

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Механізми публічного управління розвитком
сучасного міста (на прикладі м. Хмельницького)»**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування денної
форми навчання
Михайло ГРІНЬ

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидат наук з державного
управління
Юрій МАЄВСЬКИЙ

Рецензент: _____

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Михайло ГРІНЬ. Механізми публічного управління розвитком сучасного міста (на прикладі м. Хмельницького). – Магістерська робота.

У процесі дослідження обґрунтовано актуальність вдосконалення механізмів публічного управління розвитком сучасного міста в умовах децентралізації, євроінтеграції та кризових викликів, зумовлених воєнним станом. Визначено, що ефективне публічне управління містом є ключовим фактором забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, підвищення якості життя населення та формування спроможних територіальних громад. Доведено, що механізми публічного управління розвитком муніципальної інфраструктури є комплексною системою, що включає інституційні, нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, технологічні, комунікативні та контрольні складові.

Оцінено сучасний стан публічного управління розвитком м. Хмельницького, зокрема ступінь реалізації стратегічних пріоритетів Хмельницької міської територіальної громади та особливості функціонування організаційного механізму управління житловим фондом на прикладі КП «УМК «Дубове». Встановлено, що загальний рівень досягнення стратегічних цілей становить близько 70%, при цьому найбільшого прогресу досягнуто у сфері цифровізації та публічного управління, тоді як інфраструктурні та соціальні програми потребують подальшої оптимізації.

Запропоновано шляхи вдосконалення механізмів публічного управління розвитком м. Хмельницького, зокрема щодо оптимізації взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами муніципального господарства та громадою на засадах партисипативності та цифрової трансформації, а також підвищення ефективності інструментів управління в умовах кризових явищ та відновлення на основі концепції адаптивного врядування.

Ключові слова: публічне управління, розвиток міста, місцеве самоврядування, кризове управління, Хмельницька міська громада.

SUMMARY

Mykhailo HRIN. Mechanisms of Public Management of Modern City Development (Case Study of Khmelnytskyi). – Master's Thesis.

The research substantiates the relevance of improving the mechanisms of public management of modern city development under conditions of decentralization, European integration, and crisis challenges caused by martial law. It is established that effective public city management is a key factor in ensuring sustainable socio-economic development, improving the quality of life for the population, and forming capable territorial communities. It is proven that the mechanisms of public management for municipal infrastructure development constitute a complex system encompassing institutional, regulatory, organizational, financial-economic, technological, communicative, and monitoring/oversight components.

The current state of public management of Khmelnytskyi's development is assessed, specifically the degree of implementation of the strategic priorities of the Khmelnytskyi Municipal Territorial Community and the operational specifics of the organizational mechanism for housing stock management, using the example of the Municipal Enterprise "UMK Dubove". It is determined that the overall level of achieving strategic goals is approximately 70%, with the most progress observed in the areas of digitalization and public management, whereas infrastructure and social programs require further optimization.

Ways to improve the mechanisms of public management for Khmelnytskyi's development are proposed. These include optimizing the interaction between local self-government bodies, municipal economy entities, and the community based on the principles of participation and digital transformation, as well as enhancing the effectiveness of management tools in crisis conditions and during recovery, grounded in the concept of adaptive governance.

Keywords: public management, city development, local self-government, crisis management, Khmelnytskyi Municipal Community.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО МІСТА ..	10
1.1. Сутність та складові механізму публічного управління розвитком міста.....	10
1.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного розвитку міських територіальних громад.....	14
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО	22
2.1. Оцінка реалізації стратегічних пріоритетів розвитку Хмельницької міської територіальної громади.....	22
2.2. Аналіз організаційного механізму управління житловим фондом на прикладі КП «УМК «Дубове»	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО.....	36
3.1. Оптимізація взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами муніципального господарства та громадою	36
3.2. Напрями підвищення ефективності інструментів публічного управління в умовах кризових явищ та відновлення.....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку української державності характеризується масштабними трансформаціями системи публічного управління, що відбуваються в умовах триваючої децентралізаційної реформи, євроінтеграційних процесів та необхідності адаптації до викликів воєнного стану. Механізми публічного управління розвитком міст як адміністративних, економічних та культурних центрів набувають особливої значущості у контексті формування спроможних територіальних громад, здатних забезпечити якісне надання публічних послуг населенню та створити умови для сталого соціально-економічного розвитку територій.

