МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту
Зав. кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
_____ професор Сокольська Т.В.
«25» 11 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ»

(за матеріалами Малинської міської громади)

Виконав
Пилипенко Василь Віталійович _____
прізвище, ім'я, по батькові, *підпис*
Керівник
канд екон. наук, доцент Поліщук С.П. _____
вчене звання, прізвище, ініціали *підпис*
Рецензент
канд. екон. наук, доцент Драган О.О. _____
вчене звання, прізвище, ініціали *підпис*

Я, Пилипенко Василь Віталійович, засвічую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Біла Церква – 2025

АНОТАЦІЯ

Пилипенко Василь Віталійович

" СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ "

Розкрито сутність стратегічного планування як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Обґрунтовано, що передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень зумовлює зростання відповідальності органів місцевого самоврядування за соціально-економічний розвиток громад, підвищення якості публічних послуг та ефективне використання наявного потенціалу територій. Стратегічне планування розглядається як системний процес визначення довгострокових цілей, пріоритетів і механізмів розвитку громади з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів.

Особливу увагу приділено ролі стратегічного планування у формуванні конкурентоспроможності територіальних громад, залученні інвестицій, розвитку місцевої економіки та зміцненні соціальної згуртованості. Проаналізовано основні етапи розроблення стратегій розвитку громад, зокрема проведення стратегічного аналізу, визначення бачення та місії, формування стратегічних і операційних цілей, а також систему моніторингу й оцінювання результатів реалізації стратегії. Наголошено на важливості участі громадськості, бізнесу та інститутів громадянського суспільства у процесі стратегічного планування як умови підвищення його ефективності та легітимності.

Визначено проблеми та обмеження впровадження стратегічного планування в діяльність територіальних громад, серед яких недостатній управлінський досвід, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, а також вплив зовнішніх соціально-економічних і безпекових факторів. Зроблено висновок, що стратегічне планування є необхідним інструментом адаптації територіальних громад до умов децентралізації та важливою передумовою їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Кваліфікаційна робота магістра містить 77 сторінок, список використаних джерел із 76 найменувань і додатків.

Ключові слова: стратегічне планування, територіальні громади, місцеве самоврядування, сталий розвиток, управління розвитком територій.

ABSTRACT

Pylypenko Vasyl

"STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION"

The essence of strategic planning as a key instrument for ensuring the sustainable development of territorial communities in the conditions of decentralization is revealed. It is substantiated that the transfer of powers and financial resources to the local level leads to an increase in the responsibility of local self-government bodies for the socio-economic development of communities, improvement of the quality of public services, and effective use of the available territorial potential. Strategic planning is considered as a systemic process of defining long-term goals, priorities, and mechanisms for community development, taking into account internal resources and external challenges.

Special attention is paid to the role of strategic planning in shaping the competitiveness of territorial communities, attracting investments, developing the local economy, and strengthening social cohesion. The main stages of developing community development strategies are analyzed, including conducting strategic analysis, defining vision and mission, formulating strategic and operational goals, as well as establishing a system for monitoring and evaluating the results of strategy implementation. The importance of participation of the public, business sector, and civil society institutions in the strategic planning process as a condition for increasing its effectiveness and legitimacy is emphasized.

The problems and limitations of implementing strategic planning in the activities of territorial communities are identified, including insufficient managerial experience, limited human and financial resources, as well as the influence of external socio-economic and security factors. It is concluded that strategic planning is a necessary tool for adapting territorial communities to the conditions of decentralization and an important prerequisite for their sustainable development in the long term.

The master's qualification thesis contains 77 pages, a list of references consisting of 76 sources, and appendices.

Keywords: strategic planning, territorial communities, local self-government, sustainable development, territorial development management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття, принципи та сутність стратегічного планування в публічному управлінні.....8

1.2. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування.....14

Висновки до розділу 1.....21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика Малинської міської територіальної громади 22

2.2. Фінансовий стан та бюджет територіальної громади..... 32

2.3. Інституційні засади стратегічного управління на місцевому рівні.....37

2.4. Практика стратегічного планування в Малинській міській ТГ.....42

Висновки до розділу 2.....47

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДОЮ

3.1. Зарубіжний досвід інтеграції стратегічного планування у місцеве управління 48

3.2. Впровадження цифрових та інноваційних інструментів стратегічного управління 55

Висновки до розділу 3.....65

ВИСНОВКИ.....66

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....69

ДОДАТКИ.....78

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами у системі публічного управління, ключовим з яких є реформа децентралізації. Передача значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності на місцевий рівень зумовила зростання ролі територіальних громад як основних суб'єктів соціально-економічного розвитку. Водночас такі зміни актуалізували потребу у впровадженні ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити сталий розвиток громад, підвищення якості життя населення та раціональне використання наявного потенціалу. Одним із таких інструментів виступає стратегічне планування, яке набуває особливої значущості в умовах децентралізації.

Стратегічне планування дозволяє територіальним громадам визначати довгострокові пріоритети розвитку, формувати узгоджене бачення майбутнього та забезпечувати системність управлінських рішень. Воно сприяє концентрації ресурсів на досягненні стратегічних цілей, підвищує прозорість та передбачуваність управлінських процесів, а також створює умови для активного залучення громадськості, бізнесу та міжнародних партнерів до розвитку територій. У контексті децентралізації стратегічне планування стає не лише інструментом управління, а й важливим чинником зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Актуальність дослідження стратегічного планування як інструменту розвитку територіальних громад посилюється сучасними викликами, з якими стикається Україна, зокрема повномасштабною війною, соціально-економічною нестабільністю, руйнуванням інфраструктури, зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб та обмеженістю фінансових ресурсів. За таких умов громади потребують чітко сформульованих стратегій розвитку, здатних забезпечити ефективне відновлення, адаптацію до змін та довгострокову стійкість. Саме стратегічне планування дає змогу поєднати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями розвитку.

Метою даної роботи є дослідження стратегічного планування як ефективного інструменту розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, а також визначення його ролі у підвищенні спроможності органів місцевого самоврядування та забезпеченні сталого місцевого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність і теоретичні засади стратегічного планування у системі публічного управління;
- проаналізувати особливості впровадження стратегічного планування в територіальних громадах в умовах децентралізації;
- визначити роль стратегічного планування у забезпеченні соціально-економічного розвитку громад;
- охарактеризувати основні етапи та інструменти розроблення стратегій розвитку територіальних громад;
- виявити проблеми та обмеження реалізації стратегічного планування на місцевому рівні;
- окреслити напрями вдосконалення стратегічного планування як інструменту розвитку територіальних громад.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до стратегічного планування; індукція та дедукція для формування висновків і узагальнень; системний підхід для розгляду стратегічного планування як цілісного управлінського процесу; порівняльний метод для зіставлення різних підходів і практик стратегічного планування в територіальних громадах; структурно-функціональний метод для визначення елементів і функцій стратегічного планування; метод узагальнення для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного планування в умовах децентралізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття, принципи та сутність стратегічного планування в публічному управлінні

У сучасних умовах трансформації системи державного управління та децентралізації влади стратегічне планування розглядається як ключовий інструмент забезпечення ефективного розвитку територіальних громад і регіонів. Його застосування дозволяє упорядкувати діяльність органів публічної влади, узгодити довгострокові цілі розвитку з поточними управлінськими завданнями, підвищити рівень обґрунтованості прийняття рішень та ефективність використання ресурсів.

Термін «стратегічне планування» походить із військової термінології, однак у публічному управлінні він набув значення процесу визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів і засобів їх досягнення. Науковці трактують стратегічне планування як процес формування системи управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей розвитку території на основі аналізу тенденцій, ресурсів та можливостей.

Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб’єктів місцевого розвитку [62].

Стратегічне планування розвитку територіальних громад трактується як:

1) вибір цілей та орієнтирів, визначення стратегії розвитку, що забезпечують ефективність управління на рівні окремої громади [56, с. 163];

2) діяльність у визначенні напрямів та шляхів досягнення бажаного стану об'єктів управління, реалізація, яких забезпечує їх ефективне функціонування у

довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до особливостей зовнішнього середовищ [5, с. 60].

Згідно з підходом В. Князєва, стратегічне планування — це цілеспрямований процес визначення пріоритетів, завдань і механізмів реалізації політики розвитку, який забезпечує узгодження інтересів громади, держави, бізнесу й громадських організацій [20].

Водночас, як зазначає Л. Василенко, у сфері місцевого самоврядування стратегічне планування є інструментом формування бачення майбутнього громади та координації дій усіх суб'єктів розвитку на основі партнерства й участі [8].

Відповідно до методичних рекомендацій Міністерства розвитку громад та територій України, стратегічне планування в органах місцевого самоврядування — це безперервний процес формування, реалізації, моніторингу та коригування стратегії розвитку громади, спрямований на досягнення узгоджених цілей сталого розвитку [31].

Сутність стратегічного планування полягає у забезпеченні цілеспрямованості, узгодженості та безперервності процесу управління розвитком громади. Воно виступає основою для формування політики місцевого розвитку, обґрунтування управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Сучасний світ ставить перед державними органами нові виклики, які вимагають від них нестандартних рішень та гнучкості. Традиційні методи управління, що орієнтувалися на дотримання формальних процедур та виконання планів, вже не відповідають швидко мінливим реаліям і публічне управління не може залишатися осторонь. Традиційні методи планування та управління вже не завжди ефективні [27].

З початку 80-х років державний сектор зазнав значного впливу інструментів приватного сектору з метою підвищити ефективність та результативність. Цей реформаторський рух можна трактувати як "Нова модель управління" в Німеччині, і він був реалізований майже в усьому світі.

Починаючи з 90-х років "врядування" з'явилося як додаткова концепція, яку одні розглядають як збагачення філософії нового публічного менеджменту, інші — як зміщення акцентів у державному секторі в бік зовнішньої орієнтації, з акцентом на співробітництво та співпрацю, інші — як парадигмальний зсув у бік більш орієнтованого назовні державного сектору з акцентом на співробітництво, демократію та участь громадян, демократії та участі громадян [72]. Основні цілі стратегічного підходу у розвитку територіальних громад представлені на рисунку 1.1.

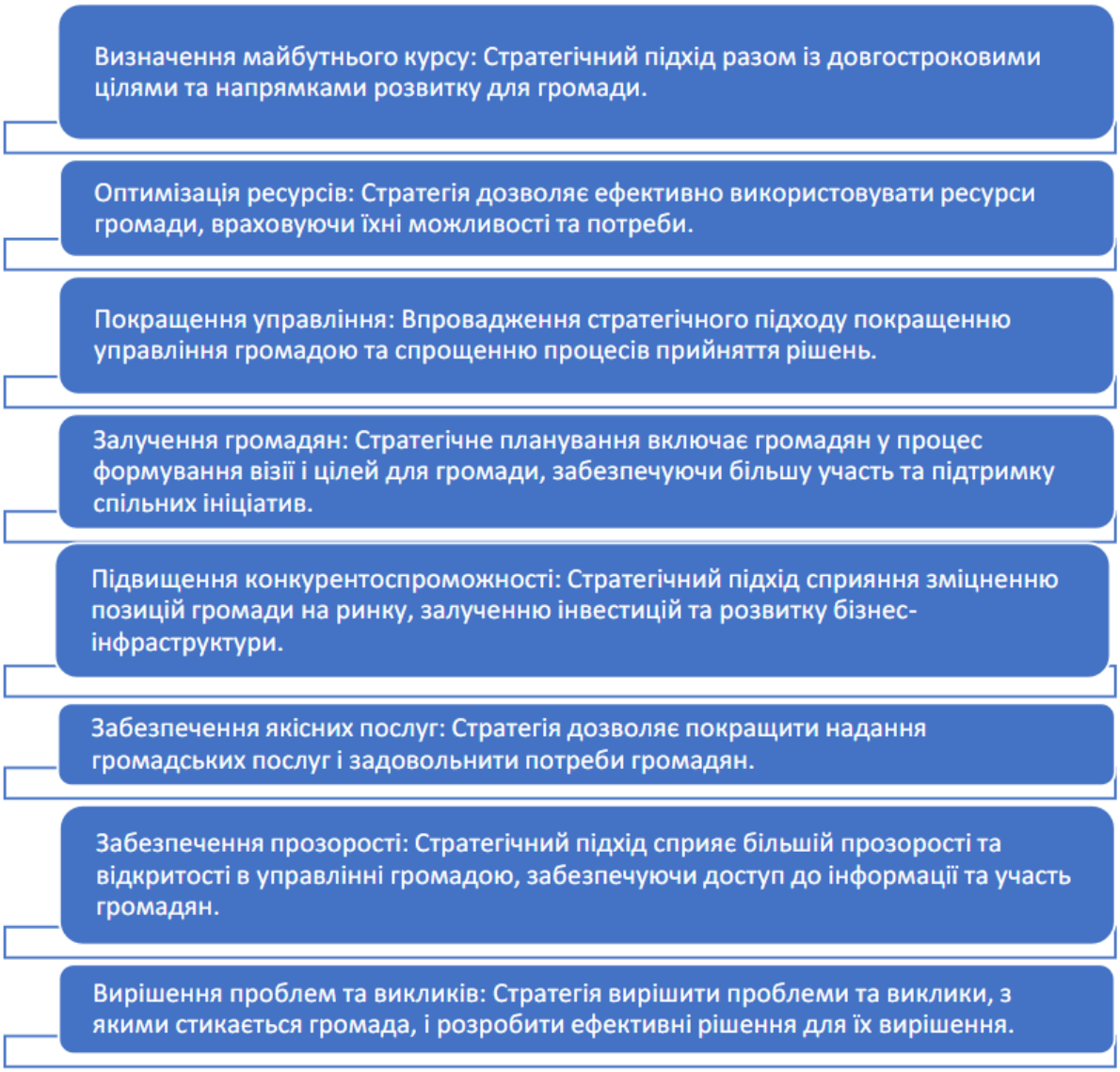


Рис.1.1. Основні цілі запровадження стратегічного підходу у розвитку ТГ [38]

Новий стратегічний менеджмент у публічному секторі, який характеризується орієнтацією на результати, залученням громадськості та використанням сучасних інструментів управління, демонструє все більшу ефективність. Приведемо деякі приклади успішного використання нового стратегічного менеджменту в публічній сфері зарубіжних країнах та в Україні. Так, впровадження електронного уряду, використання хмарних технологій та відкритих даних в Естонії дозволило значно спростити взаємодію громадян з державними органами, підвищити прозорість та ефективність надання послуг. А ефективне стратегічне управління та планування, орієнтація на результати та залучення експертів дозволило Сінгапуру, країні відомій своїм ефективним управлінням, досягти високих показників економічного розвитку та якості життя.

Стратегічне планування в галузі енергетики, транспорту та довкілля дозволило Данії, яка є одним з лідерів з розвитку "зеленої" економіки, досягти значних успіхів у зменшенні викидів парникових газів та розвитку відновлюваних джерел енергії. Успіх цих країн підтверджує, що новий стратегічний менеджмент в публічному секторі є ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей [27].

У системі публічного управління стратегічне планування виконує декілька ключових функцій, серед яких:

- прогностична, що забезпечує визначення довгострокових цілей і тенденцій розвитку, виявлення проблем і можливостей;
- координаційна, спрямована на узгодження дій між органами влади, інститутами громадянського суспільства та бізнесом;
- мотиваційна, яка формує орієнтири для посадових осіб, сприяє підвищенню відповідальності за досягнення результатів;
- контрольна, створює основу для моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегічних цілей;
- інноваційна, орієнтована на впровадження нових підходів, технологій та практик у розвиток громади.

Реформа децентралізації, яка є одним із найуспішніших прикладів публічного управління в Україні, передбачає передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Завдяки цій реформі громади отримали більше самостійності в ухваленні рішень та управлінні своїми ресурсами. Це сприяло підвищенню ефективності надання публічних послуг та залученню громадян до процесів прийняття рішень [38].

Впровадження електронного врядування (e-Government) в Україні є одним із вагомих прикладів успішного сучасного публічного менеджменту. Завдяки цифровізації державних послуг, громадяни отримали можливість взаємодіяти з державними органами онлайн. Наприклад, портали "Дія" та "ProZorro" значно підвищили прозорість державних закупівель, зменшили корупційні ризики та спростили процес отримання адміністративних послуг. Заснування таких органів, як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), є прикладом публічного управління, спрямованого на підвищення підзвітності та прозорості державних службовців.

Також прикладом успішного публічного менеджменту є реформа охорони здоров'я, зокрема створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Метою реформи було забезпечення справедливого розподілу фінансових ресурсів, підвищення якості медичних послуг та створення прозорої системи фінансування медичних закладів на основі контрактів із НСЗУ. Ці приклади демонструють, як новий стратегічний менеджмент використовується для підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів прийняття рішень в Україні [27].

Для територіальної громади стратегічне планування виступає не лише інструментом управління, а й механізмом самоорганізації. Воно сприяє формуванню спільного бачення майбутнього, визначенню пріоритетів і підвищенню рівня залучення громадян до процесів ухвалення рішень.

Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів базується на інтегрованому підході, що враховує економічні, соціальні та інфраструктурні аспекти. Його основою виступає розробка регіональних стратегій у відповідності до Державної стратегії регіонального розвитку, що передбачає децентралізацію управління, залучення місцевих громад та використання сучасних цифрових технологій. Її пріоритетами виступають інвестиційна привабливість, розвиток малого і середнього бізнесу, створення кластерів економічного зростання тощо. Основна увага при цьому приділяється розвитку транспортної інфраструктури та стимулюванню інновацій [13].

