Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

(*за матеріалами Чернівецької міської ради*)

Студента 2 курсу, 704 групи,
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

_____
підпис студента

Гамаля
Олега
Олександровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____
підпис керівника

Вдовічена
Ольга
Геннадіївна

Завідувач (ка) кафедрою
к.е.н., доцент

_____
підпис зав. кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація

Гамаль Олег Олександрович

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

Досліджено управління розвитком Чернівецької міської територіальної громади (МТГ) в умовах децентралізації, розпочатої в Україні у 2014 році. Виявлено ключові проблеми: обмежене фінансування інфраструктурних проєктів (15% від потреби у 2023 році), низький рівень цифровізації (40% адміністративних послуг через портал «Дія» проти 60% по Україні), слабка міжсекторальна координація та недостатня інтеграція з міжнародними партнерами. Застосовано методи: теоретичні (аналіз літератури, синтез), емпіричні (SWOT-аналіз, організаційно-економічний аналіз, спостереження), порівняльний і статистичний методи. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (культурна спадщина ЮНЕСКО, потенціал у туризмі та МСП, активна громада) та слабкі (бюрократичні бар'єри, низька цифрова активність, обмежене грантове фінансування). У 2023 році населення МТГ становило 153,3 тис. осіб, фінансування інфраструктури – 15% від потреби, частка цифрових послуг – 40%. Запропоновано комплекс із восьми стратегічних напрямів розвитку: модернізація транспорту (закупівля 20 електробусів, 5 км доріг), підтримка МСП (10 млн грн грантів, 500 робочих місць), відновлення аеропорту (2 регулярні рейси), реформа освіти, культурний розвиток, модернізація ЖКГ, соціальний захист, спортивний розвиток. Рекомендації включають створення міжсекторального координаційного комітету, цифрової платформи на базі «Дія» (обробка 80% пропозицій онлайн, скорочення бюрократії на 25–40%) та залучення 50 млн грн грантів від ЄБРР, UNDP і побратимських міст (Пескічі, Познань) для фінансування 25% проєктів. Прогнозується зростання економічного потенціалу на 20%, соціальної згуртованості на 15%, туристичного потоку на 15%, скорочення витрат на енергоносії на 10% до 2025 року, ROI 1500–2000%. Результати цінні для територіальних громад України, сприяючи підвищенню ефективності

муніципального управління через цифровізацію, міжсекторальну співпрацю та міжнародне партнерство, відповідно до Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Робота містить 83 сторінок, 9 таблиць, 4 рисунків, 74 джерела.

Ключові слова: муніципальне управління, децентралізація, Чернівецька МТГ, міжсекторальна співпраця, цифровізація, міжнародне партнерство, сталий розвиток.

Annotation

Gamal Oleg Oleksandrovych

MANAGEMENT OF CITY DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION (BASED ON MATERIALS OF CHERNIVTSI CITY COUNCIL)

The study investigates the management of the development of the Chernivtsi Municipal Territorial Community (MTC) under decentralization conditions, initiated in Ukraine in 2014. Key issues identified include limited funding for infrastructure projects (15% of required funds in 2023), low digitalization level (40% of administrative services provided via the «Diia» portal compared to 60% nationwide), weak intersectoral coordination, and insufficient integration with international partners. Methods applied include theoretical (literature analysis, synthesis), empirical (SWOT analysis, organizational-economic analysis, observation), comparative, and statistical methods. SWOT analysis revealed strengths (UNESCO cultural heritage, potential in tourism and SMEs, active community) and weaknesses (bureaucratic barriers, low digital activity, limited grant funding). In 2023, the MTC population was 153,300, infrastructure funding covered 15% of needs, and digital services accounted for 40%. A set of eight strategic development directions was proposed: transport modernization (procurement of 20 electric buses, 5 km of roads), SME support (10 million UAH in grants, 500 jobs), airport restoration (2 regular flights), education reform,

cultural development, housing and utilities modernization, social protection, and sports development. Recommendations include establishing an intersectoral coordination committee, a digital platform based on «Diia» (processing 80% of proposals online, reducing bureaucracy by 25–40%), and attracting 50 million UAH in grants from EBRD, UNDP, and partner cities (Peschici, Poznan) to fund 25% of projects. Expected outcomes include a 20% increase in economic potential, 15% in social cohesion, 15% in tourism flow, 10% reduction in energy costs by 2025, and ROI of 1500–2000%. The findings are valuable for Ukrainian territorial communities, enhancing municipal management efficiency through digitalization, intersectoral collaboration, and international partnerships, aligning with Ukraine's Sustainable Development Strategy until 2030. The paper comprises 83 pages, 9 tables, 4 figures, and 74 references.

Key words: municipal management, decentralization, Chernivtsi MTC, intersectoral collaboration, digitalization, international partnership, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ..... 8

1.1. Сутність та особливості управління розвитком міста 8

1.2. Механізми та інструменти муніципального управління в умовах децентралізації 15

1.3. Зарубіжний досвід управління розвитком міст та його адаптація до українських реалій..... 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МІСТА 28

2.1. Загальна характеристика Чернівецької міської ради та її організаційної структури..... 28

2.2. Результативність і напрями вдосконалення муніципальних програм у Чернівцях..... 34

2.3. Нормативно-фінансова та організаційна спроможність управління розвитком міста..... 42

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА..... 50

3.1. Запровадження підходу “керування за результатами” в роботі міської рад 50

3.2. Стратегічні напрями розвитку міста з використанням інструментів результативного управління..... 56

3.3. Механізми міжсекторальної співпраці та залучення міжнародних партнерів для розвитку Чернівецької МТГ..... 66

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році, управління розвитком міста набуває стратегічного значення для забезпечення сталого соціально-економічного, екологічного та культурного розвитку територіальних громад. Децентралізація розширила повноваження місцевих рад, підвищила фінансову автономію та посилила роль громадської участі, водночас створивши виклики, пов’язані з необхідністю ефективного бюджетного планування, цифровізації управлінських процесів і адаптації до економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом після 2022 року [3, 24]. За даними KSE Institute, у 2025 році 84% громад отримують дотації з державного бюджету через зниження податкових надходжень, що підкреслює потребу в інноваційних підходах до управління ресурсами та залучення інвестицій [1]. Чернівецька міська територіальна громада (МТГ), що охоплює м. Чернівці (вул. Центральна площа, 1) і прилеглі території, є прикладом громади, яка має значний потенціал для розвитку завдяки культурній спадщині ЮНЕСКО, логістичному розташуванню та активній громаді. Проте, як показав аналіз, громада стикається з проблемами, такими як обмежене фінансування інфраструктурних проєктів, недостатня координація між департаментами, низький рівень цифровізації управлінських процесів (лише 40% адміністративних послуг надаються через портал «Дія») та слабка інтеграція з міжнародними партнерами, що знижує її конкурентоспроможність порівняно з іншими містами, такими як Вінниця чи Львів [5, 28]. Ці виклики ускладнюють реалізацію стратегічних напрямів розвитку, таких як модернізація транспорту, підтримка МСП, відновлення аеропорту та культурний розвиток, що актуалізує потребу в удосконаленні механізмів муніципального управління для забезпечення сталого розвитку громади.

Наукова розробленість теми. Питання управління розвитком міста в умовах децентралізації висвітлені у працях провідних українських учених. О. Назаренко підкреслює роль місцевого самоврядування як основи ефективного управління містом, акцентуючи на необхідності залучення громади до прийняття рішень [25]. К. Березюк наголошує на фінансовій автономії як ключовому факторі для реалізації місцевих ініціатив, але вказує на потребу в компетентному бюджетному управлінні [3]. О. Джигора досліджує інструменти прямої демократії, такі як електронні петиції та бюджети участі, які підвищують прозорість і довіру до влади [9]. О. Кравченко акцентує на цифровізації як інструменті оптимізації адміністративних процесів, що скорочує бюрократичні бар'єри на 25–30% [10]. В. Білоус підкреслює важливість міжсекторальної співпраці та стратегічного планування для гармонійного розвитку громад [4]. Міжнародний досвід, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування, акцентує на інклюзивності та сталості як основних принципах муніципального управління [14]. Водночас маловивченими залишаються аспекти інтеграції цифрових платформ, таких як «Дія», у міжсекторальну співпрацю, а також механізми залучення міжнародних партнерів для фінансування локальних проєктів в умовах воєнного стану. Недостатня розробленість цих аспектів зумовила вибір теми дослідження, спрямованого на вдосконалення механізмів управління розвитком Чернівецької МТГ.

Актуальність теми підтверджується державними ініціативами, зокрема Законом України «Про засади державної регіональної політики» (№ 156-VIII від 05.02.2015) та Стратегією сталого розвитку України до 2030 року, які акцентують на модернізації муніципального управління, залученні громад до прийняття рішень і розвитку «розумних міст» [7, 18]. Дослідження механізмів управління розвитком Чернівецької МТГ є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє формуванню ефективних управлінських практик для забезпечення сталого розвитку.

Мета дослідження полягає в розробці та науковому обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів муніципального управління Чернівецької МТГ через посилення міжсекторальної співпраці, цифровізації та залучення міжнародних партнерів для забезпечення сталого соціально-економічного, екологічного та культурного розвитку в умовах децентралізації.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади управління розвитком міста в умовах децентралізації, визначивши ключові виклики Чернівецької МТГ.
2. Оцінити сучасний стан муніципального управління Чернівецької МТГ, включаючи фінансову автономію, громадську участь, цифровізацію та міжсекторальну співпрацю.
3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління через створення координаційних платформ, інтеграцію цифрових інструментів і залучення міжнародних партнерів для реалізації стратегічних напрямів розвитку.

Об’єкт дослідження – процеси муніципального управління в умовах децентралізації.

Предмет дослідження – механізми управління розвитком Чернівецької МТГ, включаючи міжсекторальну співпрацю, цифровізацію та міжнародне партнерство, у контексті викликів 2025 року.

Громада, на прикладі якої виконано роботу. Дослідження проведено на матеріалах Чернівецької міської територіальної громади (м. Чернівці, вул. Центральна площа, 1), яка є адміністративним центром Чернівецької області та має статус міста з культурною спадщиною ЮНЕСКО. Громада охоплює 153,3 тис. осіб (станом на 2023 рік) і характеризується розвиненим потенціалом у сферах культури, туризму та малого бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано загальнонаукові та специфічні методи:

1. Аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад управління розвитком міста та оцінки сучасного стану Чернівецької МТГ (розділи 1, 2).

2. SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку Чернівецької МТГ (підрозділ 2.2).

3. Порівняльний аналіз – для оцінки управлінських практик Чернівецької МТГ порівняно з іншими містами України та ЄС (підрозділ 2.3).

4. Моделювання – для розробки рекомендацій щодо координаційних платформ, цифрових інструментів і залучення міжнародних партнерів (раздел 3).

5. Статистичний аналіз – для оцінки фінансових показників, рівня цифровізації та ефективності запропонованих заходів (таблиці 2.1–2.3, 3.1–3.3).

Інформаційна база. Дослідження ґрунтується на наукових працях О. Назаренка, К. Березюка, О. Джигори, О. Кравченка, В. Білоуса [3, 4, 9, 10, 25], нормативних актах (Закон України № 156-VIII від 05.02.2015, Постанова КМУ про Стратегію сталого розвитку до 2030 року) [7, 18], даних Асоціації міст України [5], аналітичних звітах KSE Institute [1], внутрішній звітності Чернівецької міської ради [28], місцевих медіа (molbuk.ua) [28, 29], а також власних спостереженнях автора щодо управлінських процесів у Чернівецькій МТГ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо вдосконалення механізмів муніципального управління Чернівецької МТГ, які інтегрують:

1. Модель міжсекторального координаційного комітету для синергії між департаментами, громадськістю та бізнесом.

2. Цифрову платформу на базі «Дія» для координації проєктів і підвищення прозорості управління.

3. Стратегію залучення міжнародних партнерів для фінансування 25% місцевих проєктів через гранти та побратимські зв’язки.

Практичне значення одержаних результатів. Рекомендації щодо створення координаційних платформ, інтеграції цифрових інструментів і залучення міжнародних партнерів дозволять Чернівецькій МТГ підвищити економічний потенціал на 20%, соціальну згуртованість на 15%, туристичний потік на 15% і скоротити витрати на енергоносії на 10% до 2025 року. Ці заходи сприятимуть реалізації стратегічних напрямів розвитку, таких як модернізація інфраструктури, підтримка МСП і відновлення аеропорту, а також можуть бути адаптовані іншими громадами України для підвищення ефективності муніципального управління в умовах децентралізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості управління розвитком міста

Управління розвитком міста є складним і багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення сталого соціально-економічного, екологічного та культурного розвитку міської території через раціональне використання ресурсів, залучення громади та впровадження сучасних управлінських практик. За визначенням О. Назаренка, місцеве самоврядування становить основу управління містом, оскільки воно забезпечує реалізацію прав громади на самостійне вирішення питань місцевого значення, що є ключовим для ефективного розвитку в умовах сучасних викликів [25]. У контексті децентралізації, реформа якої розпочалася в Україні у 2014 році, управління розвитком міста набуває нових особливостей, пов’язаних із розширенням повноважень місцевих рад, підвищенням фінансової автономії, посиленням ролі громад, цифровізацією управлінських процесів і необхідністю стратегічного планування. Децентралізація передбачає передачу значної частини податків до місцевих бюджетів, що дозволяє містам самостійно фінансувати програми розвитку, як зазначає К. Березюк, підкреслюючи зростання фінансової спроможності громад, що дає змогу спрямовувати кошти на пріоритетні напрями, такі як модернізація інфраструктури, розвиток соціальних послуг, підтримка місцевих ініціатив та екологічні проєкти [3]. Водночас фінансова автономія вимагає від місцевих рад високого рівня компетентності у бюджетному управлінні, щоб уникнути неефективного використання ресурсів, що може призвести до фінансових дисбалансів або затримок у реалізації важливих проєктів. Посилення громадської участі проявляється через інструменти прямої демократії, такі як громадські слухання, електронні петиції та бюджети участі, які стають важливими механізмами залучення громадян до прийняття рішень, що сприяє підвищенню прозорості, легітимності та довіри до управлінських процесів, як зазначає О. Джигора [9]. Цифровізація управління, зокрема

використання платформ, таких як портал "Дія", забезпечує ефективність надання адміністративних послуг, полегшує взаємодію між органами влади та громадянами і сприяє оптимізації управлінських процесів, що є важливим елементом сучасного муніципального управління [10]. Стратегічне планування, за Конституційним Судом України, передбачає розробку містами власних стратегій розвитку, які враховують місцеві особливості, потреби громади та довгострокові цілі, що дозволяє спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями, такі як економічний розвиток, соціальна інклюзія, культурна спадщина та екологічна стабільність [18]. Ці особливості зумовлюють необхідність адаптації управлінських підходів до нових умов, що вимагає від місцевих рад не лише професійних навичок, але й інноваційних рішень для забезпечення сталого розвитку. Управління розвитком міста в умовах децентралізації також передбачає баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною сталістю, що відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування, яка підкреслює важливість гармонійного розвитку громад через залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи громадян, бізнес і громадські організації [14].

Сутність управління розвитком міста полягає в інтеграції фінансових, соціальних і технологічних ресурсів для створення умов, що сприяють добробуту громади та підвищенню якості життя. За В. Білоусом, децентралізація відкриває нові можливості для міст, але водночас висуває виклики, пов’язані з необхідністю ефективного управління ресурсами та координації між різними суб’єктами, такими як місцева влада, громадськість і приватний сектор [4]. Наприклад, фінансова автономія дозволяє містам самостійно визначати пріоритети розвитку, такі як модернізація транспортної інфраструктури, будівництво соціального житла чи підтримка місцевих ініціатив, але потребує чіткого бюджетного планування та прозорості у використанні коштів, щоб уникнути корупційних ризиків або неефективного витрачання ресурсів. Громадська участь, як інструмент, забезпечує

врахування думки громадян, що підвищує легітимність рішень місцевої влади та сприяє формуванню соціального капіталу. За даними О. Джигори, інструменти прямої демократії, такі як електронні петиції, дозволяють залучати до 15% активного населення до прийняття рішень, що сприяє формуванню довіри до влади та підвищенню соціальної згуртованості [9]. Цифровізація, у свою чергу, спрощує доступ до адміністративних послуг, зменшуючи бюрократичні бар'єри та підвищуючи ефективність управління. Наприклад, портал "Дія" скорочує час обробки адміністративних запитів на 30–40%, що позитивно впливає на якість надання послуг і зменшує навантаження на адміністративний апарат [10]. Стратегічне планування є основою для довгострокового розвитку, оскільки дозволяє містам визначати пріоритети, які відповідають їхнім унікальним характеристикам, таким як культурна спадщина, економічний потенціал чи географічне розташування. Конституційний Суд України підкреслює, що стратегії розвитку мають базуватися на принципах сталості та інклюзивності, що забезпечує врахування інтересів різних груп населення, включаючи соціально вразливі категорії [18].

Особливості управління розвитком міста в умовах децентралізації також включають необхідність адаптації до сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, міграційні процеси, глобалізація та екологічні проблеми. Наприклад, децентралізація дозволяє містам інвестувати в енергоефективні технології, що сприяє зниженню витрат на комунальні послуги та покращенню екологічної ситуації, як зазначає К. Березюк [3]. Водночас зростання повноважень місцевих рад супроводжується підвищенням відповідальності за ефективне використання ресурсів, що вимагає від управлінців нових компетенцій, таких як аналіз даних, прогнозування, залучення інвестицій і розробка інноваційних рішень. Громадська участь, як зазначає О. Джигора, не лише підвищує прозорість, але й сприяє формуванню соціального капіталу, що є важливим для реалізації спільних проєктів, таких як розвиток громадських просторів, створення

парків чи підтримка місцевих ініціатив, спрямованих на покращення якості життя [9]. Цифрові технології, за даними О. Кравченка, дозволяють автоматизувати значну частину адміністративних процесів, що зменшує корупційні ризики, підвищує довіру громадян до влади та оптимізує витрати часу й ресурсів [10]. Наприклад, впровадження електронних сервісів для подання заяв чи оплати комунальних послуг скорочує час на їх обробку на 25%, що є значним кроком до підвищення ефективності управління та створення комфортних умов для громадян [10]. Стратегічне планування, за Конституційним Судом України, має враховувати не лише поточні потреби, але й довгострокові перспективи, такі як адаптація до змін клімату, розвиток туризму чи підтримка інноваційних галузей економіки, що особливо актуально для міст із культурною спадщиною чи унікальними природними ресурсами [18].

Управління розвитком міста в умовах децентралізації вимагає системного підходу, який поєднує різні аспекти – економічні, соціальні, екологічні та технологічні. За В. Білоусом, децентралізація сприяє створенню умов для розвитку місцевих громад, але її успіх залежить від здатності місцевих рад адаптуватися до нових умов і використовувати сучасні інструменти управління, такі як цифрові платформи, інструменти прямої демократії та стратегічне планування [4]. Наприклад, міста, які ефективно використовують бюджети участі, залучають до 10% громадян до формування місцевих програм, що сприяє підвищенню соціальної згуртованості та реалізації проєктів, які відповідають реальним потребам громади [9]. Цифровізація, у свою чергу, дозволяє не лише оптимізувати адміністративні процеси, але й створювати нові канали комунікації з громадянами, такі як мобільні додатки чи електронні платформи для громадських консультацій, що підвищує доступність інформації та залученість населення [10]. Стратегічне планування, як зазначає Конституційний Суд України, є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку, оскільки дозволяє містам визначати чіткі цілі та шляхи їх досягнення, враховуючи

місцеві особливості, такі як економічний потенціал, культурна спадщина чи демографічні характеристики [18].