Децентралізація влади в Україні започаткувала передачу значного обсягу повноважень та ресурсів від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, що суттєво розширило можливості територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення. Водночас цей процес виявив низку системних проблем у функціонуванні механізмів публічного управління на муніципальному рівні, що пов'язані з недосконалістю нормативно-правового забезпечення, обмеженістю фінансових ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів та недостатнім рівнем взаємодії між органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та територіальними громадами.

Особливої актуальності набуває дослідження механізмів публічного управління розвитком міст в умовах кризових викликів, спричинених повномасштабною воєнною агресією, що вимагає від органів місцевого самоврядування високого рівня адаптивності, оперативності прийняття рішень та ефективного використання обмежених ресурсів. У цих умовах критично важливим стає переосмислення традиційних підходів до публічного управління на засадах концепцій адаптивного врядування, цифрової трансформації та партисипативної демократії.

Хмельницька міська територіальна громада як регіональний центр з розвиненою промисловістю, транспортною інфраструктурою та значним людським капіталом репрезентує показовий випадок функціонування механізмів публічного управління в умовах реформування системи місцевого самоврядування. Аналіз досвіду формування та реалізації стратегії розвитку Хмельницької міської територіальної громади дозволяє виявити як успішні практики, так і системні бар'єри у функціонуванні механізмів публічного управління, що має важливе значення для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Дослідження механізмів публічного управління житловим фондом на прикладі комунального підприємства демонструє особливості функціонування муніципального сектору економіки та виявляє проблемні аспекти взаємодії між органами місцевого самоврядування як власниками комунального майна, управляючими компаніями як операторами послуг та мешканцями як споживачами житлово-комунальних послуг. Це питання набуває особливої значущості в контексті енергетичної кризи та необхідності модернізації застарілої інфраструктури житлового фонду.

Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю адаптації українського законодавства та практики публічного управління до європейських стандартів належного врядування, що передбачає дотримання принципів прозорості, підзвітності, ефективності, участі громадян у прийнятті рішень та верховенства права. Інтеграція цих принципів у систему публічного управління на муніципальному рівні вимагає системних досліджень існуючих механізмів та розробки практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення з урахуванням національної специфіки та міжнародного досвіду.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування механізмів публічного управління розвитком територій досліджувалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальні засади публічного управління та адміністрування розроблено у працях О.В. Федорчака, який

визначив структуру механізмів державного управління та їх складові елементи. Питання децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування досліджували В.М. Вакуленко, В.В. Кравченко, В.С. Куйбіда, С.М. Серьогін. Проблематику нормативно-правового забезпечення публічного управління та його модернізації висвітлено у роботах М.М. Гучко, який акцентує увагу на фрагментарності правового регулювання та необхідності прийняття рамкового закону про публічну адміністрацію.

Концепції інноваційного розвитку територіальних громад та багаторівневого врядування досліджував Г.Ю. Лазарєв, розглядаючи європейський досвід управління розвитком інноваційної інфраструктури. Механізми та технології публічного управління у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами аналізували М.І. Іщенко, Є.В. Міщук, А.С. Костенко. Стратегічне планування розвитку територій на основі концепції збалансованої системи показників розглядали Р.С. Каплан та Д.П. Нортон у контексті застосування управлінських інструментів до публічного сектору.

Міжнародні стандарти публічного управління викладено у документах OECD, зокрема у "Principles of Public Administration", та програмі SIGMA, що визначають критерії ефективності функціонування органів публічної влади. Європейський досвід територіальної організації влади та місцевого самоврядування досліджено у роботах з аналізу адміністративних реформ у Франції, Польщі та країнах Балтії.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить про недостатню розробленість проблематики комплексного дослідження механізмів публічного управління розвитком міст в умовах кризових викликів та необхідності посткризового відновлення. Потребують поглибленого вивчення питання оптимізації взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами муніципального господарства та територіальними громадами на засадах цифрової трансформації та партисипативного врядування.

