізації в територіальних громадах;
- участь міської ради у розробці та реалізації спільних проектів та програм;

- покращення інвестиційного клімату в регіоні, що сприяє активізації залучення інвестицій у розвиток міста;
- зростання освітнього та наукового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності міста;
- вдосконалення системи надання адміністративних послуг населенню, суб'єктам бізнесу та іншим особам.

Функціонування системи управління проектами в Тернопільській міській раді передбачає формування окремої організаційної структури, де учасники проекту об'єднуються у тимчасову робочу групу (ініціаторами проекту можуть бути і звичайні громадяни, які бажають покращити місто) та формують команду проекту. Існує два підходи до формування команди:

- функціональний підхід, де фахівці однієї спеціальності або професії об'єднуються у функціональні підрозділи;
- цільовий підхід, де виконавці різних спеціальностей або функцій об'єднуються і працюють разом над якоюсь частиною проекту або завданням[13, с. 56].

Команда проекту зазвичай складається із групи управління проектом (команда професійних управлінців) та функціональних виконавців, серед яких можуть бути зацікавлені сторони[4, с. 41].

Принципи побудови організаційних структур (відповідність системі взаємин учасників проекту, змісту та вимогам зовнішнього оточення) визначають такі види організаційних структур управління проектами:

- матрична організаційна структура (функціональна, збалансована, проектна, контрактна);
- внутрішня організаційна структура (внутрішня функціональна, внутрішня матрична, дивізійна, федеральна та комбінації цих структур) [38].

Тому вибір організаційної структури залежить від класифікаційних ознак проекту і для кожного проекту буде індивідуальною. Крім того, використання

певних методів залежить від складності проекту, його часових рамок і ресурсного забезпечення.

Припустимо, що Тернопільська міська рада розробляє проект впровадження системи електронного документообігу для налагодження інформаційних та комунікаційних зв'язків в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, оголосивши тендер.

Спершу нам необхідно розглянути процес розробки та втілення проекту в Тернопільською міською радою, який проходить в чотири стадії: ініціювання та підготовка до проекту, де відбуваються заходи від створення ідеї проекту до формування тимчасової робочої групи та підготовки проектної заявки; організація участі міської ради, її виконавчих органів у проекті через формування проектної команди; реалізація проекту; завершення проекту у вигляді підготовки кінцевого звіту проекту (рис. 2.1).



*Рис. 2.1.* Процес управління проектами в Тернопільській міській раді

Примітка. Побудовано автором з використанням[43].

На етапі ініціювання та підготовки проекту описується ідея проекту ініціатором та затверджується міським головою. Тут важливо виявити основні цілі проекту, для визначення яких можна застосовувати підхід SMART, який передбачає відповідність цілей наступним критеріям:

- конкретність (specificity) – ціль проекту повинна бути зрозумілою і однозначною;

- вимірність (measurability) – ціль повинна підлягати кількісному або якісному вимірюванню;
- досяжність (achievability) – ціль проекту повинна бути реалістичною, яку можливо досягнути з урахуванням поточних можливостей;
- відповідність (relevance) – ціль проекту повинна відповідати існуючим стратегічним та оперативним цілям розвитку Тернопільської міської територіальної громади;
- обмеженість у часі (time-bound) – ціль проекту повинна мати конкретні терміни її досягнення [].

Наступним кроком є створення тимчасової робочої групи, яка займається розробкою проектної заявки та поданням її на конкурс у рамках грантових програм з метою отримання фінансування або співфінансування. Керівник тимчасової робочої групи відповідає за:

- організацію ефективної роботи тимчасової робочої групи;
- організацію робочих зустрічей, координацію підготовки проектної заявки та її подання на тендер;
- забезпечення мериторичної підтримки підготовки проектної заявки;
- забезпечення підготовки всіх необхідних документів для проектної заявки.

У рамках даного проекту Тернопільська міська рада може оголосити тендер щодо постачання та впровадження системи електронного документообігу, що зменшить витрати на розробку власного програмного забезпечення.

Після погодження проектної заявки формується команда проекту і призначається керівник проекту, наприклад, начальник управління стратегічного розвитку міста. Крім того, обирається керуюча рада проекту в особі куратора проекту (секретар ради), споживача продукту проекту (заступник міського голови – керуючий справами) та постачальника продукту проекту (директор ІТ-компанії) і створюється група якісного забезпечення

проекту, яку в Тернопільській міській раді доцільно формувати із начальників управління матеріального забезпечення та інформаційних технологій, відділу звернень та документообігу управління організаційно-виконавчої роботи, відділу внутрішнього контролю та архівного відділу. Також формуються робочі групи та призначаються керівники, які будуть відповідати за основні процеси втілення задуму проекту. Окремо можна створити групу підтримки виконання проекту, яка складається, наприклад, із головних спеціалістів відділу стратегічного планування та маркетингу міста або дані функції може виконувати керівник проекту (дод. Г).

Найкращою методологією управління проектами для розподілення ролей учасників проекту є використання методології PRINCE2. Ми розглянемо детальніше обов'язки керівника проекту, куратора проекту і керівника робочої групи.

Керівник проекту є підзвітним куратору проекту та вищим посадовим особам в Тернопільській міській раді. Його головним обов'язком є забезпечення виготовлення продукту проекту у вигляді автоматизованої системи електронного документообігу в межах встановлених часу, витрат, якості, змісту, ризиків та вигід. Керівник проекту взаємодіє із групою забезпечення якісного впровадження проекту та несе відповідальність за розробку й узгодження із вищим керівництвом таких документів: стислий опис проекту та продукту проекту; заходи з управління вигодами проекту; план управління проектом; план етапу проекту; пакети робіт. Окрім того, він розробляє наступні звіти: звіт про хід виконання проекту; звіти про проблеми; звіти про завершення етапів проекту; звіти про уроки практичного досвіду; кінцеві звіти по проекту. Також керівник проекту веде реєстр проблем і ризиків, щоденник проекту і журнал уроків практичного досвіду. Іншими завданнями керівника проекту є:

- підтримка робочих взаємозв'язків із зовнішніми постачальниками та керівниками, відповідаючими за зв'язки з клієнтами;

- використання технік та інструментів управління проектною командою та мотивування співробітників;
- керівництво потоками інформації між управлінськими рівнями та рівнем поставки проекту;
- розробка графіків аудитів з метою перевірки продуктів проекту на відповідність записам конфігураційних елементів та ініціація коригуючих заходів.
- контроль за ходом виконання проекту та використання ресурсів і здійснення коригуючих заходів при необхідності;
- управління ризиками, управління проблемами, управління змінами та управління комунікаціями;
- авторизація виконання пакетів робіт;
- своєчасне повідомлення вищого керівництва про відхилення від плану проекту.

Куратор проекту відповідає за проект в цілому. Його роль полягає у забезпеченні досягнення проектом його цілей та забезпеченні поставки продукту проекту. Він відповідає за економічне обґрунтування проекту на протязі всього його життєвого циклу і має переважне право голосу при прийнятті важливих рішень.

Керівник робочої групи розробляє план виконання пакету робіт та узгоджує його з керівником проекту; планує, моніторить роботи та управління робочою групою виконання проекту; забезпечує виконання запланованих робіт із використанням виділених ресурсів та ініціює коригуючі дії у встановлених керівником проекту обмеженнях; ідентифікує та інформує керівника проекту про проблеми та ризики під час реалізації проекту та управляє ними; співпрацює з персоналом групи забезпечення якісного впровадження проекту та персоналом групи підтримки проекту команди управління проектом; забезпечує ведення записів у реєстрі заходів з управління якістю і проблем.

Члени проектної команди здебільшого мають подвійне підпорядкування



на час ведення діяльності із здійснення проектів. Тобто такі працівники підпорядковуються своїм безпосереднім керівникам в рамках поточної діяльності Тернопільської міської ради у відповідності до посадової інструкції, а в межах виконання завдань проекту – керівнику проекту.

Потрібно наголосити, що в процесі управління проектом складається календарно-ресурсний план проекту, створюється ієрархічна структура виконуваних робіт, здійснюється декомпозиція робіт, яка містить етапи, операції проекту і контрольні точки, однак ми наведемо загальний статут проекту «Система електронного документообігу» в Тернопільській міській раді.

### Статут проекту

Назва проекту: «Система електронного документообігу».

Стратегічна ціль проекту: запровадження сучасної системи управління громадою на основі моделі «Розумне місто».

Операційна ціль проекту: реалізація концепції розвитку е-урядування та впровадження смарт-технологій.

*Таблиця 2.2*

### Цілі та результати проекту

Цілі проекту	Очікуваний результат
Безпаперовий документообіг	Значне зменшення використання паперу.
Автоматизація управління	Налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків між співробітниками Тернопільської міської ради.
Централізоване зберігання	Створено єдину базу електронних документів.
Максимальне покриття	Система об'єднує усі структурні підрозділи Тернопільської міської ради.

Примітка. Власна розробка автора.

*Таблиця 2.3*

### Умови виконання проекту

<b>Базові вимоги та обмеження проекту</b>	<b>Базові вимоги:</b> інтеграція з офісними програмами та електронною поштою; відкритість системи. <b>Обмеження:</b> часові та грошові ресурси.
<b>Процедура передачі результатів та закриття проекту</b>	Організація обов'язкового навчання співробітників Тернопільської міської ради та передача прав на користування створеного продукту проекту.
<b>Пріоритет</b>	Високий.
<b>Причини ініціації проекту</b>	Зменшення витрат на закупівлю канцелярського

	приладдя та забезпечення швидкої передачі інформації для структурних підрозділів Тернопільської міської ради.
--	---

Примітка. Власна розробка автора.

Таблиця 2.4

### Часові та організаційні рамки проекту

Дата початку проекту	II квартал 2020 року	Дата завершення проекту	III квартал 2020 року
----------------------	----------------------	-------------------------	-----------------------

Примітка. Власна розробка автора.

Таблиця 2.5

### Етапи виконання проекту

Назва етапу	Опис етапу
Ініціювання	Розробка проектної заявки і подальший пошук грантів на розробку власного програмного забезпечення або прийняття рішення про використання готового продукту системи електронного документообігу.

Продовження табл. 2.5

Планування	Формування проектної команди, планування витрат та структуризація робіт.
Виконання	Реалізація запланованих робіт, контроль та моніторинг за ними.
Завершення	Підписання документації та підготовка звітів.

Примітка. Власна розробка автора.

Таблиця 2.6

### Керівництво проекту та розподіл повноважень

Посадова особа	Повноваження	Етап залучення
Куратор проекту	Призначення повноважень згідно методології PRINCE2.	Ініціація
Головний постачальник продукту проекту	Призначення повноважень згідно методології PRINCE2.	Виконання
Головний споживач продукту проекту	Призначення повноважень згідно методології PRINCE2.	Ініціація
Керівник проекту	Призначення повноважень згідно методології PRINCE2.	Планування
Група підтримки виконання проекту	Призначення повноважень згідно методології PRINCE2.	Виконання
Керівник робочої групи проекту	Призначення повноважень згідно методології PRINCE2.	Планування
Група забезпечення якісного впровадження проекту	Призначення повноважень згідно методології PRINCE2.	Виконання

Примітка. Власна розробка автора.

Таблиця 2.7

### Учасники проекту та зацікавлені сторони

Структурні підрозділи Тернопільської міської ради	Управління стратегічного розвитку міста, управління матеріального забезпечення та інформаційних технологій, відділ звернень та документообігу управління організаційно-виконавчої роботи, відділ внутрішнього контролю та архівного відділу.
Зацікавлені сторони	ІТ-компанія, яка виграла тендер.