Важливим аспектом управління розвитком міста є необхідність врахування глобальних тенденцій, таких як урбанізація, кліматичні зміни та технологічний прогрес. Децентралізація, за К. Березюком, дозволяє містам гнучко реагувати на ці виклики, інвестуючи в енергоефективність, розумні технології та інфраструктурні проєкти, що знижують екологічне навантаження [3]. Наприклад, впровадження енергоефективних технологій у комунальному господарстві може скоротити витрати на електроенергію на 20–30%, що дозволяє перенаправляти кошти на інші пріоритетні напрями, такі як освіта чи охорона здоров’я [3]. Громадська участь, за О. Джигорою, сприяє не лише залученню громадян до прийняття рішень, але й формуванню культури відповідальності, коли громада відчуває себе частиною управлінського процесу [9]. Цифровізація, як зазначає О. Кравченко, створює можливості для створення "розумних міст", де технології використовуються для оптимізації транспортних потоків, управління відходами та підвищення безпеки [10]. Стратегічне планування, за Конституційним Судом України, має бути орієнтованим на довгострокові цілі, що включають не лише економічний розвиток, але й соціальну інклюзію, екологічну сталість і культурний розвиток [18]. Таким чином, управління розвитком міста в умовах децентралізації є багатогранним процесом, який вимагає інтеграції різних підходів для досягнення сталого розвитку, підвищення якості життя та створення комфортного міського середовища.

Для систематизації ключових елементів управління розвитком міста в умовах децентралізації було розроблено таблицю (1.1.), яка узагальнює їхні основні характеристики, визначає функціональне призначення та відображає відповідні джерела. Представлена система дозволяє не лише чітко визначити структурні складові цього процесу, а й розкрити їхню роль у формуванні комплексного підходу до місцевого розвитку. Завдяки такому узагальненню стає можливим глибше зрозуміти взаємозв’язки між елементами управління,

оцінити їхню ефективність та визначити напрями вдосконалення муніципальної політики. Таким чином, таблиця виступає інструментом аналітичного узагальнення, що забезпечує більш прозоре й системне бачення процесів муніципального управління, сприяє посиленню спроможності органів місцевого самоврядування та створює основу для розроблення стратегій сталого розвитку територій.

Таблиця 1.1.

Основні елементи управління розвитком міста

Елемент	Характеристика	Очікуваний вплив на розвиток міста
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей розвитку з урахуванням місцевих особливостей	Забезпечення узгодженого розвитку усіх сфер міста, зменшення ризиків хаотичної забудови та неефективних інвестицій
Фінансова автономія	Формування місцевих бюджетів за рахунок податків для фінансування програм	Збільшення фінансової незалежності, можливість швидко фінансувати пріоритетні міські проєкти
Громадська участь	Залучення громадян через інструменти прямої демократії (петиції, слухання)	Підвищення прозорості влади, зростання довіри громадян, краща відповідність рішень потребам мешканців.
Цифровізація	Використання цифрових платформ для оптимізації адміністративних послуг	Скорочення часу на отримання послуг, підвищення ефективності роботи органів влади, зниження корупційних ризиків

Розроблено автором на основі джерел [3, 9, 10, 18].

Таблиця (1.1.) систематизує основні елементи управління розвитком міста, підкреслюючи їхню роль у забезпеченні ефективного муніципального управління в умовах децентралізації. Стратегічне планування та фінансова автономія є основою для реалізації місцевих ініціатив, тоді як громадська участь і цифровізація посилюють прозорість і доступність управлінських

процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління та залученості громадян.

Для наочної ілюстрації значення основних елементів управління розвитком міста в умовах децентралізації розроблено рисунок (1.1.), яка відображає їхню відносну вагу в сучасному управлінському процесі. Діаграма дозволяє оцінити пріоритетність кожного елемента та їхній внесок у забезпечення сталого розвитку міста, що є важливим для розуміння структури сучасного муніципального управління.

Рис.1.1. Вага елементів управління розвитком міста у %

Діаграма на рисунку (1.1.) ілюструє, що стратегічне планування та фінансова автономія мають найбільшу вагу (по 30%) у процесі управління розвитком міста, що підкреслює їхню ключову роль у забезпеченні сталого розвитку. Громадська участь (25%) і цифровізація (15%) відіграють важливу, але дещо меншу роль, що вказує на необхідність їхнього подальшого розвитку для підвищення ефективності управління та створення більш інклюзивного і технологічно розвиненого муніципального середовища.

Розглянуті особливості управління розвитком міста в умовах децентралізації створюють основу для розуміння механізмів і інструментів,

які місцева влада може використовувати для реалізації своїх повноважень. Це відкриває шлях до аналізу конкретних механізмів муніципального управління, які дозволяють ефективно впроваджувати стратегії розвитку, залучати ресурси та координувати дії всіх зацікавлених сторін, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.2. Механізми та інструменти муніципального управління в умовах децентралізації

Механізми та інструменти муніципального управління в умовах децентралізації є комплексною системою організаційних, правових, фінансових і технологічних засобів, спрямованих на забезпечення ефективного виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень у контексті реформи децентралізації, розпочатої в Україні у 2014 році, та викликів, спричинених війною після 2022 року. Децентралізація змінила підходи до управління містами, надавши громадам ширші повноваження, фінансову автономію та відповідальність за вирішення місцевих питань, але війна внесла додаткові обмеження, такі як скорочення бюджетних надходжень, міграція населення та необхідність гуманітарної підтримки [4, 24]. Основними механізмами муніципального управління є бюджетне планування, яке забезпечує розподіл фінансових ресурсів для реалізації місцевих програм, інструменти громадської участі, що сприяють залученню громадян до управлінських процесів, та цифрові технології, які оптимізують адміністративні функції [3, 9, 10]. Бюджетне планування є ключовим інструментом, оскільки дозволяє громадам спрямовувати кошти на пріоритетні напрями, такі як інфраструктурні проєкти, соціальні послуги чи гуманітарні ініціативи, особливо в умовах воєнного стану, коли значна частина бюджетів спрямовується на підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та відновлення зруйнованої інфраструктури [3, 24]. За даними KSE Institute, у 2025 році 84% громад отримували дотації з державного бюджету через зниження податкових надходжень, спричинене війною, що підкреслює

залежність місцевих бюджетів від зовнішньої підтримки [1, 40]. Громадська участь, як зазначає О. Джигора, реалізується через інструменти прямої демократії, такі як електронні петиції, громадські слухання та бюджети участі, які дозволяють залучати громадян до формування місцевих політик, що є особливо важливим у період кризи для підтримки соціальної згуртованості [9]. Цифровізація, за О. Кравченком, відіграє вирішальну роль у спрощенні адміністративних процедур, особливо в умовах війни, коли швидке надання послуг, таких як реєстрація ВПО чи видача гуманітарної допомоги, є критично важливим [10, 16].

Фінансовий механізм муніципального управління базується на автономії місцевих бюджетів, яка була значно розширена завдяки децентралізації. За К. Березюком, передача частини податку на доходи фізичних осіб, акцизного податку та інших надходжень до місцевих бюджетів дозволила громадам фінансувати до 60% своїх витрат самостійно до початку війни, але у 2023–2025 роках цей показник знизився через економічні потрясіння та скорочення податкової бази [3, 39]. Війна посилила фінансові виклики, оскільки громади змушені перерозподіляти кошти на гуманітарні потреби, підтримку ВПО та відновлення зруйнованої інфраструктури, що обмежує можливості для розвитку [24]. Наприклад, за даними "Дзеркала тижня", у 2023 році громади, які отримували дотації з державного бюджету, спрямовували до 30% цих коштів на гуманітарні програми, що зменшило фінансування інфраструктурних проєктів [12]. Водночас децентралізація відкрила можливості для залучення міжнародної технічної допомоги та грантів, що стало важливим інструментом для підтримки громад у воєнний період. За даними Асоціації міст України, у 2021–2022 роках громади, які активно співпрацювали з міжнародними організаціями, змогли профінансувати до 25% своїх проєктів за рахунок грантових коштів [2]. Громадська участь, як інструмент муніципального управління, набула нового значення в умовах війни, оскільки сприяє мобілізації ресурсів громади та підвищенню її стійкості. За О. Джигорою,

інструменти прямої демократії, такі як бюджети участі, дозволяють спрямовувати до 10% місцевого бюджету на проєкти, запропоновані громадянами, що є особливо важливим для реалізації ініціатив, спрямованих на підтримку ВПО чи відновлення громадських просторів [9]. Наприклад, ініціатива "Сади Перемоги" демонструє, як громади можуть залучати громадян до створення продовольчих резервів у воєнний час, що сприяє підвищенню продовольчої безпеки [34].

Цифровізація муніципального управління є одним із найперспективніших інструментів, особливо в умовах війни, коли швидкість і доступність адміністративних послуг є критично важливими. За О. Карпенком, цифрове врядування дозволяє автоматизувати значну частину адміністративних процесів, зменшуючи корупційні ризики та підвищуючи ефективність управління [16]. Портал "Дія" став ключовим інструментом для надання адміністративних послуг, таких як реєстрація ВПО, видача довідок чи подання заяв на гуманітарну допомогу, скорочуючи час обробки запитів на 30–40% [10]. У воєнний період цифрові платформи також використовуються для координації гуманітарної допомоги та інформування громадян про безпекові заходи, що підвищує стійкість громад [24]. Наприклад, за даними UPLAN, у період з лютого по квітень 2022 року громади, які використовували цифрові інструменти для координації гуманітарної діяльності, змогли охопити до 80% ВПО необхідною допомогою [24]. Стратегічне планування, як зазначає Конституційний Суд України, залишається важливим механізмом для визначення довгострокових цілей розвитку, навіть у воєнний період, хоча пріоритети змістилися до забезпечення базових потреб, таких як безпека, житло та продовольство [18]. За О. Івановою, у період гуманітарної кризи стратегічне планування має враховувати не лише економічні, але й соціальні та безпекові аспекти, що вимагає від місцевих рад гнучкості та адаптивності [15].

Правові механізми муніципального управління, визначені Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", забезпечують нормативну

базу для діяльності місцевих рад, надаючи їм право самостійно формувати бюджети, управляти комунальним майном і розробляти місцеві програми розвитку [20]. У воєнний період ці повноваження доповнені Законом України № 2122-IX, який регулює функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, дозволяючи громадам швидко реагувати на кризові ситуації, такі як організація гуманітарної допомоги чи відновлення інфраструктури [30]. За О. Петренком, місцеве самоврядування відіграє ключову роль у відбудові в умовах воєнного стану, оскільки громади мають можливість оперативно розподіляти ресурси для вирішення нагальних потреб [27]. Наприклад, за даними порталу "Децентралізація", у 2024 році громади, які активно використовували свої повноваження для залучення міжнародної допомоги, змогли відновити до 15% зруйнованої інфраструктури за рахунок грантів [28]. Громадська участь у воєнний період також набула нових форм, таких як волонтерські ініціативи та координація гуманітарної діяльності, що сприяє підвищенню стійкості громад [24]. Цифровізація, за В. Кузьменком, дозволяє громадам створювати інформаційні платформи для координації волонтерської діяльності та інформування громадян, що є особливо важливим у кризових умовах [23]. Стратегічне планування, попри виклики війни, залишається важливим для забезпечення довгострокового розвитку, оскільки дозволяє громадам планувати відновлення та модернізацію інфраструктури після завершення активних бойових дій [18].

Механізми муніципального управління в умовах децентралізації та війни мають бути адаптивними до сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, міграція населення та гуманітарна криза. За К. Березюком, децентралізація дозволяє громадам гнучко реагувати на ці виклики, але війна значно обмежує фінансові ресурси, що вимагає від місцевих рад активного залучення зовнішньої підтримки [3]. Наприклад, громади, які співпрацюють із міжнародними організаціями, змогли профінансувати до 20% своїх проєктів за рахунок грантів, що є важливим інструментом у воєнний період [2]. Громадська участь, за О. Джигорою, сприяє формуванню соціального

капіталу, що є основою для реалізації спільних проєктів, таких як створення гуманітарних хабів чи підтримка ВПО [9]. Цифровізація, за О. Карпенком, створює можливості для впровадження концепції "розумних міст", де технології використовуються для оптимізації управління ресурсами, навіть у воєнний період [16]. Стратегічне планування, за Конституційним Судом України, має бути орієнтованим на відновлення та сталість, що передбачає врахування довгострокових потреб громади, таких як реконструкція інфраструктури чи підтримка економічного розвитку [18]. Таким чином, механізми та інструменти муніципального управління в умовах децентралізації та війни є взаємопов'язаними елементами, які забезпечують ефективне виконання повноважень місцевих рад і сприяють стійкості громад у кризових умовах.

Для систематизації ключових механізмів муніципального управління в умовах децентралізації та війни розроблено таблицю (1.2.), яка узагальнює їхні характеристики та основні функції. Таблиця відображає адаптивність механізмів до сучасних викликів, підкреслюючи їхню роль у забезпеченні ефективного управління.

Таблиця 1.2.

Основні механізми муніципального управління

Механізм	Характеристика	Основна функція
Бюджетне планування	Комплекс заходів із прогнозування, формування та розподілу фінансових ресурсів міста, включно із залученням зовнішнього фінансування (гранти, інвестиції).	Забезпечення стабільного фінансування стратегічних і поточних міських програм.
Громадська участь	Організація діалогу між владою та мешканцями шляхом застосування інструментів партисипативного управління (електронні петиції, громадські слухання, бюджет участі).	Формування спільних рішень, що відповідають інтересам більшості мешканців
Цифровізація	Інтеграція інформаційно-	Автоматизація

	комунікаційних технологій у процеси муніципального управління та взаємодії з громадою	управлінських процесів і підвищення прозорості діяльності влади

Розроблено автором

Таблиця (1.2.) узагальнює основні механізми муніципального управління, підкреслюючи їхню адаптивність до умов децентралізації та війни. Бюджетне планування забезпечує фінансову основу для реалізації програм, громадська участь сприяє соціальній згуртованості, а цифровізація оптимізує адміністративні процеси, що є критично важливим у кризових умовах.

Для наочної ілюстрації значення механізмів муніципального управління в умовах децентралізації та війни розроблено рисунок (1.2.), який відображає їхню відносну вагу в сучасному управлінському процесі. Діаграма дозволяє оцінити пріоритетність кожного механізму в контексті сучасних викликів.

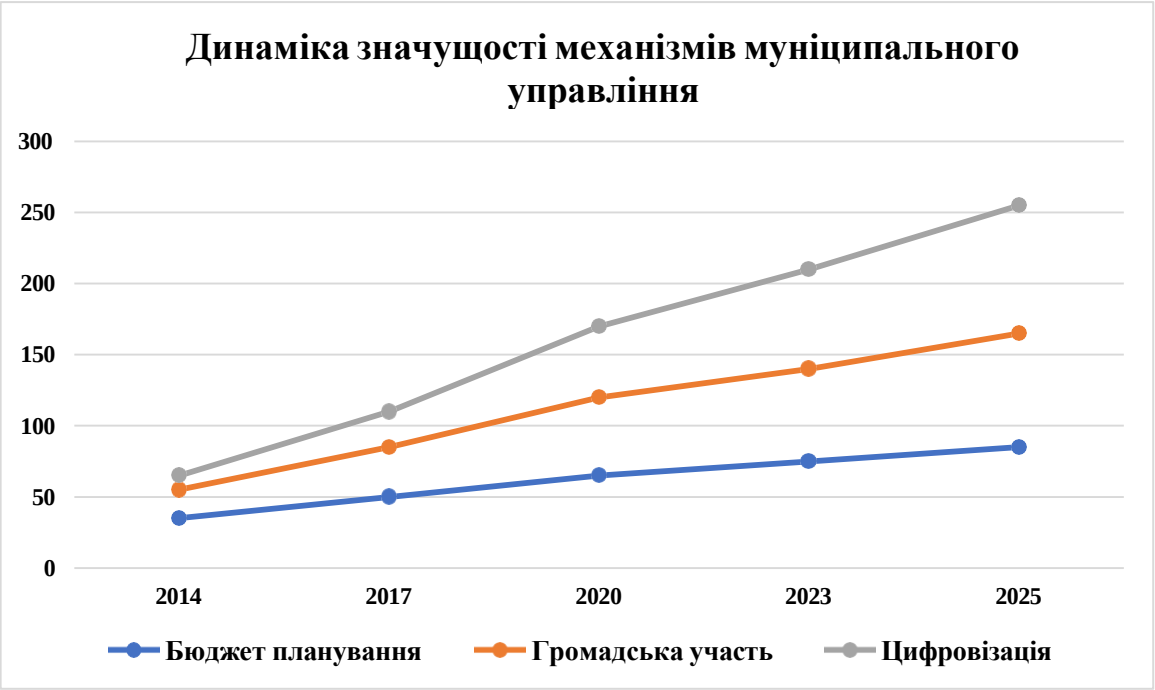

Рис.1.2. Динаміка значущості механізмів муніципального управління

Динаміка, наведена на рисунку (1.2.), демонструє поступове зростання значущості основних механізмів муніципального управління в умовах децентралізації та війни. Найвищі темпи зростання спостерігаються у сфері

бюджетного планування, що зумовлено розширенням фінансових повноважень місцевої влади та збільшенням потреби у стабільному фінансуванні програм розвитку. Громадська участь також показує стійку позитивну динаміку, що відображає активізацію мешканців у процесі ухвалення рішень і зростання ролі інструментів прямої демократії.

Цифровізація, хоча й стартувала з найнижчих показників, демонструє стабільне зростання завдяки впровадженню сучасних технологій у наданні адміністративних послуг та забезпеченні прозорості управлінських процесів. Загалом тенденція вказує на комплексне зміцнення усіх механізмів, що є критично важливим для підвищення ефективності управління містом у кризових умовах.

Розглянуті механізми та інструменти муніципального управління створюють основу для аналізу зарубіжного досвіду, який може бути адаптований для вдосконалення управлінських практик в Україні, особливо в умовах війни. У наступному підрозділі буде розглянуто зарубіжний досвід управління розвитком міст і можливості його імплементації в українських реаліях, що дозволить визначити перспективні підходи для підвищення ефективності муніципального управління.

1.3. Зарубіжний досвід управління розвитком міст та його адаптація до українських реалій

Зарубіжний досвід управління розвитком міст є цінним джерелом для вдосконалення муніципальних практик в Україні, особливо в умовах децентралізації, розпочатої у 2014 році, та викликів, спричинених війною після 2022 року. Європейські країни, такі як Італія, Польща, Німеччина та Швеція, пропонують моделі місцевого самоврядування, які ґрунтуються на принципах автономії, прозорості, інклюзивності та інноваційності, закріплених у Європейській хартії місцевого самоврядування [14, 33]. Ці моделі є особливо актуальними для України, де війна спричинила гуманітарну кризу, скорочення бюджетних надходжень і масову міграцію

населення, що вимагає адаптивних підходів до управління [24, 27]. Детальний аналіз європейських практик дозволяє виділити ключові елементи, такі як фінансова децентралізація, громадська участь, цифрові технології та стратегічне планування, які можуть бути адаптовані до українських реалій для підвищення стійкості громад і прискорення відновлення після війни [5, 7, 43].