Недостатньо дослідженими залишаються механізми адаптивного управління в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Метою магістерської роботи є аналіз та оцінка сучасного механізму публічного управління розвитком міста на прикладі Хмельницького з розробкою практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах децентралізації та кризових викликів.

Окреслена мета дослідження визначила низку **завдань дослідження**:

- розкрити сутність та визначити складові механізму публічного управління розвитком муніципальної інфраструктури на основі аналізу сучасних теоретичних концепцій та підходів.
- дослідити нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного розвитку міських територіальних громад в Україні з виявленням проблемних аспектів та прогалин у законодавстві.
- провести оцінку реалізації стратегічних пріоритетів розвитку Хмельницької міської територіальної громади на основі аналізу ключових показників ефективності.
- дослідити організаційний механізм управління житловим фондом на прикладі комунального підприємства з виявленням особливостей функціонування та проблемних аспектів діяльності.
- розробити пропозиції щодо оптимізації взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами муніципального господарства та громадою на засадах цифровізації та партисипативного врядування.
- визначити напрями підвищення ефективності інструментів публічного управління в умовах кризових явищ та відновлення з урахуванням міжнародного досвіду адаптивного врядування.

Об'єкт дослідження даної магістерської роботи – публічне управління розвитком сучасного міста.

Предмет дослідження даної магістерської роботи – теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму публічного управління розвитком міста Хмельницького.

Методи дослідження даної магістерської роботи. Для досягнення поставленої мети використано комплекс сучасних методів дослідження. На основі системно-аналітичного методу здійснено теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених механізмам публічного управління, місцевому самоврядуванню та стратегічному плануванню розвитку територій. Метод контент-аналізу застосовано для дослідження стратегічних документів та звітів про їх виконання. Порівняльний метод використано для аналізу динаміки показників соціально-економічного розвитку Хмельницької міської територіальної громади. Метод експертних оцінок застосовано для визначення ступеня реалізації стратегічних пріоритетів. Структурно-функціональний метод використано для аналізу організаційного механізму управління житловим фондом. Метод системного аналізу дозволив розглянути механізми публічного управління як цілісну систему взаємопов'язаних елементів.

Практичне значення даної магістерської роботи полягає у тому, що отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування Хмельницької міської територіальної громади та інших муніципальних утворень для вдосконалення механізмів стратегічного планування, підвищення ефективності управління комунальним господарством, оптимізації взаємодії з населенням та розвитку інструментів партисипативного врядування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО МІСТА

1.1. Сутність та складові механізму публічного управління розвитком міста

Механізм публічного управління розвитком муніципальної інфраструктури являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та модернізації інфраструктурних об'єктів територіальних громад. Концептуальне розуміння цього механізму потребує чіткого розмежування понять публічного управління та публічного адміністрування, що набуває особливої актуальності в умовах децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування.

Теоретико-методологічні засади механізмів публічного управління ґрунтуються на різних підходах до їх тлумачення. Федорчак визначає механізм державного управління як складну систему, призначену для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [32]. Водночас у контексті публічності доцільно розмежовувати механізми публічного управління як способи здійснення публічної влади для досягнення стратегічних цілей від механізмів публічного адміністрування, що являють собою способи об'єктно-суб'єктної взаємодії як всередині публічної адміністрації, так і з її зовнішнім оточенням [13, с. 160].

У контексті розвитку муніципальної інфраструктури механізми публічного управління доцільно класифікувати за функціональною ознакою на економічні, правові та комбіновані. Економічні механізми включають систему фінансування інфраструктурних проектів через місцеві бюджети, залучення інвестицій, реалізацію проектів публічно-приватного партнерства.

Правові механізми охоплюють нормативно-правове регулювання діяльності комунальних підприємств, встановлення стандартів надання житлово-комунальних послуг, регламентацію процедур управління об'єктами муніципальної власності.

Багаторівневий характер управління муніципальною інфраструктурою знайшов відображення у концепції багаторівневого врядування (multilevel governance), що набула поширення у європейській практиці з початку 1990-х років [15]. Ця концепція розглядає управління як структуру, що включає відносини та органи управління різних рівнів, орієнтовану на вирішення специфічних завдань з гнучкою організаційною побудовою. У контексті муніципальної інфраструктури це передбачає координацію дій центральних органів виконавчої влади, обласних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та інших стейкхолдерів.