Примітка. Власна розробка автора.

Таблиця 2.8

### Високорівневий бюджет проекту

Назва етапу	Вартість та джерело фінансування
Ініціювання	Оголошення тендеру з очікуваною вартістю.
Планування	-
Виконання	-

Продовження табл. 2.8

Завершення проекту	Виділення із місцевого бюджету 180 000 грн як післяплата за надані послуги.
--------------------	---

Примітка. Власна розробка автора.

Сьогодні Тернопільська міська рада успішно впровадила систему електронного документообігу «АСКОД», використовуючи в процесі управління проектом методи групового прийняття рішення, методи сіткового планування та послідовний метод розподілення ресурсів.

### 2.3. Аудит ефективності проектної діяльності

Проектна діяльність в Тернопільській міській раді здебільшого пов'язана із розробкою інноваційних та інвестиційних проектів, які стануть за основу оцінки ефективності управління проектами.

Спочатку нам потрібно проаналізувати загальні соціально-економічні показники життєдіяльності Тернопільської міської територіальної громади за

попередні роки, які можуть покращуватися за рахунок управління проектами, що забезпечують розвиток території.

Таблиця 2.9

**Загальні соціально-економічні показники життєдіяльності  
Тернопільської міської територіальної громади за 2017-2019 рр.**

Показник	Од.	2017	2018	2019	+ / -
<b>Ринок праці</b>					
Чисельність наявного населення	тис. осіб	218	221,8	223,5	0,7%
Кількість зареєстрованих безробітних	тис. осіб	1,2	1,2	1,3	6,4%
Середньомісячна заробітна плата в Тернополі	UAH	6 106	8 078	9 871	22,2%
<b>Промисловість</b>					
Обсяг реалізації промислової продукції	млн. UAH	10 470	12 875	10 148,6	- 21,2%
Реалізація промислової продукції на особу в Тернополі	UAH	48 027,5	58 460	45 448,3	-22,3%

Продовження табл. 2.9

<b>Інвестиції та будівництво</b>					
Прямі іноземні інвестиції	млн. USD	17,8	12,1	22,3	5,2%
Прямі іноземні інвестиції на особу в Тернополі	USD	81,5	95,5	100	4,1%
Капітальні інвестиції	млн. UAH	3 008,7	3 700	3 520	6,2%
Обсяг капітальних інвестицій на особу в Тернополі	UAH	13 801,4	16 800	15 749,0	4,7%
Обсяг виконаних будівельних робіт	млн. UAH	1 151,4	1 494,9	1 800,0	20,4%
Введення в експлуатацію житла	тис. м <sup>2</sup>	165,2	104,9	141,9	35,3%
Обсяг введення в експлуатацію на особу в Тернополі	м <sup>2</sup>	0,8	0,5	0,6	33,3%
<b>Внутрішня та зовнішня торгівля</b>					
Обсяг роздрібного товарообороту	млн. UAH	6 544,0	7 510	8 215	9,4%
Обсяг роздрібного товарообороту на особу в Тернополі	UAH	30 018,4	34 099,8	36 762,4	7,8%
Експорт товарів	UAH	69,8	89,9	91	1,2%
Імпорт товарів	млн. USD	118	134,1	139,1	3,7%
Зовнішньоторговельний оборот	млн. USD	187,8	224	230	2,7%

Обсяг зовнішньої торгівлі на особу в Тернополі	USD	860,4	1 017,1	1 029,3	1,2%
<b>Бюджетна забезпеченість</b>					
Доходи бюджету	млн. UAH	2 341	2 450,7	2 613,8	6,7%
Власні доходи бюджету на особу в Тернополі	UAH	5 151,3	6 053,5	7 268,9	19,9%
<b>Екологія</b>					
Викиди в атмосферне повітря від стаціонарних джерел	тис. тонн	741,7	-	-	-
Обсяг викидів на особу в Тернополі	кг	3,4	-	-	-

Примітка. Розраховано автором з використанням [1].

За результатами проведеного аналізу ми бачимо, що більшість показників в сфері ринку праці, інвестицій та будівництва, внутрішньої та зовнішньої торгівлі, бюджетної забезпеченості зростають, однак обсяг реалізації промислової продукції має тенденцію до спаду. Тому Стратегія розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року передбачає реалізацію низки проєктів, які дозволять модернізувати існуючі та створити нові виробництва та впровадити інноваційні види діяльності, розвивати мале та середнє підприємство.

Окремо розглянемо динаміку рейтингу інвестиційної привабливості та кредитного рейтингу.

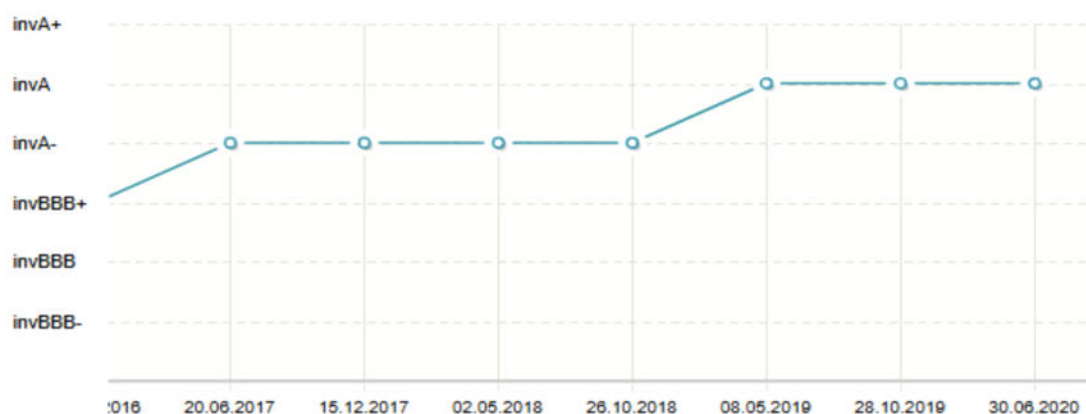
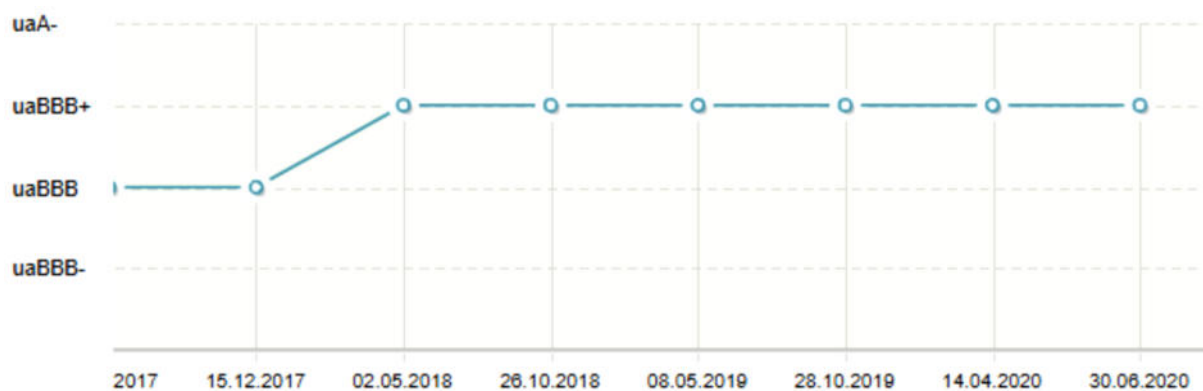


Рис. 2.2. Динаміка рейтингу інвестиційної привабливості міста Тернополя по роках

Примітка. Побудовано автором з використанням [41].



*Рис. 2.3. Динаміка кредитного рейтингу міста Тернополя по роках*

Примітка. Побудовано автором з використанням[34].

Також ми можемо перелічити сфери та напрямки життєдіяльності Тернопільської міської територіальної громади, які сьогодні потребують залучення інвестицій:

- створення різноманітних відпочинкових і рекреаційних зон;
- очищення Тернопільського ставу;
- реконструкція Тернопільського замку;
- будівництво сучасного сміттєпереробного комплексу;
- створення індустріального парку, транспортно-логістичного кластеру;
- створення мережі екологічного громадського транспорту.
- спорудження об'єктів паркування транспорту[[]].

Для дослідження ефективності проектної діяльності Тернопільської міської ради ми скористаємося такими функціональними складовими аудиту:

- аудит правильності та відповідальності, де вивчимо, чи дотримується Тернопільська міська рада встановлених правил та норм в процесі реалізації проектів;
- аудит економічності, де побачимо, чи використовуються бюджетні кошти та інвестиції економно в цілях виконання програми чи проекту;
- аудит ефективності, де побачимо, чи відповідають за обсягами ресурсів отримані результати реалізованих проектів;
- аудит результативності, де визначимо, чи збігаються результати реалізації проектів зі стратегією;

- оцінка впливу стратегії, де проаналізуємо економічний та соціальний ефект від реалізації проектів в межах стратегічної цілі.

В процесі переддипломної практики ми побачили, що діяльність Тернопільської міської ради відбувається згідно встановлених правил та норм, а з результатами виконання передвиборчої програми міського голови можна ознайомитися у звіті. Натомість Тернопільська міська рада не надає у відкритий доступ детальну інформацію про конкретний проект, тільки про стан виконання певної програми та її основний зміст, що суперечить із політикою відкритих даних. Також виконання деяких заходів програм може відкладатися на невизначений термін у зв'язку з різними причинами.

Для визначення економічної ефективності проектної діяльності ми розглянемо фінансове забезпечення проектів, які передбачені Планом дій зі сталого енергетичного розвитку міста Тернополя на 2015-2020 рр.

Виконання даного Плану для реалізації інвестиційних проектів здійснюється на суму 2 586,4 млн. грн., де передбачено фінансування для:

- 11 проектів в сфері теплопостачання – 518,5 млн. грн.;
- 2 проектів в сфері водопостачання та водовідведення – 956,9 млн. грн.;
- загальних проектів сектору житлові будинки – 603,9 млн. грн.;
- загальних проектів у секторі громадські будівлі – 390,2 млн. грн.;
- 5 проектів в сфері транспорту – 87,8 млн. грн.;

- 2 проектів сфери зовнішнього освітлення – 29,1 млн. грн.

Рис. 2.4. Структура фінансування запланованих проектів та програм згідно Плану дій зі сталого енергетичного розвитку міста у 2015-2020 рр.

Примітка. Побудовано автором з використанням[].

Ми порівняємо різницю запланованого та використаного фінансування



для реалізованих проектів станом на 2018 рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Різниця запланованого та використаного фінансування для реалізованих проектів станом на 2018 рік**

Назва проекту	Джерело фінансування	Заплановане фінансування, тис. грн.	Використане фінансування, тис. грн.
Встановлення ІТП у житлових будинках (котельня на вул. Купчинського, 14а)	Грантові та кредитні кошти НЕФКО	4158	6817,16
Заміна насосів на інших котельнях систем централізованого теплопостачання житлового масиву	Кредитні кошти ЄБРР, грантові кошти Фонду	21600	21990,67

Продовження табл. 2.10

«Сонячний»	ЄБРР		
Заміна централізованих мереж теплопостачання	Кредитні кошти ЄБРР, грантові кошти Фонду ЄБРР	27000	34522,53
Програма розвитку міського	Міський бюджет	68485,48	66816,1



електричного транспорту на 2014-2017 рр.			
--	--	--	--

Примітка. Побудовано автором з використанням[].