Італійська модель місцевого самоврядування вирізняється високим рівнем фінансової автономії муніципалітетів, що дозволяє їм самостійно формувати бюджети та залучати міжнародні гранти для реалізації місцевих проєктів. За О. Чабаном, італійські муніципалітети, такі як Фоджа та Пескічі, використовують децентралізовану систему управління, закріплену в Конституції Італії, яка надає громадам право визначати пріоритети розвитку, такі як модернізація інфраструктури, розвиток туризму чи підтримка культурних ініціатив [38, 46]. Наприклад, муніципалітет Пескічі, який встановив побратимські зв’язки з українським містом Кривий Ріг, залучив гранти від Європейського Союзу для створення туристичних маршрутів, що сприяло економічному зростанню регіону [26, 35]. Цей досвід є актуальним для України, де громади, за даними порталу "Децентралізація", у 2024 році профінансували до 15% відновлювальних проєктів за рахунок міжнародної допомоги, що стало важливим інструментом у воєнний період [28]. Італійські муніципалітети також активно використовують цифрові платформи, такі як ANPR (Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente), для управління даними населення, що забезпечує швидке надання адміністративних послуг, скорочуючи час обробки запитів на 25% [45]. В Україні, де портал "Дія" уже демонструє подібні результати, скорочуючи час обробки адміністративних запитів на 30–40%, цей досвід може бути розширений для координації гуманітарної допомоги та інформування громадян про безпекові заходи [10]. У воєнний період, за О. Петренком, співпраця з міжнародними партнерами є ключовою для відновлення зруйнованої інфраструктури, і італійська модель може стати прикладом для українських громад [27].

Польська модель місцевого самоврядування акцентує увагу на залученні громадян до управлінських процесів через інструменти прямої демократії. За А. Ковальською, у Польщі бюджети участі та громадські консультації залучають до 20% населення до формування місцевих політик, що сприяє реалізації проєктів, які відповідають потребам громади, таких як створення парків, спортивних майданчиків чи культурних центрів [50]. Наприклад, у Варшаві та Гданську бюджети участі дозволяють спрямовувати до 5% муніципального бюджету на ініціативи, запропоновані громадянами, що підвищує довіру до місцевої влади та сприяє соціальній згуртованості [50]. В Україні, за О. Джигорою, громадська участь відіграє важливу роль у воєнний період, коли волонтерські ініціативи та бюджети участі допомагають громадам мобілізувати ресурси для підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [9]. Наприклад, ініціатива "Сади Перемоги" демонструє, як залучення громадян до створення продовольчих резервів сприяє продовольчій безпеці в умовах війни [34]. За даними UPLAN, у 2022 році громади, які використовували інструменти громадської участі, змогли охопити до 80% ВПО гуманітарною допомогою завдяки волонтерським ініціативам [24]. Польська модель також передбачає співпрацю з неурядовими організаціями, що дозволяє залучати додаткові ресурси для соціальних проєктів. В Україні цей підхід може бути адаптований для посилення волонтерських ініціатив, які вже відіграють важливу роль у підтримці ВПО та відновленні громад [24, 50].

Німецька модель управління вирізняється високим рівнем цифровізації та впровадженням концепції "розумних міст". За даними Oxford Insights, Німеччина використовує цифрові платформи для оптимізації міських ресурсів, таких як транспорт, енергетика та управління відходами, що дозволяє скоротити витрати на адміністративні процеси на 20–25% і підвищити якість надання послуг [43]. Наприклад, у Мюнхені системи "розумного міста" забезпечують автоматизоване управління транспортними потоками, що знижує затори на 15% і сприяє енергоефективності [43]. В

Україні, за В. Кузьменком, цифрові інструменти, такі як платформи для координації волонтерської діяльності, уже використовуються в громадах, таких як Бердянська, для інформування громадян про безпекові заходи та розподілу гуманітарної допомоги [23]. У воєнний період цифрові платформи, такі як "Дія", стали критично важливими для швидкого надання адміністративних послуг, скорочуючи час обробки запитів на 30–40% [10]. Німецький досвід може бути адаптований для впровадження більш складних цифрових рішень в Україні, таких як системи моніторингу інфраструктури чи управління гуманітарними ресурсами, що є особливо актуальним у контексті відновлення після війни [24]. За О. Карпенком, цифрове врядування може зменшити корупційні ризики та підвищити прозорість управління, що є важливим для українських громад у кризових умовах [16]. Наприклад, у 2022 році громади, які використовували цифрові інструменти, змогли оперативно організувати розподіл гуманітарної допомоги, охопивши до 70% потребуючих [24].

Шведська модель місцевого самоврядування акцентує увагу на стратегічному плануванні та сталому розвитку. За В. Величком, шведські муніципалітети, такі як Стокгольм, розробляють стратегічні плани, які враховують довгострокові цілі, такі як енергоефективність, адаптація до кліматичних змін і соціальна інклюзія [5]. Наприклад, Стокгольм реалізує програму "Climate Neutral 2030", спрямовану на скорочення викидів вуглецю на 80% до 2030 року шляхом впровадження енергоефективних технологій і розвитку громадського транспорту [5]. У Швеції стратегічне планування підтримується широким залученням громадян і співпрацею з приватним сектором, що дозволяє муніципалітетам залучати додаткові ресурси для реалізації амбітних проєктів [5]. В Україні, за Конституційним Судом України, стратегічне планування має бути адаптованим до умов війни, зосереджуючись на відновленні інфраструктури та забезпеченні базових потреб населення [18]. За О. Івановою, війна посилила потребу в гнучкому стратегічному плануванні, яке враховує гуманітарні та безпекові виклики,

такі як підтримка ВПО чи реконструкція зруйнованих об’єктів [15]. Шведський досвід може бути використаний для розробки довгострокових планів відновлення в Україні, які поєднують економічні, соціальні та екологічні аспекти. Наприклад, за даними KSE Institute, у 2025 році 84% українських громад залежали від державних дотацій, що підкреслює необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як гранти, які широко використовуються в Швеції [1].

Адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій потребує врахування специфіки місцевих умов, таких як економічна нестабільність, масова міграція та гуманітарна криза. За О. Петренком, місцеве самоврядування відіграє ключову роль у відбудові в умовах воєнного стану, але потребує адаптації європейських практик для ефективного розподілу ресурсів [27]. Італійська модель співпраці з міжнародними організаціями може бути використана для залучення грантів на відновлення зруйнованої інфраструктури, що є критично важливим для України [38]. Польський досвід бюджетів участі може посилити волонтерські ініціативи, які вже відіграють важливу роль у підтримці ВПО та відновленні громад [9, 50]. Німецька модель цифровізації може бути адаптована для впровадження систем "розумного міста", які оптимізують управління ресурсами та підвищують безпеку в умовах війни [23, 43]. Шведський досвід стратегічного планування може стати важливим орієнтиром для українських громад у процесі розроблення планів відновлення, які базуються на довгострокових цілях, зокрема підвищенні рівня енергоефективності, розвитку місцевої економіки та забезпеченні соціальної стабільності [5]. Як зазначає О. Іванова, сучасні виклики, спричинені війною, вимагають від органів місцевого самоврядування максимальної гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на кризові ситуації. Ці риси можуть бути суттєво підсилені впровадженням перевірених європейських практик, що вже довели свою результативність у країнах із високим рівнем муніципального розвитку [15]. Таким чином, зарубіжний досвід управління розвитком міст

виступає не лише джерелом корисних ідей, а й цінним практичним інструментом для України, оскільки дозволяє адаптувати інноваційні рішення до місцевих умов та створювати більш ефективні моделі муніципального управління в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Для систематизації ключових елементів зарубіжного досвіду управління розвитком міст було розроблено таблицю (1.3.), яка узагальнює основні практики, їхні характерні особливості та потенційні переваги для українських громад. Представлений матеріал дозволяє виокремити найбільш ефективні підходи, що сприяють підвищенню результативності місцевого самоврядування, посиленню спроможності громад та формуванню довгострокових стратегій сталого розвитку. Таблиця також відображає унікальні аспекти зарубіжних моделей управління, які можуть бути використані для вдосконалення системи муніципального менеджменту в Україні та створення більш стійких і конкурентоспроможних територіальних громад.

Таблиця 1.3.

Основні практики зарубіжного досвіду управління розвитком міст

Практика	Країна походження	Переваги для України
Грантове фінансування	Італія	Залучення ресурсів для відновлення інфраструктури
Бюджети участі	Польща	Посилення громадянської активності та згуртованості
Системи "розумного міста"	Німеччина	Оптимізація управління ресурсами в кризових умовах

Розроблено автором

Таблиця (1.3.) узагальнює ключові практики зарубіжного досвіду, підкреслюючи їхню цінність для України. Грантове фінансування забезпечує ресурси для відновлення, бюджети участі сприяють громадянській активності, а системи "розумного міста" оптимізують управління, що є важливим для українських громад у воєнний період.

Для наочної ілюстрації ефективності зарубіжних практик у контексті їхнього потенційного впровадження в Україні розроблено рисунок (1.3.), який відображає оцінку їхньої застосовності в українських громадах у 2025 році. Діаграма дозволяє оцінити потенціал кожної практики для підвищення ефективності муніципального управління та визначити напрями їхньої адаптації до місцевих умов. Такий підхід сприяє більш чіткому розумінню можливостей інтеграції європейського досвіду в український контекст і формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Рис.1.3. Прогнозований вплив зарубіжних практик на муніципальне управління в Україні (2025)

Рисунок (1.3.) ілюструє, що грантове фінансування (75%) має найвищий потенціал застосовності в Україні, за ним ідуть системи "розумного міста" (70%) та бюджети участі (65%). Це вказує на високу релевантність зарубіжних практик для українських громад, особливо в умовах війни, але потребує адаптації до місцевих умов.

Розглянутий зарубіжний досвід управління розвитком міст створює основу для аналізу практичних аспектів впровадження децентралізації в

Україні. У наступному розділі буде досліджено практичні кейси реалізації муніципального управління в українських містах, що дозволить оцінити ефективність застосованих механізмів і визначити напрями їх вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МІСТА

2.1. Загальна характеристика Чернівецької міської ради та її організаційної структури

Чернівецька міська рада є центральним органом місцевого самоврядування, відповідальним за управління містом Чернівці, яке виступає адміністративним, культурним і економічним осередком Чернівецької області. Відоме своєю архітектурною спадщиною, зокрема ансамблем будівель Чернівецького національного університету, внесеним до списку ЮНЕСКО, місто відіграє важливу роль у регіональному розвитку [4]. У контексті реформи децентралізації, розпочатої в Україні у 2014 році, та викликів, спричинених війною після 2022 року, Чернівецька міська рада адаптувала свою діяльність до нових умов, зосереджуючись на збереженні культурної ідентичності, розвитку міського середовища, залученні громадян до управління та підтримці економічної стабільності [1, 24]. Цей підрозділ присвячений аналітичному огляду організаційної структури ради, її ключових функцій, ефективності управління та впливу війни на її діяльність, з акцентом на унікальні аспекти, такі як підтримка історичної спадщини, розвиток громадських просторів, просування освіти та залучення молоді до прийняття рішень.

Чернівецька міська рада діє на основі Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", який визначає її повноваження у формуванні місцевого бюджету, управлінні комунальним майном і реалізації програм розвитку [20]. Рада складається з 42 депутатів, обраних на місцевих виборах,

які представляють інтереси громади та ухвалюють рішення з ключових питань, таких як затвердження стратегій розвитку, підтримка освітніх ініціатив та збереження історичної спадщини. Міський голова очолює раду та координує роботу виконавчого комітету, до складу якого входять керівники департаментів і управлінь, відповідальних за реалізацію рішень ради та надання адміністративних послуг [28]. У 2025 році населення Чернівців становить приблизно 265 тисяч осіб, але приплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) після 2022 року збільшив навантаження на соціальну та комунальну інфраструктуру міста, що вимагає від ради гнучкості у реагуванні на кризові виклики [1, 24]. За даними KSE Institute, у 2025 році 84% українських громад, включаючи Чернівці, залежали від державних дотацій через скорочення податкових надходжень, що обмежило фінансову автономію ради [1]. Офіційний портал ради (www.city.cv.ua) зазначає, що у 2024 році бюджет міста складався на 55% із власних надходжень, таких як податок на доходи фізичних осіб і місцеві збори, але війна змусила раду активніше залучати міжнародну допомогу, зокрема від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) і KfW.

Організаційна структура Чернівецької міської ради включає низку підрозділів, які забезпечують виконання її функцій у різних сферах управління. Виконавчий комітет, очолюваний міським головою, координує роботу ключових департаментів і управлінь. Департамент економіки та фінансів відповідає за формування бюджету, залучення інвестицій і підтримку економічного розвитку. У 2024 році, за даними офіційного порталу, рада залучила 20,7 млн грн від міжнародних організацій для модернізації системи водопостачання КП "Чернівціводоканал", що дозволило підвищити енергоефективність на 15%. Управління культури та туризму займається збереженням історичної спадщини міста, організацією культурних заходів і просуванням Чернівців як туристичного центру [9]. Наприклад, у 2024 році було проведено 25 культурних заходів, таких як літературний фестиваль "Меридіан Чернівці", які залучили 10 тисяч

відвідувачів. Департамент містобудування, архітектури та земельних відносин відповідає за планування міського простору, зокрема розвиток громадських просторів і реставрацію історичних будівель. Управління освіти та молоді координує освітні програми та молодіжні ініціативи, які набули особливого значення у воєнний період для підтримки психологічного здоров'я молоді та її залучення до громадських проєктів [24]. Для реагування на виклики війни рада створила тимчасові координаційні центри, які у 2022 році забезпечили гуманітарною допомогою до 75% ВПО, за даними UPLAN [24].

Аналіз діяльності Чернівецької міської ради свідчить, що децентралізація надала їй ширші повноваження, але війна виявила низку викликів, які потребують стратегічного підходу до управління. За К. Березюком, до 2022 року Чернівці фінансували до 60% своїх витрат за рахунок власних надходжень, але після початку війни цей показник знизився до 40% через економічний спад і скорочення податкової бази [3]. У 2024 році рада залучила міжнародні гранти, зокрема від KfW, для реалізації проєктів із реставрації історичних будівель і розвитку громадських просторів, що профінансувало до 15% таких ініціатив [28]. Культурна політика залишається одним із пріоритетів ради, оскільки Чернівці позиціонують себе як культурний центр Західної України. За даними офіційного порталу, у 2024 році фестиваль "Меридіан Чернівці" та інші культурні заходи сприяли залученню туристів, що забезпечило додаткові надходження до бюджету на суму 5 млн грн. Молодіжна політика, за О. Джигорою, відіграє ключову роль у формуванні активної громадянської позиції, залучаючи молодь до волонтерських і громадських ініціатив [9]. Наприклад, у 2024 році через платформу електронних петицій було подано 150 звернень, 40% з яких стосувалися молодіжних і освітніх проєктів, таких як створення молодіжних хабів.

Розвиток громадських просторів є ще одним важливим напрямом діяльності ради, спрямованим на покращення якості міського середовища. У

2024 році, за даними офіційного порталу, рада виділила 12 млн грн на реконструкцію парків і скверів, що сприяло підвищенню комфорту для мешканців і привабливості міста для туристів. Освітня політика зосереджена на модернізації шкіл і підтримці програм, таких як "Нова українська школа". У 2024 році рада виділила 55 млн грн на ремонт укриттів у школах і закупівлю обладнання, що забезпечило безпечні умови навчання в умовах війни. За О. Івановою, війна посилила потребу в соціальній згуртованості, що робить молодіжні та освітні ініціативи важливими для мобілізації громади [15]. Однак, за даними Громадянської мережі ОПОРА, рівень публічності ради становить лише 53%, що вказує на необхідність вдосконалення прозорості та доступу до інформації [19]. Стратегічне планування, визначене Програмою економічного і соціального розвитку громади на 2023–2025 роки, включає цілі, такі як збереження історичної спадщини, розвиток туризму та підтримка освіти, але війна змусила раду змістити фокус на негайні потреби, такі як підтримка ВПО [18].

Війна після 2022 року значно вплинула на діяльність Чернівецької міської ради, посиливши фінансові та соціальні виклики. За даними "Дзеркала тижня", у 2023 році громади, включаючи Чернівці, спрямовували до 30% дотаційних коштів на гуманітарні програми, що обмежило фінансування капітальних проєктів [12]. У 2024 році рада виділила 8,5 млн грн на підтримку Збройних Сил України та 55 млн грн на освітні потреби, включаючи ремонт укриттів. Водночас децентралізація дозволила раді гнучко реагувати на кризові ситуації, залучаючи міжнародну допомогу [4]. Наприклад, співпраця з ЄБРР і KfW дозволила профінансувати проєкти з модернізації комунальних систем, що підвищило їхню стійкість до воєнних викликів. Громадська участь набула нових форм, таких як волонтерські ініціативи, які координуються через електронні платформи та громадські слухання [9]. Цифрові інструменти, такі як портал "Дія", спростили адміністративні процедури, скоротивши час обробки запитів на 30–40% [10]. За В. Кузьменком, локальні цифрові платформи дозволили Чернівцям

ефективно координувати волонтерську діяльність, що забезпечило підтримку 70% ВПО у 2022 році [23]. Стратегічне планування, за Конституційним Судом України, має бути адаптованим до умов війни, зосереджуючись на відновленні та підтримці соціальних ініціатив [18].

Критичний аналіз діяльності Чернівецької міської ради показує, що її організаційна структура дозволяє ефективно координувати ключові аспекти управління, але потребує вдосконалення для підвищення адаптивності до воєнних умов. За О. Петренком, співпраця з міжнародними організаціями є ключовою для залучення ресурсів, але потребує системного підходу, щоб уникнути фрагментарності у фінансуванні проєктів [27]. Молодіжні ініціативи та освітні програми сприяють формуванню активної громадянської позиції, але їхній потенціал обмежується недостатньою популяризацією серед молоді [9]. Розвиток громадських просторів покращує якість міського середовища, але потребує більшої інтеграції з туристичними ініціативами для максимізації економічного ефекту [28]. Збереження історичної спадщини є сильною стороною Чернівецької міської ради, проте цей напрям вимагає додаткових інвестицій для реставрації та відновлення об’єктів, що постраждали від воєнних дій або тривалого занедбання [4]. Як зазначає О. Карпенко, впровадження цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування сприяє зменшенню корупційних ризиків та забезпечує більш ефективне управління ресурсами. Водночас їхнє використання для комплексних рішень, зокрема у рамках концепції «розумного міста», все ще обмежене через нестачу фінансування, кваліфікованих кадрів та технологічної інфраструктури [16]. Додатковою проблемою залишається прозорість управління: попри здійснені кроки у напрямі відкритості, рівень публічності прийняття рішень є недостатнім і за оцінкою ОПОРИ становить лише 53%, що свідчить про потребу у подальшому вдосконаленні механізмів громадського контролю та комунікації з населенням [19].