Структурно механізм публічного управління розвитком муніципальної інфраструктури включає наступні складові:

Інституційна складова охоплює систему органів публічної влади, що здійснюють управлінський вплив на розвиток інфраструктури. На місцевому рівні це виконавчі органи міських рад, департаменти та управління з питань житлово-комунального господарства, комунальні підприємства-управителі. Після адміністративно-територіальної реформи особливого значення набуває питання розмежування повноважень між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування [9]. Досвід європейських країн, зокрема Франції з інститутом префектів, демонструє можливість ефективного поєднання державного нагляду з автономією місцевого самоврядування.

Нормативно-правова складова формується системою законодавчих та підзаконних актів, що регулюють сферу житлово-комунального господарства. Правову основу становлять Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про житлово-комунальні послуги», Закон України «Про особливості здійснення

права власності у багатоквартирному будинку» [4; 5; 7]. Важливе значення мають також локальні нормативні акти територіальних громад, що конкретизують механізми управління об'єктами комунальної інфраструктури на місцевому рівні.

Організаційна складова включає систему планування, координації та контролю за функціонуванням інфраструктурних об'єктів. Це передбачає розроблення стратегій розвитку територіальних громад, програм модернізації житлово-комунального господарства, планів капітального ремонту та реконструкції інфраструктурних мереж. Організаційний аспект також охоплює формування організаційних структур управління комунальними підприємствами, визначення їх статусу як унітарних комерційних підприємств комунальної власності.

Фінансово-економічна складова забезпечує ресурсне наповнення механізму управління. Фінансування розвитку муніципальної інфраструктури здійснюється через місцеві бюджети, кошти від надання комунальних послуг, залучення коштів інвесторів, використання механізмів публічно-приватного партнерства [13]. Економічні механізми включають систему тарифоутворення на житлово-комунальні послуги, управління комунальним майном, оптимізацію витрат на утримання інфраструктурних об'єктів.

Технологічна складова передбачає використання сучасних управлінських технологій для підвищення ефективності функціонування інфраструктури. Технології публічного управління у цій сфері включають клієнтоорієнтований підхід до надання послуг, впровадження систем моніторингу стану інфраструктурних мереж, використання цифрових платформ для взаємодії з споживачами послуг [13, с. 162-163]. Цифровізація публічного управління, що активно впроваджується в Україні через платформу «Дія» та інші електронні сервіси, створює нові можливості для оптимізації управління муніципальною інфраструктурою [9].

Комунікативна складова забезпечує взаємодію між різними суб'єктами у сфері управління інфраструктурою. Це включає механізми залучення громадськості до прийняття управлінських рішень через громадські слухання, консультації з населенням, роботу громадських рад. Особливого значення набуває комунікація між органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами-управителями, що здійснюють безпосереднє утримання інфраструктурних об'єктів.

Контрольно-наглядова складова передбачає систему моніторингу та оцінювання ефективності функціонування механізму управління. Це включає внутрішній контроль з боку органів місцевого самоврядування, зовнішній нагляд з боку державних органів, громадський контроль з боку споживачів послуг та їх об'єднань. Важливим елементом є оцінювання якості надання житлово-комунальних послуг відповідно до встановлених стандартів.

Сучасні виклики у сфері управління муніципальною інфраструктурою пов'язані з необхідністю модернізації застарілих інженерних мереж, підвищення енергоефективності житлового фонду, впровадження інноваційних технологій у сфері водопостачання, водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами. Лазарєв наголошує на важливості застосування концепцій публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад на основі європейського досвіду для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку [15, с. 78].

Належне врядування (good governance) у сфері муніципальної інфраструктури передбачає дотримання принципів прозорості, підзвітності, ефективності, участі громадян у прийнятті рішень. Ці принципи, рекомендовані міжнародними організаціями, зокрема OECD та SIGMA, мають бути імplementовані у національну систему публічного управління [9; 45]. Належне управління включає прозорі та демократичні інститути, ефективні та якісні державні послуги, участь громадян в управлінні для

досягнення консенсусу щодо політичних, соціальних та економічних пріоритетів [15, с. 80].