Результати аналізу показують, що Тернопільська міська рада використовує бюджетні, кредитні та грантові кошти неекономно, адже грошові показники використаного фінансування є більшими за показники запланованого фінансування, крім виконання Програми розвитку міського електричного транспорту на 2014-2017 рр.

Реалізація проектів в сфері енергозбереження є дороговартісними і потребують не тільки грошове, але й якісне матеріально-технічне забезпечення, яке можна отримати через найбільш економічно вигідні тендерні пропозиції. Натомість послуги фінансового лізингу не передбачають проведення закупівлю через відкриті торги. Так Тернопільська міська рада в 2019 році уклала договір із ПАТ «Приватбанк» на купівлю 20 автобусів МАЗ 206086 екологічного класу Євро-5, загальна сума яких становила 56,55 млн. грн. із ПДВ, що піддає сумніву реальній вартості даних автобусів.

Станом на 2020 рік багато проектів та програм, які передбачені Планом дій зі сталого енергетичного розвитку міста Тернополя на 2015-2020 рр. є реалізованими або продовжують реалізовуватися, що відповідає Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року, а саме енергоефективності як стратегічній цілі. Крім того, дана стратегія дає великий економічний (зменшення коштів на комунальні платежі), соціальний (покращення якості життя населення), а також екологічний (покращення стану навколишнього середовища) ефект. В цілому, проектна діяльність Тернопільської міської ради є успішною.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проектна діяльність Тернопільською міською радою здебільшого здійснюється через стратегію розвитку Тернопільської міської територіальної

громади, яка дозволяє чітко спланувати заходи на вирішення конкретних проблем через залучення інвестицій та співпраці із громадськістю.

2. Станом на сьогодні Тернопільська міська рада реалізувала або продовжує реалізовувати проекти та програми, які спрямовані на покращення інфраструктури міста Тернополя та енергозбереження, впровадження концепції е-урядування, розвиток підприємництва та збільшення обсягів реалізації промислової продукції, створення потужного IT-кластера та організацію дозвілля мешканців громади.

3. Ми відтворили процес організаційно-методичного забезпечення через розробку проекту «Система електронного документообігу» в Тернопільській міській раді, який включає в себе етапи ініціювання та підготовки до проекту; організації участі міської ради та зацікавлених сторін; реалізації проекту та його завершення, і визначили можливості вдосконалення формування системи управління проектами в органі місцевого самоврядування через створення Інституту міста або громадського ресторану.

4. Ми оцінили загальні соціально-економічні показники життєдіяльності Тернопільської міської територіальної громади за 2017-2019 рр., проаналізували ефективність проектної діяльності, яку здійснює Тернопільська міська рада через реалізацію інноваційних та інвестиційних проектів, а саме заходів згідно Плану дій зі сталого енергетичного розвитку міста Тернополя на 2015-2020 рр., та побачили, чи дотримується Тернопільська міська рада встановлених правил та норм в процесі реалізації проектів; дослідили використання бюджетних коштів та інвестицій та порівняли результати реалізованих проектів із Стратегією розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

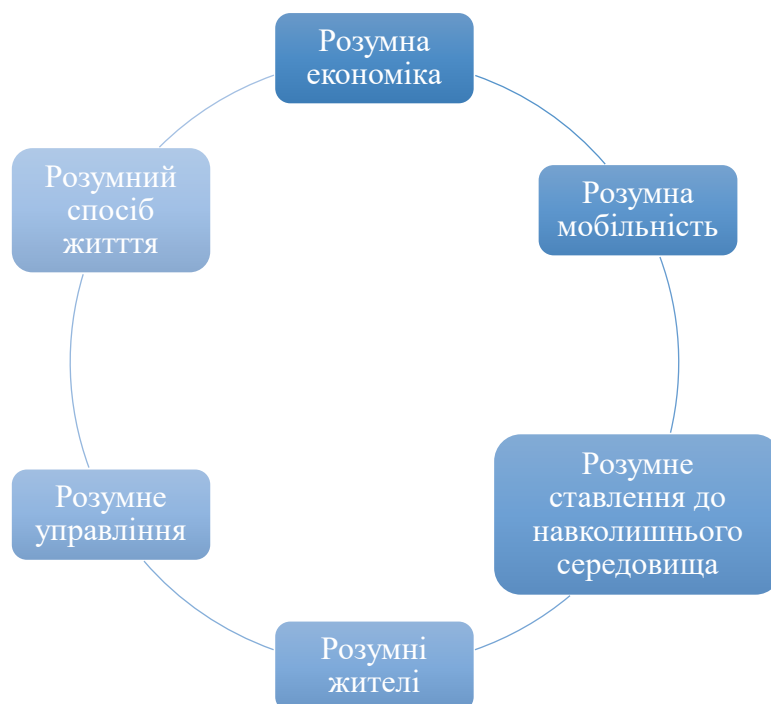
### **3.1. Посилення ролі проектної діяльності в реалізації моделі «розумного міста»**

Одним із завдань стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року виступає запровадження сучасної системи управління громадою на основі моделі «розумне місто».

Створення розумного міста передбачає здійснення комплексу соціальних та технологічних трансформацій через розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, покращення якості надання послуг, розроблення нових стандартів енергоефективності завдяки зменшенню вартості і споживання ресурсів та зміцнення відносин між громадою та місцевою владою. Дана модель передбачає активну участь жителів міста, які перетворюються із користувачів на постачальників міського сервісу.

Розвиток розумних міст у світі та в Європі відбувається швидкими темпами завдяки правильному використанню інформаційного ресурсу і сьогодні слугує прикладом покращення управлінської діяльності для органів місцевого самоврядування на території України. Найактуальнішим для українських міст є використання європейської моделі «розумного міста» (рис. 3.1).

Для характеристики розумної економіки міста згідно європейської моделі використовують такі показники: рівень розвитку підприємництва; економічна продуктивність; здатність до інновацій; наявність бренду міста; залученість міста у міжнародні економічні процеси; гнучкість ринку праці.



Натомість для визначення рівня розумної мобільності оцінюють безперешкодність пересування громадян в усі мікрорайони та інші місця міста; доступність інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій, наприклад, мережі Інтернет; стійкість, інноваційність і безпечність транспортної системи.

### *Рис. 3.1. Європейська модель «розумного міста»*

Примітка. Побудовано автором з використанням [1].

Розумне ставлення до навколишнього середовища характеризується рівнем занепокоєння станом екології; ступенем забруднення повітря; вмінням раціонально управляти ресурсами.

Ступінь розвиненості міста також залежить від рівня освіченості або кваліфікації громадян, їх гнучкості, креативності та відкритості до змін, здатності та бажання навчатися протягом життя, готовності до активної участі в суспільному житті.

Для розумного управління є важливою участь громадян у прийнятті рішень, які пов'язані із життям та розвитком міста; робота громадських і соціальних сервісів; прозорість діяльності інститутів управління.

Розумний спосіб життя складає рівень здоров'я населення; рівень

індивідуальної безпеки громадян; доступність і рівень освітніх установ; якість місць проживання і рівень розвитку системи житлово-комунального господарства; наявність культурних об'єктів та облаштування дозвільного простору; привабливість міста для туристів; соціальна згуртованість міської громади.

Тернопіль став одним із перших українських міст, в якому почали активно впроваджуватися smart-рішення. Це є встановлення валідаторів для безготівкових розрахунків за проїзд в громадському транспорті та виготовлення «Карток тернополянина», облаштування транспорту GPS-трекерами та створення додатку «Детранспорт». Наступним кроком було встановлення моніторів сповіщення на зупинках, камер відеоспостереження на пішохідних переходах, в парках та інших громадських місцях та створення додатку «Назар-сіті». Крім того, сьогодні відбувається оновлення системи електронного документообігу в Тернопільській міській раді та надання е-послуг ЦНАПом й іншими комунальними закладами.

Ключовими пріоритетами модернізації в місті Тернополі є сфера житлово-комунального господарства, сфера транспортних послуг, безпека громадян і трансформація управління Тернопільською міською територіальною громадою, де інструментами збору даних можуть виступати фотофіксація, відеоспостереження, інтернет речей, єдина система екстреного виклику, біометрія, інтелектуальні транспортні системи.

Водночас реалізація моделі «розумне місто» потребує залучення додаткових фінансових і людських ресурсів Тернопільською міською радою в системі управління проектами. Тому ми можемо розглянути потенційні напрямки розробки проектів Тернопільською міською радою, використовуючи досвід зарубіжних міст.

В першу чергу, розумне місто асоціюється із створенням міської мережі Wi-Fi, адже в Тернополі доволі складно знайти відкритий бездротовий доступ до інтернету в громадському транспорті чи інших громадських місцях на відміну від європейських міст, для яких це є нормою. Безкоштовні Wi-Фізони

можна знаходяться в парку ім. Т. Шевченка, гідропарку «Гопільче», на пляжі «Циганка», на співочому полі в парку «Національного відродження» та на Театральній площі, однак швидкість інтернету там є невеликою. Декілька років тому до мереж Wi-Fi можна було підключитися в тролейбусах. Хоча багато жителів Тернополя сьогодні користуються послугами мобільного інтернету, питання розширення і вдосконалення Wi-Fi мережі в публічних місцях до цих пір залишається актуальним. Для виконання даного проекту Тернопільська міська рада може залучити місцевих інтернет-провайдерів, які стануть спонсорами проекту і водночас прорекламують свої послуги.

Тернопільська міська рада постійно працює над вдосконаленням транспортної інфраструктури, в тому числі громадського транспорту, однак усі нововведення найкраще працюють в комунальному транспорті, ніж приватних перевізників. Натомість повний перехід на е-квиток та використання датчиків підрахунку пасажирів дозволить зменшити кількість незафіксованих поїздок. Однак ми спостерігаємо, що безліч пасажирів надають перевагу розрахунку готівкою за проїзд, а пункти безкоштовного поповнення карток не завжди є швидкодоступними, що ускладнює даний процес.

Розумні зупинки зазвичай характеризуються встановленням електронного табло, де в режимі онлайн пасажирів дізнаються про час прибуття громадського транспорту. Водночас такі зупинки мають сучасний дизайн, обладнані розетками для підзарядки мобільного телефону та безкоштовним Wi-Fi. В Тернополі функціонує єдина розумна зупинка на вул. Мазепи, а також частково встановлені на інших зупинках монітори сповіщення та електронне табло з розкладом руху. На жаль, встановлення повноцінних розумних зупинок в місті потребує значного фінансування і проекти реконструкції можуть здійснюватися вибірково.

Розумний підхід до вуличного освітлення дозволяє значно зменшити витрати на електроенергію, тому Тернопільська міська рада реалізовує згаданий в попередньому розділі проект «Світло без ртуті», який дозволяє вирішити дану проблему. Крім того, більшість ОСББ в під'їздах встановлюють

лампи з датчиками руху з метою економії на освітленні на відміну від житлових будинків, які обслуговуються ЖЕКами, де мешканці часто нехтують вимиканням ламп в місцях загального користування. Найкращим рішенням Тернопільської міської ради є стимулювання переходу тернополян на таку форму управління будинком і житловим майном як ОСББ, адже ЖЕКи часто недофінансовуються й будь-яка ініціатива повинна проявлятися від мешканців. Крім того, в Тернопільській міській територіальній громаді стратегією розвитку передбачена лише оцінка потенціалу щодо можливості облаштування споруд та засобівотримання альтернативних видів енергії, тому сьогодні проекти встановлення сонячних панелей для отримання електроенергії на дахах будинків можуть здійснювати лише ОСББ після виконання усіх енергоефективних заходів з можливістю часткової компенсації коштів органом місцевого самоврядування та урядовою програмою []. Однак Тернопільська міська рада може продовжувати встановлювати локально станції підзарядки акумуляторів для всіх типів гаджетів, які працюють на сонячних батареях. Також актуальним для міста Тернополя є розробка програми встановлення автоматизованих піздемних контейнерів для збору сміття, які будуть використовувати сонячну електроенергію.