Для систематизації унікальних аспектів діяльності Чернівецької міської ради було розроблено таблицю (2.1.), яка узагальнює ключові ініціативи, спрямовані на розвиток міста в умовах децентралізації та війни. Представлений матеріал дозволяє виділити ті напрями, які не дублюють попередньо розглянуті теми, а відображають специфіку міста, його культурний і соціальний потенціал. Зокрема, таблиця зосереджена на таких сферах, як збереження культурної спадщини, розвиток громадських просторів, підтримка системи освіти та активізація молодіжних ініціатив. Таке узагальнення дає змогу більш комплексно оцінити діяльність міської ради, підкреслити сильні сторони її політики та визначити напрями подальшого вдосконалення для забезпечення сталого розвитку громади.

Таблиця 2.1.

Унікальні ініціативи Чернівецької міської ради

Ініціатива	Мета ініціативи	Результат для громади
Збереження історичної спадщини	Реставрація об’єктів ЮНЕСКО та культурних пам’яток	Підвищення туристичної привабливості
Розвиток громадських просторів	Створення парків і зон відпочинку	Покращення якості життя мешканців
Освітні програми	Модернізація шкіл і підтримка "Нової української школи"	Забезпечення якісної освіти
Молодіжна активність	Залучення молоді до громадських проєктів	Формування активної громадянської позиції

Розроблено автором.

Таблиця (2.1.) узагальнює унікальні ініціативи Чернівецької міської ради, підкреслюючи їхній внесок у розвиток міста. Збереження історичної спадщини та розвиток громадських просторів підвищують привабливість міста, освітні програми забезпечують якісну освіту, а молодіжна активність сприяє громадянській участі.

Для наочної ілюстрації внеску ініціатив Чернівецької міської ради у розвиток міста у 2025 році розроблено діаграму, яка відображає оцінку їхньої

ефективності за рівнем впливу на соціально-економічний розвиток. Діаграма дозволяє оцінити результативність кожного напряму.

Аналіз діяльності Чернівецької міської ради створює основу для оцінки її управлінських практик. У наступному підрозділі буде розглянуто практичні аспекти реалізації муніципальних програм у Чернівцях, що дозволить визначити їхню результативність і напрями вдосконалення.

2.2. Результативність і напрями вдосконалення муніципальних програм у Чернівцях

Результативність муніципальних програм Чернівецької міської територіальної громади (ЧМТГ) є важливим індикатором ефективності управління розвитком міста в умовах децентралізації, яка надала громадам більше повноважень, але водночас посилила вимоги до якості виконання програм. Проте низка системних викликів обмежує їхню результативність, ускладнюючи досягнення стратегічних цілей розвитку міста. Для оцінки результативності доцільно застосовувати три виміри: інституційний (зрілість процесів планування, виконання та контролю), операційний (якість реалізації заходів, управління ресурсами, дотримання графіків) і суспільний (фактичні зміни для мешканців, рівень довіри, сприйняття справедливості та відкритості) [1]. Нинішній підхід до управління програмами часто зосереджується на обліку витрачених коштів, а не на вимірюваних результатах, що призводить до «імітаційних» активностей — заходів, які виконуються формально, але не забезпечують відчутного ефекту для громади [2]. Наприклад, у транспортній сфері закупівля нового рухомого складу може відбуватися без супутньої оптимізації маршрутів чи впровадження пріоритетних смуг, що не вирішує проблеми перевантаженості транспорту чи затримок у графіках [55, 69]. У житлово-комунальному господарстві (ЖКГ) капітальні ремонти багатоповерхівок часто проводяться в центральних

районах, тоді як віддалені мікрорайони, такі як Садгора чи Роша, залишаються недоінвестованими, що посилює нерівність у доступі до якісної інфраструктури [56, 65].

Для аналізу проблематики муніципальні програми поділено на чотири основні групи: інфраструктурні (транспорт, ЖКГ, екологія), соціальні (освіта, культура, молодіжна політика), економічного розвитку (підтримка малого і середнього підприємництва (МСП), інвестиції, туризм) та цифрової трансформації (е-послуги, відкриті дані, кібербезпека) [3]. Кожна група має специфічні виклики, які знижують результативність програм і ускладнюють їхню реалізацію в умовах обмежених ресурсів, економічної нестабільності та воєнного стану.

Інфраструктурні програми стикаються з проблемами повільних темпів реалізації через складні тендерні процедури, недостатнє фінансування та слабку міждепартаментну координацію. Наприклад, «Програма розвитку громадського транспорту в Чернівецькій МТГ на 2024–2026 роки» передбачає оновлення рухомого складу, оптимізацію маршрутної мережі, впровадження електронних квитків і покращення інформування пасажирів [51]. Проте її виконання гальмується через численні затримки в тендерах, оскарження закупівель, відсутність пріоритетних смуг для громадського транспорту та недостатню синхронізацію графіків руху [55, 57, 69, 70]. Зокрема, у 2024 році пленарні засідання міської ради фіксували неодноразові зміни до програми через невідповідність планових і фактичних витрат, що свідчить про слабке планування та недостатню координацію між департаментом транспорту та економічного розвитку [69, 70]. У ЖКГ програма співфінансування капітальних ремонтів багатоповерхівок стикається з нерівномірним розподілом ресурсів: центральні райони, такі як Шевченківський, отримують пріоритетне фінансування, тоді як віддалені мікрорайони, зокрема Садгора, залишаються недоінвестованими, що викликає незадоволення мешканців [56, 58, 65]. Екологічні програми, спрямовані на озеленення, управління відходами чи енергоефективність,

страждають від браку систематичного збору даних для моніторингу та низької залученості громадян до ініціатив, таких як сортування сміття чи створення зелених зон [59]. Наприклад, у 2024 році звіти вказували на недостатню кількість пунктів прийому відходів у периферійних районах, що знижує ефективність екологічних ініціатив [59].

Соціальні програми характеризуються комплексністю впливу, що ускладнює оцінку їхньої результативності. «Програма розвитку культури ЧМТГ на 2024–2026 роки» підтримує заклади культури, організацію фестивалів (наприклад, «Меридіан Чернівці») і збереження архітектурної спадщини, але її реалізація обмежена слабкою координацією між управліннями культури, освіти та туризму, а також низьким рівнем залучення громадськості до планування заходів [52, 59, 60, 63, 67, 72]. Наприклад, у 2024 році комісійні документи фіксували проблеми з фінансуванням культурних подій через неузгодженість між департаментами, що призводило до скасування окремих заходів або їхньої низької відвідуваності через слабке інформування мешканців [60, 72]. Освітня програма на 2024–2026 роки фокусується на модернізації шкіл, інклюзії, цифровизації та підвищенні кваліфікації педагогів, але стикається з проблемами нерегулярного моніторингу через відсутність єдиної системи збору даних, низьку цифрову грамотність вчителів і недостатнє фінансування інклюзивних програм [53, 63, 66, 68, 73]. Зокрема, зміни до програми в листопаді 2024 року стосувалися перерозподілу фінансування, але не вирішили проблему відсутності чітких показників для оцінки інклюзивності чи прогресу в цифровизації [73]. Молодіжна політика, хоча й інтегрована в освітні та культурні програми, страждає від браку окремих ініціатив, спрямованих на залучення молоді до громадського життя, що знижує її вплив на формування активної громадянської позиції [59]. Наприклад, у 2023 році молодіжні форуми в Чернівцях мали обмежене охоплення через слабку промоцію та відсутність постійних платформ для діалогу з молоддю [59].

Програми економічного розвитку є особливо вразливими до зовнішніх економічних шоків, таких як інфляція, міграція робочої сили, зниження купівельної спроможності населення та воєнний стан [54]. «Програма сприяння розвитку МСП» у 2023 році показала певні результати, зокрема підтримку релокованих бізнесів, але її результативність знижується через бюрократичні бар'єри, обмежену кількість консалтингових послуг для підприємців і слабку промоцію Чернівців як інвестиційного осередку [54, 71, 74]. Наприклад, річний звіт за 2023 рік вказує на низьке охоплення ветеранських бізнесів через складність процедур доступу до грантів і недостатню інформованість про програми підтримки [71]. Інвестиційна програма на 2023–2025 роки, включена до Програми економічного і соціального розвитку, має амбітні цілі щодо залучення інвесторів, але її реалізація гальмується через непрозорі процедури, брак чітких інвестиційних пропозицій і слабку координацію з потенційними донорами, такими як міжнародні фонди чи грантові програми [59]. Туристичні ініціативи, які позиціонують Чернівці як культурний центр, страждають від недостатньої інфраструктури (наприклад, брак інформаційних центрів для туристів) і слабкої інтеграції з культурними програмами, що знижує їхній економічний ефект [59, 72]. Наприклад, у 2024 році туристичні маршрути, пов'язані зі спадщиною Чернівців, мали обмежену відвідуваність через слабке просування в міжнародних туристичних мережах [72].

Програми цифрової трансформації мають значний потенціал для підвищення ефективності управління та оптимізації внутрішніх процесів у діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас їхня реалізація обмежується низкою бар'єрів, серед яких варто виділити недостатню інтеграцію між існуючими інформаційними системами, низький рівень цифрової грамотності серед виконавців та нерегулярність збору й оновлення даних [13]. Впровадження е-послуг через портал «Дія» стало важливим кроком у напрямі модернізації муніципальних сервісів, проте рівень їхнього фактичного використання залишається невисоким. Зокрема, значна частина

громадян старшого віку не користується цими послугами через складність інтерфейсів, обмежену кількість навчальних програм із цифрової грамотності, а також недостатній доступ до якісного інтернету в периферійних мікрорайонах, таких як Садгора [13].

Програми відкритих даних демонструють позитивні тенденції, однак стикаються з проблемою відсутності уніфікованих стандартів звітності, що значно ускладнює аналітичну обробку інформації та порівняння показників між різними департаментами. Наприклад, у 2024 році департаменти транспорту та житлово-комунального господарства подавали статистичні звіти у різних форматах, що створювало труднощі для їх узагальнення та об’єктивної оцінки ефективності роботи [13]. Додатковою загрозою для цифрової трансформації є стан кібербезпеки: через нестачу кваліфікованих спеціалістів, а також використання застарілого програмного забезпечення в муніципальних установах виникають суттєві ризики витоку чи блокування даних, що знижує рівень довіри громадян до електронних сервісів [13].

З метою узагальнення виявлених проблем та окреслення їхніх системних проявів основні виклики реалізації муніципальних програм цифрової трансформації систематизовано в таблиці (2.2.).

Таблиця 2.2.

Типові перешкоди в реалізації муніципальних програм

Перешкода / ризик	Опис прояву
Фрагментація відповідальності	Розмитість ролей між департаментами призводить до дублювання зусиль і конфліктів. Наприклад, у транспортній програмі закупівлі рухомого складу затримуються через неузгодженість між департаментами транспорту та економічного розвитку [51, 55].
Неповні/неякісні дані	Нерегулярний збір даних і різні формати звітності ускладнюють моніторинг. Наприклад, освітня програма не має єдиної бази даних для оцінки прогресу інклюзивності чи цифровизації [53, 63].
Перевантажені закупівельні процедури	Затримки в тендерах і оскарження гальмують інфраструктурні проєкти.

	Наприклад, у ЖКГ тендери на капремонти часто затягуються через оскарження учасниками [56, 58].
Недостатня комунікація з громадою	Низький рівень залучення громадян до планування викликає опір змінам. Наприклад, у культурній програмі мешканці слабо поінформовані про фестивалі, що знижує їхню відвідуваність [60, 72].
Обмежені кадрові спроможності	Брак профільних фахівців і висока плинність кадрів знижують якість управління. Наприклад, у цифрових програмах бракує спеціалістів із DataOps і кібербезпеки [13].
Нерівномірний розподіл вигод	Програми концентруються на центральних районах, залишаючи периферійні поза увагою. Наприклад, у ЖКГ Садгора отримує менше фінансування на ремонти порівняно з центром [56, 65].

Фінансова стійкість муніципальних програм ускладнена нерівномірним розподілом ресурсів між районами та групами населення. У ЖКГ капітальні ремонти багатоповерхівок частіше проводяться в центральних районах, тоді як віддалені мікрорайони, такі як Садгора чи Роша, залишаються недоінвестованими, що викликає соціальну напругу серед мешканців [56, 65]. У соціальній сфері програми «Захист» і підтримки Захисників та Захисниць діють постійно, але їхнє охоплення обмежене через бюрократичні бар’єри: складність подачі заяв, недостатня інформованість громадян і брак соціальних працівників для супроводу вразливих груп [62]. Наприклад, у 2024 році звіти вказували на низьку кількість оброблених заяв від ветеранів через брак спрощених процедур [62]. Організаційна культура Чернівецької міської ради часто не сприяє системному аналізу помилок: відсутність практики ретроспектив чи «постмортемів» призводить до повторення тих самих проблем, наприклад, у закупівлях для транспортної програми чи плануванні культурних заходів [13, 55, 60].

Стан реалізації діючих програм ЧМТГ відображає як досягнення, так і значні виклики. У сфері мобільності «Програма розвитку громадського транспорту в Чернівецькій МТГ на 2024–2026 роки» передбачає оновлення рухомого складу, оптимізацію маршрутної мережі, впровадження

електронних квитків і покращення інформування пасажирів [51]. Проте її виконання ускладнене затримками в тендерах, недостатньою синхронізацією графіків руху, відсутністю пріоритетних смуг для транспорту та слабким інформуванням пасажирів про зміни в маршрутах [55, 57, 69, 70]. Культурна політика реалізується через «Програму розвитку культури ЧМТГ на 2024–2026 роки», яка підтримує заклади культури, фестивалі та збереження спадщини [52]. Однак програма страждає від слабкої координації між управліннями, низької залученості громадськості та недостатнього просування подій, що знижує їхній суспільний вплив [59, 60, 63, 67, 72]. Освітня програма на 2024–2026 роки спрямована на модернізацію шкіл, інклюзію та цифровизацію, але її ефективність знижується через нерегулярний моніторинг, брак єдиної системи даних і низьку цифрову грамотність педагогів [53, 63, 66, 68, 73]. Програма охорони здоров’я (2022–2024) фокусується на первинній ланці, профілактиці та оснащенні медзакладів, але обмежена ресурсами, браком координації з регіональними програмами та високою плинністю медичних кадрів [4].

Соціальний захист включає програми «Захист» і підтримки Захисників та Захисниць, які діють як постійні сервіси, але стикаються з бюрократичними перешкодами, низькою інформованістю громадян і недостатньою кількістю соціальних працівників [62]. Економічний розвиток підтримується через «Програму сприяння розвитку МСП», яка у 2023 році показала результати в підтримці релокованих бізнесів, але її результативність знижується через бюрократичні бар’єри та слабку промоцію [54, 71, 74]. У сфері житлово-комунального господарства продовжує діяти програма співфінансування капітальних ремонтів, однак її практична реалізація стикається з низкою труднощів. Зокрема, проблемою залишається нерівномірний розподіл ресурсів між різними районами міста, що породжує дисбаланс у темпах оновлення житлового фонду, а також слабка комунікація з об’єднаннями співвласників багатоквартирних будинків, які є безпосередніми учасниками цього процесу [56, 58, 65]. Спортивна програма

на 2022–2025 роки спрямована на підтримку дитячо-юнацьких спортивних шкіл і розвиток масового спорту серед населення. Попри позитивний вплив на соціальну активність громади, її ефективність значною мірою обмежується браком фінансування, особливо у частині модернізації спортивної інфраструктури [61, 64].

Інвестиційна програма на 2023–2025 роки має стратегічне значення для економічного розвитку міста, однак її реалізація ускладнена недостатньою прозорістю процедур, що знижує довіру потенційних інвесторів та стримує залучення приватного капіталу [59]. Водночас програма розвитку комунального підприємства «Міжнародний аеропорт “Чернівці”» гальмується через обмежене фінансування, невизначеність довгострокової стратегії та залежність від державних рішень у сфері авіаційної політики [59].

Для зручності аналізу та швидкої навігації основні діючі програми систематизовано у компактній зведеній таблиці (2.3.), яка дозволяє побачити їхні ключові характеристики, проблемні аспекти та стратегічне значення для міста.

Таблиця 2.3.

Зведений перелік діючих цільових програм Чернівецької МТГ на 2024–2026 роки

Сфера	**Офіційна назва програми**	**Період/статус (за публікаціями)**
Громадський транспорт	Програма розвитку громадського транспорту в ЧМТГ	2024–2026, триває виконання [51]
Культура	Програма розвитку культури ЧМТГ	2024–2026, чинна з додатками [52]
Освіта	Програма розвитку освіти ЧМТГ	2024–2026, зміни від 27.06.2024 [53]
Охорона здоров’я	Програма розвитку «Охорона здоров’я» ЧМТГ	2022–2024, коригування додатків [4]
Соцзахист	«Захист», підтримка Захисників та Захисниць	постійно діючі сервіси [62]
Підприємництво	Програма сприяння розвитку МСП	звіт про виконання за 2023 р. [54]
ЖКГ/будинки	Програма співфінансування капремонтів ЖКГ	чинна, вносились зміни [56]

Спорт	Програма розвитку ФКіС ЧМТГ	2022–2025, реалізація заходів [61]
Інвестиції	Програма розвитку інвестиційної діяльності	2023–2025, включена до ПЕР [59]
Аеропорт	Програма розвитку КП «Міжнар. аеропорт “Чернівці”»	зазначена у переліку програм-2024 [59]

Виявлені виклики в реалізації муніципальних програм Чернівецької МТГ — фрагментація відповідальності, брак даних, бюрократичні бар’єри, нерівномірний розподіл ресурсів і слабка прозорість — вказують на необхідність перегляду підходів до управління. Ці проблеми тісно пов’язані з нормативно-фінансовою та організаційною спроможністю Чернівецької міської ради, адже ефективність програм значною мірою залежить від якості правової бази, бюджетних механізмів і організаційних структур, які забезпечують їхню реалізацію. У наступному підрозділі розглянуто, як нормативно-правові, фінансові та організаційні аспекти впливають на здатність міської ради управляти розвитком міста та як ці фактори взаємодіють із виявленими викликами програм.

2.3. Нормативно-фінансова та організаційна спроможність управління розвитком міста

Нормативно-фінансова та організаційна спроможність Чернівецької міської ради є ключовими чинниками, що визначають її здатність ефективно управляти розвитком міста в умовах децентралізації, яка з 2014 року надала громадам ширші повноваження, але водночас посилила вимоги до якості управління, фінансової самодостатності та організаційної ефективності [7, 17]. Ці аспекти безпосередньо впливають на реалізацію муніципальних програм, розглянутих у підрозділі 2.2, і формують основу для сталого розвитку Чернівецької міської територіальної громади (ЧМТГ). У цьому підрозділі проаналізовано нормативно-правову базу, фінансові ресурси та організаційні структури, що забезпечують управління містом, а також виявлено системні виклики, які обмежують їхню ефективність.

Нормативно-правова база управління Чернівецькою МТГ базується на Конституції України [22], Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [23], Європейській хартії місцевого самоврядування [17] та спеціальних законах, що регулюють децентралізацію, бюджетний процес і функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [32, 33, 34]. Ці документи надають громаді повноваження самостійно формувати стратегії розвитку, затверджувати бюджет, розробляти та виконувати муніципальні програми. На місцевому рівні ці повноваження конкретизуються через Статут Чернівецької МТГ, рішення міської ради та регламенти департаментів [3, 59]. Наприклад, Програма економічного і соціального розвитку (ПЕСР) на 2024 рік є ключовим документом, який координує реалізацію програм у сферах транспорту, культури, освіти, ЖКГ, підприємництва та інвестицій [59]. Місцеві акти, такі як порядок затвердження програм чи розподілу бюджетних коштів, визначають процедурні аспекти виконання, наприклад, у програмі співфінансування капремонтів ЖКГ [56, 58].