На основі наукових підходів та практики ЄС можна виокремити такі базові принципи стратегічного планування у системі публічного управління (OECD, 2023):

1. Системність — взаємопов’язане функціонування усіх етапів планування: аналізу, формування стратегії, реалізації, моніторингу та оцінки.

2. Наукова обґрунтованість — використання аналітичних, статистичних і прогнозних даних для прийняття рішень.

3. Прозорість і відкритість — залучення громадськості до процесів планування та обговорення стратегічних документів.

4. Узгодженість і партнерство — взаємодія між державними, регіональними та місцевими органами влади, бізнесом, громадськими організаціями.

5. Орієнтація на результат — фокусування на досягненні конкретних, вимірюваних цілей розвитку.

6. Гнучкість — здатність адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.

7. Сталий розвиток — поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку громади.

8. Відповідальність — забезпечення публічної звітності за результати реалізації стратегії.

Застосування цих принципів створює основу для побудови ефективної системи стратегічного управління, що поєднує довгострокові цілі розвитку громади з поточними управлінськими процесами.

Отже, стратегічне планування в системі публічного управління — це комплексний процес, який забезпечує довгострокову орієнтацію, узгодженість дій і результативність розвитку територіальної громади. Його сутність полягає у формуванні єдиного механізму управління, який інтегрує стратегічні, програмні та бюджетні документи в єдину систему. Ефективне впровадження принципів стратегічного планування є запорукою підвищення якості публічного управління, прозорості діяльності органів влади та сталого розвитку громади.

1.2. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування

Ефективність управління місцевим розвитком переважно визначається ступенем сформованості, тобто цілісності системи документів з планування розвитку. Основною її характеристикою є забезпечення узгодження пріоритетів розвитку на місцевому, регіональному, державному та міжнародному рівнях. Тобто, система стратегічних і прогнозних документів планування розвитку територіальних громад повинна відповідати одночасно вимогам задоволення потреб й усунення (або пом’якшення впливу) проблем територіальної громади та пріоритетам загальнодержавного курсу розвитку. Досягнення зафіксованих в таких документах стратегічних цілей розвитку громад неможливе без ретельного оперативного планування, що відображається переважно в програмах та проєктах розвитку [41].

У процесі адміністративно-територіальної реформи, розпочатої у 2014 році, було модернізовано нормативно-правову базу, що зумовило трансформацію підходів до розподілу владних повноважень і фінансових ресурсів між органами державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, відбулася інтеграція нових принципів організації планування розвитку, які

визначають рівень участі територіальних громад в управлінні власними ресурсами. Зазначені зміни суттєво вплинули на структуру та зміст документів стратегічного планування розвитку, а також висунули нові вимоги до їх підготовки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання ефективності. Відтак, забезпечення узгодженості законодавчої та нормативно-правової бази, що регламентує формування таких документів, потребує створення чітко визначеного та доступного для представників органів місцевої влади переліку правил і процедур їх розроблення.

Законодавство України закріплює відповідальність за забезпечення місцевого розвитку у компетенції органів місцевого самоврядування, діяльність яких має бути узгоджена з органами державної влади. У процесі планування розвитку сільських територій органи місцевого самоврядування спираються на чинні нормативно-правові акти (закони, постанови, накази), що переважно формуються центральними органами державної влади, водночас маючи право розробляти власні нормативні документи (положення, рішення, накази). Реформа системи територіального управління, проведена у 2014–2019 роках, законодавчо закріпила суттєве розширення повноважень та самостійності місцевих органів влади. Унаслідок цього поряд із чинним масивом нормативно-правових актів було сформовано нову систему документів, що визначає основні принципи та механізми планування розвитку регіонів і територіальних громад, зокрема сільських (рис 1.2)

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки:

– перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема, через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку;

– другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території);

– третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб [2, с. 9].

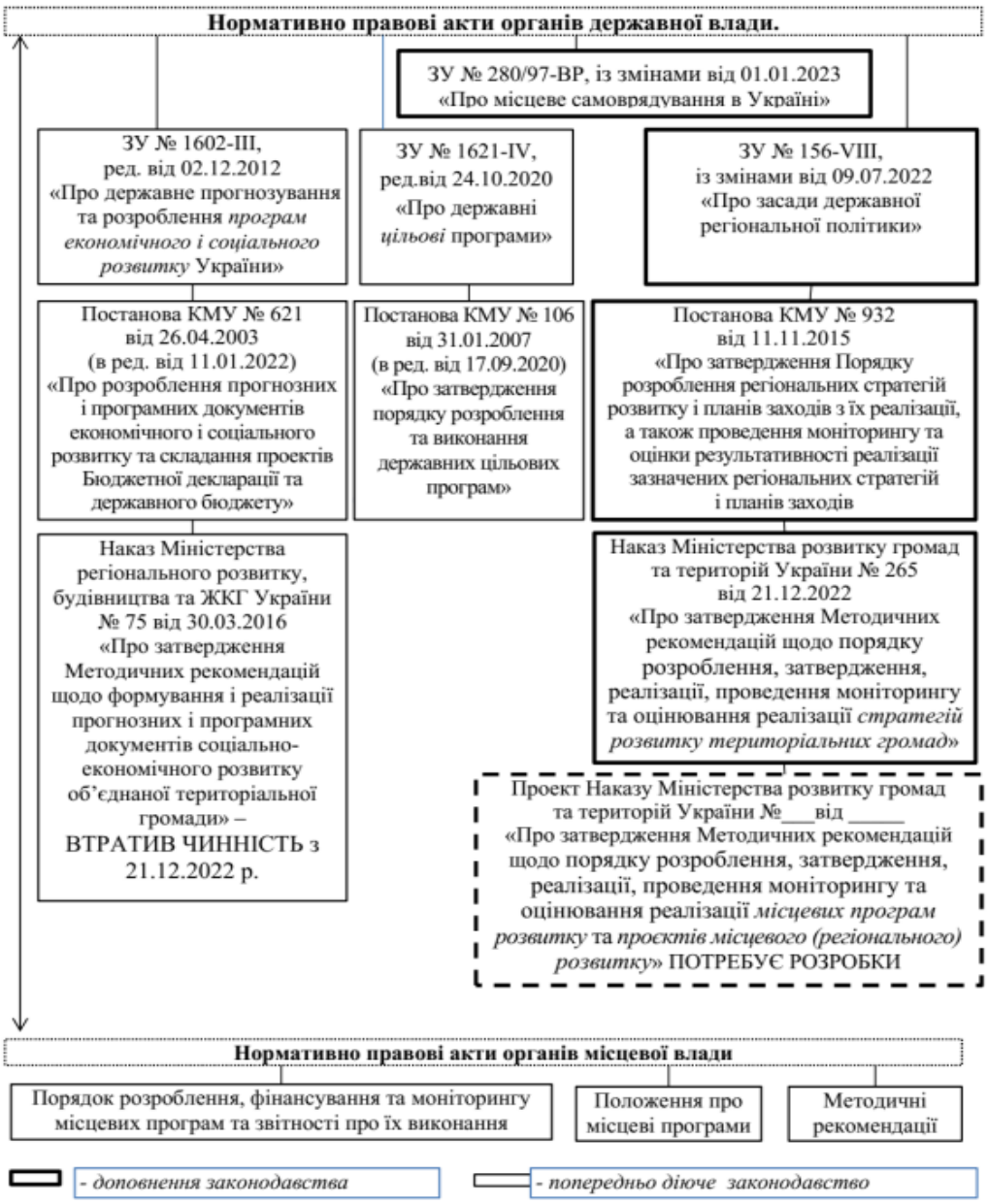


рис.1.2. Нормативно-правова база планування регіонального (на рівні територіальних громад) розвитку за станом на 1.02.2023 р. [41]

Нормативно-правові документи першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, в тому числі, стратегії розвитку території. Основою першого блоку є Конституція України. Крім того, до нього входять Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації» (рис.1.3) [17, С.28].

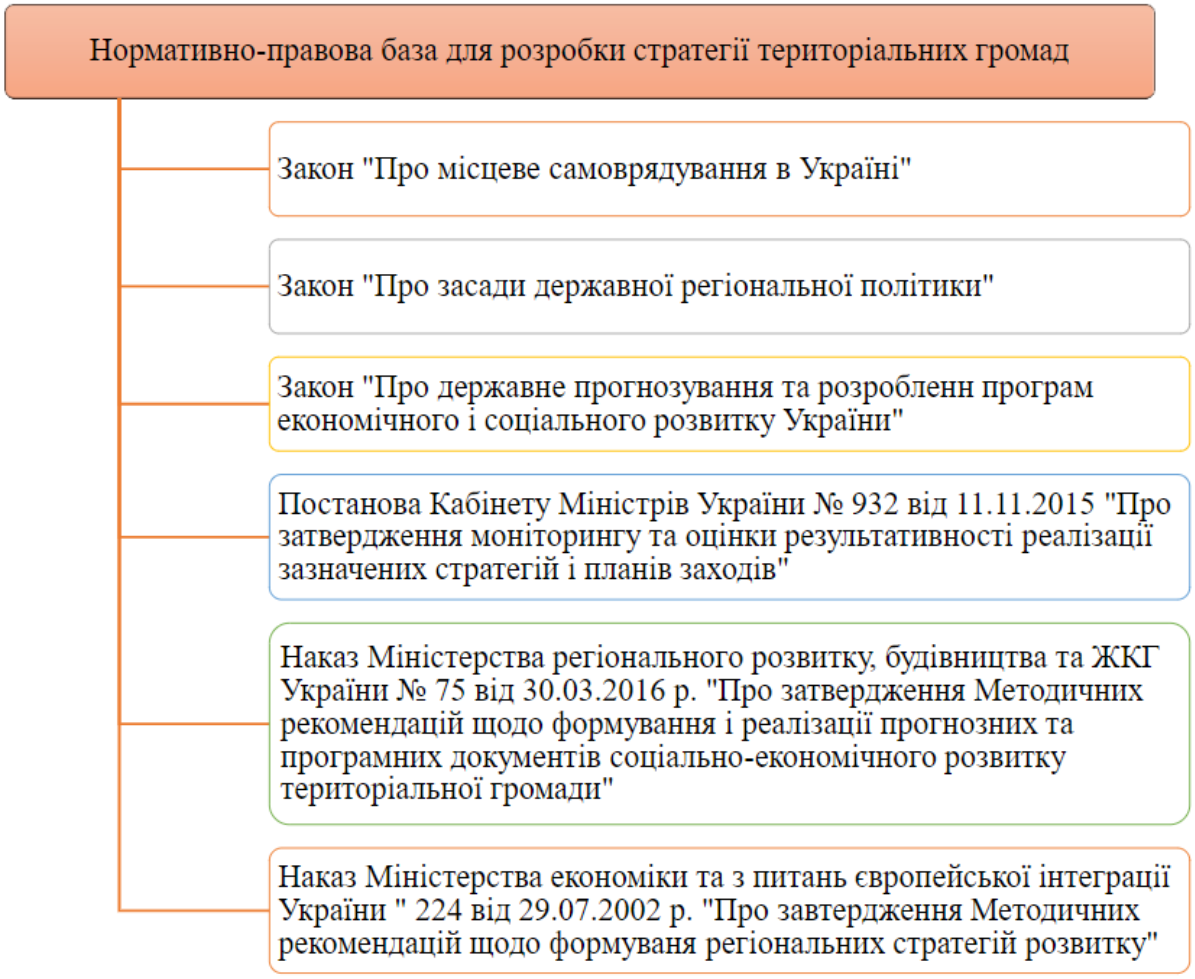


рис. 1.3. Нормативно-правова база для розробки стратегії територіальних громад [38]

Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 “Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів” [48].

Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 “Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів” [48].

Нині в нашій державі за кращими європейськими стандартами укладено законодавство для стратегічного розвитку. Прийнято Закони України «Про засади державної регіональної політики», «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Розроблено План заходів з реалізації названих вище законів, ухвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів з метою забезпечення фінансової спроможності громад тощо [9].

Основні корективи в систему управління місцевим (територіальним) розвитком внесено Законом України «Про засади державної регіональної політики». Згідно з пунктом 2 статті 7 цього Закону, система стратегічного планування державної регіональної політики визначається такою ієрархією документів [45]:

1) Державна стратегія регіонального розвитку України;

2) регіональні стратегії розвитку;

3) стратегії розвитку територіальних громад.

Реалізація державної регіональної політики, як зазначено в пункті 3 статті 7 ЗУ «Про засади державної регіональної політики», реалізується завдяки документам з планування розвитку регіонів і територіальних громад [10]:

- планами заходів реалізації стратегії (державної, регіональні та територіальних громад);

- програмами економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст Києва та Севастополя, територіальних громад.

Визначення поняття «територіальних громад», наведене в статті 6 ЗУ «Про місцеве самоврядування» [51], дозволяє виокремити міські, селищні та сільські територіальні громади, відповідальні за планування розвитку територіальних громад.

Загалом з тексту ЗУ «Про засади державної регіональної політики» та розроблених на його виконання Методичних рекомендацій за Наказом № 265

вибудовується ієрархічна структура документів стратегічного планування регіонального розвитку, що наведена на рис. 1.4. [41, С.136]

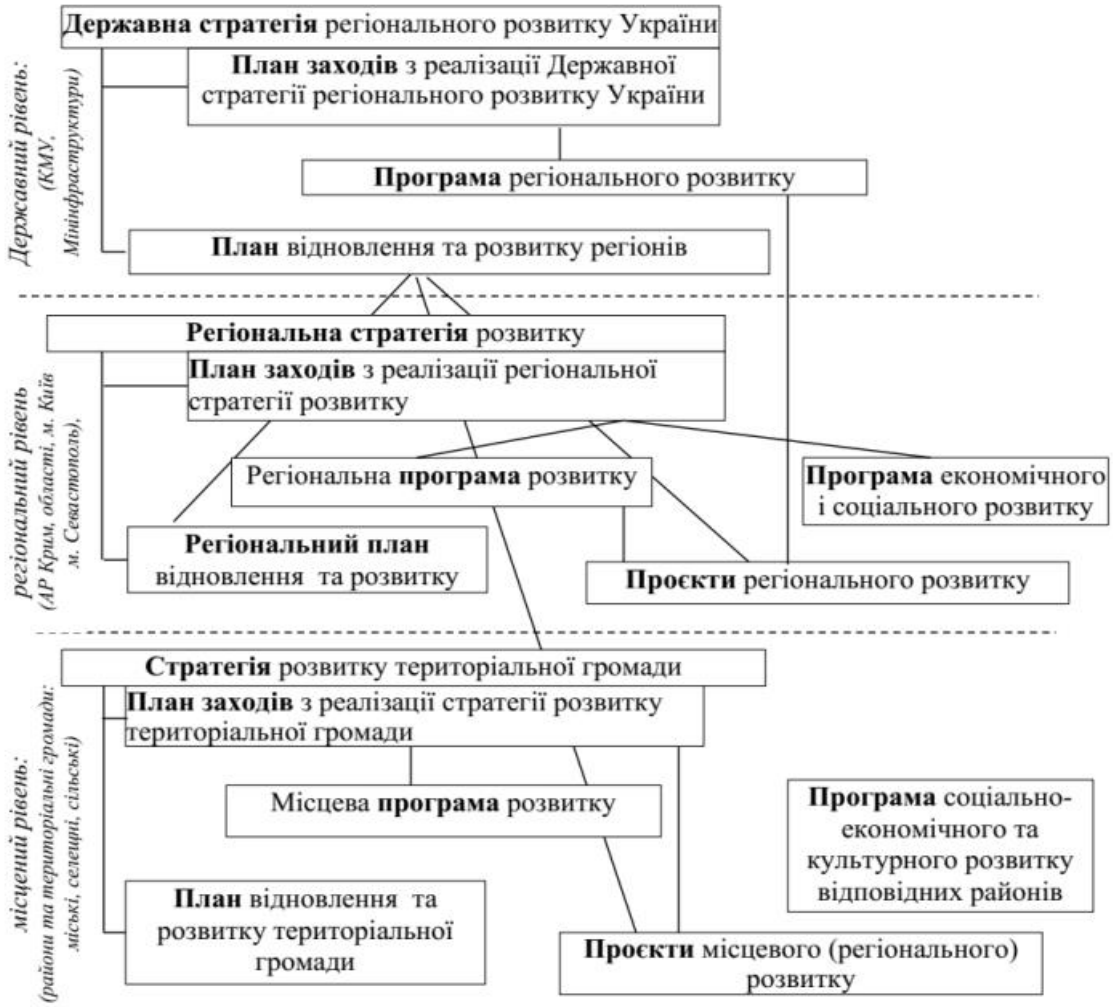


Рис. 1.4. Ієрархія документів стратегічного планування регіонального розвитку.

Наприкінці 1990-х років ООН була започаткована розробка системи управління, орієнтованої на результати. Унаслідок чого сформовано підхід «управління на основі результатів» – «resultsbased management» (RBM), який у вітчизняній практиці трактується як програмно-цільовий. Під RBM розглядають стратегію управління, де всі суб'єкти управління, які здійснюють прямий чи опосередкований внесок для досягнення результатів, гарантують, що здійснені ними процеси, продукти чи послуги сприяють досягненню бажаних результатів (цілей або впливів вищого рівня). З 2007 року RBM став одним із

основних принципів програмування, поряд з підходами дотримання прав людини, гендерної рівності, екологічної стійкості та розвитку потенціалу [41].