Поступово вирішується проблема облаштування громадських вбиралень в Тернополі, адже в центральній частині міста з'явився перший сучасний автоматичний туалет модульного типу. Тому для справляння природних потреб мешканців і гостей потрібно створювати мережу платних автоматичних громадських вбиралень з допомогою проведеного тендеру.

В Тернополі є доцільним розроблення персональної мережі оповіщення, яка відправлятиме SMS-повідомлення на телефони абонентів, які знаходяться в зоні надзвичайної ситуації, наприклад, у разі різкого наближення урагану чи потужної зливи. Даний функціонал схожий на дію додатку «Назар-сіті». Натомість для забезпечення правопорядку та швидкого реагування на злочини в місті був відкритий ситуаційний центр як ціла мережа із камер відеоспостереження, доступ до якого має національна поліція, муніципальні

інспектори, СБУ та декілька підрозділів Тернопільської міської ради. Крім того, в Тернополі потрібно запроваджувати систему автоматичної фіксації порушень ПДР, що дозволить уникнути великої кількості ДТП та жертв.

Тернопільська міська рада останнім часом активно використовує інструменти залучення жителів до управління міста. Завдяки електронним петиціям мешканці реєструють звернення до влади, які часто публікуються через засоби масової інформації для швидкого збору підписів. Також на сайті Тернопільської міської ради проводяться інтернет-конференції і здійснюються е-консультації через опитування задля виявлення громадської думки, оприлюднення пропозицій щодо вирішення певних питань і обговорення нормативно-правових актів.

Отже, Тернопільська міська рада частково реалізовує проекти, які дозволяють запровадити в Тернопільській міській територіальній громаді модель «розумного міста», водночас жителі громади мають право пропонувати місцевій владі власні цікаві ідеї, однак треба зважити, що на «Громадському бюджеті» більшість проектів-переможців передбачають встановлення дитячих майданчиків чи упорядкування територій шкіл. З одної сторони, Тернопільська міська територіальна громада крім розвитку інформаційних технологій потребує масштабної реконструкції будівель, споруд та вулиць, з другої сторони, невелика кількість людей через нестачу креативного мислення та обмеженість ресурсів може запропонувати інновації, які приведуть інвесторів у місто.

Ми бачимо, що проектувальну функцію в Тернопільській міській раді насамперед виконує управління стратегічного розвитку міста, до якого можуть приєднуватися інші виконавчі органи міської ради та провідні експерти. Натомість створення Інституту міста як центр планування і розвитку міста згідно львівського досвіду управління проектами дозволить сформувати в Тернопільській міській територіальній громаді сильну команду не лише із представників органів місцевого самоврядування, але молодих активістів та інших зацікавлених осіб.



Обов'язками Інституту міста, який функціонує в Львові, є:

- збір коштів для проектів, які ініціюються виконавчими органами міської ради;
- пошук партнерів для проектів;
- моніторинг проектів, що були подані на конкурс для отримання фінансування або співфінансування;
- моніторинг проектів, що реалізуються [43, с. 11-12].

На одному із засідань виконавчого комітету Тернопільської міської ради було затверджено Положення про громадський простір в Тернопільській міській територіальній громаді та участь жителів громади в його плануванні. Це дозволить розширити можливості створення осередку ініціативних людей, які зможуть обговорювати і пропонувати громадські проекти органам місцевого самоврядування для подальшої їх реалізації. Сьогодні таким осередком можна вважати громадську організацію «Центр науки Тернополя», де молоді науковці та винахідники працюють над стартапами, які фінансуються Тернопільською міською радою та Державною Інноваційною фінансовою-кредитною установою [16]. Крім того, Тернопільській міській раді потрібно ініціювати створення мережі університетських Стартап центрів, які дозволять організувати спільні заходи зі студентами та представниками бізнесу; здійснювати експертизи бізнес-планів таких проектів; забезпечувати інформаційною підтримкою розробників стартап проектів тощо [16, с. 57].

Цікавим прикладом для Тернополя слугує відкритий в місті Івано-Франківськ громадський ресторан у форматі Urban Space, засновниками якого є соціально активні люди, яких об'єднує ідея якісного розвитку міського простору. Крім того, 80% прибутку ресторану разом з коштами партнерів направляється на реалізацію розроблених проектів. Цілями діяльності даного громадського простору є:

- створення прозорого цільового фонду, призначеного для фінансування соціальних проектів та стартапів, спрямованих на розвиток міста;

- створення фізичного майданчика для активізації проактивного кластера міста, що дає імпульс ініціативам та зберігає динаміку їх розвитку;
- об'єднання людей практичного інтелекту, готових інвестувати у проект та розподіляти кошти на фінансування інших ініціатив[1].

В кінці кінців впровадження і виконання системи підготовки та реалізації проектів в контексті розумного міста в Тернопільській міській раді, її виконавчих органах та інших зацікавлених сторін дозволяє уніфікувати процес підготовки та реалізації проектів виконавчими органами міської ради; підвищити ефективність результатів від проектів, що реалізують виконавчі органи міської ради; збільшити кількість проектів, що подаються не тільки від виконавчих органів міської ради і реалізуються ними, але й від ініціативних мешканців Тернопільської міської територіальної громади та представників бізнесу[43, с. 16].

### **3.2. Використання інструментів регіонального маркетингу в активізації проектної діяльності на муніципальному рівні**

Ми можемо відмітити особливу роль використання інструментів регіонального маркетингу в муніципальній політиці щодо забезпечення конкурентоспроможності території[1].

Регіональний маркетинг спрямований на створення і підтримку привабливості та престижу регіону і засереджених на його території ресурсів [1]. Суб'єктами регіонального маркетингу виступають місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, агенції регіонального розвитку та інші структури, які знаходяться на даній території та спрямовують свою діяльність на утримання існуючих та залучення нових споживачів. Однак перелік суб'єктів регіонального маркетингу сьогодні розширюється, адже до маркетингових процесів залучаються представники індустрії гостинності (заклади розміщення, туристичні агентства, музеї, виставкові

центри, розважальні заклади) та засоби масової інформації [].

В системі управління регіонами завданнями регіонального маркетингу є:

- визначення пріоритетів економічного та соціального розвитку регіону;
- відбір цільових сегментів ринку, які сприятимуть розвитку регіональної економіки;
- укладання договорів міжмуніципального співробітництва;
- залучення у регіон нових інвестицій та суб'єктів господарювання;
- активне інформування про конкурентні переваги регіону;
- формування позитивної репутації органів влади у регіоні;
- гармонізація інтересів всіх суб'єктів ринку;
- поліпшення ступеня ідентифікації громадян зі своєю територією проживання;
- збільшення надходжень до бюджету;
- пошук ефективних способів вирішення регіональних соціально-економічних та екологічних проблем;
- створення комфортного життєвого середовища для населення регіону [].

Однак динаміка розвитку регіонів може бути як позитивною, так і негативною. Показниками успішного розвитку регіону є поява на території нових галузей економіки, зростання попиту на робочі місця, покращення якості життя населення, залучення інвестицій, збільшення туристичного потоку. Натомість нерівноваженість позитивних явищ може призвести до зростання цін на нерухомість, перенавантаження інфраструктури, і навіть соціального невдоволення [].

Для досягнення цілей збалансованого розвитку регіону застосовується низка засобів, які можна покласифікувати за такими групами:

1. Нормативно-адміністративні: законодавчі та нормативні акти; інструменти планування території, генеральні плани, правила забудови, дозволи на виділення земельних ділянок та на будівництво, право власності на

землю, приватизація земельних ділянок; санкції, нормативи, ліміти.

2. Економічні, які сприяють або стримують територіальний розвиток: інструменти грошово-кредитної політики, гарантії держави у сфері кредитування, сприяння в отриманні кредитів, муніципальні запозичення; інструменти фінансово-бюджетної політики, пільги і стимули за податками, звільнення від сплати місцевих податків і зборів; територіальна диференціація платежів за комунальні послуги.

3. Інфраструктурні засоби формування простору регіону: будівництво та модернізація транспортної мережі, що посилює доступ до земельних ресурсів; розгалужена соціальна інфраструктура; розвинута виробнича інфраструктура; засоби, спрямовані на формування комфортного життєвого та виробничо-економічного простору.

4. Інноваційно-організаційні, що передбачають створення на території логістичних центрів, технопарків, «полісів зростання», бізнес-інкубаторів з метою цілеспрямованої локалізації окремих груп виробників чи працівників сфери надавання послуг.

5. Інформаційні засоби, які дозволяють залучити зацікавлених сторін щодо можливостей і обмежень розвитку території через індивідуальні (реклама, яка зорієнтована на конкретних споживачів регіонального продукту, інвестиційні пропозиції конкретним інвесторам, список нерухомості, іншого комунального майна, призначеного для продажу) та масові (інвестиційні стратегії розвитку регіону, програми економічного і соціального розвитку, програми партнерства, міжрегіонального та транскордонного співробітництва) інформаційні засоби [11].

Продуктом регіонального маркетингу може бути конкретна територія, послуга, товар, певна ідея, стратегія розвитку регіонального простору [12]. Нам доцільно розглядати регіональний маркетинг на муніципальному рівні, адже міста сьогодні мають найбільш перспективні можливості для забезпечення соціального й економічного прогресу та екологічних заходів у регіоні.

У містах маркетинг застосовується подібно до регіонального маркетингу,

але з обов'язковим урахуванням особливостей міського способу життя. Серед них:

- більша густота населення, що дозволяє проводити активну роботу із зовнішньою рекламою, формувати канали розподілу збуту товарів, оптової та роздрібною торгівлі та цілеспрямовано розвивати муніципальний споживчий ринок;
- зосередження у містах ділової та транспортної інфраструктури, що ставить специфічні задачі перед сферами транспорту, зв'язку і туризму;
- розміщення у містах як державних органів виконавчої влади, так і органів місцевого самоврядування, що призводить до виконання власне муніципальних та регіональних функцій;
- наявність великої кількості засобів масової інформації та насиченість інформаційного й освітнього середовища міста, що надає значні можливості маркетинговим комунікаціям та науковим розробкам;
- концентрована забезпеченість сучасними міськими зручностями, комунальними благами;
- висока вартість проживання та купівлі землі;
- напружений стан екології[.]

Доскладових регіонального маркетингу можна віднести маркетингову стратегію міста як систему дій, які виявляють та підтримують конкурентні переваги міста, що здатні зберігатися протягом тривалого часу[.]

Результатами впровадження маркетингової стратегії міста є формування унікального іміджу муніципального утворення, створення його позитивної репутації, збільшення туристичної привабливості, збереження архітектурного обличчя, створення високооплачуваних робочих місць, створення комфортних умов для мешканців міста, розвиток інфраструктури, залучення іноземних інвесторів, позиціонування міста як високотехнологічного й прогресивного, залучення кваліфікованої молоді з інших регіонів[.]