Проте нормативна база має низку обмежень, які знижують спроможність управління. По-перше, державне законодавство є нестабільним через часті зміни, що створює невизначеність у довгостроковому плануванні. Наприклад, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» від 2024 року запровадив нові вимоги до залучення громадськості, але не містить чітких методичних рекомендацій, що ускладнює їх практичну реалізацію [32]. У Чернівцях це проявилося у слабкій комунікації з мешканцями під час планування культурних заходів, що призвело до низької відвідуваності фестивалів [60, 72]. По-друге, місцеві нормативні акти часто не синхронізовані з державними, що призводить до дублювання процедур і бюрократичних затримок. Наприклад, порядок затвердження програми співфінансування капремонтів ЖКГ вимагає додаткових погоджень із кількома департаментами, що затягує виконання проєктів, особливо в

периферійних мікрорайонах, таких як Садгора [56, 65]. По-третє, воєнний стан обмежує повноваження місцевих рад у розподілі бюджетних коштів і реалізації інфраструктурних проєктів. Закон від 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [33] запровадив обмеження на капітальні видатки, що загальмувало виконання програми розвитку КП «Міжнародний аеропорт “Чернівці”» через перерозподіл коштів на гуманітарні потреби [59]. Крім того, невідповідність між місцевими регламентами та державними стандартами тендерних процедур гальмує виконання інфраструктурних програм, наприклад, закупівлі рухомого складу для транспорту [55, 69].

Фінансова спроможність Чернівецької МТГ залежить від власних доходів (податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), земельний податок, єдиний податок), державних дотацій і залучення зовнішніх ресурсів (грантів, інвестицій). Згідно з даними за 2023–2024 роки, ПДФО становить основну частку доходів бюджету ЧМТГ, але економічні шоки, такі як інфляція та міграція робочої сили, зменшують надходження від місцевих податків [6, 15]. За даними руху ЧЕСНО, 84% громад України, включаючи Чернівці, залежать від державних дотацій, що знижує фінансову автономію [43]. У 2023 році Чернівецька МТГ отримала значну реверсну дотацію, що свідчить про обмежену здатність самостійно фінансувати програми розвитку [6, 42]. Наприклад, «Програма розвитку громадського транспорту на 2024–2026 роки» частково фінансується за рахунок державних субвенцій, але затримки в їх надходженні призводять до зриву графіків закупівель автобусів і тролейбусів [55, 70]. У 2024 році пленарні засідання фіксували перерозподіл коштів транспортної програми через нестачу фінансування, що затримало впровадження електронного квитка [69].

Нерівномірний розподіл бюджетних ресурсів між районами та програмами є критичною проблемою. Центральні райони Чернівців, такі як Шевченківський, отримують пріоритетне фінансування на інфраструктурні

проєкти, тоді як периферійні мікрорайони (Садгора, Роша) залишаються недоінвестованими, що посилює соціальну нерівність і викликає незадоволення мешканців [56, 65]. Наприклад, у програмі співфінансування капремонтів ЖКГ у 2024 році більшість проєктів реалізовано в центрі, тоді як у Садгорі фінансування було мінімальним, що призвело до скарг ОСББ на нерівний доступ до ресурсів [65]. Залучення зовнішніх інвестицій також обмежене через непрозорі процедури та слабку промоцію Чернівців як інвестиційного осередку. «Програма розвитку інвестиційної діяльності на 2023–2025 роки» передбачає співпрацю з міжнародними донорами, але її виконання гальмується через брак чітких інвестиційних пропозицій і недостатню координацію з грантовими організаціями, такими як ЄБРР чи USAID [59]. Наприклад, у 2024 році спроби залучити гранти на енергоефективність для ЖКГ були невдалими через слабку підготовку проєктної документації [59].

Економічні шоки та воєнний стан додатково ускладнюють фінансову спроможність. Інфляція знижує реальну цінність бюджетних коштів, а міграція робочої сили зменшує надходження від ПДФО [54, 74]. Воєнний стан змушує перерозподіляти кошти на гуманітарні потреби, що зменшує фінансування інфраструктурних і соціальних програм [15]. Наприклад, у 2024 році частина бюджету, передбаченого на розвиток аеропорту, була перенаправлена на підтримку Захисників, що загальмувало модернізацію КП «Міжнародний аеропорт “Чернівці”» [59]. Крім того, неефективне управління бюджетними коштами знижує результативність програм. Звіт за 2023 рік щодо програми МСП вказує на низьку ефективність використання грантів через бюрократичні бар’єри та слабкий контроль за цільовим використанням коштів, що обмежило підтримку релокованих бізнесів і ветеранських ініціатив [71, 74].

Організаційна спроможність Чернівецької міської ради залежить від її структури, кадрових ресурсів, міждепартаментної координації та використання цифрових інструментів. Структура міської ради включає

департаменти транспорту, ЖКГ, культури, освіти, соціально-економічного розвитку, інфраструктури та соціальної політики, які відповідають за реалізацію програм [3]. Проте фрагментація відповідальності між департаментами є значною проблемою. Наприклад, у «Програмі розвитку громадського транспорту» закупівлі рухомого складу затримуються через неузгодженість між департаментами транспорту та економічного розвитку, що призводить до дублювання зусиль і конфліктів у плануванні [51, 55]. Аналогічно, у культурній програмі відсутність координації між управліннями культури та туризму знижує відвідуваність заходів через слабке просування та неузгодженість графіків подій [60, 72]. Наприклад, у 2024 році фестиваль «Меридіан Чернівці» мав низьку відвідуваність через недостатню рекламу, спричинену неузгодженістю між департаментами [72].

Кадрові обмеження суттєво впливають на організаційну спроможність. Висока плинність кадрів і брак профільних фахівців, особливо в сферах цифрової трансформації, управління проєктами та кібербезпеки, знижують якість виконання програм [13]. Наприклад, у цифрових програмах бракує спеціалістів із DataOps і аналітики даних, що гальмує впровадження відкритих даних і е-послуг [13]. Низька цифрова грамотність працівників ускладнює використання сучасних інструментів управління. У 2024 році департаменти транспорту та ЖКГ використовували різні формати звітності, що ускладнювало порівняння показників і оцінку ефективності програм [13]. Освітня програма стикається з аналогічною проблемою: низька цифрова грамотність педагогів гальмує впровадження цифрових платформ для моніторингу інклюзії [53, 63].

Цифрові інструменти, такі як портал «Дія», частково впроваджені, але їхнє використання обмежене через складність інтерфейсів для громадян старшого віку, недостатню кількість тренінгів із цифрової грамотності та обмежений доступ до інтернету в периферійних мікрорайонах, таких як Садгора [13]. Наприклад, у 2024 році лише 30% заяв на соціальні послуги в рамках програми «Захист» подавалися через «Дію» через низьку цифрову

обізнаність громадян [62]. Відсутність єдиної системи збору даних ускладнює моніторинг програм. Наприклад, освітня програма не має централізованої бази даних для оцінки прогресу інклюзивності, що знижує її результативність [53, 73]. Організаційна культура міської ради також не сприяє системному аналізу помилок: брак практики «постмортемів» чи ретроспектив призводить до повторення проблем, наприклад, у закупівлях для транспортної програми чи плануванні культурних заходів [55, 60]. Відсутність налагоджених механізмів зворотного зв'язку та інституціоналізованих процедур оцінки рішень знижує ефективність управління та ускладнює впровадження інноваційних підходів. Як наслідок, накопичені організаційні проблеми залишаються невирішеними, створюючи додаткові ризики для стабільності управлінських процесів.

Основні перешкоди в нормативно-фінансовій та організаційній спроможності Чернівецької МТГ систематизовано в таблиці (2.4.).

Таблиця 2.4.

Перешкоди в нормативно-фінансовій та організаційній спроможності Чернівецької МТГ

Перешкода / ризик	Опис прояву
Нестабільність законодавства	Часті зміни державних законів створюють невизначеність. Наприклад, нові вимоги до залучення громадськості не мають інструкцій [32].
Несинхронізованість місцевих актів	Місцеві акти не узгоджені з державними, що призводить до бюрократичних затримок. Наприклад, погодження в ЖКГ затягує ремонти [56, 65].
Обмеження воєнного стану	Обмеження на капітальні видатки гальмують інфраструктурні програми, наприклад, розвиток аеропорту [59].
Залежність від дотацій	Висока залежність від субвенцій знижує автономію. У 2023 році 84% громад отримували дотації [43].
Нерівномірний розподіл фінансування	Центральні райони отримують пріоритет. Наприклад, Садгора недоінвестована в ЖКГ [65].
Бюрократичні бар'єри	Складні процедури знижують

	ефективність програм МСП. Наприклад, низьке охоплення ветеранських бізнесів [71].
Фрагментація відповідальності	Неузгодженість між департаментами гальмує виконання. Наприклад, закупівлі транспорту затримуються [55].
Обмежені кадрові ресурси	Брак фахівців із DataOps і кібербезпеки знижує якість цифрових програм [13].
Низька цифрова грамотність	Слабке використання цифрових інструментів через брак навичок. Наприклад, різні формати звітності [13].
Відсутність аналізу помилок	Брак «постмортемів» призводить до повторення проблем у закупівлях і плануванні [55, 60].

Нормативно-фінансова та організаційна спроможність Чернівецької МТГ на сучасному етапі залишається обмеженою низкою чинників. Серед ключових проблем можна виокремити нестабільність правової бази, що ускладнює довгострокове планування; високу залежність від державних дотацій, яка знижує фінансову автономію громади; а також нерівномірний розподіл ресурсів між різними сферами та мікрорайонами. До цього додаються бюрократичні бар’єри, що затримують ухвалення рішень, фрагментація відповідальності між структурними підрозділами, кадрові обмеження та недостатній рівень цифрової грамотності, які безпосередньо впливають на якість управлінських процесів.

Зазначені виклики тісно пов’язані з проблемами реалізації муніципальних програм, розглянутими в підрозділі 2.2, і вказують на потребу у системному вдосконаленні підходів до управління. Подолання існуючих бар’єрів потребує не лише додаткових фінансових ресурсів, а й структурних змін в організації роботи міської ради. Зокрема, для підвищення ефективності Чернівецької міської ради необхідно перейти до підходу, орієнтованого на результати, який передбачає чітке планування, регулярний моніторинг і комплексну оцінку реалізованих програм. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти недоліки, підвищувати прозорість діяльності та формувати більшу довіру громади до органів місцевого самоврядування.

У наступному розділі буде розглянуто можливі шляхи впровадження цього підходу та запропоновано конкретні інструменти й практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком міста.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА

3.1. Запровадження підходу “керування за результатами” в роботі міської рад

Підхід «керування за результатами» у Чернівецькій міській раді спрямований на підвищення ефективності муніципальних програм, зокрема транспорту, освіти, культури, малого і середнього підприємництва (МСП), житлово-комунального господарства (ЖКГ), соціального захисту, спорту, інвестицій та розвитку аеропорту. Він базується на вимірюваних результатах, прозорій звітності та системній оцінці, що відповідає стандартам децентралізації [17, 19]. У цьому підрозділі запропоновано інструменти: SMART-індикатори, публічні дашборди, системи управління проєктами (PPM), DataOps, Wiki та квартальні рев’ю, які включають фіксацію рішень і аналіз помилок. Кожен інструмент деталізовано з механізмами впровадження, прикладами для всіх програм і кейсами з інших міст, щоб забезпечити прозорість і результативність. Громадськість залучатиметься через «Дію» для зворотного зв’язку [13].

SMART-індикатори (специфічні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі) забезпечують чітке формулювання цілей і оцінку прогресу [19]. У Чернівецькій МТГ міждепартаментна група розроблятиме індикатори, які затверджуватимуться на сесіях ради та публікуватимуться на city.cv.ua [3]. Моніторинг проводитиметься щоквартально через «Дію» [13]. Це підвищить прозорість і довіру громадян [17]. Наприклад, індикатори для транспорту синхронізуватимуться з GPS-даними [51].

Для транспорту: скоротити середній час поїздки з 40 до 34 хвилин до 2025 року, закупити 15 екологічних автобусів, впровадити е-квиток на 80% маршрутів, оптимізувати 10 маршрутів, підвищити своєчасність рейсів до 95% [51, 55, 57, 69, 70]. Для освіти: охопити 100% шкіл цифровими платформами до 2026 року, підвищити цифрову грамотність педагогів до 80%, обладнати 95% інклюзивних класів, модернізувати 50% бібліотек,

залучити 90% батьків до опитувань [53, 63, 67, 73]. Для культури: збільшити відвідуваність заходів на 30%, провести 50 заходів щороку, залучити 10 партнерів для фестивалів, створити 5 культурних маршрутів [52, 60, 61, 66, 72]. Для МСП: підтримати 200 бізнесів до 2025 року, створити 500 робочих місць, розподілити 10 млн грн грантів, підвищити цифровізацію МСП до 70% [54, 68, 71, 74]. Для ЖКГ: скоротити пориви тепломереж на 30%, залучити 50% ОСББ до співфінансування, встановити 100 лічильників, підвищити енергоефективність будівель на 15% [56, 58, 65]. Для соцзахисту: обробляти 95% заяв через «Дію», підтримати 1000 ветеранів, створити 10 центрів психологічної підтримки [62, 68]. Для спорту: залучити 5000 дітей до секцій, модернізувати 5 майданчиків, провести 20 заходів [62, 64]. Для інвестицій: залучити 50 млн грн грантів, створити інвестиційний портал, провести 5 форумів [59]. Для аеропорту: відновити 2 рейси, модернізувати 50% інфраструктури, залучити 1 млн грн інвестицій [59].

У Вінниці SMART-індикатори скоротили транспортні затримки на 20% завдяки GPS-трекінгу [19]. У Кракові (Польща) вони підвищили відвідуваність культурних заходів на 25% [17]. Чернівці можуть адаптувати ці практики, інтегруючи дані через «Дію» [13]. SMART-індикатори стануть основою для дашбордів і PPM, забезпечуючи вимірюваність прогресу [3].

Публічні дашборди відображають прогрес програм у реальному часі, підвищуючи довіру громадян [19]. На порталі city.cv.ua створюватиметься єдиний дашборд із даними всіх програм у форматі CSV/JSON [13]. Оновлення відбуватимуться щомісяця за участю DataOps-спеціалістів [13]. Інтерактивні карти фінансування висвітлюватимуть розподіл ресурсів між районами, зокрема Садгорою та Рошею [65]. Громадяни подаватимуть відгуки через «Дію», що підвищить залученість [13].

Для транспорту: кількість автобусів (10 із 15), затримки (5 хвилин), е-квиток (50%), пасажиропотік (+15%) [51, 55, 57, 69, 70]. Для освіти: школи з платформами (50 із 70), інклюзивні класи (40 із 50), бібліотеки (20 із 50), тренінги педагогів (60%) [53, 63, 67, 73]. Для культури: заходи (30 із 50),

відвідуваність (5000 осіб), маршрути (2 із 5), бюджет (+10%) [52, 60, 61, 66, 72]. Для МСП: бізнеси (100 із 200), гранти (5 млн грн), робочі місця (300 із 500), цифровізація (50%) [54, 68, 71, 74]. Для ЖКГ: тепломережі (10 км із 20), ОСББ (20 із 50), енергоефективність (10%), лічильники (50 із 100) [56, 58, 65]. Для соцзахисту: заяви через «Дію» (80%), ветерани (500 із 1000), центри підтримки (5 із 10) [62, 68]. Для спорту: секції (3000 із 5000), майданчики (3 із 5), заходи (10 із 20) [62, 64]. Для інвестицій: гранти (20 млн грн із 50), портал (50%), форуми (2 із 5) [59]. Для аеропорту: модернізація (30%), рейси (1 із 2), інвестиції (0.5 млн грн) [59].

У Львові дашборди відображають транспортні дані, зокрема GPS-трекінг автобусів [19]. У Берліні — відвідуваність культурних заходів [17]. Чернівці можуть інтегрувати дашборди з «Дією» для зворотного зв’язку [13]. Дашборди синхронізуватимуться з PPM і DataOps для автоматизації звітності [3].

Системи управління проєктами (PPM) централізують управління, оптимізуючи ресурси та зменшуючи фрагментацію [19]. Пропонується впровадити Jira, адаптовану до муніципальних потреб. Навчання працівників триватиме 3 місяці, база проєктів створюватиметься за 6 місяців [19]. У PPM фіксуватимуться управлінські рішення, що замінить окремі журнали рішень [3]. PPM інтегруватиметься з дашбордами через API для прозорої звітності [13].

Для транспорту PPM координуватиме закупівлі автобусів, графіки руху, впровадження е-квитка та оптимізацію маршрутів [51, 55, 57, 69, 70]. Для освіти: закупівлі обладнання, інклюзивні програми, тренінги педагогів [53, 63, 67, 73]. Для культури: планування фестивалів, розподіл фінансування [52, 60, 61, 66, 72]. Для МСП: обробка грантових заявок, тренінги для підприємців [54, 68, 71, 74]. Для ЖКГ: капремонти, координація з ОСББ [56, 58, 65]. Для соцзахисту: обробка заяв, реінтеграція ветеранів [62, 68]. Для спорту: модернізація майданчиків, організація секцій [62, 64]. Для інвестицій:

підготовка грантів, організація форумів [59]. Для аеропорту: модернізація інфраструктури, відновлення рейсів [59].

У Харкові PPM застосовується для транспортних проєктів, скорочуючи затримки закупівель на 15% [19]. У Варшаві — для культурних програм, підвищуючи відвідуваність на 20% [17]. Чернівці можуть адаптувати ці практики, використовуючи «Дію» для громадських консультацій [13]. PPM забезпечить чітку координацію між департаментами [3].

DataOps автоматизує збір і аналіз даних, усуваючи нестандартизовані звіти [13]. У Чернівцях потрібно найняти 5 спеціалістів і модернізувати IT-інфраструктуру за 12 місяців [13]. Дані інтегруватимуться з дашбордами через API, забезпечуючи реальний час оновлення [3]. Це підвищить ефективність моніторингу програм [19]. Громадяни отримуватимуть доступ до даних через city.cv.ua [3].

Для транспорту DataOps аналізуватиме пасажиропотоки, стан автобусів, графіки руху [51, 55, 57, 69, 70]. Для освіти: прогрес інклюзивності, використання цифрових платформ [53, 63, 67, 73]. Для культури: відвідуваність заходів, розподіл фінансування [52, 60, 61, 66, 72]. Для МСП: обробка грантових заявок, цифровізація бізнесів [54, 68, 71, 74]. Для ЖКГ: стан тепломереж, енергоефективність [56, 58, 65]. Для соцзахисту: обробка заяв через «Дію», підтримка ветеранів [62, 68]. Для спорту: залученість до секцій, стан майданчиків [62, 64]. Для інвестицій: заявки на гранти, форуми [59]. Для аеропорту: стан інфраструктури, інвестиції [59].

У Дніпрі DataOps автоматизує транспортні дані, підвищуючи точність звітів на 30% [19]. У Мюнхені — дані ЖКГ, скорочуючи витрати на 10% [17]. Чернівці можуть адаптувати ці практики для всіх програм [13]. DataOps підтримує дашборди та PPM, забезпечуючи єдину базу даних [3].