Такий підхід знайшов своє відображення в управлінні регіональним розвитком в ряді європейських країн: Австрії, Норвегії, Польщі, Румунії, Швейцарії та країнах Балтії. У розвинених країнах, таких як Австралія, Великобританія, Канада, Німеччина, Франція, США, Швеція, Японія RBM-підхід застосовують на державному рівні управління [36].

Створення стратегічного плану характеризує готовність керівництва територіальної громади до відповідальності за соціально-економічний розвиток та майбутнє її території. Це ефективний спосіб реагування на невизначеність, яка продукується ззовні, і подальшого формування сприятливого програмно-цільового методу керівництва соціально-економічним розвитком свого краю. Це оптимальна альтернатива колишньому директивному методу планування.

Цікавим вважаємо і питання врегулювання громадянської участі у стратегічному плануванні територіальних громад. Воно ніби розглянуто у Методичних рекомендаціях за Наказом № 265 [47], однак, з точки зору ієрархії нормативно-правових актів, цей документ носить рекомендаційний характер, а не обов'язковий до виконання. Тож вважаємо за необхідне підсилити статус цієї норми через закріплення такої вимоги у ЗУ «Про засади державної регіональної політики».

Зазначені акти необхідно посилити відповідальністю посадових осіб за незабезпечення умов громадянської участі у стратегічному плануванні. Звертаємо увагу, що серед рівнів залучення зацікавлених сторін, таких як комунікація (інформування) – консультування – участь – партнерські відносини – спільні рішення і розробки, визначених Центром ОЕСР з питань підприємництва, малих та середніх підприємств, регіонів та міст [70, с.11-30] діюче законодавство та нормативно-правові акти закріплюють на рівні комунікацій (інформування). Отже, їх удосконалення має поступово формувати умови для посилення спроможності здійснення спільних рішень і розробок.

Стратегічний план розробляється для досягнення головної мети розвитку громади, у ньому конкретизується стратегічне бачення її майбутнього. Головна мета формулюється громадою через її представників у групі розробників стратегічного плану. Стратегічний вибір розвитку території визначається за допомогою соціологічних опитувань, висвітлюється і широко обговорюється в засобах масової інформації, під час громадських слухань тощо. Так визначаються інтереси населення, підприємницьких структур та узгоджується питання пріоритетів.

Серед рівнів залучення зацікавлених сторін, таких як комунікація (інформування) – консультування – участь – партнерські відносини – спільні рішення і розробки, визначених Центром ОЕСР з питань підприємництва, малих та середніх підприємств, регіонів та міст [70, с.11-30] діюче законодавство та нормативно-правові акти закріплюють на рівні комунікацій (інформування). Отже, їх удосконалення має поступово формувати умови для посилення спроможності здійснення спільних рішень і розробок [41].

Висновки до розділу 1

Отже, теоретико-методологічні засади стратегічного планування в публічному управлінні формують наукову основу для визначення довгострокових цілей розвитку держави та суспільства. Вони поєднують системний, комплексний і цільовий підходи, що забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях влади. Важливу роль відіграють принципи прогнозування, участі зацікавлених сторін, результативності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Методологічний інструментарій стратегічного планування дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і якість публічної політики. Таким чином, стратегічне планування виступає ключовим механізмом забезпечення сталого розвитку та підвищення довіри громадян до публічного управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика Малинської територіальної громади

Малинська міська територіальна громада утворена відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 711-р від 12.06.2020 року. Перша сесія міської ради відбулася 24 листопада 2020 року. Кількість рад, що об'єдналися – 21, кількість населених пунктів – 77 од. Громада розташована у східній частині Житомирської області, її площа становить 1127,3 кв.км та складає 10,18 % площі Коростенського району, 3,78 % площі Житомирської області. Територіально громада межує з громадами Житомирської області: з півночі – з Народицькою громадою; із заходу – з Коростенською громадою; з півдня – із Радомишльською та Хорошівською громадами. Зі сходу Малинська громада межує з Київською областю.



Рисунок 2.1. Карта Малинської міської територіальної громади

За даними Малинської міської ради населення громади на 1.01.2021 за офіційними джерелами становило 37403 особи; станом на 1.01.2022 року – 36 723 особи , з них – 13871 чоловіків та 16628 жінок; на серпень 2023 р. за даними Малинської міської ради – 33 671 особи. До складу Малинської міської ТГ увійшли: місто Малин, селище Гранітне та 75 сіл. Згідно з рішенням Малинської міської ради від 30 серпня 2021 року № 424 «Про утворення старостинських округів Малинської міської територіальної громади» з 01.11.2021 сформовано 14 старостинських округів.

Таблиця 2. 1

Характеристики Малинської міської територіальної громади

Регіон	Площа, км²	Площа громади у % до загальної площі району/області	Населення, тис.осіб	Населення громади у % до населення району/ області	Густота населення (осіб/км²)
Громада	1127,3		36,7	-	32,5
Коростенський район	11 070	10,18	262,1	14	23,7
Житомирська область	29 832	3,8	1208,2	3	40,5

Територіальний розподіл населення у Малинській міській ТГ охоплює міське населення (м.Малин та смт Гранітне) та сільське населення (75 сіл).

Таблиця 2.2

Загальна чисельність населення Малинської міської ТГ у 2021-2023 роках

Показники	Чисельність населення, осіб	Частка в загальній чисельності населення ТГ,%
Малинська ТГ, усього на 28.08.2023 р.	**33671**	**100**
Міське населення	**24480**	**72,70**
м. Малин	23277	69,13
смт Гранітне	1203	3,57
Сільське населення	**9191**	**27,30**
Малинська ТГ, усього на 01.01.2022 р.	**36723**	**100**
Міське населення	**26516**	**72,21**
м. Малин	25172	68,55
смт Гранітне	1344	3,66
Сільське населення	**10207**	**27,79**
Малинська ТГ, усього на 01.01.2021 р.	**37403**	**100**
Міське населення	**26969**	**72,10**
м. Малин	25587	68,41
смт Гранітне	1382	3,69
Сільське населення	**10434**	**27,90**

За даними Малинської міської ради з 1.01.2021 року до 28.08 2023 р. чисельність населення скоротилась на 3 732 особи.(у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 680 осіб, і з 1.01 2022 порівняно з 28.08.2023 р. – на 3052 особи). Загалом середнє скорочення населення за період 2001 - 2022 років становила – 20,2%6 . Тенденція до скорочення населення через природні та міграційні процеси, яка спостерігається загалом у Житомирській області, посилюється у зв'язку з воєнним станом.

З початку збройної агресії Малинська ТГ приймала внутрішньо переміщених осіб. За період 2014-2023 років загалом було зареєстровано 1772 особи, у тому числі в період після 24.02.2022 року – 1625 осіб. Середня частка внутрішньо переміщених осіб у чисельності населення громади наразі становить близько 4,8%. На 1.08.2023 р. в громаді зареєстровано 1753 внутрішньо переміщених осіб.

За даними органів місцевого самоврядування Малинської громади, в період ведення активних бойових дій на території громади чисельність населення зменшилась орієнтовно на 30-35%, у тому числі було організовано евакуацію близько 3,5 тис. дітей та матерів. Наразі переважна більшість сімей повернулись. Водночас, значна кількість населення змушена продовжити перебування поза межами громади, у переважній більшості через продовження дії військового стану в Україні, потенційну небезпеку обстрілів, через втрату роботи за місцем проживання та пошук іншої, мобілізації до лав ЗСУ, тощо. Орієнтовна кількість фактично переміщених з громади осіб до інших регіонів або держав без зняття з реєстрації наразі становить від 4 до 5 тис.осіб.

Громада має вигідне місцезнаходження. Наявне автомобільне та залізничне сполучення Малинської МТГ є важливою складовою її соціально-економічного розвитку, з огляду на географічне розташування. Близькість до столиці України міста Києва та обласного центру міста Житомира свідчить про вигідне економічне положення громади та наявний логістичний потенціал.

Земельний фонд громади становить 112734,4 га загальної території, зокрема з якого 50257,3526 га землі сільськогосподарського призначення,

51038,4 га землі лісогосподарського призначення, 1844,9983 га – землі житлової та громадської забудови та інші. Частка сільськогосподарських земель, яка обробляється – 51 %, з них найбільшими землекористувачами - 10 %.

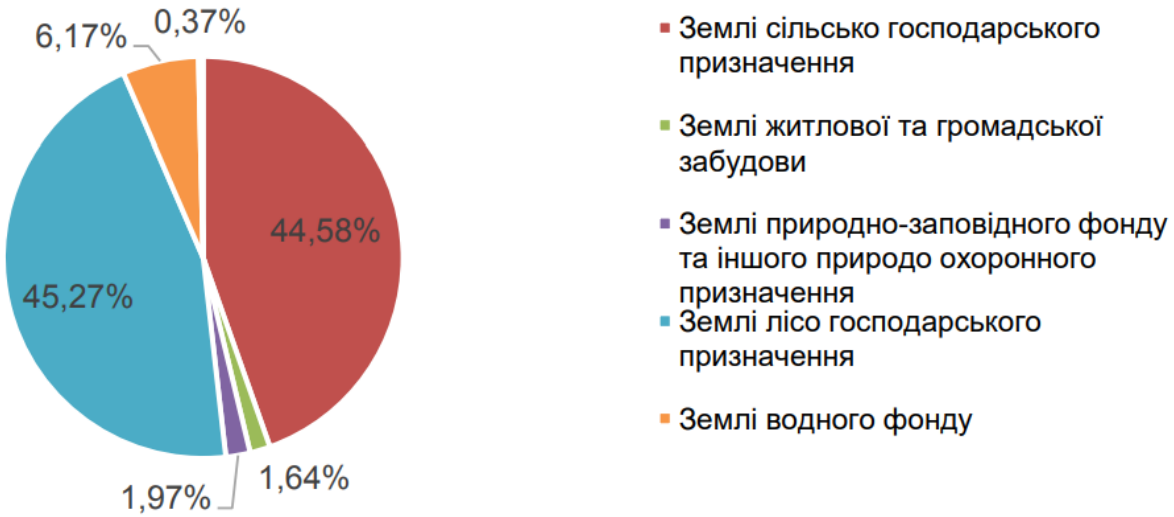


Рисунок 2.2. Розподіл земель Малинської територіальної громади за видами угідь, %

Для ефективного використання земель, що знаходяться у комунальній власності ТГ, проводиться робота з орендарями земельних ділянок щодо врегулювання договірних відносин відповідно до нормативно-грошової оцінки землі. Упродовж 2022 року – І півріччя 2023 року укладено 777 договорів оренди та 6 додаткових угод на загальну площу 1153 га.

З перших днів війни Малинщина потерпала від постійних обстрілів, внаслідок чого на окремих земельних ділянках знаходяться вибухонебезпечні предмети. Наразі: 2193,46 га - потенційно небезпечна територія, в т.ч. с/г призначення, забруднена вибухонебезпечними предметами; 534 га – обстежено; 12,5 га – розміновано. Також виявлено і знищено 220 од. вибухонебезпечних предметів.

Основними екологічними проблемами в громаді залишаються:

- постійне збільшення кількості твердих побутових відходів, нераціональне поводження з відходами та формування стихійних сміттєзвалищ в сільській місцевості громади, у посадках, вільних від забудови та інших

місцях, що є суттєвим чинником негативного впливу на земельні, водні та лісові ресурси території громади і здоров'я людей;

- неефективне використання водних ресурсів та, як наслідок, незадовільний екологічний стан поверхневих і підземних джерел питного водопостачання;

- стан озеленення на території громади потребує подальшого розширення та коригування.

Тимчасові негативні наслідки для природоохоронних територій можуть бути під час будівельних робіт. Прийняття рішення щодо будівництва, яке матиме вплив на природоохоронні території, та оцінка таких ризиків має відбуватися згідно з вимогами чинного законодавства та відповідними процедурами, враховуючи необхідність стратегічної екологічної оцінки (Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»), оцінки впливу на довкілля (Закон України «Про оцінку впливу на довкілля»), вимоги Водного Кодексу та Лісового Кодексу України.

Шляхи розв'язання проблем та завдання:

- Розроблення екологічного паспорту громади, результатом якого стане сформований позитивний природоохоронний світогляд і екологічність підприємницької діяльності на території громади.

- Покращення інформування та обізнаності населення про стан навколишнього середовища на території громади, шляхом проведення ефективної інформативної кампанії.

- Розробка проєктів на участь у конкурсних та грантових програмах з відновлення та покращення якості компонентів довкілля, в тому числі повітря, води та ґрунту, а також збереження біорізноманіття та подолання деградації природних екосистем.

- Поліпшення благоустрою та ліквідація стихійних сміттєзвалищ у населених пунктах територіальної громади, поступова організація збирання та вивозу ТПВ з населених пунктів громади, придбання сміттєзбиральної техніки та контейнерів.

- Поліпшення технічного стану та благоустрою водойм, покращення водопостачання та якість питної води будівництво бюветів питної води. - Покращення озеленення території громади.

З метою створення належних умов для виконання положень Закону України «Про адміністративні послуги», забезпечення доступності та покращення якості надання адміністративних послуг та реєстраційних процедур в громаді створено та функціонує Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (ЦНАП) Малинської міської ради. Незважаючи на військовий стан, ЦНАП продовжує свою роботу задля задоволення потреб громади. Адміністраторами ЦНАП щоденно надаються консультації заявникам як при особистому звернені громадян, так і за допомогою телефону та електронної пошти ЦНАП.

В 2021 році мешканцям громади надано більше 19 тисяч адміністративних послуг, в 2022 цифра менша у зв'язку з проведення бойових дій та руйнуванням приміщення на території громади, але після часткового відновлення ЦНАП працює в звичному режимі. У 2022 році відбулось збільшення переліку адміністративних послуг до 300. ЦНАП підключено, має доступ та працює в реєстрах: нерухоме майно, юридичні та фізичні особи підприємницької діяльності, громадські формування, соціальна громада, ІС «Вулик», ДРАЦС, онлайн - сервісів державних послуг «Дія» (є-Малятко, моніторинг ЦНАП), Порталу Дія; проведено заходи щодо отримання доступу та підключення до Єдиного державного реєстру будівельної діяльності Державної інспекції архітектури та містобудування. За даними Порталу Дія ЦНАП за річними показниками знаходиться на 246 місці із 2704 наявних.

Бюджет Малинської громади має соціальну спрямованість. Загалом, усі соціальні функції, у тому числі освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, духовний та фізичний розвиток, отримали 76,28% бюджетних видатків у 2022р. Безпосередньо на соціальний захист і соціальне забезпечення з бюджету громади у 2021 році було виділено 4,4% (18,4 млн. грн.) від загального обсягу видатків і 5,7% (20,1 млн. грн.) у 2022 р.

Для забезпечення соціального захисту мешканців та надання соціальних послуг у Малинській міській ТГ було ухвалено декілька місцевих програм, які можуть бути віднесені до різних галузей, проте спрямовані на соціальний захист окремих категорій населення:

- Програма соціального захисту окремих категорій громадян «Турбота» на 2024-2025 роки - Програма розвитку надання соціальних послуг в Малинській міській територіальній громаді на 2023-2025 роки.

- Програма підтримки Захисників та Захисниць України, членів їх родин та родин загиблих (померлих), безвісти зниклих за особливих обставин Захисників та Захисниць України на 2024-2025 роки.

- Програма підтримки внутрішньо переміщених та/або евакуйованих осіб на 2024-2025 роки - Програма щодо забезпечення та захисту прав дітей у Малинській міській територіальній громаді на 2021-2025 роки.

- Програма оздоровлення та відпочинку дітей Малинської міської територіальної громади на 2021-2025 роки - Програма надання пільг окремим категоріям населення Малинської міської територіальної громади на 2021-2023 роки.

- Програма «Розвиток паліативної допомоги Малинської міської територіальної громади на 2021-2023 роки».

- Програма «Підтримка хворих Малинської міської територіальної громади з хронічною нирковою недостатністю на 2021-2023 роки».

- Програма «Підтримка хворих на неспецифічний виразковий коліт Малинської міської територіальної громади на 2021-2023 роки».

За даними реєстрів міської ради, на території громади 1639 осіб, що потребують соціального захисту. З них: осіб з інвалідністю – 601 особа (у тому числі 1 група – 53 особи, 2 група – 160, 3 група – 203, діти з інвалідністю – 185), малозабезпечені сім'ї – 185 (525 осіб), безробітні – 863 особи, сім'ї у складних життєвих обставинах – 77 сімей (231 особа).

В реєстрі багатодітних сімей на обліку в громаді перебуває 468 сімей. 39 сімей отримують державну соціальну допомогу як малозабезпечені сім'ї, 185

сімей отримують допомогу на дітей з багатодітних сімей з державного бюджету. У ДНЗ надається знижка на харчування 50%.

Основним надавачем соціальних послуг у громаді є Малинський міський центр соціальних служб (ММЦСС). Його завданнями є: проведення соціально-профілактичної роботи, спрямованої на запобігання потраплянню в складні життєві обставини сімей, дітей та молоді; виявлення сімей, дітей та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги; здійснення соціального супроводу сімей, дітей та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, надання їм соціальних послуг за результатами проведеної оцінки потреб їх у таких послугах; організація здійснення наставництва над дитиною, яка проживає у закладах для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, іншому закладі для дітей; забезпечення взаємодії із структурними підрозділами місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, а також залучення потенціалу територіальної громади до проведення соціальної роботи із сім'ями, дітьми та молоддю. Заходи, які проводить ММЦСС визначено у Положенні про Малинський міський центр соціальних служб, затверджений рішенням міської ради. Також ММЦСС надає мешканцям громади у складних життєвих обставинах продуктові набори, одяг, взуття, посуд, постільну білизну, засоби гігієни, електротовари.