Сьогодні Тернопільська міська рада не має розробленого документу

маркетингової стратегії міста Тернополя, однак її елементи зустрічаються в Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року.

Для розробки даної Стратегії застосовувалися технології регіонального маркетингу, де Тернопільська міська рада провела моніторинг соціально-економічного стану міста, визначила конкурентні переваги громади, проаналізувала ресурси, дослідила споживчий ринок, провела комплексний маркетинговий аналіз регіональних та муніципальних проєктів і програм; здійснила опитування різних цільових груп щодо перспектив розвитку території[].

Одна із стратегічних цілей передбачає формування іміджу Тернопільської міської територіальної громади, як регіону відкритого та привабливого для туристів. Сьогодні місто Тернопіль можна позитивно оцінити за якістю надання послуг, діяльністю органу місцевого самоврядування, розвитком інфраструктури, рівнем медичного обслуговування, можливістю отримати вищу освіту, рівнем забезпечення культурних потреб населення, екологічним станом та іншими показниками, які постійно вдосконалюються. Крім того, Тернопіль вважається фестивальним містом та містом рекордів, адже до встановлення карантину тут проводилися масові публічні заходи, фестивалі (джазової та рок музики, етно-гастрономічні, книговидавничі) та конкурси, в тому числі міжнародні змагання.

Варто зазначити, що бренд міста Тернополя створив гурт «Брати Гадюкіни», які написали пісню «Файне місто Тернопіль», що стала впізнаваною і презентує слоган міста. Також недавно був розроблений логотип міста, оскільки використання логотипу відповідає вимогам сучасності і дозволяє друкувати його на сувенірній продукції та наносити на афіші (дод. Д).

Ми можемо побачити місце міста Тернополя в різних рейтингових оцінюваннях за 2020 рік.

*Таблиця 3.1*

**Місце міста Тернополя у рейтингових оцінюваннях за 2020 рік**

Назва рейтингу	Місце
Переможець в номінації «Найкраще енергоефективне місто» (Kyiv Smart City Forum 2020)	1
Рейтинг фінансової успішності територіальних громад (оцінювання експертів Програми «U-LEAD з Європою»)	2
Рейтинг прозорості 100 найбільших міст України за результатами 2019 року («Трансперенсі Інтернешнл Україна»)	3
Рейтинг міст України за результатами ЗНО-2020	4
Міста з найбільш сприятливим бізнес-кліматом та ефективним економічним врядуванням (індекс конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020)	5
Міста України найкращі для ведення бізнесу (журнал «Forbes»)	5

*Продовження табл. 3.1*

Рейтинг найкомфортніших міст України (журнал «Фокус»)	5
---	---

Примітка. Наведено автором з використанням[1].

Отже, місто Тернопіль посідає високі місця у різних рейтингах, що стимулює здійснення проектної діяльності Тернопільською міською радою, однак виникає необхідність в популяризації міста на національному та міжнародному рівнях.

Основним конкурентом Тернополя в розвитку туристичної привабливості можна вважати місто Львів, яке щороку приймає мільйони туристів завдяки збереженій історичній та культурній спадщині. На жаль, місто Тернопіль після війни було зруйноване і лише невелика частина будівель та споруд залишилася неушкодженими. Ще одним сумнозвісним фактом є знищення Парафіяльного костелу Матері Божої Неустанної Помочі, на місці якого був збудований універмаг. Тому Тернопіль за часів Радянського Союзу вважався промисловим центром, оскільки тут розпочали діяльність потужні комбайновий завод, радіозавод, порцеляновий завод, ПАТ «Текстерно», ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» тощо.

Одним із завдань проектної діяльності Тернопільської міської ради повинно бути відродження історичного центру міста Тернополя. Наприклад, Старий замок є пам'яткою архітектури національного значення, однак його фортифікаційні споруди були зруйновані або поховані під землею. В 2017 році був представлений проект ймовірної реконструкції Тернопільського замку і

дотепер ведуться археологічні роботи. Втілення даного проекту є перспективним для міста Тернополя і відкриває туристичний шлях з обласного центру до замків Тернопільщини, які також потребують реконструкції. Крім того, в підземеллі даного замку актуальним залишається питання створення музею міста Тернополя і облаштування підземних ходів. Також ми зустрічали обговорення щодо відновлення ратуші, однак дана ідея реалізувалася в проекті «Бронзовий Тернопіль», де відкрили макет ратуші.

Урбанізація міста в Тернополі сьогодні здійснюється активними темпами, і багато проектів, які реалізуються, передбачають оновлення скверів, площ та інших пішохідних зон. Однак в Тернопільській міській раді доцільним є відкриття відділу урбаністики, діяльність якої буде спрямована на проектування зовнішнього вигляду і функцій міського середовища. Водночас використання засобів масової інформації підігріває інтерес до популяризації певних місць, навколо яких може розвиватися ресторанний бізнес та з'являтися заклади дозвілля.

Досить важливим елементом в управлінні проектами є PR та медійний супровід проекту. Практика показує, що Тернопільська міська рада часто звітує про заплановані або втілені проекти в засобах масової інформації, в тому числі з допомогою LED-екранів на зупинках та моніторів в комунальному громадському транспорті. Публічні комунікації дозволяють не тільки підігріти інтерес населення до проекту, але й знайти потенційних партнерів, тому інформаційний супровід проекту зазвичай включає:

- визначення цільової аудиторії та пріоритетних каналів комунікації;
- медіа-планування;
- підготовку новинних випусків та прес-матеріалів;
- ініціювання публікацій у ЗМІ;
- підготовка PR- та промо-акцій;
- підготовку та проведення прес-заходів: прес-турів, прес-ланчів, прес-конференцій та брифінгів;



- інформаційну кампанія в соціальних мережах;
- аналіз результатів інформаційної кампанії.

Активізувати проектну діяльність Тернопільської міської ради в покращенні якості життя громади може поява Тернополя на центральному телебаченні, де незалежні експерти виділяють проблемні питання функціонування міста, наголошують про здобутки громади чи здійснюють огляд на найбільш привабливі куточки обласного центру у розважальних програмах. Наприклад, в спецвипуску «Вдома краще!» телепередачі «Орел і решка» ведучий презентував найцікавіші місця в Тернополі.

Сьогодні в місті Тернополі найбільш розвиненою є сфера послуг, коли промисловість занепала. Представниками харчової промисловості в Тернопільській міській територіальній громаді є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПрАТ «Тера» та ТОВ «Галичина Ласунка», які поступово розширюють ринок збуту. Також функціонують ПП «Фабрика меблів «Нова»», видавництво «Збруч», ТОВ «Тернофарм», продовжують діяльність деякі тогочасні промислові гіганти та створено декілька невеликих підприємств, які розташовані в північному промисловому та південному промисловому районі. Оскільки Тернопіль має безліч приміщень, які потребують реконструкції, вони можуть використовуватися для діяльності в сфері легкової, харчової та машинобудівної промисловості. Натомість сучасними галузями розвитку підприємництва в місті можуть стати біомедична інженерія та біотехнології, куди ефективно залучати інвестиції, адже пандемія коронавірусу показала неготовність української медичної системи протистояти небезпечній інфекційній хворобі. Ми можемо перелічити потенційні напрямки біомедичної інженерії, які могли би розвиватися в Тернополі:

- медична техніка, яка передбачає виготовлення медичних приладів і систем, інструментів та протезів;
- біоматеріали – це виготовлення природних, штучних і комбінованих речовин, які використовуються в медичних пристроях, або імплантатах.

У майбутньому Тернопільська міська рада із провідними експертами може розробити концепцію розвитку даної галузі, яка буде схожа до індустріального парку та виступатиме схемою інвестиційного просування.

Отже, використання маркетингових інструментів Тернопільською міською радою в управлінні проектами дозволяє:

- сформувати додаткові ресурси для функціонування міста та привернення уваги всіх зацікавлених сторін до розвитку не тільки муніципального утворення, але регіону в цілому;
- спрямувати діяльність органу місцевого самоврядування на задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх суб'єктів для підвищення інвестиційної привабливості муніципального утворення;
- задовольнити потреби певних цільових аудиторій шляхом формування конкурентних переваг і визначення пріоритетних напрямків розвитку на муніципальному рівні;
- сформувати, розвивати та підтримувати взаємовигідні відносини з різними партнерами;
- впровадити принципи економічної, соціальної та екологічної відповідальності суб'єктів господарювання та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток міста та регіону в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

1. Десятки років багато зарубіжних міст розвиваються за моделлю «розумне місто», де активно використовуються різноманітні інформаційні технології, які покращили рівень життя населення. В основі побудови розумного міста лежать збір та обробка великої кількості даних в сфері надання медичних послуг, благоустрою, комунального господарства, транспорту, безпеки тощо. Ознаками розумного міста виступають інтелектуальні системи управління дорожнім рухом, використання розумного громадського

транспорту, модернізація вуличного освітлення, впровадження мережі Wi-Fi в усьому місті, залучення містян до управління, сповіщення про надзвичайні ситуації, встановлення сонячних батарей, впровадження безготівкових платежів.

2. Одним із напрямків розвитку Тернопільської міської територіальної громади є модернізація інфраструктури міста та інформатизація органу місцевого самоврядування. Сьогодні Тернопільська міська рада реалізовує низку проектів, які властиві для моделі «розумне місто», однак виникає необхідність в тісній співпраці з активними громадянами та створення громадського простору для креативних людей.

3. Використання інструментів регіонального маркетингу на муніципальному рівні дозволяє підвищити привабливість муніципального утворення та задовольнити потреби суб'єктів господарювання та місцевого населення. Крім того, вирішення соціально-економічних проблем в місті може вплинути на активний розвиток цілого регіону завдяки залученню інвестицій та збільшенню туристичного потоку. що діють в межах регіону та підвищення його привабливості для різних цільових груп.

4. Тернопільській міській раді слід ефективно використовувати соціально-економічний та інноваційний потенціал міста та регіону в цілому; покращувати імідж території; підтримувати місцевих виробників продовольчих і непродовольчих товарів та розширювати ринки збуту аж до експорту за кордон; сприяти залученню жителів до прийняття важливих рішень, які стосуються певних ініціатив в громаді; залучати зовнішні та внутрішні інвестиції.

## ВИСНОВКИ

У дипломній 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 визначаються формування інструментів для аналізу проектів та оцінки їх подальшої ефективності, обґрунтування фінансової доцільності їх впровадження, а також заходи з організації, моніторингу та контролю ходу виконання проекту.

2. Доцільність розроблення та реалізація проектів у публічному управлінні зумовлена виконанням стратегічного плану та різноманітних програм економічного і соціального розвитку муніципального утворення. Крім того, проектний підхід передбачає чіткий розподіл цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту, а також допомагає тримати зворотній зв'язок із населенням, надаючи можливість йому оцінити діяльність органів публічної влади.

3. Використання проектної методології в публічному управлінні, особливо в системі місцевого самоврядування може забезпечити конкурентоздатність та структурні зміни української економіки. При цьому управління проектами буде сприяти прозорості та зниженню витрат бюджетів

всіх рівнів, зниженню можливостей для корупції та досягненню ефективних результатів інвестиційної діяльності.

4. Об'єктом дослідження є Тернопільська міська рада. Даний орган місцевого самоврядування реалізовує низку проектів, які покращують добробут населення та сприяють розвитку Тернопільської міської територіальної громади. Завдяки відкритій політиці влади з метою встановлення тісного зв'язку з місцевими жителями Тернопіль у 2019 році отримав нагороду OpenDataCityAward за найвищі стандарти оприлюднення відкритих даних, а конкурс «Громадський бюджет» допомагає втілити у життя затребувані та найцікавіші ідеї.