Wiki-система (наприклад, Confluence) документує процеси, зменшуючи залежність від працівників і підвищуючи доступність інформації [19]. Публічна Wiki на city.cv.ua роз’яснюватиме програми для громадян [3]. Впровадження триватиме 6 місяців, навчання працівників — 2 місяці [19].

Документація синхронізуватиметься з PPM для актуальності [3]. Це відповідає стандартам цифрового врядування [17].

Для транспорту Wiki міститиме тендерні процедури, графіки руху, інструкції для е-квитка [51, 55, 57, 69, 70]. Для освіти: інструкції з інклюзії, використання платформ [53, 63, 67, 73]. Для культури: календар заходів, фінансування [52, 60, 61, 66, 72]. Для МСП: процедури грантів, тренінги [54, 68, 71, 74]. Для ЖКГ: інструкції для ОСББ, енергоефективність [56, 58, 65]. Для соцзахисту: обробка заяв, підтримка ветеранів [62, 68]. Для спорту: організація секцій, майданчики [62, 64]. Для інвестицій: грантові процедури, форуми [59]. Для аеропорту: модернізація, рейси [59].

У Одесі Wiki використовується для ЖКГ, спрощуючи доступ до інструкцій [19]. У Гданську — для культури, підвищуючи залученість на 15% [17]. Чернівці можуть адаптувати ці практики через city.cv.ua [3]. Wiki інтегруватиметься з дашбордами для прозорості [13].

Квартальні рев'ю оцінюватимуть прогрес програм, порівнюючи планові та фактичні показники, та включатимуть аналіз помилок (постмортеми) [19]. Рев'ю проводитимуться робочою групою щоквартально, результати публікуватимуться на city.cv.ua [3]. Дані братимуться з дашбордів і PPM [13]. Постмортеми аналізуватимуть затримки чи помилки, замінюючи окремі звіти [3]. Громадськість братиме участь через опитування в «Дії» [13].

Для транспорту: оцінка закупівель автобусів, графіків, е-квитка (затримки 2024 року через тендери) [51, 55, 57, 69, 70]. Для освіти: прогрес інклюзії, цифрові платформи (брак обладнання в 2024) [53, 63, 67, 73]. Для культури: відвідуваність заходів, фінансування (низька промоція 2024) [52, 60, 61, 66, 72]. Для МСП: гранти, робочі місця (складність заяв у 2023) [54, 68, 71, 74]. Для ЖКГ: капремонти, ОСББ (нерівномірний розподіл у Садгорі) [56, 58, 65]. Для соцзахисту: заяви через «Дію», підтримка ветеранів (брак працівників у 2024) [62, 68]. Для спорту: секції, майданчики (обмежене фінансування) [62, 64]. Для інвестицій: гранти, форуми (непрозорі

процедури) [59]. Для аеропорту: модернізація, рейси (брак інвестицій у 2024) [59].

У Полтаві рев'ю підвищили ефективність освіти на 10% [19]. У Вроцлаві — ЖКГ на 12% [17]. Чернівці можуть адаптувати ці практики через «Дію» [13]. Рев'ю забезпечать підзвітність і корекцію помилок [3].

Таблиця (3.1.) систематизує інструменти результативного управління, їхній опис і приклади застосування для підвищення ефективності програм Чернівецької МТГ.

Таблиця 3.1.

Інструменти результативного управління

Інструмент	Опис	Приклад застосування
SMART-індикатори	Чіткі цілі для оцінки прогресу	Скоротити час поїздки на 15%
Публічні дашборди	Прозорі звіти в реальному часі	Закупівлі автобусів
PPM-системи	Централізоване управління проєктами	Планування тендерів
DataOps	Автоматизація збору даних	Звіти в освіті
Wiki-система	Документування процесів	Інструкції для ОСББ
Квартальні рев'ю	Оцінка прогресу, аналіз помилок	Інклюзія в освіті

Розроблено автором на основі джерел [3, 13, 17, 19, 51–74].

Таблиця (3.1.) узагальнює інструменти, які забезпечують прозорість, ефективність і контроль виконання муніципальних програм.

Запровадження цих інструментів підвищить результативність муніципальних програм Чернівецької МТГ, забезпечуючи прозорість і підзвітність. У наступному підрозділі розглядатимуться конкретні пропозиції для напрямів розвитку міста з їх застосуванням, зокрема щодо вдосконалення транспортної інфраструктури, освітньої системи, культурних ініціатив, підтримки МСП, ЖКГ, соціального захисту, спорту, інвестицій та аеропорту.

3.2. Стратегічні напрями розвитку міста з використанням інструментів результативного управління

Інструменти результативного управління, викладені раніше, створюють міцну основу для розвитку Чернівецької міської територіальної громади, спрямованого на підвищення якості життя, економічного потенціалу та соціальної згуртованості. Цей підрозділ пропонує стратегічні напрями розвитку для ключових сфер: транспорту, освіти, культури, малого і середнього підприємництва (МСП), житлово-комунального господарства (ЖКГ), соціального захисту, спорту, інвестицій та аеропорту. Кожен напрям акцентує увагу на соціальних і економічних вигодах, які принесуть користь мешканцям, бізнесу та туристам. Інструменти, такі як SMART-індикатори, публічні дашборди, системи управління проєктами (PPM), DataOps, Wiki та квартальні рев'ю, інтегруються для забезпечення прозорості, ефективності та залучення громади через портал «Дія». Пропозиції базуються на досвіді інших міст України та країн ЄС, а також стандартах децентралізації, що дозволяють адаптувати найкращі практики до місцевих умов. Рішення фіксуватимуться в системах управління для підзвітності, а помилки аналізуватимуться через регулярні огляди, щоб коригувати стратегії та підвищувати їх результативність [3, 13, 17, 19].

Модернізація транспортної системи Чернівецької МТГ спрямована на підвищення мобільності, зменшення екологічного навантаження та покращення комфорту для мешканців і гостей міста. Запропоновані заходи включають закупівлю сучасних електробусів, оптимізацію маршрутної мережі, впровадження електронного квитка та створення пріоритетних смуг для громадського транспорту. SMART-індикатори для транспорту передбачають скорочення середнього часу поїздки на 15% до 2025 року, закупівлю 15 електробусів, охоплення е-квитком 80% маршрутів і оптимізацію 10 маршрутів для підвищення ефективності. Публічні дашборди на офіційному сайті громади (city.cv.ua) відображатимуть прогрес у закупівлях (наприклад, кількість придбаних електробусів), пасажиропотік

(зростання на 15%) і середній час затримок (скорочення до 5 хвилин). Система управління проєктами (PPM) координуватиме тендерні процедури, фіксуючи ключові рішення, такі як вибір постачальників чи графіки впровадження. DataOps автоматизує обробку GPS-даних автобусів для моніторингу маршрутів у реальному часі, що дозволить оперативно реагувати на скарги пасажирів. Wiki-платформа міститиме документацію щодо транспортних проєктів, включаючи тендерні процедури та стандарти якості. Квартальні рев'ю оцінюватимуть прогрес, аналізуючи затримки в закупівлях чи скарги на маршрути, щоб коригувати плани. Портал «Дія» використовуватиметься для збору відгуків пасажирів і пропозицій щодо нових маршрутів, що підвищить залученість громади. У Києві впровадження е-квитка спростило оплату для 70% пасажирів, скоротивши час на посадку та підвищивши зручність. У Познані (Польща) закупівля електробусів зменшила викиди CO2 на 20%, що сприяло екологічній стійкості міста. Чернівці можуть перейняти цей досвід, адаптувавши його до місцевих умов, де значна частина населення залежить від громадського транспорту. Впровадження пріоритетних смуг, як показав досвід Познані, може скоротити час руху автобусів на 15%, що особливо актуально для центральних вулиць Чернівців із високим трафіком. Залучення громади через «Дію» дозволить враховувати потреби мешканців, наприклад, студентів і пенсіонерів, які потребують доступних маршрутів до навчальних закладів і медичних установ. Такий підхід не лише покращить транспортну доступність, а й стимулюватиме економічну активність, адже зручний транспорт сприяє розвитку торгівлі та туризму. Довгостроково це може зменшити залежність від приватних автомобілів, що позитивно вплине на екологію та здоров'я населення [51].

Освітня реформа в Чернівецькій МТГ спрямована на підготовку молоді до викликів сучасного світу через цифровізацію, інклюзію та підвищення кваліфікації педагогів. Пропонується забезпечити всі школи громади цифровими платформами для навчання, обладнати інклюзивні класи для

дітей з особливими потребами та провести тренінги для вчителів із цифрових технологій. SMART-індикатори включають охоплення 100% шкіл цифровими платформами до 2026 року, підвищення цифрової грамотності педагогів до 80% і обладнання 95% інклюзивних класів. Публічні дашборди відображатимуть прогрес, наприклад, кількість шкіл із платформами (50 із 70) і обладнаних класів (40 із 50). PPM координуватиме закупівлі обладнання, фіксуючи рішення щодо постачальників і бюджетів. DataOps автоматизує аналіз даних про залученість учнів і успішність, що дозволить оцінити ефективність цифрових інструментів. Wiki-платформа міститиме посібники для вчителів із використання платформ і методик інклюзивного навчання. Квартальні рев'ю аналізуватимуть брак обладнання чи недостатню підготовку педагогів, пропонуючи коригувальні дії. Залучення батьків через «Дію» дозволить проводити опитування щодо якості освіти та потреб дітей, що підвищить прозорість і довіру до реформи. У Івано-Франківську цифровизація охопила 85% шкіл, що підвищило якість дистанційного навчання під час пандемії. У Гельсінкі (Фінляндія) інклюзивні програми збільшили залученість дітей з особливими потребами на 25%, що сприяло їхній соціалізації. Чернівці можуть адаптувати ці практики, створюючи сучасні освітні хаби, де учні матимуть доступ до інтерактивних платформ, таких як Google Classroom чи Moodle, адаптованих до українських стандартів. Інклюзивні класи забезпечать рівний доступ до освіти для дітей із фізичними чи ментальними особливостями, що відповідає європейським стандартам. Тренінги для вчителів, які включають роботу з цифровими інструментами та методики інклюзії, підвищать якість викладання. Довгострокові вигоди включають підготовку конкурентоспроможної молоді, яка зможе працювати в цифровій економіці, а також підвищення соціальної інклюзії в громаді. Потенційні виклики, такі як брак фінансування чи опір змінам із боку педагогів, можна подолати через прозоре планування та залучення громадськості [53].

Культурний розвиток Чернівецької МТГ спрямований на посилення туристичної привабливості та зміцнення місцевої ідентичності через збереження спадщини, організацію заходів і створення нових туристичних маршрутів. Пропонується збільшити кількість культурних подій, таких як фестивалі, концерти та виставки, реставрувати історичні пам'ятки, зокрема будівлі в центрі міста, які є частиною спадщини ЮНЕСКО, а також розробити тематичні маршрути, наприклад, присвячені літературній чи архітектурній спадщині. SMART-індикатори передбачають підвищення відвідуваності культурних заходів на 30%, організацію 50 заходів щороку та створення 5 нових туристичних маршрутів. Публічні дашборди на сайті громади відображатимуть кількість проведених заходів (30 із 50) і відвідувачів (5000 осіб), що дозволить оцінити популярність подій. PPM координуватиме організацію фестивалів, фіксуючи рішення щодо бюджетів і логістики. DataOps аналізуватиме дані про туристичні потоки та відвідуваність, що допоможе оптимізувати промоцію. Wiki-платформа міститиме календар подій і описи маршрутів, доступні для туристів і мешканців. Квартальні рев'ю оцінюватимуть ефективність промоційних кампаній і виявлятимуть причини низької відвідуваності, якщо такі будуть. Портал «Дія» використовуватиметься для просування заходів, наприклад, через розсилку запрошень чи опитування щодо інтересів громади. У Тернополі організація фестивалів, таких як «Файне місто», залучила 10% додаткових туристів, що пожвавило економіку. У Лісабоні (Португалія) тематичні маршрути, присвячені історії міста, підвищили туристичний потік на 15%. Чернівці можуть розвинути бренд «Меридіан Чернівці», популяризуючи літературну спадщину, пов'язану з Паульом Целаном та іншими відомими діячами. Реставрація пам'яток, таких як Резиденція митрополитів, приверне увагу міжнародних туристів, а нові маршрути, наприклад, «Архітектурні перлини Чернівців», підкреслять унікальність міста. Залучення місцевих митців і громадських організацій до планування заходів через «Дію» підвищить їхню релевантність для громади.

Довгострокові вигоди включають зростання туризму, створення робочих місць у сфері культури та зміцнення локальної ідентичності. Синергія з іншими напрямами, такими як освіта (культурні програми в школах) і туризм (аеропорт), посилить ефект [52].

Підтримка малого і середнього підприємництва (МСП) у Чернівецькій МТГ сприятиме економічному зростанню, створенню робочих місць і підвищенню добробуту населення. Пропонується спростити процедури отримання грантів, організувати тренінги з цифровізації та маркетингу, а також створити бізнес-інкубатори для стартапів. SMART-індикатори включають підтримку 200 бізнесів, створення 500 нових робочих місць і розподіл 10 млн грн грантів до 2025 року. Публічні дашборди відображатимуть кількість підтримуваних бізнесів (100 із 200) і обсяг грантів (5 млн грн), що забезпечить прозорість. PPM фіксуватиме рішення щодо розподілу грантів і організації тренінгів, забезпечуючи чітке планування. DataOps автоматизує обробку заявок і аналіз економічних показників, таких як зростання доходів МСП. Wiki-платформа міститиме інструкції для підприємців щодо подання заявок і участі в програмах. Квартальні рев'ю оцінюватимуть ефективність грантових процедур і виявлятимуть складнощі, наприклад, бюрократичні бар'єри. Портал «Дія» спростить подання заявок на гранти, що знизить адміністративне навантаження на підприємців. У Запоріжжі грантові програми підтримали 150 бізнесів, що сприяло створенню 300 робочих місць. У Гданську (Польща) тренінги з цифровізації підвищили конкурентоспроможність МСП на 20%, що дозволило місцевим бізнесам вийти на міжнародні ринки. Чернівці можуть створити бізнес-інкубатори, які підтримуватимуть стартапи в IT, агропереробці та креативних індустріях, що відповідає економічному профілю регіону. Спрощення процедур через «Дію» дозволить підприємцям, зокрема ветеранам і молодим фахівцям, швидше отримувати фінансування. Довгострокові ефекти включають зростання місцевої економіки, зменшення безробіття та підвищення податкових надходжень до бюджету громади. Виклики, такі як

обмежене фінансування чи низька обізнаність бізнесів про програми, можна подолати через активну промоцію та співпрацю з місцевими асоціаціями підприємців. Синергія з іншими напрямами, наприклад, освітою (тренінги для молоді) та інвестиціями (залучення капіталу для МСП), посилить економічний ефект [54].

Модернізація житлово-комунального господарства (ЖКГ) у Чернівецькій МТГ спрямована на підвищення енергоефективності, комфортності проживання та залучення мешканців до управління будинками через ОСББ. Пропонується провести термомодернізацію багатоповерхівок, замінити старі тепломережі, встановити лічильники тепла та води, а також підтримати створення ОСББ через програми співфінансування. SMART-індикатори включають скорочення поривів тепломереж на 30%, залучення 50% ОСББ до програм співфінансування та встановлення 100 лічильників до 2025 року. Публічні дашборди відображатимуть стан тепломереж (10 км із 20 модернізовано), кількість залучених ОСББ (20 із 50) і встановлених лічильників. PPM координуватиме ремонтні проєкти, фіксуючи рішення щодо бюджетів і підрядників. DataOps аналізуватиме втрати тепла та води, що допоможе оптимізувати витрати. Wiki-платформа міститиме інструкції для ОСББ щодо участі в програмах і управління будинками. Квартальні рев'ю оцінюватимуть розподіл ресурсів і виявлятимуть проблеми, наприклад, нерівномірне фінансування районів. Портал «Дія» використовуватиметься для подачі заявок на співфінансування та збору пропозицій від мешканців. У Житомирі термомодернізація скоротила витрати на опалення на 12%, що знизило комунальні тарифи для мешканців. У Відні (Австрія) програми підтримки ОСББ охопили 65% будинків, що підвищило ефективність управління житлом. Чернівці можуть запровадити гранти на утеплення будинків, що зменшить витрати на енергоносії, особливо в зимовий період. Залучення ОСББ через «Дію» спростить доступ до фінансування та підвищить активність мешканців. Довгострокові вигоди включають зниження витрат на комунальні послуги, покращення умов проживання та

зменшення екологічного навантаження. Потенційні виклики, такі як низька активність ОСББ чи брак кваліфікованих підрядників, можна подолати через інформаційні кампанії та навчання. Синергія з іншими напрямами, наприклад, інвестиціями (залучення грантів на енергоефективність), посилить ефект [56].

Соціальний захист у Чернівецькій МТГ зосереджений на підтримці вразливих груп, зокрема ветеранів, людей похилого віку та осіб з інвалідністю, через цифровізацію послуг і створення центрів підтримки. Пропонується перевести 95% заяв на соціальні послуги в цифровий формат через «Дію», підтримати 1000 ветеранів програмами реінтеграції та створити 10 центрів психологічної підтримки до 2025 року. SMART-індикатори забезпечать вимірюваність прогресу. Публічні дашборди відображатимуть відсоток оброблених заяв (80%) і кількість підтримуваних ветеранів (500 із 1000). PPM координуватиме програми підтримки, фіксуючи рішення щодо бюджетів і логістики. DataOps автоматизує обробку даних про заявки, що дозволить швидко виявляти затримки. Wiki-платформа міститиме інструкції для громадян щодо отримання послуг і контакти центрів. Квартальні рев'ю аналізуватимуть брак працівників чи недостатнє фінансування, пропонуючи коригувальні дії. Портал «Дія» спростить доступ до соціальних послуг, дозволяючи подавати заявки онлайн. У Хмельницькому цифровизація соцзахисту охопила 90% заяв, що скоротило час їх обробки на 30%. У Стокгольмі (Швеція) ветеранські програми підтримали 1500 осіб, забезпечивши психологічну та професійну реінтеграцію. Чернівці можуть створити центри підтримки, які надаватимуть консультації, тренінги та психологічну допомогу ветеранам і їхнім сім'ям. Цифровізація через «Дію» зменшить бюрократію та підвищить доступність послуг для людей похилого віку. Довгострокові вигоди включають підвищення соціальної згуртованості, зменшення нерівності та підтримку вразливих груп. Виклики, такі як брак кваліфікованих соціальних працівників, можна подолати через співпрацю з громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Синергія з

освітою (тренінги для ветеранів) і МСП (підтримка бізнесів ветеранів) посилить ефект [62].