Також КЗ «Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Малинської міської територіальної громади» надає соціальну послугу догляд вдома, послуги перукаря, швачки. Окремі функції із соціального захисту виконує Комунальна установа "Малинський інклюзивно-ресурсний центр" Малинської міської ради. Він надає послуги дітям з особливими освітніми потребами, які проживають на території Малинської ТГ, за умови подання батьками (особами, що їх заміняють) відповідних документів.

В умовах воєнного стану мешканці громади, у тому числі діти й молодь можуть отримати соціально-психологічну підтримку. У закладах освіти працює

9 психологів, та 1 – у дошкільному закладі освіти. Також діти можуть отримати послуги психолога в Інклюзивно-ресурсному центрі та у Малинському міському центрі соціальних служб. Для забезпечення психологічної підтримки дорослих працюють психологи у Малинському міському центрі соціальних служб, КЗ «Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Малинської міської територіальної громади» та у КНП «Малинська міська лікарня».

Станом на 01 січня 2023 року у Малинській ТГ було зареєстровано 758 юридичних осіб - суб'єктів господарювання і 1655 фізичних осіб-підприємців (ФОП), включаючи 11 фермерських господарств. З них: у м. Малин зареєстровано 530 юридичних осіб та 1375 ФОП, у старостинських округах - 228 юридичних осіб та 280 ФОП (таблиця 2.3). Загальна кількість юридичних осіб в громаді – 275 некомерційних (неприбуткових) організацій (до некомерційних (неприбуткових) організацій відносять державні та комунальні організації (установи, заклади), асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання юридичних осіб, філії (інші відокремлені підрозділи), представництва, товарні біржі, кредитні спілки, споживчі товариства, політичні партії, громадські організації, релігійні організації, профспілки та об'єднання профспілок, благодійні організації, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків), з них 84 громадські об'єднання та благодійні фонди і 483 юридичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку, в т.ч. 5 підприємств комунальної форми власності. Загальна кількість юридичних осіб – суб'єктів малого і середнього підприємництва перевищує 220.

В громаді працює понад 10 підприємств із залученням іноземних інвестицій (Швейцарія, Ізраїль, США, Чехія, Кіпр та ін.) в галузях: целюлозно-паперова, хімічна, каменеобробна, деревообробна, машинобудування, сільське господарство.

Таблиця 2.3

Кількість зареєстрованих юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців у Малинській ТГ

Категорія суб'єктів	Загальна кількість	Керівниками яких є:			
		Чоловіки, осіб	у % до загальної кількості	Жінки, осіб	у % до загальної кількості
Юридичні особи	732	528	72,1	204	27,9
Фізичні особи–підприємці	1356	676	49,9	680	50,1

З перших днів війни безпосередні бойові дії відбувались на території Малинщини, внаслідок чого на окремих земельних ділянках знаходяться вибухонебезпечні предмети. Це в поєднанні з ушкодженнями різного ступеню спричинило значний спад в роботі сільськогосподарських підприємств. Так, з 23 сільгоспвиробників діяльність на рівні 50-70 % від минулорічного показника змогли здійснити 16. З метою допомоги аграрному сектору проведено роботу щодо інформування та залучення виробників до державних програм фінансової підтримки та для отримання бюджетної безповоротної дотації.

Наразі промислові підприємства громади частково відновили свою діяльність, рівень виробництва становить 30-50% від довоєнного періоду. Основними стримуючими чинниками повноцінної роботи є значний відтік робочої сили (евакуація у період активних військових дій на території громади), пошук нових ринків збуту (окремі попередні угоди укладено з південними та східними партнерами України), зміна логістики, продовження військового стану на території держави. Крім того, окремі підприємства зазнали ушкоджень різного ступеню.

Бізнес в громаді має свої асоціації та об'єднання, зокрема це Громадська організація «Асоціації фермерів та приватних землевласників Малинського району»; Громадська організація підприємців Малинщини "Злагода"; Громадська організація "Міжнародний економічний майданчик".

У Малинській ТГ високий рівень територіальної концентрації бюджетних установ та організацій, а також підприємницьких структур у м. Малин. При

частці населення близько 70% від усього населення громади, в адміністративному центрі громади сконцентровано біля 65% усіх суб'єктів господарювання, 67% некомерційних організацій, установ (органи управління, самоорганізації населення, ГО тощо) та близько 80% ФОПів. Чисельність юридичних осіб по старостинських округах варіюється від 13 до 77 на округ (0,4- 3,2 % загальної кількості в громаді) і в загальному показує залежність від розподілу чисельності населення по округах.

Серед старостинських округів найвища економічна активність має місце в Гранітненському та Малинівському старостинських округах, також досить високою вона є в Слобідському та Українківському. Натомість в Морозівському старостинському окрузі зареєстровано лише 13 суб'єктів господарювання (11 юридичних осіб), а в Горинському – 17 (станом на 01.01.2023).

Малинська ТГ характеризується високим інвестиційним потенціалом для розвитку бізнесу. Основними перевагами громади є:

- вигідне географічне і логістичне розташування. Через територію громади проходить Південно-Західна залізниця зі станцією «Малин», що знаходиться в місті Малині. Працює сполучення з Коростенем, Житомиром, Києвом, Львовом та іншими містами. По території громади пролягають важливі автошляхи, в т.ч. міжнародного значення;

- наявність соціальної, торгівельної, побутової інфраструктури; - 40% мешканців є працездатними (станом на 28.08.2023 р. в громаді загалом 33 671 мешканців); за час війни до громади перемістилось 1759 осіб із південних та східних областей України, з них 700 осіб працездатного віку;

- наявність фахового коледжу (Малинський коледж лісотехнічного напряму);

- наявність досвіду залучення іноземних інвестицій в громаді;

- наявність інвестиційних пропозицій, представлених в інвестиційному паспорті громади.

2.2. Фінансовий стан та бюджет територіальної громади

Фінансову базу функціонування місцевого самоврядування в Малинський міській ТГ створює бюджет громади. Його розробку й виконання забезпечує виконавчий комітет міської ради, а рішення про схвалення бюджету приймає Малинська міська рада. На 2023 рік за уточненим планом було затверджено доходи в розмірі 381 050 216 грн, а видатки – 397 799 065,95 грн. У 2022 році порівняно з 2021 роком загальний обсяг бюджетних доходів скоротився на 22,7%, а видатків – на 15,5%, результатом чого стала поява бюджетного дефіциту, який також продовжить існувати у 2023 році (таблиця 2.4) [1].

Таблиця 2.4

Загальний обсяг фактичних доходів і видатків бюджету Малинської ТГ

Показники	2021	2022
Доходи	438149179,78	338715001,05
Видатки	418264608,68	353450468,59
Дефіцит(-) / Профіцит	19884571,10	-14735467,54

У структурі бюджету безумовно переважає загальний фонд, частка якого у доходах становила в 2021 р. – 92%, а в 2022 р. – 98,6%, а у видатках відповідно 85,6% і 97,4%. Основну роль у формуванні бюджету Малинської міської ТГ відіграють податкові надходження, які забезпечують більше половини доходів, а також офіційні трансферти, отримані з бюджетів інших органів влади. У 2022 році порівняно з попереднім роком відбулись суттєві структурні зрушення: частка податкових надходжень зросла з 56,37% до 65,98%, тоді як в абсолютному вимірі вони скоротились на 23521475,60 грн; водночас частка офіційних трансфертів зменшилась на 10 в.п. і впала до 31,44% (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Доходи бюджету Малинської міської ТГ у 2021 і 2022 рр.

Показники	2021		2022	
	грн	%	грн	%
Доходи, у тому числі	**438149179,78**	**100**	**338715001,05**	**100**
Податкові надходження	246994246,75	56,37	223472771,15	65,98
Неподаткові надходження	7474771,13	1,71	8090640,82	2,39
Доходи від операцій з капіталом	807087,50	0,18	672581,91	0,20
Офіційні трансферти	182873074,40	41,74	106479007,17	31,44

Податкові надходження виступають основним джерелом доходів бюджету громади. У зв'язку з воєнними діями їх динаміка є негативною: обсяг отриманих податкових надходжень скоротився за усіма видами податкових платежів, що показують дані таблиці 2.6. Незважаючи на це, індекс податкоспроможності громади не змінився і залишився на рівні 1,03 [16].

Таблиця 2.6

Динаміка податкових надходжень бюджету Малинської міської ТГ у 2021 і 2022 роках, грн

Показники	2021	2022	Приріст 2022 р. до 2021 р.
Податкові надходження, у тому числі	**246 994 246,75**	**223 472 771,15**	**-23521475,60**
Податок та збір на доходи фізичних осіб	157970347,86	152521808,56	-5448539,30
Податок на прибуток підприємств	1151,11	220	-931,11
Рентна плата за використання інших природних ресурсів	10482823,34	6773074,37	-3709748,97
Акцизний податок	9774804,50	6065959,06	-3708845,44
Місцеві податки і збори	68477191,18	57759925,64	-10717265,54
Інші податки та збори	287928,76	351783,52	63854,76

У структурі податкових надходжень ключову роль відіграють дві категорії доходів – податок на доходи фізичних осіб, який становить 63,96% у 2021 році та 68,25% у 2022 році від усіх отриманих податків та місцеві податки і збори, частка яких у відповідні роки дорівнювала 27,26% і 25,39% (рисунок 2.3).

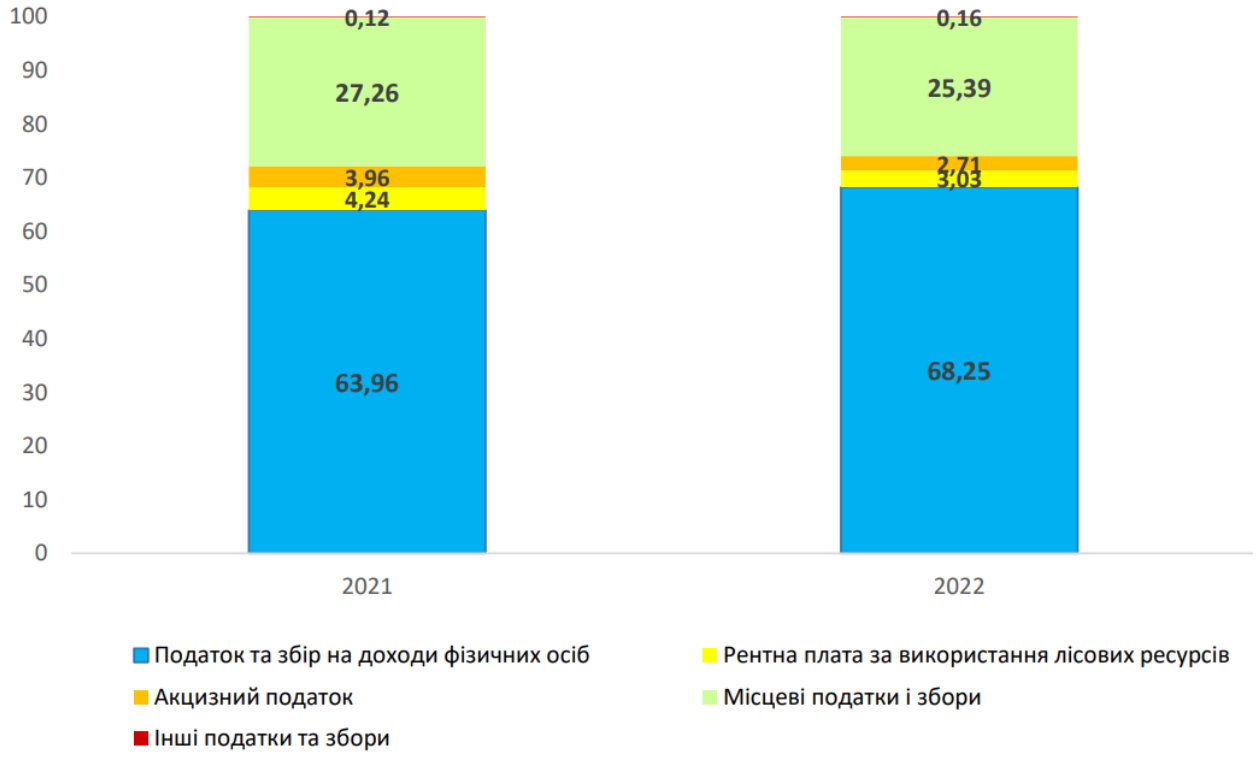


Рисунок 2.3 Структура податкових надходжень бюджету Малинської міської ТГ у 2021 і 2022 роках

Найбільші платники ПДФО в Малинській громаді ПрАТ «МПФ - ВайдманН», Управління освіти, молоді, спорту виконкому Малинської міської ради, Банкнотно-монетний двір, ДП «Малинський лісгосп АПК», ТОВ «Картонно-паперова фабрика «Папір-Мал».

Оскільки оподаткування доходів фізичних осіб є основним джерелом податкових надходжень громади, особливо важливо здійснювати заходи щодо виведення заробітної плати та зайнятості населення з «тіньового» сектора економіки та їх легалізації. З цією метою рішеннями виконавчого комітету були утворені комісія з детінізації грошових доходів та відносин у сфері зайнятості та мобільна робоча група з легалізації заробітної плати та зайнятості населення. З початку 2023 року було проведено 10 рейдів мобільною робочою групою з питань легалізації виплати заробітної плати та зайнятості населення, обстежено 252 суб'єктів господарювання, з якими проведено інформаційно-роз'яснювальну роботу з питань легалізації найманої праці.

Другим за важливістю джерелом податкових надходжень є місцеві податки і збори. Їх частка у податкових надходженнях становила 27,72% у 2021 році та 25,85% у 2022 році. Скорочення склало 10 717 265,54 грн.

Основні надходження з податку на майно становить орендна плата з юридичних осіб (близько 40% від загального обсягу надходжень від цього податку в 2022 р. і 45% в 2021 р), а також земельний податок з юридичних осіб (близько 28% у 2022 р. і майже 24 % у 2021 р.). Порівняно з попереднім роком у 2022 р. найбільше скорочення у складі податку на майно відбулось за орендною платою юридичних осіб Ставки земельного податку і пільги щодо його сплати встановлені рішенням Малинської міської ради від 12.07.2021 р. № 375.

Офіційні трансферти, отримані з державного та місцевих бюджетів, виступають другим за своїм значенням джерелом доходів бюджету Малинської міської ТГ. У 2022 році їх частка у бюджетних доходах зменшилась із 41,74% до 31,44%, що в абсолютному вимірі – на 76 394 067,23 грн менше, ніж у 2021 році (рис.2.4). Провідну роль у складі офіційних трансфертів відіграє субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам. У 2021 році вона включала освітню субвенцію та субвенцію на реалізацію інфраструктурних проєктів та розвиток об’єктів соціально культурної сфери. Крім того, були виділені субвенції на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій, а також на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення доступності широкосмугового доступу до інтернету в сільській місцевості.



Рисунок 2.4. Структура офіційних трансфертів, отриманих бюджетом Малинської міської ТГ у 2021 р. і 2022 р.

Спроможність громади визначається за Методикою формування спроможних громад (Постанова КМУ від 08.04.2015 № 214). У 2022 році Малинська громада за основними показниками фінансового стану (див. таблицю 2.7) має значення кращі за середній рівень всіх громад Житомирської області за двома показниками (видатки загального фонду на 1-го мешканця та індекс податкоспроможності). Позитивним можна вважати нижчі ніж середні в області витрати громади на утримання апарату управління, розраховані на 1 мешканця. З іншого боку, рівень капітальних видатків в 3 рази нижче за середньо-обласне значення, що свідчить про низьку інвестиційну активність місцевої влади.

Таблиця 2.7

Місце громади в регіоні за показниками фінансової спроможності, 2021-2022 роки [6]

Показник	Малинська громада		У середньому громади Житомирської області		Місце громади в рейтингу громад регіону	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Надходження загального фонду на 1 мешканця, грн	6681	6194	5709	6854	15	26
Дохідність земель (співвідношення плати за землю до території громади), грн	21 816	18 059	52 160	47 724	26	33
Частка місцевих податків і зборів в доходах загального фонду, %	27,26	25,39	30,91	28,21	41	43
Фіскальна віддача території (співвідношення надходжень загального фонду до території громади), тис. грн/км²	223 310	202 187	661 578	1 015 986	16	22
Видатки загального фонду на 1 мешканця, грн	9518	9370	8908	9027	17	19
Капітальні видатки на 1 мешканця, грн	779	156	941	473	26	44
Видатки на утримання апарату управління на 1 мешканця, грн	1242	1199	1524	1565	39	46
Індекс податкоспроможності	1,03	1,03	0,8	0,8	-	-

Малинська міська ТГ має високий рівень спроможності: за площею громади; за чисельністю населення; за кількістю учнів у закладах освіти; за індексом податкоспроможності. Проте за часткою місцевих податків і зборів громада демонструє середній рівень спроможності.