5. Під час дослідження було визначено організаційно-методичне забезпечення управління проектами в Тернопільській міській раді та проаналізовано результати реалізації декількох проектів, які становлять суспільну корисність. Ми бачимо, що місцева влада спрямовує бюджетні кошти в основному в розвиток транспортної інфраструктури, запровадивши систему безготівкової оплати за проїзд у громадському транспорті; створення електронних сервісів, які допомагають мешканцям міста відшукати необхідну інформацію або спростити процедуру отримання адміністративної послуги; благоустрій територій; енергозбереження та створення індустріального парку.

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

7. Використання інструментів регіонального маркетингу в проектній діяльності Тернопільської міської ради сприяє покращенню іміджу Тернополя та формуванню стратегічних цілей розвитку Тернопільської міської територіальної громади, однак ми бачимо потребу в посиленні бренду міста, відновленні його історико-культурного потенціалу та залученні інвестицій.

8. Ми бачимо, що досвід управління проектами Тернопільською міською радою може слугувати прикладом для інших органів місцевого самоврядування в містах не лише Тернопільської області, а всієї України. Її виконавчий орган

одні з перших почали вдосконалювати діяльність апарату управління, оскільки вони є інструментом створення затишної, гостинної, комфортної для життя та дозвілля європейську громаду. Це стосується й формування системи управління проектами, яка складається із процесів систематизації та інтеграції наявних і необхідних для виконання муніципального проекту знань, навичок, методів, засобів та технологій проектного менеджменту 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, повинна забезпечувати процеси управління ресурсами територіальної громади та необхідною інформацією, формувати відповідну систему комунікацій і прийняття нагальних управлінських рішень. В результаті це дозволяє цілеспрямовано та ефективно вкладати бюджетні кошти, залучати інвестиції та створювати нові підприємства на території громади.

9. Натомість Тернопільська міська рада може стикатися з рядом проблем, які пов'язані із недостатньою активністю громадян (голосування за громадський бюджет або підтримання місцевих петицій можливі при наявності ID-картки або платіжних карток не усіх банків); відсутністю зацікавленості бізнесу щодо ініціювання сучасних підходів до розвитку територій; формальністю процесу залучення громадськості, підприємців та інших зацікавлених сторін до обговорення та реалізації проекту.

10. Ми можемо запропонувати проведення наступних трансформуючих дій для покращення проектного управління в Тернопільській міській раді:

- удосконалити організаційну структуру органу місцевого самоврядування шляхом створення Інституту міста та відділу урбаністики;
- розвинути системи інформаційно-аналітичного забезпечення ходу реалізації проектів публічного управління;
- створити умови для об'єднання окремих проектів у програми та портфелі та здійснювати пошук інвестицій для реалізації портфелів проектів;

- застосувати підходи державно-приватного партнерства, наприклад, для розвитку галузі житлово-комунального господарства з метою оновлення матеріально-технічної бази;

- створити індикатори економічної ефективності реалізації проектів;

- сформувати кадровий потенціал в органі місцевого самоврядування через підготовку у вищих навчальних закладах проект-менеджерів із базою знань публічного управління та адміністрування;

- оптимізувати інвестиційні потоки при реалізації проектів, підвищити ефективність використання коштів державного та місцевого бюджету;

- створити умови для залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій;

- розробити документацію для надання проектних заявок для залучення міжнародних фінансових інвестицій, в тому числі, через механізми грантрайтингу;

- провести оцінку потенціалу проектного управління в умовах проведення реформи децентралізації для подальшого розвитку об'єднаної міської територіальної громади;

- провести оцінку можливостей використання соціального підприємництва при реалізації проектів соціального спрямування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхенюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
2. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 332 с.
4. Єгорченков О. В., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування: навчальний посібник. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
5. Кулініч О. В. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: посібник. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
6. Кулініч О. В. Прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері. Харків, 2018. 93 с.
7. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент: Тернопіль, 2019. 364 с
8. Микитюк П. П. Управління проектами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 270 с.



9. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
10. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
12. Рач. В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ : К.І.С, 2010. 276 с.
13. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальник посібник. Київ : Каравела, 2009. 320 с.
14. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.
15. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник. Київ : Софія-А, 2012. 80 с.
16. Дудкін П. Д., Дудкіна О. П., Реалізація smart-ідей: управлінські та інфраструктурні аспекти. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2. С. 56-64
17. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці. Державне управління*. 2013. Вип. 202. С. 84-87
18. Желюк Т.Л., Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Формування моделі розподілу влади «центр-місцевість»: теорія і практика. *Вісник ТНЕУ*. 2014. Вип. 4. С. 24
19. Козаченко Т. П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2018/11.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2018/11.pdf)
20. Лучко Г. Й., Лебідь Т. В., Когут І. В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 501-506

21. Мельник А. Ф., Желюк Т. Л., Монастирський Г. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства. *Вісник THEU*. Вип. 4. С. 119-130
22. Непомнящий О. М. Проектне управління як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15391671993694.pdf>
23. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері
24. Соболев В. Г. Світовий досвід управління проектами. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19269/1/Соболев%20СВІТОВИЙ%20ДОСВІД%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЕКТАМИ.pdf>
25. Чухліб В. Є., Ведута Л. Л. Сучасні методи управління проектами. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142618/140110>
26. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Монастирський Г. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник THEU*. 2017. Вип. 1. С. 140-144
27. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник THEU*. 2019. Вип. 2. С. 163-174
28. Динаміка та стан виконання бюджету міста Тернополя. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/byudget-ternopolya/byudget-gromadi/dinamika-ta-stan-vikonannya-byudgetu-mista-ternopolya/>
29. Етапи планування проекту. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/1312/42/1/2/>
30. Загальні засади управління проектами. URL: <https://studfile.net/preview/5194148/page:2/>
31. Інвестиційний паспорт Тернополя. URL: [https://ternopilcity.gov.ua/app/webroot/files/Investment\\_passport\\_Ternopil\\_2019-09052019%2008%20-%2005%20-2019.pdf](https://ternopilcity.gov.ua/app/webroot/files/Investment_passport_Ternopil_2019-09052019%2008%20-%2005%20-2019.pdf)

32. Інфографіка бюджету міста Тернополя. URL:  
<https://ternopilcity.gov.ua/byudget-ternopolya/infografika-byudgetu-mista-ternopolya/>
33. Концепція індустріального парку. URL:  
[https://ternopilcity.gov.ua/app/webroot/files/Ternopil%20IP\\_Концепція.pdf](https://ternopilcity.gov.ua/app/webroot/files/Ternopil%20IP_Концепція.pdf)
34. Кредитний рейтинг м. Тернопіль. URL:  
<http://ibi.com.ua/UK/company/ternopil.html?type=cr&ID=47>
35. Мета і стратегія розробки проекту та його життєвий цикл. URL:  
[https://pidruchniki.com/87703/menedzhment/meta\\_strategiya\\_rozrobki\\_proektu\\_zhitt\\_yeviy\\_tsikl](https://pidruchniki.com/87703/menedzhment/meta_strategiya_rozrobki_proektu_zhitt_yeviy_tsikl)
36. Міська рада продовжує працювати над реалізацією концепції «Тернопіль. Місто у смартфоні». URL: <https://ternopil.te.ua/miska-rada-prodovzhuje-pratsyuvaty-nad-realizatsijeyu-kontseptsiji-ternopil-misto-u-smartfoni/>
37. Настанова у сфері якості Тернопільської міської ради від 07.08.2018р..URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sistema-upravlinnya-yakistyu/4359.html>
38. Організація системи управління проектами. URL:  
<http://www.bookz.com.ua/4/3.htm>
39. Підсумковий звіт про реалізацію проектів громадського бюджету (бюджету участі) у місті Тернополі в 2019 році. URL:  
<https://ternopilcity.gov.ua/byudget-ternopolya/gromadskiy-byudget/gromadskiy-byudget-2019/35375.html>
40. Про Тернопільську міську раду. URL:  
<https://ternopilcity.gov.ua/gromadyanam/pro-ternopilsku-misku-radu/>
41. Рейтинг інвестиційної привабливості м. Тернопіль. URL:  
<http://ibi.com.ua/UK/company/ternopil.html?type=ar&ID=8>
42. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі по містах обласного значення та районах у січні-червні 2019 року. URL:  
[http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SR/arxivSR/VTTR4\\_20192.htm](http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SR/arxivSR/VTTR4_20192.htm)

43. Система підготовки та реалізації проєктів. URL: [https://regionet.org.ua/files/Project\\_development\\_implementation\\_system\\_Lviv\\_ua.pdf](https://regionet.org.ua/files/Project_development_implementation_system_Lviv_ua.pdf)
44. Складові системи планування проєкту. URL: <https://buklib.net/books/23851/>
45. Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/plan-strategichnogo-rozvitku-mista-ternopolya-do-2025-roku/18938.html>.
46. Тернопіль фестивальний. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/about/ternopil-festivalniy/>
47. Управління проєктами. URL: [https://pidru4niki.com/75010/menedzhment/upravlinnya\\_proektami](https://pidru4niki.com/75010/menedzhment/upravlinnya_proektami)
48. Управління ризиками в проєктах. URL: [https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija\\_8.pdf](https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija_8.pdf)
49. Управління проєктом. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-proekt/1055-upravlinnya-proektom.html>
50. Цілі і процеси в управлінні проєктами. URL: <https://library.if.ua/book/96/6588.html>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Таблиця А.1

### SWOT-аналіз Тернопільської міської територіальної громади

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприятливе економіко-географічне розташування.</li> <li>• Наявність декількох відомих промислових підприємств.</li> <li>• Наявність важливих автодоріг та залізничних шляхів.</li> <li>• Досконала транспортна розв'язка та використання електронних квитків в громадському транспорті.</li> <li>• Високий рівень освітньої сфери та інфраструктури.</li> <li>• Високкокваліфіковані трудові ресурси та високий науковий потенціал.</li> <li>• Позитивна демографічна динаміка.</li> <li>• Високий рівень відкритості влади та доступу громадян до взаємної комунікації, зокрема за допомогою електронних платформ.</li> <li>• Наявність місцевих історичних, культурних, мистецьких брендів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність обмежень щодо територіального розвитку громади.</li> <li>• Недостатньо розвинута транспортна інфраструктура (парковки, велоінфраструктура).</li> <li>• Транспортне перевантаження окремих мікрорайонів міста.</li> <li>• Відсутність повноцінно діючого аеропорту.</li> <li>• Зношеність парку громадського транспорту.</li> <li>• Відтік трудових ресурсів.</li> <li>• Відносно низький рівень заробітної плати.</li> <li>• Значна зношеність об'єктів інженерної інфраструктури (у т.ч. теплопостачання, водопровідно-каналізаційна мережа).</li> <li>• Застарілий підхід до поводження з твердими побутовими відходами,</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ймовірна сприятлива політична та економічна ситуація в країні та припинення військових дій на Сході України.</li> <li>• Продовження подальшого ефективного впровадження політики децентралізації та супутніх реформ.</li> <li>• Можливість приєднання нових територіальних громад, що може зняти обмеження щодо подальшого розвитку громади.</li> <li>• Збільшення доступності до міжнародних фінансових ресурсів та грантових конкурсів.</li> <li>• Модернізація виробничих потужностей та відповідної інфраструктури, зокрема за участі державної підтримки та стимулювання.</li> <li>• Повноцінне ефективне й рентабельне функціонування індустріального парку «Тернопіль».</li> <li>• Введення в експлуатацію аеропорту «Тернопіль».</li> <li>• Широке запровадження енергоощадних технологій, обладнання та технологій сортування ТПВ.</li> <li>• Ефективне використання рекреаційного потенціалу та створення нових рекреаційних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабільна політична та економічна ситуація в країні.</li> <li>• Відсутність системних реформ у державі. Зниження темпів євроінтеграційних процесів.</li> <li>• Припинення співробітництва з міжнародними фінансовими установами, скорочення технічної та кредитної підтримки.</li> <li>• Ескалація бойових дій на Сході України.</li> <li>• Зростання рівня навантаження на бюджети громад.</li> <li>• Уповільнення процесів децентралізації та неефективне їх впровадження.</li> <li>• Зростання рівня цін на енергоресурси.</li> <li>• Зменшення фінансування житлово-комунальної галузі.</li> <li>• Погіршення демографічної ситуації, подальше «старіння» населення.</li> <li>• Нестабільність національної валюти, продовження інфляційних процесів.</li> <li>• Зростання дефіциту робочої сили за окремими робітничими професіями.</li> <li>• Подальша стрімка трудова міграція та тінізація економіки.</li> </ul>
--	---