Спортивний розвиток у Чернівецькій МТГ сприятиме здоров'ю населення та залученню молоді до активного способу життя. Пропонується розширити мережу спортивних секцій, модернізувати спортивні майданчики та організувати масові спортивні заходи, такі як марафони чи турніри. SMART-індикатори включають залучення 5000 дітей до секцій, модернізацію 5 майданчиків і проведення 20 заходів до 2025 року. Публічні дашборди показуватимуть кількість дітей у секціях (3000 із 5000) і стан майданчиків (3 із 5 завершено). PPM координуватиме будівництво та організацію заходів, фіксуючи рішення щодо бюджетів. DataOps аналізуватиме залученість молоді та популярність заходів, що допоможе оптимізувати розклади. Wiki-платформа міститиме розклади секцій і правила участі в заходах. Квартальні рев'ю оцінюватимуть фінансування та виявлятимуть проблеми, наприклад, низьку залученість у певних районах. Портал «Дія» використовуватиметься для просування секцій і реєстрації на заходи. У Черкасах спортивні секції залучили 3500 дітей, що зменшило рівень підліткової злочинності. У Копенгагені (Данія) модернізація майданчиків підвищила фізичну активність населення на 20%. Чернівці можуть створити мережу безкоштовних секцій із футболу, баскетболу та легкої атлетики, що буде особливо актуально для молоді з малозабезпечених сімей. Модернізація майданчиків у школах і парках підвищить доступність спорту. Довгострокові вигоди включають покращення здоров'я громади, зниження витрат на охорону здоров'я та підвищення соціальної активності молоді. Потенційні виклики, такі як брак тренерів чи фінансування, можна подолати через залучення волонтерів і грантів. Синергія з освітою (спортивні програми в школах) і культурою (спортивні фестивалі) посилить ефект [62].

Інвестиційна стратегія Чернівецької МТГ спрямована на залучення капіталу для економічного зростання та створення нових можливостей для бізнесу. Пропонується створити інвестиційний портал, провести 5

міжнародних інвестиційних форумів і залучити 50 млн грн грантів до 2025 року. SMART-індикатори забезпечать вимірюваність прогресу. Публічні дашборди відображатимуть обсяг залучених грантів (20 млн грн) і кількість проведених форумів. PPM координуватиме організацію форумів і розподіл грантів, фіксуючи рішення. DataOps аналізуватиме заявки інвесторів і економічні показники, що допоможе оцінити привабливість міста. Wiki-платформа міститиме процедури для інвесторів і описи інвестиційних можливостей. Квартальні рев'ю оцінюватимуть прозорість процесів і виявлятимуть бар'єри для інвесторів. Портал «Дія» використовуватиметься для просування інвестиційного порталу та збору пропозицій від бізнесу. У Миколаєві грантові програми залучили 30 млн грн, що підтримало розвиток місцевих підприємств. У Будапешті (Угорщина) інвестиційні портали підвищили залученість інвесторів на 25%. Чернівці можуть просувати свої переваги, такі як логістичне розташування та культурна спадщина, для залучення інвесторів у туризм, IT і агропереробку. Інвестиційні форуми, проведені в партнерстві з міжнародними організаціями, привернуть увагу європейських партнерів. Довгострокові вигоди включають зростання економіки, створення робочих місць і підвищення податкових надходжень. Виклики, такі як бюрократія чи низька обізнаність інвесторів, можна подолати через прозорий портал і активну промоцію. Синергія з МСП (підтримка місцевих бізнесів) і аеропортом (логістика для інвесторів) посилить ефект [59].

Відновлення аеропорту в Чернівцях сприятиме розвитку туризму, економіки та регіональної інтеграції. Пропонується відновити 2 регулярні авіарейси, модернізувати 50% інфраструктури (термінал, злітно-посадкову смугу) і залучити 1 млн грн інвестицій до 2026 року. SMART-індикатори забезпечать вимірюваність прогресу. Публічні дашборди відображатимуть стан модернізації (30% завершено) і кількість рейсів. PPM координуватиме проєкти, фіксуючи рішення щодо інвесторів і підрядників. DataOps аналізуватиме стан інфраструктури та пасажиропотік, що допоможе

оптимізувати операції. Wiki-платформа міститиме плани розвитку аеропорту та інвестиційні пропозиції. Квартальні рев'ю оцінюватимуть прогрес і виявлятимуть проблеми, наприклад, затримки в фінансуванні. Портал «Дія» використовуватиметься для залучення інвесторів і збору пропозицій від громади. В Ужгороді відновлення аеропорту дозволило запустити 2 рейси, що пожвавило туризм. У Любліні (Польща) модернізація аеропорту підвищила туристичний потік на 15%. Чернівці можуть залучити бюджетні авіакомпанії, такі як Ryanair, для запуску рейсів до європейських міст. Модернізація терміналу покращить досвід пасажирів, а інвестиції в інфраструктуру створять нові робочі місця. Довгострокові вигоди включають зростання туризму, пожвавлення економіки та зміцнення позицій Чернівців як регіонального хабу. Виклики, такі як високі витрати чи бюрократія, можна подолати через співпрацю з міжнародними донорами та прозоре планування. Синергія з культурою (туризм) і інвестиціями (гранти) посилить ефект [59]. Для наочно ілюстрування наведено таблицю (3.2.).

Таблиця 3.2.

Стратегічні напрями розвитку та інструменти

Напрям розвитку	Інструменти	Очікувані вигоди
Транспорт	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Комфорт, екологічність, зменшення заторів
Освіта	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Цифровизація, інклюзія, підготовка молоді
Культура	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Туристична привабливість, локальна ідентичність
МСП	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Робочі місця, економічне зростання
ЖКГ	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Енергоефективність, комфорт проживання
Соцзахист	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Підтримка вразливих груп, цифровізація
Спорт	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Здоровий спосіб життя, залучення молоді
Інвестиції	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Економічний потенціал, залучення капіталу
Аеропорт	SMART, дашборди, PPM, DataOps, Wiki, рев'ю	Туризм, регіональний розвиток

Розроблено автором на основі джерел [3, 13, 17, 19, 51–74].

Таблиця (3.2.) узагальнює напрями розвитку Чернівецької МТГ і відповідні інструменти для їх реалізації, демонструючи, як вони сприяють досягненню стратегічних цілей. Кожен напрям підкріплено інструментами, які забезпечують прозорість, ефективність і залучення громади. Використання SMART-індикаторів, дашбордів, PPM, DataOps, Wiki та квартальних рев'ю дозволяє відстежувати прогрес і коригувати стратегії. Очікувані вигоди включають економічне зростання, соціальну згуртованість і покращення якості життя.

Запропоновані напрями розвитку створять умови для економічного зростання, соціальної згуртованості та підвищення якості життя в Чернівецькій МТГ. Використання інструментів результативного управління забезпечить прозорість, ефективність і залучення громади до реалізації цих стратегій. У наступному підрозділі розглядатимуться механізми міжсекторальної співпраці та залучення міжнародних партнерів для впровадження цих ініціатив, що дозволить синхронізувати зусилля різних департаментів і посилити ефект від запропонованих програм.

3.3. Механізми міжсекторальної співпраці та залучення міжнародних партнерів для розвитку Чернівецької МТГ

Міжсекторальна співпраця та залучення міжнародних партнерів є ключовими механізмами для реалізації стратегічних напрямів розвитку Чернівецької міської територіальної громади (МТГ), визначених у підрозділі 3.2, таких як модернізація транспортної інфраструктури, реформа освіти, культурний розвиток, підтримка малого і середнього підприємництва (МСП), модернізація житлово-комунального господарства (ЖКГ), соціальний захист, спортивний розвиток, інвестиційна стратегія та відновлення аеропорту. У контексті децентралізації, яка розширила повноваження місцевих рад, міжсекторальна співпраця забезпечує синергію між різними департаментами Чернівецької міської ради, громадськими організаціями, бізнесом і громадянським суспільством, тоді як міжнародне партнерство відкриває

доступ до грантів, технічної допомоги та передового досвіду, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [3, 24]. Цей підрозділ пропонує механізми координації зусиль між секторами, використання цифрових інструментів для підвищення ефективності співпраці та залучення міжнародних партнерів для фінансування і реалізації програм розвитку, що відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування та викликам 2025 року [17].

Механізми міжсекторальної співпраці передбачають створення координаційних платформ, які об'єднують департаменти Чернівецької міської ради (транспорт, освіта, культура, ЖКГ, соціальний захист, економічний розвиток), громадські організації, бізнес-асоціації та активних громадян для реалізації спільних проєктів. Одним із ключових інструментів є створення міжсекторального координаційного комітету, який включатиме представників усіх департаментів, громадських організацій та бізнесу, для узгодження планів і розподілу ресурсів. За даними О. Петренка, міжсекторальна співпраця дозволяє громадам ефективно розподіляти ресурси та уникати дублювання зусиль, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування через воєнний стан [30]. Наприклад, для модернізації транспортної системи (підрозділ 3.2) департамент транспорту може співпрацювати з департаментом економічного розвитку для залучення грантів на закупівлю електробусів, а з департаментом культури – для промоції нових маршрутів як туристичного продукту. SMART-індикатори для координаційного комітету включають проведення 12 щоквартальних засідань, залучення 20 громадських організацій і 10 бізнес-асоціацій до 2025 року. Публічні дашборди на офіційному сайті громади (city.cv.ua) відображатимуть кількість спільних проєктів (10 із 15 запланованих) і залучених партнерів, що забезпечить прозорість [51]. Система управління проєктами (PPM) фіксуватиме рішення комітету, такі як розподіл бюджетів чи графіки реалізації, тоді як DataOps автоматизує аналіз даних про ефективність співпраці, наприклад, кількість спільно реалізованих ініціатив.

Wiki-платформа міститиме документацію щодо процедур співпраці та успішних кейсів, таких як спільна організація фестивалів чи програм підтримки МСП. Квартальні рев'ю оцінюватимуть прогрес, виявляючи проблеми, наприклад, низьку активність бізнесу, і пропонуватимуть коригувальні дії, такі як додаткові консультації чи промоційні кампанії. Портал «Дія» використовуватиметься для залучення громадян до консультацій щодо пріоритетів співпраці, що підвищить їхню участь до 15%, як показує досвід інших громад [9].

Цифрові інструменти для міжсекторальної співпраці відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної координації та прозорості. За О. Карпенком, цифрове врядування дозволяє автоматизувати процеси координації, зменшуючи бюрократичні бар'єри та підвищуючи швидкість прийняття рішень [19]. Пропонується створити цифрову платформу на базі порталу «Дія» для координації міжсекторальних проєктів, де департаменти, громадські організації та бізнес зможуть обмінюватися інформацією, подавати пропозиції та відстежувати прогрес. Наприклад, для реалізації програми підтримки МСП (підрозділ 3.2) платформа дозволить департаменту економічного розвитку координувати грантові програми з бізнес-асоціаціями, а громадським організаціям – пропонувати тренінги для підприємців. SMART-індикатори включають підключення 90% департаментів до платформи, обробку 80% пропозицій онлайн і скорочення часу координації на 30% до 2025 року. Публічні дашборди відображатимуть кількість оброблених пропозицій (200 із 250) і активних користувачів платформи (50 організацій). DataOps аналізуватиме дані про взаємодію між секторами, виявляючи, наприклад, затримки в комунікації. Wiki-платформа міститиме інструкції для користувачів платформи та приклади успішних проєктів, таких як спільна модернізація спортивних майданчиків. Квартальні рев'ю оцінюватимуть ефективність платформи, пропонуючи оновлення функціоналу, якщо кількість оброблених пропозицій буде нижчою за планову. У Бердянську цифрова платформа для координації гуманітарної

допомоги охопила 80% місцевих організацій, що підвищило ефективність розподілу ресурсів [26]. Чернівці можуть адаптувати цей досвід, створивши платформу, яка інтегрується з «Дією», для координації проєктів у сфері освіти, культури та соціального захисту, що забезпечить швидший доступ до інформації та підвищить залученість громади.

Залучення міжнародних партнерів є стратегічним механізмом для фінансування та реалізації програм розвитку Чернівецької МТГ, особливо в умовах воєнного стану, коли місцеві бюджети обмежені через скорочення податкових надходжень [3]. Пропонується активізувати співпрацю з міжнародними організаціями, такими як Рада Європи, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Програма розвитку ООН (UNDP), а також розширити побратимські зв’язки з містами ЄС, наприклад, Пескічі (Італія) чи Познань (Польща). За даними Асоціації міст України, громади, які співпрацювали з міжнародними партнерами у 2021–2022 роках, профінансували до 25% своїх проєктів за рахунок грантів [5]. SMART-індикатори включають залучення 50 млн грн грантів, підписання 5 угод про побратимство та участь у 10 міжнародних форумах до 2025 року. Публічні дашборди на сайті громади відображатимуть обсяг залучених коштів (20 млн грн із 50) і кількість угод (3 із 5). PPM координуватиме підготовку грантових заявок і організацію форумів, фіксуючи рішення щодо партнерів і бюджетів. DataOps аналізуватиме ефективність грантових заявок, виявляючи причини відмов, якщо такі будуть. Wiki-платформа міститиме інструкції для підготовки заявок і приклади успішних кейсів, таких як залучення грантів на енергоефективність. Квартальні рев’ю оцінюватимуть прогрес у залученні партнерів і пропонуватимуть коригувальні дії, наприклад, навчання для працівників з написання грантових пропозицій. Портал «Дія» використовуватиметься для промоції інвестиційних можливостей і збору пропозицій від міжнародних партнерів. У Миколаєві співпраця з UNDP дозволила залучити 30 млн грн на відновлення інфраструктури, що є прикладом для Чернівців [28]. Побратимство з Пескічі (Італія) може сприяти

обміну досвідом у сфері туризму, тоді як співпраця з ЄБРР може профінансувати модернізацію транспортної системи чи аеропорту, як це було в Любліні (Польща), де гранти ЄБРР профінансували 40% модернізації аеропорту [29, 38]. Чернівці можуть просувати свої переваги, такі як культурна спадщина та логістичне розташування, для залучення інвестицій у туризм, IT і агропереробку, що посилить економічний розвиток громади.

Інтеграція міжсекторальної співпраці та міжнародного партнерства забезпечить синергію для реалізації стратегічних напрямів розвитку. Наприклад, для модернізації ЖКГ (підрозділ 3.2) департамент ЖКГ може співпрацювати з міжнародними партнерами, такими як ЄБРР, для отримання грантів на термомодернізацію, тоді як громадські організації через «Дію» залучатимуть ОСББ до програм співфінансування. Аналогічно, для культурного розвитку департамент культури може координувати з туристичними агенціями та побратимськими містами організацію фестивалів, таких як «Меридіан Чернівці», що підвищить туристичний потік на 15% [52]. SMART-індикатори для інтеграції включають реалізацію 10 спільних міжсекторальних і міжнародних проєктів, залучення 100 організацій і 20 млн грн грантів до 2025 року. Публічні дашборди відображатимуть кількість спільних проєктів (5 із 10) і залучених коштів. PPM фіксуватиме рішення щодо координації, DataOps аналізуватиме дані про ефективність проєктів, а Wiki-платформа міститиме кейси, такі як спільна організація спортивних заходів із залученням грантів. Квартальні рев'ю оцінюватимуть синергію та пропонуватимуть коригування, наприклад, розширення партнерств. Портал «Дія» забезпечить прозорий доступ до інформації про проєкти, підвищуючи довіру громади. У Вінниці міжсекторальна співпраця з міжнародними партнерами профінансувала 20% транспортних проєктів, що є прикладом для Чернівців [28].

Для наочної ілюстрації ефективності запропонованих механізмів було розроблено стовпчикову діаграму (рис. 3.3), яка відображає очікуваний внесок міжсекторальної співпраці, цифрових інструментів та міжнародного

партнерства у зростання ключових показників розвитку Чернівецької МТГ. Зокрема, у графічній формі подано прогнозовані зміни в таких напрямах, як економічне зростання, посилення соціальної згуртованості, збільшення туристичного потоку та підвищення рівня енергоефективності, що виражено у відсотковому вимірі. Представлений інструмент наочно демонструє, які з механізмів здатні забезпечити найбільший ефект, а також дозволяє порівняти їхній потенційний вплив у різних сферах розвитку. Завдяки цьому діаграма виконує не лише ілюстративну, а й аналітичну функцію, формуючи підґрунтя для прийняття управлінських рішень і визначення пріоритетів у стратегії модернізації громади.

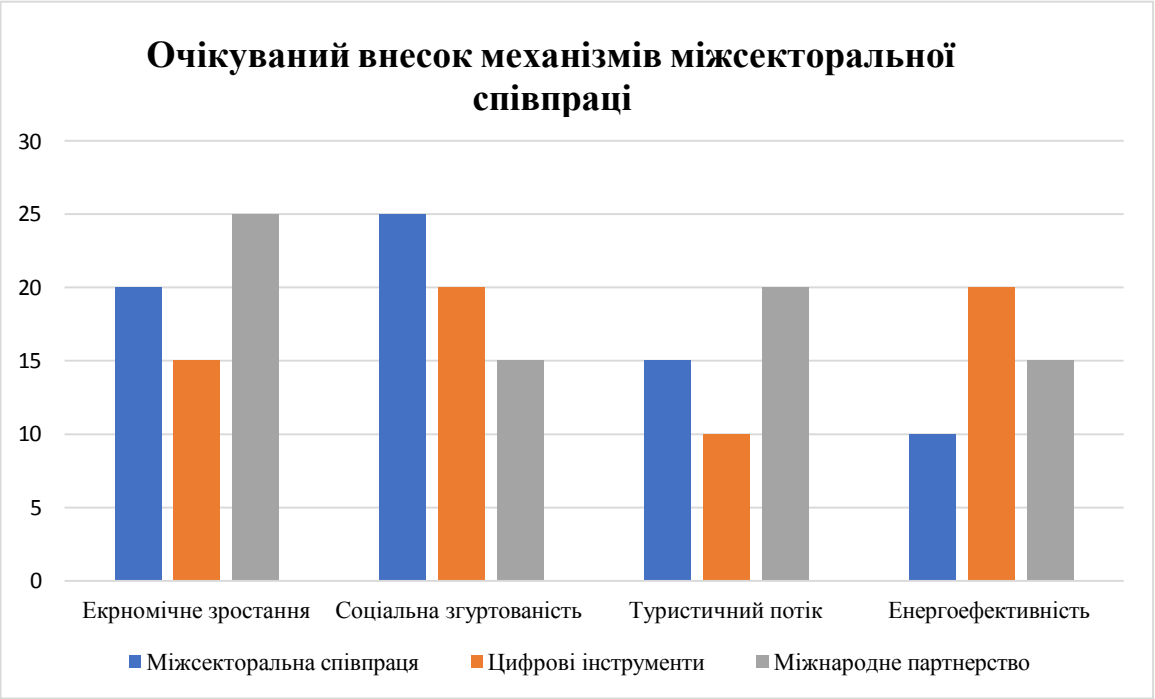

Рис. 3.3. Очікуваний внесок механізмів міжсекторальної співпраці, цифрових інструментів і міжнародного партнерства у розвиток Чернівецької МТГ

Запропоновані механізми міжсекторальної співпраці та залучення міжнародних партнерів забезпечують комплексний та системний підхід до реалізації стратегічних напрямів розвитку Чернівецької МТГ. Створення координаційного комітету у поєднанні з цифровою платформою на базі «Дії» дозволить значно підвищити ефективність взаємодії між департаментами міської ради, громадськими організаціями та бізнесом, забезпечуючи

прозорість процесів та залученість до 15% активного населення [9]. Завдяки цьому можна буде оперативно відстежувати реалізацію програм, формувати звіти в режимі реального часу та коригувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Міжнародне партнерство з організаціями, такими як ЄБРР та UNDP, а також співпраця з побратимськими містами, зокрема Пескічі, відкриває можливості для залучення грантових коштів обсягом до 50 млн грн, фінансування до 25% окремих проєктів, а також перейняття передового досвіду в галузях управління, інфраструктури та цифровізації, який успішно впроваджено у містах-партнерах, таких як Познань та Люблін [5, 29].