2.3. Інституційні засади стратегічного управління на місцевому рівні

Інституційна система стратегічного управління складається з кількох груп суб'єктів:

1. Органи місцевого самоврядування — головні актори стратегічного планування, які ініціюють, затверджують і забезпечують виконання стратегій розвитку. Вони формують виконавчі комітети, робочі групи, дорадчі ради з питань стратегічного розвитку.

2. Регіональні державні адміністрації (РДА/ОВА) — координують узгодженість стратегій громад із регіональними програмами розвитку та державною політикою.

3. Агенції регіонального та місцевого розвитку — інституційно підтримують процеси розроблення стратегій, підготовки проєктів і залучення інвестицій. Такі агенції функціонують, наприклад, у Вінницькій, Львівській, Полтавській областях.

4. Громадські організації та бізнес-асоціації — залучаються до консультаційних процесів, експертизи та реалізації проєктів у межах стратегій.

5. Міжнародні партнери — програми технічної допомоги (зокрема, U-LEAD з Європою, DOBRE, UNDP, GIZ) надають методичну, фінансову та експертну підтримку громадам у процесі стратегічного планування [75].

Інституційне середовище стратегічного управління в Україні формується як багаторівнева взаємодія владних, громадських та міжнародних інституцій.

Процеси децентралізації влади, що тривають в Україні з 2014 року, стали фундаментом для формування нової моделі публічного управління, у центрі якої перебуває територіальна громада як базовий суб’єкт місцевого розвитку. Саме громади отримали розширені повноваження, ресурси та відповідальність за соціально-економічний розвиток своїх територій.

У цьому контексті стратегічне планування стало ключовим інструментом управління змінами, а його ефективність значною мірою залежить від інституційного середовища, в якому воно реалізується.

Місцеве самоврядування у Малинській міській ТГ представлене міською радою, виконавчим комітетом, старостами 14 старостинських округів. До складу міської ради входить 34 депутати 8-го скликання, які представляють політичні партії «Наш край» – 2, «Європейська солідарність» – 1, ВО «Батьківщина» – 4; безпартійні – 27.

У міській раді 8-го скликання створені постійні депутатські комісії:

1) Комісія з питань прав людини, законності, депутатської діяльності, етики та регламенту;

2) Комісія з питань комунальної власності, житлово-комунального господарства, благоустрою, енергозбереження та транспорту;

3) Комісія з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва;

4) Комісія з гуманітарних питань;

5) Комісія з питань земельних відносин, природокористування, планування території, будівництва, архітектури.

Виконавчий комітет Малинської міської ТГ включає: міського голову, секретаря міської ради і головного спеціаліста, апарат виконавчого комітету та 17 структурних підрозділів, з яких 6 мають статус юридичної особи. Загалом у структурі виконавчого комітету станом на 01.06.2023 р. налічується 157 штатних посад. До апарату виконавчого комітету входить 14 старост, які діють відповідно до Рішення Малинської міської ради від 30 серпня 2021 року № 424 «Про утворення старостинських округів Малинської міської територіальної громади» [57].

Шість підрозділів виконавчого комітету здійснюють свою діяльність як окремі юридичні особи:

1) Управління житлово-комунального господарства,

2) Фінансове управління,

3) Управління праці та соціального захисту населення,

4) Управління освіти, молоді, спорту та національно-патріотичного виховання,

5) Відділ культури,

6) Відділ охорони здоров’я.

У Малинській ТГ діє 5 комунальних підприємств [39], з них 4 підприємства розташовані в м. Малин та 1 підприємство – в смт Гранітне: КП «ГРАНІТНЕКОМУНГСП»; КП ММРП «Скорбота»; КП «Екоресурс»; КП «Малин»; ТОВ «Малин Енергоінвест». Вони надають послуги з водопостачання та водовідведення, обслуговування житлового фонду, теплопостачання, благоустрою населених пунктів, поводження з відходами та інші.

До важливих стейкхолдерів Малинської міської ТГ належать громадські організації (ГО) та благодійні фонди/організації. Їх діяльність задовольняє економічні, освітні, культурні, спортивні, екологічні та інші інтереси громади.

У Малинській громаді зареєстровано 70 громадських організацій і 13 благодійних організацій (станом на серпень 2023 р.). Особливо важливими для громади є молодіжні ГО, ГО ветеранів, ГО у сфері спорту. Зокрема, в громаді діє 6 молодіжних і дитячих організацій: Громадська організація "Молодь Малинщини", Громадська організація "Молодь в дії", Малинська міська молодіжна громадська організація "Вірний шлях", Малинська міська громадська організація "Молодіжний клуб спортивних єдиноборств "Тріумф", Молодіжний клуб боксу "Нокаут", Громадська організація "Міжрайонна дитяча організація "Паросток". При цьому, за даними міської ради, більшість зареєстрованих у громаді ГО не активні та не здійснюють відповідну діяльність. Під час воєнного стану в Малинській громаді відбулась консолідація мешканців, активізувалась волонтерська робота і розширилась благодійна допомога.

Інформаційний простір Малинської громади формують декілька ресурсів:

1. Офіційна веб-сорінка Малинської міської ради https://malyn-rada.gov.ua/ та офіційна сторінка міської ради у фейсбуці https://www.facebook.com/MalynCityCouncil/?ref=page_internal. Офіційне інформування жителів громади про актуальні новини, оприлюднення нормативно-правових документів, які ухвалюються органами місцевого самоврядування, можливість звернення до органів влади тощо забезпечують умови для прозорості та підзвітності місцевої влади перед громадянами.

2. Громадсько-політична газета «Малинські новини» є щотижневим друкованим виданням, яке висвітлює життя громади і новини.

3. Інтернет-ресурси, які висвітлюють життя громади і новини: Інформаційний портал "Полісся Today" https://polissya.today/; Малин новини https://www.facebook.com/malinnoviny/; «ІнфоМалин» https://infomalin.biz/ та сторінка у фейсбуці https://www.facebook.com/infomalin/

Наявність офіційних інтернет-ресурсів місцевого самоврядування, а також засобів масової інформації, які представлені у тому числі в соціальних мережах, забезпечують висвітлення новин громади, а також дають можливість жителям реагувати на різні події та звертатись у разі необхідності до місцевої влади.

Малинська міська ТГ регулярно бере участь у різноманітних проєктах, які здійснюються за рахунок як державних коштів, так і завдяки фінансуванню від міжнародних донорів. Досвід громади в проєктній діяльності представлено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Участь Малинської міської ТГ у проєктній діяльності

Період	Участь у проєктах
2020-2021 роки	**Проєкти ДФРР** – проєкт «Реконструкція навчального корпусу школи-ліцею №1 по вул. Парковій, 4 в м. Малині»
2021-2022 роки	**Бюджетна програма** «Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення доступності широкосмугового доступу до Інтернету в сільській місцевості»
2021 рік	Навчальна Програма від **«U-LEAD з Європою»** - «Кроки для спеціалістів управління проєктами 2021»
2021-2022 рік	Ініціатива «Громада дружня до бізнесу. Інструменти підтримки бізнесу в громадах», що впроваджувалася **ГО «Клуб Ділових Людей України»** за підтримки Програми від **«U-LEAD з Європою»**
2022 – 2024 роки	**«Програма з відновлення України»** - проєкт «Реконструкція будівлі Виконавчого комітету Малинської міської ради з влаштуванням Центру надання адміністративних послуг з утепленням фасаду адмінбудівлі за адресою: Житомирська область, місто Малин, площа Соборна, 6а»
2023 рік	Проєкт «Спроможна громада для ведення бізнесу» за підтримки **Агенції регіонального розвитку Житомирської області** та програми **EU4Business**: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП, що реалізується **GIZ Ukraine** та **Фондом розвитку підприємництва** та фінансується Урядом Німеччини та Європейським Союзом
2023 рік	Малий грантовий проєкт від **Посольства Чеської Республіки** в Україні по закупівлі медичного обладнання для лікарень
2023 рік	Проєкт **USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я»** «Розширення послуг, покращення якості та пацієнтоорієнтованості у закладах ПМД»
2023 рік	Проєкт «Підтримка стратегічного планування розвитку територіальних громад Рівненської, Житомирської та Полтавської областей», який реалізується **ГО «Ендшпіль»** завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (**USAID**) через **Проєкт USAID «ГОВЕРЛА»**
2023 рік	Проєкт **ПРООН «ECHO4SCHOOLS-UA»**: Ремонт/модернізація шкіл у постраждалих внаслідок війни регіонах».

2023 року Малинська ТГ підписала Меморандум про муніципальне співробітництво громад з 12 громадами Коростенського району: Коростенська міська рада, Білокоровицька сільська рада, Гладковицька сільська рада, Горщиківська сільська рада, Іршанська селищна рада, Лугинська селищна рада, Народицька селищна рада, Овруцька міська рада, Олевська міська рада, Словечанська сільська рада, Ушомирська сільська рада, Чоповицька селищна

рада. Меморандум передбачає співробітництво за різними напрямами і охоплює фактично всі сфери і галузі діяльності місцевого самоврядування. Він також передбачає, що сторони беруть участь у розробці та впровадженні взаємоузгоджених проєктів, зокрема щодо організації та реалізації спільних заходів (семінари, конференції, конкурси, тощо); залучення партнерських та донорських організацій для реалізації мети Меморандуму.

Малинська міська ТГ бере участь у міжнародному співробітництві. Так, 04.06.2022 р. підписано Договір та Угода про дружбу та співробітництво між Бауським муніципалітетом Латвійської Республіки та Малинською міською радою; а 23.03.2023 р. – Угода про дружбу та співробітництво між Малинською міською радою та муніципалітетом міста Біллербек (Федеративна Республіка Німеччина). Зазначені угоди передбачають співробітництво та мають на меті сприяти обміну досвідом у таких сферах: розвиток освіти, культури, мистецтва і спорту; програми підтримки дітей та молоді; екологія та раціональне використання природних ресурсів; передача передового досвіду органів місцевого самоврядування; розвиток туризму; реалізація спільних програм підтримки; розвиток бізнес-середовища; соціальна сфера.

Отже, Малинська територіальна громада бере постійну участь у різноманітних проєктах, які здійснюються за рахунок коштів держави та фінансування з боку міжнародних донорів. Також розвивається міжмуніципальне співробітництво з громадами-сусідами та закордонними громадами, що слугуватиме найкращому розвитку потенціалу громади.

2.4. Практика стратегічного планування в Малинській міській ТГ

Стратегія розвитку Малинської міської територіальної громади є документом стратегічного планування місцевого рівня, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади, та розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку. Стратегія розвитку територіальної громади покликана об’єднати зусилля усіх зацікавлених сторін –

місцевих мешканців, бізнесових структур, влади, громадських активістів – задля забезпечення місцевого економічного та соціального поступу через використання стратегічних переваг громади.

Малинська міська територіальна громада розробила документ «Стратегія розвитку Малинської міської територіальної громади до 2027 року», який визначає стратегічні й оперативні цілі розвитку громади. Документ підготовлений відповідно до законодавства України (зокрема, законів «Про засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стратегічну екологічну оцінку») та методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затверджених наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265.

Документ охоплює стратегічні й оперативні цілі розвитку громади. Він орієнтований на внутрішній потенціал громади, враховує потреби бізнесу і громадян, і передбачає заходи для підвищення якості життя, розвитку економіки, інфраструктури тощо.

До процесу формування і визначення пріоритетів розвитку громади були долучені представники органів місцевого самоврядування та регіональної влади, бізнес спільноти, освітяни, медики, представники громадянського суспільства, експерти. Стратегію розвитку Малинської громади розроблено спільними зусиллями створеної в громаді робочої групи з розробки Стратегії розвитку Малинської громади та експертів проєкту «Підтримка стратегічного планування розвитку територіальних громад Рівненської, Житомирської та Полтавської областей». Реалізація проєкту стала можливою завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) та щирій підтримці американського народу через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» [63].

Основними ключовими етапами процесу розробки стратегії:

1. Утворення робочої групи з розробки Стратегії розпорядженнями міського голови (наприклад № 64 від 25.04.2023 та № 238 від 29.12.2023) під керівництвом заступника міського голови.

2. Проведення аналітичної роботи: аналіз соціально-економічного стану громади, SWOT-аналіз, сценарії розвитку.

3. Залучення громадськості: опитування мешканців, бізнесу; відкриті засідання робочої групи; оприлюднення проєкту документа.

4. Узгодження зі стратегічними документами вищих рівнів: Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки, Стратегія розвитку Житомирської області на 2021-2027 роки.

Практика Малинської громади показує, що стратегічне планування можливе і здійснюється на належному рівні: є документ, створені відповідні структури, проведено аналітику, залучено громаду.

Водночас для підвищення ефективності потрібно: забезпечити системне впровадження документу у щоденну діяльність громади, створити чіткі механізми моніторингу та звітності, інтегрувати фінансування із бюджетним плануванням, а також активізувати участь мешканців і бізнесу не лише на етапі розробки, але й на етапі реалізації.

Стратегія передбачає моніторинг та оцінювання результатів її реалізації, а також оновлення документу за необхідності. Водночас, конкретні показники реалізації (кількісні дані, % виконання) у відкритому джерелі — обмежені, тому можна визначити основні проблеми та обмеження. Основними є:

- недостатньо даних про стан виконання завдань стратегії, що ускладнює оцінювання ефективності;

- як і в багатьох громадах, питання закріплення джерел фінансування заходів стратегії та гарантії їх реалізації можуть бути слабко виражені;

- інтеграція стратегічних документів у щоденну діяльність органів місцевого самоврядування може потребувати посилення: потрібні чіткі процедури, відповідальність, моніторингові системи;

- залучення громадськості, бізнесу потребує системного підходу — одноразове опитування чи обговорення не завжди гарантує активну участь і вплив [63].

Прикладом може також бути стратегія розвитку «Центру професійного розвитку педагогічних працівників Малинської міської ради Житомирської області». Стратегія розвитку визначає концептуально головну мету і завдання розвитку ЦПРПП на період 2024 – 2028 роки, конкретизує шляхи та перелік основних заходів з реалізації стратегічних завдань [61].

Стратегія має відкритий характер і може доповнюватися, змінюватися в установленому чинним законодавством порядку в разі, коли в період її виконання відбуватимуться зміни в законодавстві України про освіту, що вимагатимуть відповідного реагування. Виконання завдань передбачає взаємодію з усіма суб'єктами освітньої галузі та скеровує педагогічну спільноту до реалізації ціннісних пріоритетів особистості на засадах європейських вимірів якості освіти.

Організація діяльності ЦПРПП ґрунтується на принципах, визначених статтею 6 Закону України «Про освіту», зокрема:

1. людиноцентризм;
2. науковий характер освіти;
3. академічна доброчесність та академічна свобода;
4. гуманізм, демократизм, сприяння навчанню впродовж життя;
5. робота в команді.

Якість реалізації Стратегії розвитку визначається через системний моніторинг процесів, зокрема Здійснення SWOT-аналізу (рис 2.4).

Якісне виконання Стратегії забезпечить:

- підвищення рівня фахової компетентності педагогічних працівників;
- оновлення змісту навчально-методичної діяльності, консультативно-супервізійної роботи;

- ефективне впровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій в освітній процес;
- сприяння налагодженню якісної системи єдиного інформаційного простору;
- зростання професійної майстерності та загальної культури педагогічних і керівних кадрів;
- ефективне та якісне консультування;

Сильні сторони:	***Слабкі сторони:***
високий рівень професійної компетентності значної частини педагогів закладів освіти громади; вчасне проходження підвищення кваліфікації та атестації; володіння ІКТ та технологіями дистанційного навчання; підвищення професійної компетентності шляхом участі у вебінарах, онлайн-семінарах тощо; упровадження в освітній процес інноваційних технологій навчання; сучасне освітнє середовище в частині закладів освіти; наявність інтернету, комп'ютерної техніки в закладах освіти.	недостатньо сформована в окремих педагогів готовність до інноваційної діяльності; небажання окремих педагогів до самоосвіти та саморозвитку; відсутність сайтів/блогів у більшості педагогів; брак молодих спеціалістів; зниження рівня результатів навчання здобувачів освіти; недостатньо сформована управлінська компетентність новопризначених керівників ЗО; відсутність механізму підвищення кваліфікації та атестації працівників ЦПРПП.
Можливості:	***Загрози:***
консультування, педагогічний супровід педагогів; високий фаховий рівень працівників ЦПРПП (володіння ІКТ та інноваційними формати роботи з педагогами, наявність фахових знань, комунікативних та організаційних умінь); наявність вебсайту ЦПРПП, надання інформації про підвищення кваліфікації педагогів; участь в обласних, всеукраїнських, міжнародних освітніх заходах; розробка та реалізація проєктів професійного розвитку педагогів закладів освіти громади; напрацювання власного досвіду й адаптація дієвих моделей реалізації завдань, поставлених перед ЦПРПП.	невмотивований до самоосвіти педагог; «старіння» педагогічних колективів; трудності в організації системи методичних заходів через малу кількість працівників ЦПРПП; високий ризик професійного вигорання педагогів, консультантів; значна кількість педагогів ризикує залишитися без професійної підтримки та консультування з широкого кола питань.

Рис. 2.4. Swot-аналіз освітнього середовища громади

- створення оптимальних умов для професійного вдосконалення, фахового росту та розвитку педагогічних працівників закладів освіти;
- створення психологічного комфорту як однієї з умов розвитку творчої ініціативи та академічної свободи педагогічних працівників;
- розробку якісних науково-методичних продуктів;
- формування позитивного іміджу педагогічної діяльності через конкурсну, проєктну, суспільно-громадську діяльність;
- супровід процесу оперативного реагування педагогів на виклики реформи галузі та реалізації концепції «Нової української школи».