*Продовження табл. А.1*

<p>«родзинок» на території громади (облаштування «Дальнього пляжу», парку розваг «Тернопільленд» тощо).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексне вирішення проблем Тернопільського ставу. Створення нових інфраструктурних об'єктів, які підвищать туристичну привабливість міста.</li> <li>• Реалізація виробничого та рекреаційного потенціалу сільських територій.</li> <li>• Подальший стрімкий розвиток ІТ-галузі та інших новітніх креативних індустрій.</li> <li>• Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію, харчову, текстильну та інші розвинені галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Погіршення конкурентної спроможності українських товарів через зростання обсягів імпортованих товарів з країн ЄС.</li> <li>• Продовження карантинних обмежень.</li> </ul>
---	--

Примітка. Наведено автором з використанням [ ].

Додаток Б

Таблиця Б.1

**План стратегічного розвитку Тернопільської міської територіальної  
громади до 2029 року**

<b>Стратегічний напрям</b>	<b>Стратегічна ціль</b>	<b>Операційна ціль</b>	<b>Завдання</b>
<b>1. Висока якість мешканців громади</b>	<b>Модернізація житлово-комунальної інфраструктури</b>	Модернізація об'єктів вулично-дорожньої мережі, житлового фонду, прибудинкових територій, благоустрою.	Будівництво, ремонт та утримання дорожньої мережі та пішохідних зон; ремонт житлового фонду; облаштування прибудинкових територій; ремонт та облаштування об'єктів благоустрою; сприяння створенню та розвитку ОСББ.
		Реконструкція та модернізація системи водопостачання,	Будівництво та реконструкція мереж водопостачання і спеціальних об'єктів; розширення та реконструкція очисних споруд,



		каналізаційно-водопровідної мережі.	очищення стічних вод; встановлення внутрішньобудинкових лічильників холодної та гарячої води; реконструкція старих та будівництво нових каналізаційних колекторів та мереж.
		Ефективне поводження з твердими побутовими відходами.	Організація розподільного збору ТПВ; облаштування під'їзних шляхів до контейнерних майданчиків; будівництво сміттєпереробного комплексу з технологією сортування відповідних відходів та утилізацією шкідливих газів; належне утримання та рекультивація полігону ТПВ.
		Зростання рівня комфорту пересування для маломобільних груп населення.	Облаштування пандусів-з'їздів на пішохідних переходах, комунальних закладах та житлових будинках; облаштування відповідних елементів благоустрою з урахуванням потреб маломобільних груп населення.
	<b>Енергоефективність</b>	Ефективне функціонування системи енергоаудиту	Проведення комплексного енергоаудиту закладів бюджетної сфери та житлового фонду; встановлення відповідних приладів обліку споживання енергоресурсів в закладах бюджетної сфери та житлового фонду; оцінка потенціалу громади щодо можливості облаштування споруд та засобів

*Продовження табл. Б.1*

			отримання альтернативних видів енергії.
		Реконструкція котелень	Перехід на альтернативні джерела теплопостачання; модернізація обладнання котелень; комплексне облаштування індивідуальних теплових пунктів.
		Забезпечення комплексної термомодернізації	Термомодернізація закладів бюджетної сфери та житлового фонду з використанням сучасних технологій енергоефективних систем, в тому числі на умовах співфінансування; заміна і реконструкція мереж та об'єктів теплопостачання; проведення широкої просвітницької кампанії щодо зменшення споживання енергоресурсів.

	<b>Забезпечення екологічної та цивільної безпеки</b>	Підтримання в належному екологічному стані навколишнього середовища	Збереження лідируючих позицій як найбільш екологічного міста з найчистішим повітрям в Україні; мінімізація та запобігання викидів шкідливих речовин в атмосферу, у т. ч. вуглекислого газу; утримання в належному стані зелених зон та насаджень, озеленення громади; запобігання забрудненню та очищення водойм громади, зокрема Тернопільського ставу.
		Забезпечення високого рівня безпеки й правопорядку	Облаштування роботи «Ситуаційного центру» із забезпеченням багатофункціонального моніторингу ситуації у громаді; впровадження єдиної платформи онлайн-бюро знахідок; розширення мережі камер відеонагляду та їх функціональності.
	<b>Розвиток транспортної інфраструктури</b>	Ефективне функціонування транспортної моделі та єдиної транспортної компанії	Ефективна організація дорожнього руху відповідно до поточної ситуації в громаді та потреб мешканців; розширення парку комунального громадського транспорту, в т.ч. з врахуванням потреб маломобільних груп населення; впровадження гнучкої системи оплати проїзду у громадському транспорті.
		Підвищення рівня безпеки та	Розширення мережі місць паркування транспортних засобів (в т.ч. багаторівневих парковок) та

*Продовження табл. Б.1*

		комфорту на дорогах	зарядних станцій для електромобілів, автоматизація оплати за послуги; оновлення світлофорних об'єктів, їх озвучення для людей з вадами зору; облаштування безпекових елементів на дорогах (острівців безпеки, переходів, кілець, кишень, розумної розмітки, «лежачих поліцейських» тощо); розширення мережі зупинок, оснащення їх елементами «розумної зупинки».
		Розвиток велоінфраструктури	Створення широкої веломережі та системи основних веломаршрутів; облаштуванням об'єктів велосипедної інфраструктури та розширення

			мережі велосипедних парковок, велохабів тощо; створення мережі прокатних пунктів велосипедів.
	<b>Забезпечення ефективної розбудови громади</b>	Прозоре та раціональне коригування містобудівної документації	Розроблення та затвердження схеми планування території громади; розроблення (коригування, оновлення) та затвердження генеральних планів, планів зонування та детальних планів території населених пунктів громади; розроблення та затвердження комплексної схеми розташування тимчасових споруд; створення картографо-геодезичної основи території громади у графічних та цифрових форматах; впровадження геоінформаційної системи ведення містобудівного кадастру.
		Створення та належне утримання рекреаційних зон, громадських просторів та архітектурних пам'яток	Реконструкція та облаштування парків, скверів тощо; впорядкування міських пляжів та облаштування відпочинкової зони на території «Дальнього пляжу»; облаштування багатофункціональних відпочинкових зон та громадських просторів з різноманітними елементами благоустрою та дозвілля; реконструкція та реставрація історичних об'єктів, будівель та пам'яток архітектури, їх благоустрій та освітлення.

*Продовження табл. Б.1*

		Забезпечення раціонального та принадливого розміщення зовнішньої реклами	Актуалізація та інформатизація інтерактивної карти місць розташування рекламних засобів; моніторинг належної кількості місць розташування рекламних засобів; забезпечення належного вигляду рекламних конструкцій та елементів і благоустрою місць розташування рекламних засобів.
	<b>Запровадження сучасної системи управління громадою на основі моделі «розумне місто»</b>	Реалізація концепції розвитку е-урядування та впровадження смарт-технологій	Оновлення системи електронного документообігу у виконавчих органах ради та установах громади; вдосконалення діючих та розроблення й забезпечення функціональності нових баз, реєстрів, порталів даних та послуг

			(відкриті дані, бюджет громади, геоінформаційна система, е-петиції, е-обговорення, е-консультації, е-архів, е-освіта, е-медицина, е-безпека, е-робота, е-ЖКГ тощо);переведення послуг в онлайн формат;створення «Персонального кабінету жителя», «Контакт-центру Тернопільської міської ради» та мобільного додатку для сповіщення жителів громади.
		Розширення та вдосконалення сервісів й послуг ЦНАП	Оновлення програмного забезпечення та сайту ЦНАП;створення мобільного інформування про надані послуги;забезпечення онлайн-консультацій щодо надання послуг;створення мобільного офісу ЦНАП для надання виїзних адміністративних послуг.
		Забезпечення належного рівня кваліфікації та надання послуг працівниками	Проведення навчань та підвищення кваліфікації посадових осіб виконавчих органів ради; проведення внутрішніх аудитів у виконавчих органах ради; оптимізація та актуалізація документації системи управління якістю виконавчих органів ради.
		Розширення функціональності «Соціальної картки тернополянина» («Файної картки»)	Інтеграція «Соціальної картки тернополянина» («Файної картки») у систему надання е-послуг;розширення сфер застосування «Соціальної картки тернополянина» («Файної картки»).

*Продовження табл. Б.1*

		Підвищення ролі громадськості та активної молоді у житті громади	Проходження практики й стажування студентів ВУЗів м. Тернополя у виконавчих органах ради; активна діяльність Молодіжної міської ради та співпраця з молоддю і громадськими організаціями; проведення конкурсів з визначення програм (проектів, заходів) громадських організацій та активної молоді («Громадський бюджет» тощо); відзначення та заохочення громадських організацій та активної молоді.
<b>2. Конкургент-носпроможна</b>	<b>Розвиток пріоритетних сфер</b>	Модернізація базових і	Модернізація та створення нових об'єктів виробничого призначення,

<b>економіка громади</b>	<b>економіки</b>	створення нових виробництв та інноваційних видів діяльності	впровадження у виробництво нових видів продукції та технологій; налагодження ефективного функціонування індустріального парку «Тернопіль»; участь у реконструкції та введенні в експлуатацію аеропорту «Тернопіль»; сприяння розвитку та реалізація спільних проектів з ІТ-компаніями громади; сприяння у визначенні можливостей започаткування несільськогосподарського бізнесу у населених пунктах громади; підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації.
		Розвиток сфери гостинності та туризму	Формування іміджу Тернопільської громади, як регіону відкритого та привабливого для туристів; забезпечення ефективної інформаційної підтримки туристичної галузі, у т.ч. широкої інформаційної присутності Тернополя у мережі Інтернет та покращення інформаційного обслуговування мешканців і гостей; розроблення та постійне оновлення туристичного сайту; розширення співпраці з спеціалізованими навчальними закладами з метою підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері туризму; створення музею міста Тернополя на базі