Особливістю механізму публічного управління розвитком муніципальної інфраструктури в Україні є його формування в умовах триваючої децентралізаційної реформи. Передача значного обсягу повноважень від державних органів до об'єднаних територіальних громад супроводжується необхідністю зміцнення їх інституційної спроможності, формування кадрового потенціалу, забезпечення фінансової самодостатності. Водночас зберігається потреба у координуючій ролі держави, особливо у забезпеченні єдиних стандартів надання послуг, здійсненні нагляду за дотриманням законодавства, підтримці територіальних громад у реалізації масштабних інфраструктурних проектів.

Таким чином, механізм публічного управління розвитком муніципальної інфраструктури являє собою комплексну систему інституційних, нормативно-правових, організаційних, фінансово-економічних, технологічних, комунікативних та контрольних-наглядових складових, що у своїй сукупності забезпечують ефективне функціонування та модернізацію інфраструктурних об'єктів територіальних громад відповідно до потреб населення та вимог сталого розвитку.

1.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного розвитку міських територіальних громад

Нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного розвитку міських територіальних громад формує правовий та інституційний базис для реалізації управлінських рішень, спрямованих на довгострокове зростання та підвищення конкурентоспроможності муніципальних утворень. У сучасних умовах це забезпечення набуває особливої значущості в контексті завершення адміністративно-територіальної реформи, поглиблення

децентралізації та необхідності адаптації до європейських стандартів врядування.

Правовий фундамент діяльності територіальних громад закладено Конституцією України, яка у статтях 5, 6, 7, 140-146 визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [1]. Стаття 140 встановлює, що місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Конституційна норма статті 143 визначає економічну основу місцевого самоврядування, встановлюючи право комунальної власності територіальних громад на рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти.

Гучко наголошує на проблемі фрагментарності правового забезпечення реформ у сфері публічного управління, відсутності цілісної системи правового регулювання, що спричиняє колізії та правову невизначеність [9, с. 1]. Децентралізація як одна з провідних реформ потребує подальшого нормативного доопрацювання, зокрема щодо розмежування повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування. Конституційні засади публічного управління, що визначають дію органів виконавчої влади та місцевого самоврядування виключно на підставі, в межах повноважень і у спосіб, передбачений Конституцією і законами України, на практиці залишаються фрагментарними та недостатньо узгодженими.

Базовим законодавчим актом у сфері організації місцевого самоврядування є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР, який визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування [5]. Закон встановлює виключну компетенцію сільських, селищних, міських рад, зокрема щодо затвердження програм соціально-

економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролю за їх виконанням.

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року № 586-XIV визначає правові засади організації та діяльності місцевих державних адміністрацій, їх повноваження щодо здійснення виконавчої влади на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці [5]. Законом № 805-IX від 17 липня 2020 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо діяльності місцевих державних адміністрацій» було започатковано нову модель органів виконавчої влади на місцях, передбачено розмежування повноважень між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування [9, с. 3]. Однак система залишається далекою від завершення, оскільки не врегульовано питання підзвітності голів обласних державних адміністрацій, відсутня єдина процедура кадрового призначення.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України [21]. Закон встановлює принципи формування та реалізації державної регіональної політики, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у цій сфері. Особливе значення має визначення механізмів державної підтримки регіонального розвитку через Державний фонд регіонального розвитку, субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів з соціально-економічного розвитку окремих територій.

Нормативно-правову основу стратегічного планування становить Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III та постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності

реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» від 11 листопада 2015 року № 932 [12].

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, визначає напрями модернізації системи публічного управління, зокрема щодо формування ефективної організації державного управління, запровадження принципів доброго врядування, підвищення спроможності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [27]. Стратегія передбачає впровадження стратегічного планування на всіх рівнях публічного управління, інтеграцію цілей сталого розвитку у національні та регіональні стратегії.