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз механізмів стратегічного планування у системі публічного управління Малинської міської територіальної громади засвідчив їхню важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку громади. Встановлено, що стратегічне планування в громаді ґрунтується на поєднанні програмно-цільового підходу, нормативно-правового забезпечення та участі зацікавлених сторін. Разом з тим виявлено низку проблем, зокрема недостатню узгодженість між стратегічними цілями та наявними ресурсами, а також обмеженість аналітичного й кадрового потенціалу. Важливим чинником ефективності механізмів стратегічного планування є рівень відкритості та залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень. Аналіз показав необхідність удосконалення системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних документів. Отже, подальший розвиток механізмів стратегічного планування сприятиме підвищенню результативності публічного управління та сталому розвитку Малинської міської територіальної громади.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДОЮ

1.3. Зарубіжний досвід інтеграції стратегічного планування у місцеве управління

Процеси децентралізації та демократизації управління, які активно відбуваються в Україні, значною мірою спираються на європейські стандарти місцевого врядування. Досвід країн Європейського Союзу показує, що стратегічне планування є одним із найефективніших інструментів розвитку територій, забезпечуючи узгодженість державної, регіональної та місцевої політик.

В Україні, в контексті реалізації євроінтеграційного курсу, зростає значущість стратегічного публічного управління, що є цілком обґрунтованим явищем. У цьому процесі формуються нові підходи до забезпечення ефективності управлінських механізмів. Така ситуація зумовлює необхідність посилення уваги до прийняття стратегічно важливих управлінських рішень, спрямованих на розв’язання комплексу проблем, пов’язаних із розвитком держави та її регіонів у контексті євроінтеграційних процесів. Сучасні тенденції розвитку України підкреслюють потребу вдосконалення системи стратегічного публічного управління як ключового інструменту реалізації євроінтеграційного вектору державного розвитку.

Вивчення зарубіжних моделей інтеграції стратегічного планування дозволяє сформувати методичну основу для вдосконалення публічного управління в українських громадах, з урахуванням кращих практик ЄС та принципів Європейської хартії місцевого самоврядування.

Основною умовою позитивної трансформації національної моделі публічного управління та швидкої інтеграції до ЄС є формування потужного інституційного механізму. Щоб досягнути необхідних результатів центральні органи влади повинні координувати та управляти процесами врядування. Водночас зберігається можливість стосовно моніторингу

ефективності механізмів державного управління через застосування принципів підзвітності та прозорості [58, с. 93].

В Україні в контексті європеїзації державного управління виокремлюють три напрями, за якими здійснюють відповідні зміни (рис. 3.1).



рис 3.1. Напрями змін в контексті європеїзації державного управління [58]

На рисунку 3.2 представлені практичні напрями стосовно вдосконалення стратегічного публічного управління. Варто також зазначити щодо важливості використання міжнародного досвіду стратегічного публічного управління, передусім підготовки стратегічних документів в Європейському Союзі. Фокус уваги має бути зосереджений на оцінюванні результативності втілення стратегій [8]. Україна здійснила ряд реформ задля наближення національних стандартів до базових принципів належного врядування, однак умовою щодо вступу до ЄС є цілковита відповідність кандидата низці критеріїв. Ключові напрями трансформацій у системі публічного управління обумовлюють наступне: по-перше, комплексне запровадження в управлінську практику концепції «Good Governance», системне та беззаперечне використання і дотримання усіх принципів; по-друге, реформування системи стратегічного публічного управління враховуючи зовнішньополітичний курс та потребу в подоланні кризових ситуацій усередині країни, що зумовлені збройною

агресією російської федерації; по-третє, наближення національного законодавства до європейської системи «acquis communautaire»; по-четверте, проведення відповідних заходів з приводу гарантування інституційної стійкості та завершення процесу децентралізації; по-п’яте, створення належних умов щодо налагодження діалогу й співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, розвиток електронного врядування [25, с. 81].

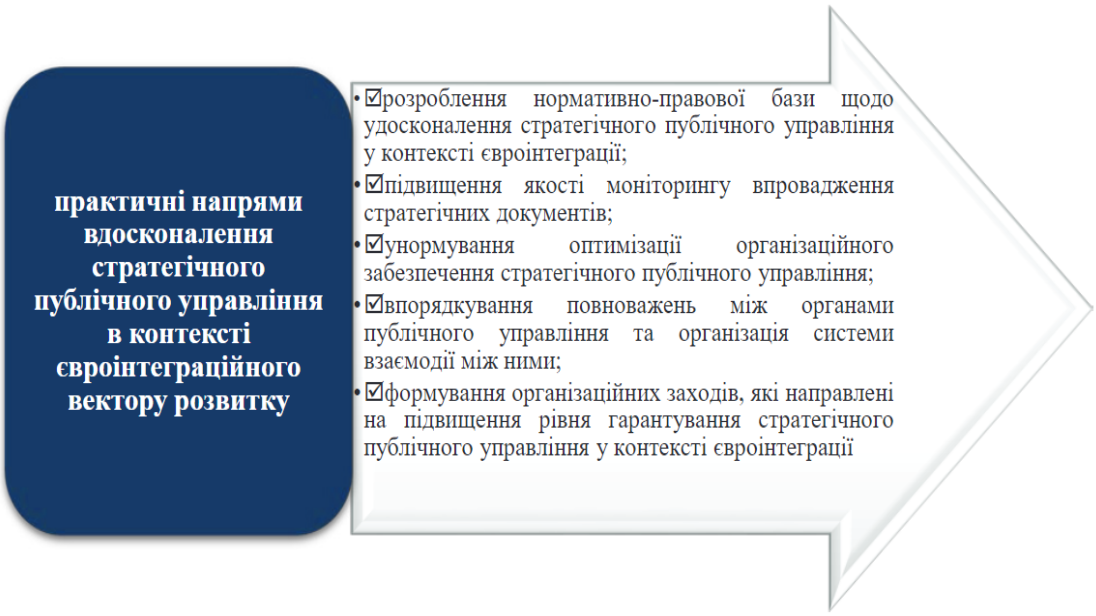


рис 3.2 Практичні кроки удосконалення стратегічного публічного управління у контексті євроінтеграційного вектору розвитку [58]

Країни ЄС застосовують стратегічне планування не лише як технічний інструмент розроблення документів, а як інституційний механізм координації політики розвитку. Його ключова мета - забезпечити цілісність планування на всіх рівнях: національному, регіональному та місцевому. У більшості держав ЄС стратегічне планування є законодавчо закріпленою функцією місцевого самоврядування. Так, у Польщі, Німеччині, Литві та Естонії органи місцевого управління зобов’язані розробляти стратегії розвитку як основу для прийняття бюджетних та інвестиційних рішень [71].

Польща є одним із найуспішніших прикладів реалізації стратегічного планування на місцевому рівні серед країн Центрально-Східної Європи.

Стратегічною метою національних реформ у Польщі було формування ефективної структури національного виробництва за допомогою органічного поєднання ринкових механізмів та державного регулювання [28].

Реформа польської регіональної політики у 2000 р. запроваджувала нові механізми регіонального розвитку. Вона визначала принципи і форми підтримки регіонального розвитку, механізми співпраці у цій сфері Ради Міністрів та органів державної влади з територіальним самоврядуванням і суспільними партнерами. Закон "Про засади підтримки регіонального розвитку" визначав, що базовим документом регіональної політики є "Національна стратегія розвитку", яку розробляє Уряд. Така середньотермінова стратегія була розроблена Міністерством регіонального розвитку на 2001-2006 рр. Відповідно до цього документа можна визначити механізм здійснення регіональної політики, який окреслюється схемою: Національна стратегія регіонального розвитку – Програма підтримки – Заявка на підтримку – Воєводський контракт – Звіт.

У цьому контексті Програма підтримки являла собою короткотерміновий урядовий виконавчий документ, завданням якого була поетапна реалізація Стратегії. Програма підтримки містила інформацію про заходи, які буде підтримувати Уряд, і величину коштів, що виділятимуться на їх реалізацію.

Організаційні принципи реалізації регіональної політики у Польщі ґрунтувалися на системі ієрархічно пов'язаних документів таких як:

- Довгострокова стратегія регіонального розвитку країни.
- Національна стратегія регіонального розвитку.
- Національний план розвитку.
- Рамки підтримки спільноти.
- Операційні програми.
- Стратегія використання Фонду гуртування.
- Заявка на надання коштів для реалізації Регіональної операційної програми. [С. 217]

Регіональна політика Польщі пройшла у своєму розвитку декілька стадій. На початковому етапі вона являла собою намагання центру реагувати на проблеми диспропорцій регіонального розвитку, згодом відбувся перехід до децентралізованої моделі дистрибуції влади й передачі повноважень щодо формування пріоритетів і планів розвитку регіонів на рівень воєводства [67, С.219]

У Німеччині стратегічне планування реалізується через систему міських програм розвитку. Stadtentwicklungskonzept - концепція міського розвитку – це інструмент стратегічного планування, який визначає довгострокові цілі та заходи щодо просторового та структурного розвитку міста чи району. Вона служить орієнтиром і часто включає цілісний розгляд різних сфер, таких як житло, мобільність, економіка, клімат та культура. Метою є покращення якості життя, вирішення таких проблем, як демографічні зміни чи зміна клімату, та створення сталого міста на період приблизно 15-20 років. Такі концепції зазвичай розробляються в рамках діалогового процесу за участю громадськості, політиків та адміністраторів. Ці документи охоплюють економічний, соціальний, екологічний та просторовий аспекти розвитку територій.

Важливою особливістю німецької моделі є високий рівень міжсекторальної координації. Місцеві стратегії узгоджуються з федеральними та земельними програмами розвитку, а їх реалізація підтримується спеціальними фондами ЄС, наприклад, European Regional Development Fund. Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) розроблений для зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості в Європейському Союзі. Його метою є виправлення дисбалансів між регіонами, що дозволяє інвестувати в розумнішу, зеленішу, більш пов'язану та більш соціальну Європу, ближчу до своїх громадян.

Інтеграція стратегічного планування забезпечується через:

- бюджетно-програмну систему, яка пов’язує фінансування з цілями стратегічного розвитку;

-індикаторну систему оцінки ефективності (Performance Management Indicators). Показники управління ефективністю, або ключові показники ефективності (KPI), – це кількісні показники, що використовуються для оцінки того, наскільки ефективно компанія, команда чи окрема особа досягає своїх бізнес-цілей. Вони забезпечують чітку, засновану на даних основу для моніторингу прогресу, прийняття стратегічних рішень та визначення областей для покращення в різних бізнес-функціях, таких як фінанси, обслуговування клієнтів та операції.

- активну участь громадян і громадських об'єднань у формуванні стратегічних цілей.

Таким чином, німецький досвід демонструє, що стратегічне планування є невід'ємною функцією муніципального управління, орієнтованою на сталий розвиток і високу якість життя громадян.

Литва та Естонія є прикладами країн, які поєднали стратегічне управління з цифровими інструментами управління.

У Литві діє Національна система планування розвитку (Lietuvos Respublikos plėtros planavimo sistema) [69], яка передбачає розроблення стратегій розвитку муніципалітетів із використанням єдиної електронної платформи Strateginio planavimo informacinė sistema (SPIS). Інформаційна система стратегічного планування (SPIS) – це програмне забезпечення, призначене для управління процесами підготовки муніципальних документів стратегічного планування, їх узгодження з бюджетом та моніторингу їх виконання. SPIS допомагає планувати, розробляти та відстежувати виконання стратегічних цілей і завдань [73]. Ця система дозволяє координувати стратегічні документи між усіма рівнями управління та забезпечує їхню публічність.

Таким чином, ключовою перевагою балтійських моделей є цифрова інтеграція стратегічного управління, що підвищує ефективність і прозорість процесів прийняття рішень, а також сприяє активній участі громадян.

В таблиці 3.1 можна зазначити переваги від застосування зазначених моделей регіонального управління, що передбачають забезпечення сталого

розвитку регіонів з високим рівнем науки, енергоефективності, захисту довкілля, охорони здоров'я і якості життя населення [65].

Таблиця 3.1

Переваги від застосування зазначених моделей регіонального управління

Польща	Німеччина	Франція
Використання як прикладу наявної розвинутої нормативно-правової бази. Імплементація нормативно-правових актів до вітчизняного законодавства	Варто взяти за приклад методи територіального управління: земля, округ, район і місто в ранзі району, із законодавчим визначенням економічної та політичної сутності кожної територіальної одиниці.	Варто взяти за приклад високий рівень координації між різними учасниками інноваційної системи, активну взаємодію у тріаді регіон-бізнес-громада.
Варто взяти за приклад тісну взаємодію ЗВО з промисловими підприємствами, урядом, що дає можливість дієвої інтеграції науки і практики	В країні високо розвинуті: машинобудування, телекомунікації, автоматизація та робототехніка, металургія, медицина, спорт. Варто взяти за приклад модель державної підтримки цих підприємств.	Варто впроваджувати розвинуту система пільг для інноваційних підприємств, у відповідності до регіону в якому відкривається підприємство, а також сфери діяльності
Адаптація до економічних змін в умовах кризових явищ, побудова антикризової стратегії	Захист інтелектуальної власності та підтримка розвитку висококваліфікованого людського капіталу. Варто в Україні посилити нагляд за інтелектуальною власністю, зменшувати рівень безробіття та міграції за рахунок відкриття нових МСП.	Надання державних грантів на дослідження і розробки в галузі атомної енергетики, машинобудування, зеленої енергетики, оскільки Україна має забезпечувати свою енергетичну незалежність і збільшити рівень використання «зеленої» електроенергії
Впровадження кластерних стратегій інноваційного розвитку, які розповсюдженні у Польщі	Поглиблення процесу впровадження стратегії Індустрія 4.0, а також поступовий перехід до стратегії Індустрія 5.0	Побудова, як у Франції сильних державних інститутів, як регулюють інноваційну систему країни. Забезпечення взаємозв'язку між державними та регіональними інституціями
Забезпечення високого рівня економічної безпеки країни	Екологічно орієнтований розвиток промисловості, що передбачає екологічний моніторинг, підвищення рівня обізнаності населення про екологічні ініціативи, забезпечення очищення територій та земель від забруднення військовими відходами.	Удосконалення системи контролю центральною владою місцевих органів, поглиблення регіональної автономії, процесів децентралізації

Отже, упродовж останніх 15 років у багатьох країнах світу стратегія управління економічним розвитком регіону впроваджується на державному рівні із затвердженням відповідної стратегії, програм, законів, інших нормативних документів. Моніторинг за виконанням цих стратегій покладено на спеціально утворені державні органи – комісії, комітети в урядах або при президентові країни (Німеччина, Франція, Швеція, Данія, Нідерланди та ін.) [10].

Зарубіжний досвід країн Європейського Союзу підтверджує, що ефективне стратегічне планування є основою успішного розвитку місцевих громад. Його інтеграція у систему публічного управління забезпечує прозорість, узгодженість дій і підзвітність органів влади.

Для України важливо враховувати польську модель інтегрованого планування, німецький досвід орієнтації на результат, а також балтійські підходи до цифровізації процесів. Поєднання цих практик дозволить створити сучасну систему стратегічного управління розвитком громад, здатну ефективно реагувати на виклики післявоєнного відновлення, євроінтеграції та сталого розвитку.

3.2. Впровадження цифрових та інноваційних інструментів стратегічного управління

Трансформація публічного управління сприяє розвитку електронного урядування (е-урядування), яке наразі є вже запорукою сталого розвитку та управління державою, а не цифровою інновацією та полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг, забезпечення участі громадян у процесах управління та підвищення ефективності діяльності органів влади. Комплексному та системному упровадженню е-урядування сприяє підвищення прозорості та підзвітності, адже громадяни отримують доступ до інформації про діяльність органів влади, що зменшує корупційні ризики; забезпечує ефективність та результативність діяльності через оптимізацію урядових операцій та сприянню досягнення цілей соціального розвитку; залучає громадян до процесів управління в режимі реального часу [12, с. 63–78]

Електронне урядування може суттєво змінити традиційні методи планування, моніторингу та оцінювання діяльності органів державної влади за допомогою об’єднання даних з різних джерел, робот з неструктурованою та частково структурованою інформацією, можливості інтегрувати безперервний збір зворотного зв’язку в такі процеси, як розробка, моніторинг та оцінка

державного регулювання, завдяки чому держава може краще виявляти та вирішувати поточні проблеми, а також прогнозувати та своєчасне реагування на проблеми, що можуть виникнути в майбутньому. Стрімкий цифровий розвиток державних послуг створює інтелектуальне та гнучке адміністрування в середовищі розумного уряду, що вимагає правових, фінансових, технологічних та організаційних змін [59, С.59].

У сучасних умовах децентралізації та розвитку територіальних громад ключовим фактором підвищення ефективності публічного управління стає цифровізація процесів управління та стратегічного планування. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), електронного управління та геоінформаційних систем (GIS) дозволяє забезпечити швидкий обмін даними, оптимізацію ресурсів, підвищення прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування.

Застосування цифрових інструментів у стратегічному менеджменті не лише полегшує планування і моніторинг реалізації стратегій розвитку громади, але й сприяє формуванню більш ефективної взаємодії між владою, громадськістю та бізнес-структурами.

Електронне управління (e-Government) — це застосування інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних та муніципальних послуг, автоматизації внутрішніх процесів, забезпечення прозорості і підзвітності органів публічної влади.