*Продовження табл.Б.1*

			актуальної та масштабне поширення рекламної та сувенірної туристичної продукції; розширення мережі та елементів туристичної інфраструктури громади та відповідного ознакування; створення та ефективне функціонування туристичного кластеру; розвиток «зеленого туризму» з використанням потенціалу сільських місцевостей; участь та організація національних і міжнародних туристичних форумів, виставок, ярмарок, конференцій, фестивалів тощо; створення мобільного туристичного додатку,
--	--	--	--

			його регулярне наповнення та розширення функціональності.
		Розвиток малого та середнього підприємництва	Залучення суб'єктів підприємницької діяльності до участі в національних та міжнародних ділових зустрічах, переговорах, конференціях, семінарах, форумах ділового партнерства тощо; створення онлайн-сервісів з метою оперативного надання інформаційної, консультаційної та іншої підтримки; диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, зокрема в домогосподарствах сіл громади; забезпечення фінансово-кредитної підтримки суб'єктів МСП.
	<b>Розвиток інвестиційної та міжнародної діяльності громади</b>	Підвищення інвестиційної привабливості громади	Щорічне оновлення інвестиційного паспорту та рейтингів громади; пошук та проведення конкурсів з вибору інвестора для реалізації відповідних інвестиційних проектів; реалізація спільних проектів та заходів з «Агенцією регіонального розвитку в Тернопільській області» та іншими спеціалізованими профільними установами; презентація потенціалу та можливостей інвестиційного сектору громади на відповідних заходах.
		Розвиток міжнародного співробітництва	Розширення контактів та здійснення співпраці у різних сферах життєдіяльності громади з органами місцевого самоврядування

*Продовження табл. Б.1*

			партнерських міст, дипломатичними та консульськими установами іноземних держав в Україні та України в іноземних державах, національними та іноземними установами й організаціями; співробітництво з міжнародними фінансовими та грантовими організаціями, подання заявок на участь у відповідних конкурсах.
<b>3. Громада з якісною соціальною сферою, різноманітним</b>	<b>Досягнення високого рівня надання медичної допомоги</b>	Створення єдиного електронного простору, впровадження	Підключення всіх закладів охорони здоров'я громади до єдиного електронного медичного документообігу; запровадження єдиної електронної черги у всіх

культурним та спортивним середовищем		єдиного медичного документообігу	закладах охорони здоров'я громади; облаштування робочих місць в лікувальних закладах громади з доступом до бази даних пацієнтів; створення електронних карток пацієнтів.
		Підвищення якості надання медичної допомоги жителям громади	Покращення забезпечення закладів охорони здоров'я лікарськими засобами та виробами медичного призначення; оптимізація та створення нових структурних підрозділів у медичних закладах громади; запровадження системного контролю та оцінки якості надання медичних послуг; забезпечення виконання соціальних гарантій пільговим категоріям громадян; запровадження й ефективне функціонування паліативної допомоги.
		Модернізація закладів охорони здоров'я	Забезпечення закладів охорони здоров'я громади необхідним обладнанням для проведення ефективної діагностики та моніторингу стану здоров'я пацієнтів; розширення державно-приватного партнерства та запровадження інвестицій в сфері охорони здоров'я; реконструкція і капітальний ремонт існуючих та будівництво нових закладів охорони здоров'я; будівництво і ремонт пандусів та ліфтів в закладах охорони

*Продовження табл. Б.1*

			здоров'я для маломобільних груп населення.
	<b>Надання якісної та новітньої освіти</b>	Запровадження безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Запровадження Концепції організації і проведення підвищення кваліфікації педагогів Тернопільським комунальним методичним центром науково-освітніх інновацій та моніторингу; отримання ліцензії МОН України на надання освітніх послуг для педагогів громади щодо підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти (галузі знань 01 Педагогічна освіта); розробка веб-ресурсу

			info.osvita.te.ua з метою вільного вибору педагогами навчальних курсів і спецкурсів; відкриття навчальних лабораторій для педагогів громади.
		Створення в навчальних закладах належних умов для учнів з особливими потребами	Удосконалення діяльності ІРЦ (інклюзивно-ресурсного центру); модернізація спеціальних місць в класних кімнатах для комфортного навчання учнів з особливими потребами; запровадження системи дистанційного навчання для учнів з особливими потребами.
		Модернізація освітнього простору навчальних закладів та розширення мережі закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти	Облаштування закладів дошкільної освіти нового типу; відкриття навчальних закладів різної форми власності; облаштування спортивних, ігрових майданчиків у навчальних закладах; оновлення сюжетно-рольових зон у закладах дошкільної освіти, створення нових гуртків, секцій тощо.
		Реалізація спільних міжнародних проектів для учнів та педагогів	Розробка проектів щодо співпраці з іноземними містами-партнерами та навчальними закладами громади з метою впровадження інновацій в освітній простір; проведення навчання і стажування учнів, студентів, вчителів, викладачів за кордоном, налагодження контактів в даній сфері.

*Продовження табл. Б.1*

		Організація диференційованого профільного навчання та проведення профорієнтаційної роботи серед молоді громади	Запроваджено вивчення профільних предметів та курсів за вибором з метою подальшого вибору майбутньої професії; проведення спільно з міським центром зайнятості регулярних профорієнтаційних зустрічей з учнями старших класів; відвідування учнями старших класів підприємств, організацій, державних установ громади, що зацікавлені у наборі працівників відповідних професій; щорічне проведення заходу «Ярмарок вакансій».
	<b>Ефективний соціальний захист</b>	Багатостороння підтримка	Професійна та трудова реабілітація соціально вразливих верств



	<b>населення</b>	соціально вразливих верств населення	населення;сприяння у працевлаштуванні соціально вразливих верств населення; залучення соціально вразливих верств населення до фізкультурно-оздоровчої діяльності та фізкультурно-спортивної реабілітації; реалізація проектів різносторонньої допомоги соціально вразливим верствам населення («Соціальне таксі» тощо).
		Забезпечення комплексної соціальної підтримки учасникам АТО (ООС), членам їх сімей та членам сімей загиблих (померлих)	Надання медичної, юридичної, соціально-педагогічної та інших видів соціальної допомоги; організація виконання робіт з рекультиватії земель для учасників АТО (ООС).
	<b>Різномформатне культурне середовище</b>	Розвиток та популяризація вітчизняної культурної спадщини	Організація національно-патріотичного виховання дітей та молоді; популяризація вітчизняної кінематографічної, музичної, літературної та іншої творчості, проведення відповідних заходів та презентацій; сприяння діяльності дитячо-юнацького пластового руху; проведення культурно-масових заходів з нагоди відзначення та вшанування пам'ятних дат.
		Всебічний розвиток сфери культури та	Оновлення матеріально-технічної бази закладів культури та створення багатофункціональних культурних

*Продовження табл. Б.1*

		організація якісних фестивальних подій	просторів;проведення широкого кола актуальних та якісних культурних заходів, фестивалів, виставок, ярмарок тощо національного та міжнародного значення;відзначення й заохочення найкращих діячів культури, творчих колективів і молодих талантів.
	<b>Розвиток фізичної культури та спорту</b>	Створення нових об'єктів та модернізація спортивної інфраструктури	Створення сучасних багатофункціональних навчально-тренувальних, спортивних та оздоровчих комплексів (у т.ч. водної арени «Тернопіль», «Палацу спорту» тощо); оновлення матеріально-технічної бази закладів фізичної

			культури і спорту; підвищення ефективності роботи дитячо-юнацьких спортивних шкіл, створення нових спортивних груп та секцій.
		Проведення широкого кола спортивних заходів та їх популяризація	Проведення національних та міжнародних спортивних заходів; популяризація здорового способу життя; організація спортивно-оздоровчих таборів; організаційна та фінансова підтримка розвитку й участі спортсменів громади у різноманітних спортивних турнірах, їх відзначення і заохочення.

Примітка. Наведено автором з використанням [].

## Додаток В

### Таблиця В.1

#### Підсумковий звіт про реалізацію проектів громадського бюджету в місті Тернополі в 2020 році

№	Назва проекту	Відповідальні особи за виконання проектних робіт	Кошти, які необхідні на реалізацію проекту, грн.	Використано коштів, грн.
Великі проекти				
1.	«Шкільний дворик імені святої Ядвіги»	Управління освіти та науки	1 449 990	1 411 310
2.	Благоустрій ділянки території ТЗОШ №18 в м. Тернополі	Управління освіти та науки	1 450 000	1 449 807

3.	Комплексне Трансфер-містечко	Управління житлово-комунального господарства, благоустрою та екології	1 391 550	1 384 300
4.	Благоустрій ділянки біля головного входу Тернопільської Української гімназії ім. І. Франка	Управління освіти та науки	1 448 220	943 000
5.	Локація активного відпочинку підростаючого покоління - капітальний ремонт благоустрою території Тернопільської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів №7 з поглибленим вивченням іноземних мов	Управління освіти та науки	1 449 595	1 449 595
6.	Дитячий майданчик на території Тернопільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 8	Управління освіти та науки	999 000	985 791
7.	Будівництво мультифункціонального спортивного майданчика на території Тернопільського ліцею №21 – спеціалізованої мистецької школи імені Ігоря Герети	Управління освіти та науки	1 450 000	1 449 915

*Продовження табл. В.1*

Малі проекти				
8.	Встановлення та облаштування ігрового дитячого спортивно-гімнастичного комплексу «Наше майбутнє»	Управління освіти та науки	300 000	293 080
9.	Встановлення вуличних тренажерів	Управління освіти та науки	300 000	247 000
10.	Спортивно-оздоровчий майданчик «Стежка здоров'я»	Управління освіти та науки	300 000	283 250
11.	«Зоряна дорога»	Управління житлово-комунального господарства, благоустрою та екології	186 600	171 620

12.	Спорт для всіх (облаштування сучасного майданчика на вул. Б. Лепкого 6, 8, 10)	Управління житлово- комунального господарства, благоустрою та екології	300 000	202 000
13.	Дитячо-спортивний майданчик на вулиці Чернівецькій	Управління житлово- комунального господарства, благоустрою та екології	300 000	286 520
14.	Вуличні тренажери для занять спортом	Управління житлово- комунального господарства, благоустрою та екології	300 000	291 710
15.	«Безпечна Дружба»	Управління транспорту та мереж	299 999	299 999
16.	Встановлення вуличних тренажерів, облаштування «Доріжки здоров'я»	Управління культури та мистецтв	300 000	265 601
17.	Встановлення вуличних тренажерів та бігової доріжки з гумовим покриттям на території Тернопільської ЗОШ № 14	Управління освіти та науки	300 000	292 005
18.	Силовий майданчик	Управління житлово- комунального господарства, благоустрою та екології	300 000	22 450
19.	Вуличний спортзал на вул. Київська, 1	Управління житлово- комунального господарства, благоустрою та екології	300 000	231 250

*Продовження табл. В.1*

20.	Встановлення дитячого майданчика-лазанки на Трав'яному пляжі в парку ім. Т. Г. Шевченка	Управління культури та мистецтв	300 000	249 652
21.	Спортивно-ігровий дитячий майданчик «Аляска»	Управління житлово- комунального господарства, благоустрою та екології	300 000	291 370

Примітка. Наведено автором з використанням [39].





Рис. Г.1. Схема управління Тернопільської міської ради

Примітка. Побудовано автором з використанням [37].



### Додаток Г

Рис. Г.1. Організаційна структура проекту «Система електронного документообігу» в Тернопільській міській раді

Примітка. Побудовано автором з використанням [].

---



## Додаток Д

*Рис. Д.1.* Логотип міста Тернополя

Примітка. Наведено автором з використанням [].