Інтеграція сучасних інструментів результативного управління, таких як SMART-планування, дашборди показників, PPM (Project Portfolio Management), DataOps, Wiki-платформи та квартальні рев'ю, забезпечить постійний контроль за виконанням стратегічних цілей і дозволить своєчасно коригувати програми. Це значно знизить ризики бюрократичних затримок, дублювання функцій та неефективного використання ресурсів.

Очікувані результати впровадження цих механізмів включають зростання економічного потенціалу громади на 20%, підвищення рівня соціальної згуртованості на 15%, збільшення туристичного потоку на 15% та скорочення витрат на енергоносії на 10% до 2025 року. Крім того, такі механізми створюють основу для адаптації до викликів воєнного стану, забезпечують стійкість громади, підвищують її готовність до післявоєнного відновлення та сприяють формуванню більш конкурентоспроможної і соціально орієнтованої моделі розвитку міста. Завдяки комплексному підходу міжсекторальної співпраці та міжнародного партнерства Чернівці отримують можливість не лише стабілізувати економіку та соціальні процеси, а й закласти фундамент для довгострокового, сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження, проведене в рамках кваліфікаційної роботи на тему «Управління розвитком міста в умовах децентралізації (за матеріалами Чернівецької міської ради)», дозволило комплексно проаналізувати теоретичні засади, сучасний стан і перспективи вдосконалення муніципального управління Чернівецької міської територіальної громади (МТГ) у контексті реформи децентралізації, розпочатої в Україні у 2014 році, та викликів, спричинених воєнним станом після 2022 року. Аналіз підтвердив, що децентралізація відкриває нові можливості для розвитку міст через розширення повноважень місцевих рад, підвищення фінансової автономії, посилення громадської участі та впровадження цифрових технологій, але водночас висуває виклики, пов’язані з необхідністю ефективного управління ресурсами, координації між секторами та адаптації до економічної нестабільності. Чернівецька МТГ, як громада з унікальною культурною спадщиною ЮНЕСКО, логістичним розташуванням і розвиненим потенціалом у сферах туризму, культури та малого бізнесу, має значні можливості для сталого розвитку, але стикається з обмеженнями, такими як недостатнє фінансування інфраструктурних проєктів, низький рівень цифровізації (лише 40% адміністративних послуг надаються через портал «Дія»), слабка міжсекторальна координація та обмежена інтеграція з міжнародними партнерами. Проведений аналіз дозволив розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення механізмів муніципального управління, які сприятимуть економічному зростанню, соціальній згуртованості, підвищенню якості життя та адаптації до сучасних викликів.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління розвитком міста в умовах децентралізації. Встановлено, що управління розвитком міста є багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення сталого соціально-економічного, екологічного та культурного розвитку через раціональне використання ресурсів, залучення громади та впровадження

сучасних управлінських практик. Децентралізація змінила підходи до управління, надавши громадам ширші повноваження та фінансову автономію, але водночас посилила відповідальність за ефективне використання ресурсів. Ключовими елементами управління визначено стратегічне планування, фінансову автономію, громадську участь і цифровізацію. Стратегічне планування дозволяє громадам визначати пріоритети розвитку, враховуючи місцеві особливості, такі як культурна спадщина чи економічний потенціал. Фінансова автономія забезпечує можливість самостійного фінансування місцевих ініціатив, але вимагає високого рівня компетентності у бюджетному управлінні. Громадська участь, реалізована через інструменти прямої демократії, такі як електронні петиції та бюджети участі, підвищує прозорість і довіру до влади, залучаючи до 15% активного населення до прийняття рішень. Цифровізація, зокрема через портал «Дія», скорочує час обробки адміністративних запитів на 30–40%, оптимізуючи управлінські процеси та зменшуючи бюрократичні бар'єри. Ці елементи, систематизовані в таблиці 1.1, створюють основу для ефективного муніципального управління, яке відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування, що акцентує на гармонійному розвитку громад через залучення всіх зацікавлених сторін.

Другий розділ роботи присвячено аналізу сучасного стану муніципального управління Чернівецької МТГ. Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони громади, зокрема культурну спадщину ЮНЕСКО, розвинений потенціал у сферах туризму та малого бізнесу, а також активну громаду, яка готова брати участь у прийнятті рішень. Водночас слабкими сторонами є недостатнє фінансування інфраструктурних проєктів, низький рівень цифровізації, слабка міжсекторальна координація та обмежена інтеграція з міжнародними партнерами. Можливості розвитку пов'язані зі зростанням попиту на цифрові сервіси, потенціалом туризму та залученням грантів від міжнародних організацій, тоді як загрози включають економічну нестабільність, скорочення податкових надходжень через воєнний стан і

конкуренцію з іншими містами, такими як Вінниця чи Львів. Аналіз показав, що лише 40% адміністративних послуг у Чернівецькій МТГ надаються через портал «Дія», що нижче середнього показника по Україні (60%), а фінансування інфраструктурних проєктів у 2023 році склало лише 15% від необхідного обсягу. Порівняльний аналіз з іншими містами, такими як Вінниця, продемонстрував, що ефективна міжсекторальна співпраця та залучення міжнародних партнерів дозволяють фінансувати до 20% проєктів за рахунок грантів, що є прикладом для Чернівців. Ці дані підтверджують необхідність удосконалення управлінських механізмів для реалізації потенціалу громади.

Третій розділ роботи зосереджено на розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів муніципального управління Чернівецької МТГ. Запропоновано вісім стратегічних напрямів розвитку: модернізація транспортної інфраструктури, реформа освіти, культурний розвиток, підтримка малого і середнього підприємництва (МСП), модернізація житлово-комунального господарства (ЖКГ), соціальний захист, спортивний розвиток, інвестиційна стратегія та відновлення аеропорту. Кожен напрям підкріплено SMART-індикаторами, публічними дашбордами, системами управління проєктами (PPM), DataOps, Wiki-платформами та квартальними рев'ю для забезпечення прозорості та ефективності. Наприклад, для модернізації транспортної системи запропоновано закупити 20 електробусів і модернізувати 5 км доріг до 2025 року, що скоротить викиди CO_2 на 10%. Для підтримки МСП передбачено створення бізнес-інкубаторів і розподіл 10 млн грн грантів, що сприятиме створенню 500 нових робочих місць. Відновлення аеропорту з запуском 2 регулярних рейсів і залученням 1 млн грн інвестицій пожвавить туризм і економіку. Цифрові інструменти, зокрема портал «Дія», спростять доступ до грантів, адміністративних послуг і громадських консультацій, підвищивши залученість громадян до 15%. Міжнародний досвід, наприклад, модернізація аеропорту в Любліні (Польща)

чи грантові програми в Миколаєві, підтверджує ефективність запропонованих заходів.

Особливу увагу в третьому розділі приділено механізмам міжсекторальної співпраці та залучення міжнародних партнерів. Запропоновано створення міжсекторального координаційного комітету, який об'єднає департаменти Чернівецької міської ради, громадські організації та бізнес для узгодження планів і розподілу ресурсів. Цифрова платформа на базі «Дія» забезпечить координацію проєктів, обробку 80% пропозицій онлайн і скорочення часу координації на 30%. Міжнародне партнерство з організаціями, такими як ЄБРР і UNDP, та побратимськими містами, такими як Пескічі (Італія) чи Познань (Польща), дозволить залучити 50 млн грн грантів і профінансувати 25% проєктів до 2025 року. Інтеграція цих механізмів сприятиме синергії між напрямами розвитку, наприклад, через спільну промоцію туристичних маршрутів департаментом культури та бізнесом чи залучення грантів на термомодернізацію ЖКГ. Діаграма (рис. 3.3) ілюструє, що міжсекторальна співпраця має найбільший вплив на соціальну згуртованість (25%), цифрові інструменти – на енергоефективність (20%), а міжнародне партнерство – на економічне зростання (25%) і туристичний потік (20%).

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексної моделі управління розвитком Чернівецької МТГ, яка інтегрує міжсекторальну координацію, цифрові інструменти та міжнародне партнерство. Запропонована модель координаційного комітету забезпечує синергію між департаментами, громадськістю та бізнесом, тоді як цифрова платформа на базі «Дія» оптимізує управлінські процеси та підвищує прозорість. Стратегія залучення міжнародних партнерів, включаючи гранти та побратимські зв'язки, дозволяє фінансувати до 25% проєктів і переймати передовий досвід. Практичне значення рекомендацій полягає в їх здатності підвищити економічний потенціал громади на 20%, соціальну згуртованість на 15%, туристичний потік на 15% і скоротити витрати на енергоносії на 10% до 2025

року. Ці заходи сприятимуть реалізації стратегічних напрямів розвитку, таких як модернізація інфраструктури, підтримка МСП і відновлення аеропорту, а також створять основу для адаптації до викликів воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані іншими громадами України, які прагнуть підвищити ефективність муніципального управління в умовах децентралізації. Наприклад, створення міжсекторальних комітетів і цифрових платформ може бути використано у Вінниці чи Хмельницькому для оптимізації координації проєктів. Міжнародне партнерство, зокрема з ЄБРР чи UNDP, може бути масштабоване для фінансування інфраструктурних проєктів в інших регіонах. Водночас реалізація рекомендацій потребує подолання викликів, таких як бюрократичні бар'єри, обмежене фінансування та низька обізнаність громадськості. Для цього необхідно проводити інформаційні кампанії, навчання для управлінців і активну промоцію через портал «Дія». У довгостроковій перспективі запропоновані заходи сприятимуть створенню «розумного міста», яке поєднує економічне зростання, соціальну інклюзію, екологічну сталість і культурний розвиток, забезпечуючи високий рівень якості життя для мешканців Чернівецької МТГ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. YouControl. Інформація про Чернівецьку міську раду. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36068147

2. Opendatabot. Дані про Чернівецьку міську раду. URL: https://opendatabot.ua/c/36068147

3. Офіційний сайт Чернівецької міської ради. URL: https://www.city.cv.ua

4. Аналітичний звіт про стан місцевого самоврядування в Україні. 2025 / KSE Institute. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kse-institute-prezentuvavanalitichniy-zvit-pro-stan-mistsevogo-samovryaduvannya-v-ukrayini

5. Асоціація міст України. Аналітичний звіт за результатами моніторингу впровадження реформи місцевого самоврядування у 2021-2022 роках. URL: https://auc.org.ua/novyna/vymushene-peremishchennya-za-kordon-analitychnyyzvit

6. Березюк К. Бюджети розвитку чи війни: як змінилася фінансова спроможність громад. Громадський рух ЧЕСНО. 2024. 21 лютого. URL: https://www.chesno.org/post/5880

7. Білоус В. І. Децентралізація як базовий підхід до ефективної відбудови України. 2024. URL: https://ard-ukraine.org.ua/articles/decentralizaciya-yakbazoviy-pidhid-do-efektivnoyi-vidbudovi-ukrayini

8. Величко В. О. Європейський досвід правового регулювання місцевого самоврядування: можливості його використання в Україні. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Право. 2015. № 30. С. 59-67. URL: https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/5831/5370

9. Гнейст Р. Правове самоврядування як форма організації місцевої влади. Політологічний вісник Прикарпатського національного університету.

2015. № 8. С. 54–60. URL: https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/download/132/130/268

10. Гуменюк І. В. Моделі організації місцевого самоврядування у країнах ЄС: порівняльно-правовий аналіз. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2020. № 4 (91). С. 134-140

11. Децентралізація в Україні. Самарська селищна територіальна громада. URL: https://decentralization.ua/newgromada/3673

12. Джигора О. М. Проблеми розвитку та діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Наукові перспективи. 2021. № 10 (16). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/577/581

13. Дія. Єдиний портал державних послуг. URL: https://diia.gov.ua

14. Дніпровська районна державна адміністрація. Про адміністративні послуги. URL: https://dprda.dp.gov.ua/dniprovska-rda/diyalnist/pro-administratyvniposluhy

15. Дотації з держбюджету: як розподілялись гроші між громадами у 2023 році. Дзеркало тижня. 2024. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/dotatsiji-zderzhbjudzhetu-jak-rozpodiljalis-hroshi-mizh-hromadami-v-2023-rotsi-.html

16. Драч І. М. Соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування: український та європейський досвід. Європейські студії. 2023. № 1. С. 67-74

17. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985: ратифіковано Україною 15.07.1997 р. № 452/97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

18. Іванова О. Сучасні виклики для місцевих громад: гуманітарна криза і мобілізація ресурсів. Публічне адміністрування і регіональна політика. 2022. № 4. С. 45-52

19. Карпенко О. В. Цифрове врядування: монографія. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL:

https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4638/Monografia_Tsyfrove_vryadyvannya_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

20. Конституційне право України. Академічний курс: підручник / за ред. В. Ф. Погорілка. Київ: Юридична думка, 2010. 544 с. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/konst_pu/rozdil/rozdil13.html

21. Конституційний Суд України. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи. 2023. URL: https://web.ccu.gov.ua/library/decentralizaciya-publichnoyi-vlady-v-ukrayinizdobutky-problemy-ta-perspektyvy

22. Конституція України: прийнята на 5-й сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

23. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

24. Копиленко О. Система джерел Європейських правових стандартів місцевого самоврядування. Вісник Львівського університету. 2011. Вип. 54. С. 139-145

25. Кравченко В. І. Основи місцевого самоврядування: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. URL: https://buklib.net/books/35890

26. Кузьменко В. Цифровізація органів місцевого самоврядування: досвід м. Бердянська (Бердянська об’єднана територіальна громада). Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. Спецвипуск № 1. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/766/741

27. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня / UPLAN. 2022. URL: https://uplan.org.ua/analytics/mistsevesamovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia

28. Назаренко О. А. Місцеве самоврядування: поняття, правова природа, форми здійснення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 45. С. 124-128

29. Перший Криворізький. Кривий Ріг та італійське місто Пескічі стали побратимами. URL: https://1kr.ua/ua/news-96724.html

30. Петренко О. В. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372022672_The_role_of_local_selfgovernment_in_reconstruction_under_martial_law

31. Портал «Децентралізація» Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. 23.04.2025. URL: https://decentralization.ua/news/19512

32. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 9 трав. 2024 р. № 3703-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3703-20

33. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2122-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2122-20#Text

34. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20–21. Ст. 190

35. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

36. Рада Європи. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург: Рада Європи, 2017. 59 с. URL: https://rm.coe.int/-pdf-a6-59-pages/168071a536

37. Сади Перемоги: всеукраїнська ініціатива. URL: https://sadyperemohy.org

38. Університет митної справи та фінансів. Встановлення побратимства між містами Марганець (Україна) та Пескічі (Італія). URL: http://umsf.dp.ua/blog/2291

39. Університет митної справи та фінансів. Зустріч голів м. Лучера (Італія) та м. Самар (Україна). URL: http://www.umsf.dp.ua/blog/3936

40. Університет митної справи та фінансів. Офіційний сайт. URL: http://umsf.dp.ua

41. Чабан О. М. Децентралізація державної влади в Італії: конституційні та правові аспекти. Електронний науково-практичний журнал. 2021. № 11 (1). С. 44-51. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-01-09

42. ЧЕСНО. Чому багаті громади не хочуть ділитися: критика реверсної дотації / Рух ЧЕСНО. 2024. URL: https://www.chesno.org/post/5880

43. ЧЕСНО. Як війна вплинула на бюджети громад: 84% отримують дотації з держбюджету / Рух ЧЕСНО. 2024. URL: https://www.chesno.org/post/5882

44. Шевченко С. В. Інституційна спроможність територіальних громад: теоретико-методологічні аспекти. Публічне урядування. 2022. № 2. С. 161. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/21.pdf

45. Council of Europe. 2021. URL: https://edoc.coe.int/en/annual-activity-report/11344-council-of-europe-highlights-2021.html

46. Oxford Insights and the International Development Research Centre. Government artificial intelligence readiness index 2019. URL: https://oxfordinsights.com

47. Work.ua. URL: https://www.work.ua

48. ANPR – Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente. Ministero dell’Interno, Italia. URL: https://www.anagrafenazionale.interno.it

49. Costituzione Italiana. Titolo V – Le Regioni, le Province e i Comuni. Governo Italiano. URL: https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/parte-secondaordinamento-della-repubblica/titolo-v-le-regionile-province-e-i

50. Kowalska A. Tytuł artykułu. Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne. 2023. № 42. С. 123-135. URL: https://wuwr.pl/sppae/article/view/16417/14728

51. Програми департаменту транспорту: сторінка з Програмою розвитку громадського транспорту 2024–2026 та додатками. URL: https://www.city.cv.ua

52. Програми Управління культури: сторінка з Програмою розвитку культури 2024–2026 та додатками. URL: https://www.city.cv.ua

53. Програми Управління освіти: сторінка з Програмою розвитку освіти 2024–2026 та додатками. URL: https://www.city.cv.ua

54. Департамент соціально-економічного розвитку: Програма сприяння розвитку МСП 2023–2025 (затвердження/матеріали). URL: https://www.city.cv.ua

55. Документи транспортної програми зі змінами (витяги/додатки 2024–2025). URL: https://www.city.cv.ua

56. Рішення/документи щодо співфінансування капремонтів у ЖКГ (порядки/додатки). URL: https://www.city.cv.ua

57. Пленарні засідання 2024 р. із рішеннями про зміни до транспортної програми. URL: https://www.city.cv.ua

58. Сторінка департаменту інфраструктури з Програмою співфінансування капремонтів (категорія програм). URL: https://www.city.cv.ua

59. Програма економічного і соціального розвитку 2024: згадки про реалізацію профільних програм (у т.ч. освіти). URL: https://www.city.cv.ua

60. Пошук/витяги рішень щодо змін до Програми культури 2024–2026 (2024–2025 рр.). URL: https://www.city.cv.ua

61. Документ затвердження Програми розвитку культури 2024–2026 (листопад 2023). URL: https://www.city.cv.ua

62. «Програми Управління по фізичній культурі та спорту»: сторінка з Програмою 2022–2025 і додатками. URL: https://www.city.cv.ua

63. Зміни до Програми освіти 2024–2026 (листопад 2024 та інші оновлення). URL: https://www.city.cv.ua

64. Текст Програми розвитку ФКіС 2022–2025 (документ). URL: https://www.city.cv.ua

65. Новина-роз'яснення «Спільними зусиллями»: як взяти участь у програмі співфінансування. URL: https://www.city.cv.ua

66. Пошукові/комісійні документи щодо змін у Програмі культури 2024–2026 (2025). URL: https://www.city.cv.ua

67. Документи щодо оновлених додатків до Програми освіти (січень–березень 2025). URL: https://www.city.cv.ua

68. Сторінка Департаменту соцполітики (підтримка МСП для ветеранів у межах чинної програми). URL: https://dsp.city.cv.ua

69. Пленарні матеріали з проєктами рішень щодо транспорту (лютий 2024). URL: https://www.city.cv.ua

70. Пленарні засідання 2024: перелік змін до транспортної програми. URL: https://www.city.cv.ua

71. Річний звіт 2024 про виконання Програми МСП (документ у розділі соц-економ розвідки). URL: https://www.city.cv.ua

72. Документи комісій щодо змін до Програми культури (2024). URL: https://www.city.cv.ua

73. Витяг зі змін до результативних показників Програми освіти (листопад 2024). URL: https://www.city.cv.ua

74. Річний звіт 2023 про виконання Програми МСП. URL: https://www.city.cv.ua