Дослідження міжнародного досвіду свідчить, що цифровізація у сфері публічного управління є ефективним шляхом для поліпшення взаємодії між державними установами та суспільством, а також для зменшення витрат. Наприклад, перехід Данії на повністю цифровий формат надання адміністративних послуг дозволив знизити витрати на деякі сервіси до 50%. Крім того, впроваджена система зворотного зв’язку дала можливість громадянам взаємодіяти з усіма урядовими органами через особистий кабінет, а також здійснювати бізнес-операції онлайн в реальному часі, щорічно економлячи близько 10-20% державного бюджету. Масштабна програма

цифрової та технологічної оптимізації дозволила Великій Британії в 2016 р. заощадити до 4,3 млрд дол., у тому числі за рахунок порталів публічних послуг та голосування громадян, підвищення контролю за процедурами держзакупівель, ефективності та оптимізації держмайна за допомогою єдиної системи, яка автоматично перевіряє обґрунтованість витрат [68].

Реалізація в ЄС Плану побудови електронного уряду на 2016-2020 рр. за рахунок удосконалення онлайнових інформаційних сервісів дозволила скоротити час та ресурси, необхідні державним органам для задоволення запитів громадян, сприяла щорічному скороченню витрат кожної країни на суму до 500 тис. євро та від 4,4 до 50,4 млрд євро загалом для європейського бізнесу. Реалізація принципу «тільки один раз» при наданні публічних послуг дала економію близько 5 млрд євро на рік, а повне втілення в життя «цифрової стратегії за замовчуванням» у державному секторі (усі послуги надаються лише у цифровому форматі) може призвести до щорічного зменшення витрат приблизно 10 млрд євро [15].

Імпульсом для ініціювання масштабних процесів, спрямованих на суттєву економію бюджетних ресурсів, підвищення оперативності та ефективності функціонування урядових структур, виступає цифровізація найбільш затребуваних послуг або трудомістких операційних процедур, що формують основну частину витрат.

Основні функції e-Government у стратегічному управлінні громадою: автоматизація процесів планування (ведення електронних стратегічних планів, формування графіків реалізації програм розвитку, інтеграція планів різних департаментів та секторів громади); моніторинг і оцінка результатів (збір даних про виконання заходів у реальному часі, автоматичне формування звітів та аналітики, оцінка ефективності використання бюджетних коштів та ресурсів); комунікація з громадськістю (публікація стратегічних документів та аналітики на порталах відкритих даних, опитування мешканців та бізнесу щодо пріоритетів розвитку, інтерактивна платформа для звернень та пропозицій від громадян); прозорість та підзвітність (ведення електронного документообігу,

автоматичне відстеження відповідальності за реалізацію конкретних заходів, створення інформаційних панелей для керівників та депутатів).

Впровадження електронного управління у громадах України, особливо після реформи децентралізації, дозволяє скоротити адміністративні витрати, підвищити оперативність прийняття рішень та мінімізувати корупційні ризики.

Україна демонструє суттєвий прогрес у напрямку всеохоплюючої цифровізації публічних послуг, маючи стратегічну мету бути повністю інтегрованою до цифрового простору ЄС. Країна вже приєдналася до консорціуму Potential для розвитку European Digital Identity Wallet (EUDI), де вона співпрацює з 19 державами-членами ЄС. Колективні зусилля допоможуть Україні інтегруватися до спільної цифрової Європи. Станом на сьогодні на порталі Дія доступно понад 125 електронних послуг для громадян та бізнесу, тоді як у застосунку Дія – понад 30 сервісів. Практичний досвід підтверджує те, що цифрова трансформація держави має суттєвий антикорупційний ефект. За останні два роки Україна уникнула витрат у розмірі 16,3 млрд грн завдяки впровадженню цифрових рішень. У подальшій перспективі передбачається відновлення та модернізація центрів надання адміністративних послуг, що були пошкоджені під час війни, а також їх перетворення на інклюзивні офіси для забезпечення рівного доступу для всіх громадян. Також триває робота щодо впровадження законодавчих змін для входження в європейську цифрову екосистему [34].

Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) відображає орієнтовані на громадян ініціативи в галузі електронного урядування. Аналіз показників розвитку електронного урядування (EGDI) України у порівнянні зі світовим лідером та субрегіональним лідером (рис. 3.3) демонструє певне відставання, яке поступово долається. В цілому Україна займає 46 місце зі 193 країн (UN, 2022), що свідчить про значний прогрес, здійснений державою [38,С.81].

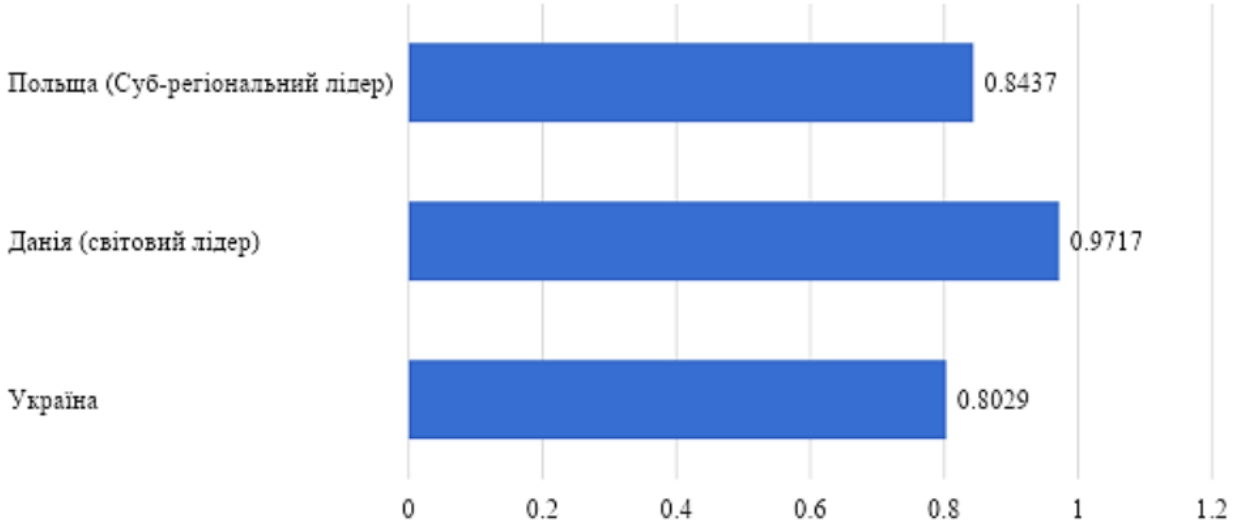


рис. 3.3 Порівняння індексу розвитку електронного урядування, 2022 р. (UN, 2022) [66]

Важливим є використання GIS-планування у стратегічному управлінні. Геоінформаційні системи (GIS) — це інструменти для збору, обробки та візуалізації просторових даних, що дозволяють ефективно здійснювати територіальне планування та управління ресурсами; є формою інформаційно-комунікаційних технологій, за допомогою яких здійснюється упорядкування, управління та інтегрування великих обсягів просторових даних, з метою подальшого аналізу та представлення їх переважно у вигляді картографічних інструментів. Геоінформаційний аналіз територій дозволяє здійснити різноманітні обчислювальні функції для продукування альтернативних політик, стратегічного управління, ретельної оцінки, створення прогнозів [59, С.59].

Найбільш ефективними геоінформаційними системами (ГІС) для підтримки процесів електронного урядування є ті, що поєднують широкий спектр функціональних можливостей, зокрема проведення статистичного аналізу, моделювання в межах операційних досліджень, а також автоматизоване просторове моделювання із використанням даних у реальному або наближеному до реального часу (наприклад, даних глобальних навігаційних супутникових систем). До таких можливостей належать також управління базами даних із забезпеченням інтеграції загальнокорпоративних

інформаційних ресурсів, користувацьке налаштування аналітичних і моделювальних інструментів, інтеграція з інтернетом, а також використання експертних систем і технологій штучного інтелекту.

Розширений функціонал зазначених систем істотно підвищує потенціал ГІС як інструменту для прийняття управлінських і політичних рішень, а також як ефективного засобу реалізації концепції електронного уряду. Застосування таких систем сприяє підвищенню якості надання державних послуг завдяки розширенню доступу до інтегрованих корпоративних даних, поліпшенню доступності просторової інформації, оптимізації координації між посадовими особами, структурними підрозділами та державними установами, а також підтримці процесів організаційного навчання, удосконаленню управлінського контролю та прискоренню процесів ухвалення рішень, особливо за умов використання даних у реальному часі.

У стратегічному плануванні GIS може використовуватися:

- для аналізу територіального розвитку громади (оцінка доступності соціальної інфраструктури, аналіз транспортної доступності та логістичних зв’язків, визначення зон ризику (повені, промислове забруднення, зсуви).

- прийняття управлінських рішень (оптимізація розміщення нових об’єктів інфраструктури, планування благоустрою та зелених зон, моделювання наслідків різних сценаріїв розвитку громади).

- моніторингу реалізації стратегічних програм (відстеження виконання проектів у реальному часі, візуалізація інвестиційних проектів та їхнього впливу на територію, інтеграція з системами бюджетного планування для оцінки ефективності вкладень).

- залучення громадськості (інтерактивні карти для мешканців, платформи для подачі пропозицій щодо розвитку території).

GIS-планування є особливо ефективним інструментом для громад середнього і великого розміру, оскільки дозволяє наочно демонструвати поточний стан розвитку та ефект від стратегічних заходів.

Інтеграція електронного управління та GIS дозволяє створити цифрову платформу стратегічного управління громадою, де всі дані про ресурси, проєкти, показники та громадську думку об’єднані в єдиній системі.

Аналіз, проведений Європейською комісією та представлений у серії інформаційних бюлетенів з електронного урядування ePractice, засвідчив, що всі країни Європейського Союзу мають національні стратегії або програми розвитку електронного урядування. Згідно з результатами дослідження, серед 23 держав, охоплених опитуванням, чотири країни повідомили про відсутність положень щодо використання геоінформаційних систем (ГІС) у своїх національних стратегіях, тоді як у дев’ятнадцяти країнах ГІС застосовуються в тій чи іншій формі в межах реалізації електронного урядування. Найчастіше геоінформаційний аналіз використовується для розроблення та підтримки функціонування національних геопорталів.

У низці держав спостерігається більш виражена інтеграція геоінформаційних технологій у стратегії електронного урядування, зокрема у Німеччині, Нідерландах, Швейцарії, Фінляндії, Данії та Швеції. Так, у національній стратегії електронного урядування Німеччини наголошується, що доступність, актуальність та уніфікованість базових довідкових даних є критично важливими для розвитку сервісів, орієнтованих на просторову локалізацію об’єктів, що зумовлює необхідність інтеграції служб просторових даних у системи електронного урядування.

Відповідно до стратегії електронного урядування Швейцарії, геопросторові дані мають бути відкритими для використання органами влади всіх рівнів — конфедерації, кантонів та муніципалітетів, а також приватним сектором, громадськістю та науковими установами. Вимоги до таких даних передбачають їх стабільність, актуальність і зручність у користуванні.

У Данії геоінформаційний аналіз визначено однією з дванадцяти ключових сфер публічного управління, що забезпечує інтеграцію географічної інформації в електронні урядові сервіси на всіх адміністративних рівнях. У Фінляндії в національній стратегії електронного урядування підкреслюється,

що застосування геоінформаційного аналізу сприяє підвищенню якості державних послуг, ефективності управлінських процесів і обґрунтованості прийняття рішень.

Згідно зі стратегією електронного урядування Швеції, управління геоінформаційними системами розглядається як ключова вимога при розробленні електронних послуг для суспільства. Шведський державний сектор зобов'язаний застосовувати геоінформаційний аналіз, зокрема під час укладання міжнародних угод. Відтак, правові та організаційні умови регулювання і використання геоінформаційного аналізу мають бути чітко визначеними та гармонізованими для ефективного застосування у державному секторі [74].

Перевагами впровадження електронного управління в процес стратегічного планування є цілісність інформації, тобто всі департаменти мають доступ до актуальних даних у реальному часі; прозорість процесів (мешканці можуть відслідковувати реалізацію стратегічних заходів); аналітична підтримка рішень (керівники громади можуть приймати обґрунтовані рішення на основі точних даних і моделювання сценаріїв); оптимізація ресурсів (автоматизоване планування дозволяє ефективніше розподіляти бюджетні кошти та людські ресурси).

На прикладі Малинської міської громади Житомирської області можна зазначити, що впровадження цифрових інструментів включало:

1. Створення електронної платформи управління проєктами розвитку, де фіксуються всі ініціативи громади.

2. Використання GIS-карт для планування благоустрою та соціальної інфраструктури, що дозволило оптимізувати розподіл бюджетних коштів.

3. Проведення опитувань та консультацій з мешканцями через електронні сервіси, що підвищило прозорість процесів і залучення громадськості.

Малинська громада розробила сценарії розвитку, а саме Інерційний сценарій розвитку громади виходить з продовження війни в активному чи частково замороженому вигляді. Це означає, що не відбуватиметься значного

притоку капіталу в країну. Інвестиційні потоки відкладаються в часі до завершення війни. Якщо донорська підтримка буде скорочена, то частина соціальних та економічних видатків, які фінансувалися з державного бюджету, може виявитися недофінансованою. Скорочення надходжень в місцеві бюджети спричинить необхідність переосмислення пріоритетів щодо реалізації запланованих програм та планів. Соціальні питання та вирішення проблем, пов'язаних з воєнною ситуацією, будуть мати перевагу над розвитковими проєктами. В гіршому випадку може розгорнутися криза бюджетних неплатежів.

Модернізаційний сценарій полягає в тому, що Малинська громада активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного відновлення, відбудови та модернізації України. Створення та розвиток проєктного офісу дасть можливість Малинській громаді суттєво підсилити спроможність у залученні грантового фінансування та реалізації грантових проєктів, що за умови надання донорами заявленого рівня підтримки Україні відкриє для громади можливості реалізації значної кількості амбітних проєктів. Припинення, завершення війни спричинить повернення частини біженців, що перебувають в інших країнах, в Україну. Крім поліпшення демографічної ситуації та розширення трудового потенціалу, зміна світогляду цих людей за час проживання за кордоном сприятиме впровадженню інноваційних моделей та рішень, а також посилить вимогливість до якості надання послуг з боку органів влади та вплине на очікування щодо прозорості та підзвітності громади перед населенням. Це, а також розвиток волонтерського руху та громадської активності в громаді під час війни призведе до формування в дієвих механізмів взаємодії влади, бізнесу, громадськості щодо обговорення та вирішення проблем.

Малинська міська ТГ обрала для розвитку громади модель подвійного переходу – поєднання Моделі сталого розвитку і Моделі смарт-розвитку. Модель сталого розвитку в центр уваги ставить збалансованість таких компонент розвитку, як економіка, соціальна сфера, екологія. Крім того, в

процесі прийняття рішень враховуються інтереси майбутніх поколінь: задоволення потреб громади не повинно загрожувати чи зменшувати можливостей для нащадків. Базою цієї моделі є орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку. Модель розумного (smart) розвитку передбачає розумне (ефективне) використання всіх наявних в громаді ресурсів (природних, виробничих, наукових, кадрових, творчих тощо).

Стратегічне бачення розвитку Малинської міської територіальної громади буде досягнене завдяки реалізації визначених стратегічних цілей (див. рис.)

Стратегічні цілі дають відповідь на запитання, що необхідно зробити, щоб досягти бачення розвитку громади. Розроблення та досягнення цілей формує основу для управління громадою та дозволяє пов'язати Стратегію з бюджетним плануванням. Кожна стратегічна ціль включає оперативні цілі. Оперативні цілі, в свою чергу, деталізовані у завданнях (рисунок 3.3).

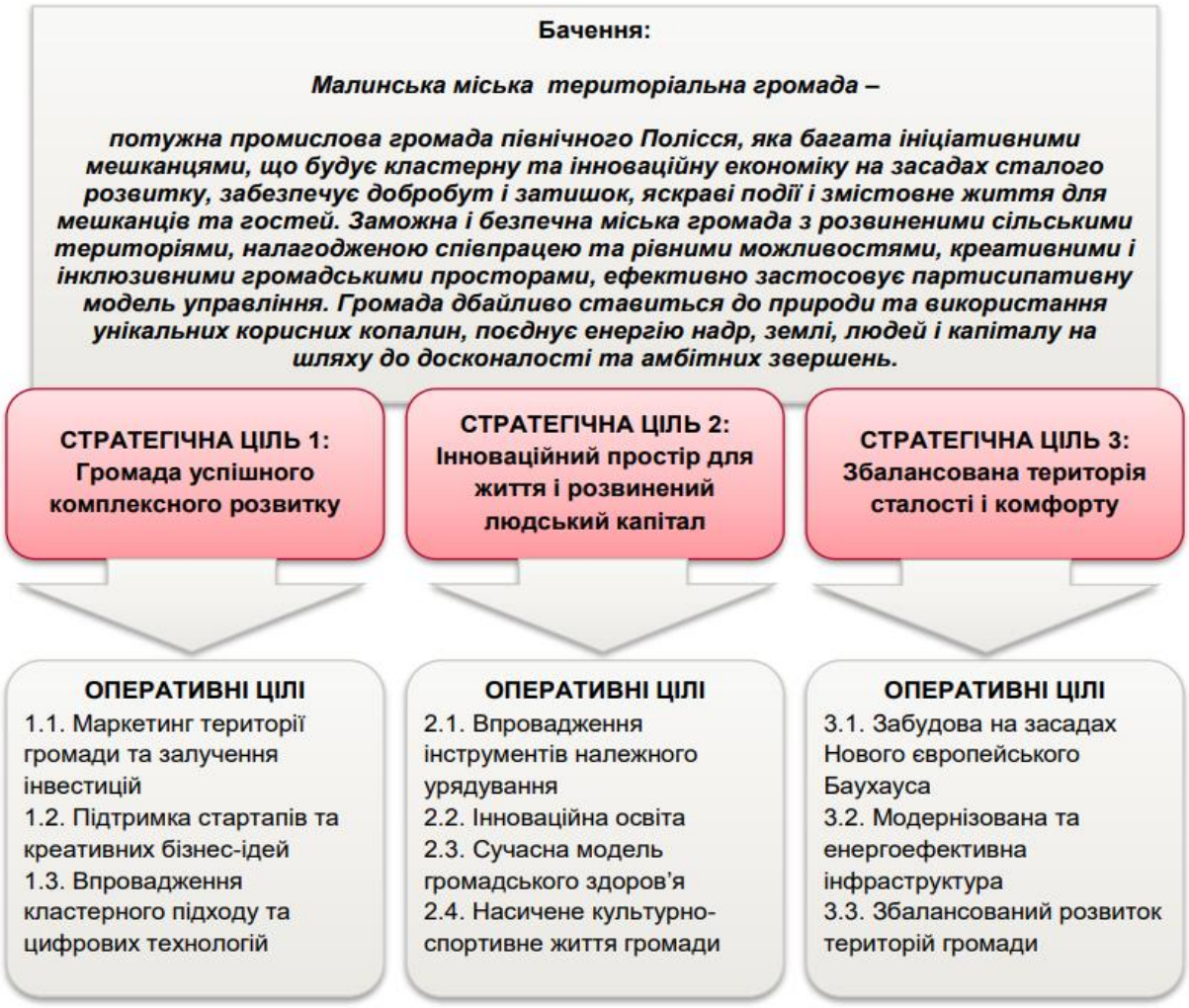


Рисунок 3.3 Дерево цілей Малинської міської територіальної громади

Завдання дають відповіді на питання, яким чином громада досягатиме цілей свого розвитку. Завдання деталізовані у проєктах, які структуровані у Плані заходів з реалізації Стратегії на 2024-2027 роки (Додаток А) [24].

Висновки до розділу 3

Зарубіжний досвід стратегічного планування свідчить про його ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні ефективності публічного управління. У більшості країн успішні моделі базуються на довгостроковому прогнозуванні, міжсекторальній взаємодії та широкому залученні громадськості. Адаптація кращих міжнародних практик з урахуванням національних особливостей сприяє підвищенню якості управлінських рішень і результативності державної політики.

Інтеграція електронного управління та GIS у стратегічне планування громад є ключовим елементом модернізації публічного управління. Вона забезпечує цілісність інформаційної системи, підвищує ефективність управлінських рішень, сприяє прозорості та залученню громадян, а також формує умови для сталого розвитку територіальних громад. Впровадження таких інструментів дозволяє переходити від традиційного адміністративного управління до інтелектуального, аналітично обґрунтованого стратегічного менеджменту, що відповідає сучасним вимогам децентралізації та цифровізації публічного сектору.

Отже, результатом стало підвищення ефективності реалізації стратегічних програм, скорочення адміністративних витрат та покращення взаємодії між органами влади та громадянами.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження стратегічного планування як інструменту розвитку територіальних громад в умовах децентралізації було встановлено, що зазначений механізм є одним із ключових чинників підвищення спроможності органів місцевого самоврядування та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку на локальному рівні. Реформа децентралізації суттєво трансформувала систему публічного управління в Україні, надавши територіальним громадам ширші повноваження та відповідальність за власний розвиток. У цих умовах стратегічне планування виступає не лише управлінським інструментом, а й засобом формування довгострокового бачення майбутнього громади, узгодження інтересів різних стейкхолдерів і раціонального використання наявних ресурсів.

У роботі з’ясовано, що стратегічне планування на рівні територіальних громад ґрунтується на принципах системності, довгостроковості, комплексності, відкритості та участі громадськості. Його впровадження дає змогу перейти від ситуативного реагування на проблеми до проактивного управління розвитком, орієнтованого на досягнення чітко визначених стратегічних цілей. Особливого значення це набуває в умовах децентралізації, коли громади отримують більшу автономію у прийнятті рішень, але водночас стикаються з обмеженістю фінансових, кадрових та інституційних ресурсів.

Дослідження показало, що стратегічне планування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень шляхом узгодження стратегічних пріоритетів із бюджетним процесом, програмами соціально-економічного розвитку та галузевими політиками. Наявність чітко сформульованої стратегії розвитку громади підвищує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, зміцнює довіру з боку населення та створює сприятливі умови для залучення інвестицій, у тому числі міжнародної технічної допомоги. Водночас стратегічне планування дозволяє ефективніше використовувати внутрішній потенціал громад, зокрема людські, природні та інфраструктурні ресурси.

У процесі дослідження встановлено, що важливою складовою стратегічного планування є активне залучення громадськості, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Такий підхід сприяє формуванню спільного бачення розвитку громади, підвищує рівень відповідальності за реалізацію стратегічних цілей та забезпечує більшу легітимність ухвалених рішень. Участь зацікавлених сторін у розробленні та реалізації стратегій розвитку також дозволяє врахувати місцеві потреби, підвищити соціальну згуртованість і зменшити ризики конфліктів на локальному рівні.

Аналіз практики стратегічного планування в територіальних громадах України засвідчив наявність низки проблем і обмежень, що стримують його ефективну реалізацію. Серед них — недостатній рівень управлінської та аналітичної спроможності органів місцевого самоврядування, формальний підхід до розроблення стратегій, слабкий зв’язок між стратегічними документами та реальними управлінськими рішеннями, а також обмежене використання сучасних методів стратегічного аналізу. Крім того, негативний вплив на процес стратегічного планування чинять зовнішні виклики, зокрема економічна нестабільність, наслідки повномасштабної війни, руйнування інфраструктури та міграційні процеси.

Водночас доведено, що навіть за складних умов стратегічне планування залишається дієвим інструментом антикризового управління та відновлення територіальних громад. Воно дає змогу поєднати короткострокові заходи реагування з довгостроковими цілями розвитку, визначити пріоритети відбудови, оптимізувати використання бюджетних коштів і залучати зовнішні ресурси для відновлення економіки та соціальної сфери. У післявоєнний період роль стратегічного планування зростатиме, оскільки саме воно здатне забезпечити системність і послідовність процесів відновлення та модернізації громад.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що підвищення ефективності стратегічного планування в умовах децентралізації потребує комплексного підходу. Зокрема, доцільним є посилення інституційної

спроможності органів місцевого самоврядування, розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних аналітичних інструментів і цифрових рішень у процес стратегічного управління. Важливим також є забезпечення тісного зв’язку між стратегіями розвитку громад, регіональними та національними стратегічними документами, що сприятиме узгодженості політик і ефективнішому використанню ресурсів.

Окремої уваги потребує питання моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Запровадження чітких індикаторів результативності, регулярний перегляд стратегічних цілей з урахуванням змін зовнішнього середовища та забезпечення відкритості інформації про хід реалізації стратегій сприятимуть підвищенню їх практичної цінності. У цьому контексті стратегічне планування слід розглядати не як одноразовий документ, а як безперервний процес управління розвитком громади.

Таким чином, стратегічне планування в умовах децентралізації є необхідною передумовою сталого розвитку територіальних громад, підвищення якості публічного управління та зміцнення місцевої демократії. Його ефективне впровадження дозволяє громадам адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати економічне зростання, соціальну згуртованість і конкурентоспроможність територій. Подальше вдосконалення механізмів стратегічного планування має стати одним із пріоритетних напрямів державної та місцевої політики в процесі розвитку децентралізованої системи управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз бюджету Малинської міської ТГ здійснено на основі даних порталу Open Budget: URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget/0656400000/info/indicators

2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : [практ. посіб.]. Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. К. 2012. С. 8–17. URL: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

3. Борщевський В., Волошин В. Інституційні важелі розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації управління. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2017-08/vazheli_rozvutku-a6b6a.pdf

4. Бриль М., Врублевський О., Данчева О. та ін. Успішна територіальна громада: будуємо разом: посіб. Харків. 2018. 128 с.

5. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. "Публічне урядування". № 5 (25), 53—62. URL: https://doi.org/10.32689/ 2617-2224-2020-5(25)-53-62

6. Бюджети територіальних громад України: опублікована нова версія інформаційно-аналітичного дашборду. URL: https://decentralization.gov.ua/news/14281

7. Верховна Рада України. URL: http://www.rada.gov.ua.

8. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в україні в контексті євроінтеграційного вектору. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. Випуск 3 (75). 2024. С.7-16 URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4438/4748

9. Горбата Л.П. стратегічне планування в умовах забезпечення національної системи стійкості на рівні територіальних громад в Україні. Держава та регіони Серія: Публічне управління і адміністрування, 2023 р., № 4 (82). С.54-60 URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2023/9.pdf

10. Гришко В., Шарий Г. Європейський досвід формування стратегії управління економічним розвитком регіону. економіка та суспільство. Випуск 64 / 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4313

11. Децентралізація влади в Україні. URL: https://decentralization.gov.ua.

12. Дзюндзюк К. В. Концепція розумного міста в контексті сучасних досліджень. Теорія та практика державного управління. 2022. № 1 (74). С. 63–78. URL: DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2022-1-05

13. Дороніна О., Трегубов О. Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. економіка та суспільство. Випуск 68. 2024. С. URL: https://www.researchgate.net/publication/387719678_STRATEGICNE_PLANUVANNA_ROZVITKU_EKONOMICNOGO_PROSTORU_REGIONIV_UKRAINI_V_UMOVAH_NESTABILNOSTI

14. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL : https://cutt.ly/afxYwNn.

15. Жадан О.В. Електронне урядування як платформа розвитку цифровізації системи надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління 2 (79). 2024. С.63-76.

16. За даними Інформаційно-аналітичної системи моніторингу статистичних та адміністративних поаказників територіальних громад. URL: https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/dashboards/e0c20d364bef4ab9b7c944e9e27e88c5

17. Закон України “Про засади державної регіональної політики”. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

18. Кабінет Міністрів України. URL: http://www.kmu.gov.ua.

19. Клеп Є. В. Нормативно-правові основи стратегічного планування сталого розвитку старопромислових міст України. Держава та регіони. №1 (57). 2017. ст 144-149. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/1_2017.pdf

20. Князєв В. М., Філософія державного управління, її сутність, особливості та проблемне поле досліджень. Вісник НАДУ № 1. 2014. С. 5-9

21. Конституція України: закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL : https://cutt.ly/3fQqGJG.

22. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890.

23. Малинська міська рада. URL: https://malyn-rada.gov.ua/

24. Малинська міська територіальна громада (стратегія). URL: https://malyn-rada.gov.ua/sites/default/files/documents/1strategiya_malynska_tg_10-03-2024_final.pdf?utm_source=

25. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73). No 2. 2023. С.77–83. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/13.pdf

26. Матвейчук Л.О., Марусей Т.В. Стратегічне управління в громадах — інструмент розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг. Інвестиції: практика та досвід № 17/2025. С.291-297.

27. Миколюк А.В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. Інвестиції: практика та досвід № 18/2024. С. 133-138 URL: file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/Inv+18-2024_St21.pdf

28. Михайленко О.Г., Краснікова Н.О., Досвід Польщі для формування національної стратегії розвитку України у контексті євроінтеграційних процесів. Ефективна економіка. № 9. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/63.pdf

29. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua.

30. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua.

31. Міністерство розвитку громад та територій України. URL : https://www. minregion.gov.ua.

32. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Методичні рекомендації щодо підготовки стратегій розвитку територіальних громад. К.: Мінрегіон, 2023

33. Міністерство фінансів України. URL : https://mof.gov.ua

34. Мінцифри представила досягнення та плани України щодо цифровізації адміністративних послуг на зустрічі з Європейською Комісією. Міністерство цифрової трансформації України, 10 жовтня 2024 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-predstavyladosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-posluh-nazustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiieiu/

35. Мунько А. Ю. Делегування повноважень між органами публічної влади: новітні інструменти. Публічне адміністрування та національна безпека. 2021. № 5.

36. Обсерваторія демократії. Програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні – інструмент розвитку громад. Громадський простір: веб-сайт. URL: https://www.prostir.ua/?library=prohramnotsilovyj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanniinstrument-rozvytku-hromad

37. Основні нормативно-правові акти з питань формування Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/osnovni-normativno-pravovi-akti-z-pitan-formuvannya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-ta-regionalnih-strategij-rozvitku

38. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. Опанасюк Ю.А., Деміхов О.І., Таранюк Л.М., Таранюк К.В., Дегтярьов В.А. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3680/3715

39. Підприємства. URL: https://malyn-rada.gov.ua/catalog/pidpriiemstva

40. Постанова «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених

Стратегії і плану заходів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text

41. Похиленко Н.М Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад Економіка та управління АПК, 2023, № 1. С.132-144. URL: https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/pokhylenko_econ_132-144.pdf

42. Про адміністративні послуги: закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17.

43. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17.

44. Про добровільне об'єднання територіальних громад: закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157.

45. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156.

46. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. URL : https://cutt.ly/NfxTV6j.

47. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022р. № 265 URL: https://ips.ligazakon.net/document/FN075720

48. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text

49. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 р. № 389. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-2011-%D0%BF#Text.

50. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12. 11. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15.

51. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

52. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL : https://cutt.ly/CfxT13N.

53. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14.

54. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL : https://cutt.ly/GfQwX8v.

55. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL : https://www. president.gov.ua/documents/7222019-29825.

56. Проданик В.М., Шинкарьов А.М. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: організаційно-правові механізми. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. № 3. С. 158—166. URL:
http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13279/1/ProdanykShinkaruov.pdf

57. Рішення Малинської міської ради від 30 серпня 2021 року № 424 «Про утворення старостинських округів Малинської міської територіальної громади». URL: https://malyn-rada.gov.ua/about/starostynski-okrugy

58. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. Вчені записки

ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Т. 33 (72). No 5. 2022. С. 89–94

59. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Геоінформаційний аналіз як інструмент оцінки та підвищення конкурентоспроможності територій в умовах розвитку електронного урядування. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 55–67. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337- 2024-2-04

60. Склярська О.І., Стецюк О.В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни. Наука і техніка сьогодні. № 1 (42). 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/391977862_strategicne_planuvanna_rozvitku_teritorialnih_gromad_v_umovah_vijni

61. Стратегії розвитку «Центру професійного розвитку педагогічних працівників Малинської міської ради Житомирської області» на 2024-2028 роки. URL: https://www.maluncprpp.zt.ua/

62. Стратегічне планування розвитку об’єднаної територіальної громади: навч. посіб. О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук. К. : 2017. 121 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf

63. Стратегія розвитку малинської міської територіальної громади до 2027 року. URL: https://malyn-rada.gov.ua/sites/default/files/documents/1strategiya_malynska_tg_10-03-2024_final.pdf

64. Трещов М. М. Оцінювання втрат територій України внаслідок вторгнення росії та шляхи їх відновлення. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Дніпро, 4 березня 2022 р.). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 193-195.

65. Хорольський В. П., Хорольський К. Д., Квітка Т. В., Квитка Т. В. Формування інноваційної системи сталого розвитку регіону на засадах

інтеграції в економіку країн Європейського Союзу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2 (201). С. 255–262.

66. Чуба Н. В. Розбудова електронного урядування: загрози та виклики. С.78-84. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4426/4736

67. Швидюк С. Становлення та розвиток регіональної політики у сучасній Польщі. С.214-221. URL: https://www.researchgate.net/publication/322869138_Stanovlenna_ta_rozvitok_regionalnoi_politiki_v_sucasnij_Polsi

68. A stronger and more secure digital Denmark. The Digital strategy 2016–2020. Denmark, May 2016. URL: //https://digst.dk/media/16165/ds_singlepage_uk_web.pdf/

69. LIETUVOS RESPUBLIKOS TERITORIJŲ PLANAVIMO ĮSTATYMAS. URL: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23069/asr

70. OECD (2019), OECD Principles in Urban Policy, OECD Publishing, Paris. Retrieved from https:// www.oecd.org/cfe/cities/OECD-principles-on-urban-policy-Russian.pdf

71. Sabine Kuhlmann, Hellmut Wollmann. Edward Elgar Publishing, 2019 - 448 с. URL: https://books.google.com.pe/books/about/Introduction_to_Comparative_Public_Admin.html?id=q46ODwAAQBAJ&redir_esc=y

72. Schedler, K. Guenduez, A.A. and Frischknecht, R. (2019), "How smart can government be?",Exploring barriers to the adoption of smart government — Information Polity, pp. 3—20.

73. Strateginio planavimo informacinė sistema. URL:https://lnk.ua/Y4Q9wza49

74. The Global Competitiveness Report. 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/ WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

75. U-LEAD з Європою. Аналітичний звіт про стан стратегічного планування в територіальних громадах України. Київ, 2023.

76. Vasylevska T., Shevchenko S., Sydorenko N., Gradivskyy V., Akimova L., Akimov O. Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12 (2), Special Issue 29. Pp. 61-66.

ДОДАТКИ