Міжнародні стандарти стратегічного планування, зокрема принципи, викладені у документах OECD «Principles of Public Administration» (2017), наголошують на необхідності функціональної чіткості між різними рівнями публічного управління, стабільності адміністративної вертикалі, незалежності виконавчої влади від політичних впливів на місцевому рівні [5, с. 3; 40. Українське законодавство частково враховує ці принципи, однак відсутність рамкового закону «Про публічну адміністрацію» залишається істотною прогалиною.

Спеціальне регулювання діяльності у сфері житлово-комунального господарства здійснюється Законом України «Про житлово-комунальні послуги» від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII, який визначає правові, економічні та організаційні засади діяльності у сфері надання житлово-комунальних послуг, відносини між споживачами, виконавцями, замовниками та виробниками цих послуг [4]. Закон встановлює вимоги до якості житлово-комунальних послуг, порядок формування тарифів, механізми захисту прав споживачів.

Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» від 14 травня 2015 року № 417-VIII регулює відносини співвласників багатоквартирних будинків щодо здійснення права

власності на квартири та нежитлові приміщення, визначає правовий статус об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, управителів [7]. Закон встановлює порядок управління багатоквартирними будинками, права та обов'язки управителів, механізми контролю з боку співвласників.

Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV визначає правові засади господарської діяльності комунальних підприємств, встановлює особливості функціонування унітарних комунальних підприємств як суб'єктів господарювання, заснованих на комунальній власності територіальної громади [2].

Органи місцевого самоврядування у межах своїх повноважень приймають локальні нормативні акти, що конкретизують механізми стратегічного розвитку та управління муніципальною інфраструктурою. До таких актів належать: статuti територіальних громад, що визначають їх організаційно-правову основу; стратегії розвитку міст та об'єднаних територіальних громад на середньострокову (5-7 років) та довгострокову (до 20 років) перспективу; програми соціально-економічного розвитку на поточний рік; галузеві програми розвитку житлово-комунального господарства, охорони довкілля, енергозбереження; регуляторні акти місцевих рад у сфері підприємництва та комунальних послуг.

Статuti комунальних підприємств, затверджені органами місцевого самоврядування як власниками, визначають організаційно-правову форму, предмет та цілі діяльності, повноваження керівництва, порядок управління та контролю. Правила внутрішнього трудового розпорядку, колективні договори, посадові інструкції формують нормативну базу організації праці на комунальних підприємствах.

Організаційне забезпечення стратегічного розвитку міських територіальних громад включає формування інституційної системи планування, координації, реалізації та моніторингу стратегічних цілей. Основними організаційними структурами є:

Міські (селищні, сільські) ради як представницькі органи місцевого самоврядування, що визначають стратегічні пріоритети розвитку, затверджують програми та бюджети, здійснюють контроль за діяльністю виконавчих органів. Виконавчі комітети місцевих рад, що забезпечують реалізацію рішень рад, координують діяльність структурних підрозділів та комунальних підприємств. Профільні департаменти, управління, відділи виконавчих органів місцевого самоврядування за напрямками діяльності (житлово-комунального господарства, економіки та стратегічного планування, фінансів, містобудування тощо).

Агенції регіонального розвитку як комунальні установи або громадські організації, що надають експертно-аналітичну підтримку органам місцевого самоврядування у розробленні та реалізації стратегій розвитку, залученні інвестицій, управлінні проектами. Дорадчі та консультативні органи при виконавчих комітетах міських рад: координаційні ради з питань розвитку підприємництва, громадські ради, експертні комісії тощо.

Комунальні підприємства-управителі житловим фондом, що здійснюють безпосереднє утримання, експлуатацію та ремонт об'єктів муніципальної інфраструктури відповідно до затверджених технічних стандартів та регламентів [13]. Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, що беруть участь у управлінні спільним майном будинків, взаємодіють з управителями та органами місцевого самоврядування.

Організаційні технології стратегічного планування включають проведення SWOT-аналізу потенціалу територіальних громад, визначення стратегічних цілей та операційних завдань, розроблення планів заходів з конкретними індикаторами та відповідальними виконавцями, систему моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегій [15]. Важливим організаційним інструментом є залучення громадськості до процесу стратегічного планування через громадські слухання, консультації, роботу робочих груп за участю представників бізнесу, громадських організацій, експертного середовища.

Сучасний стан нормативно-правового забезпечення характеризується низкою проблем, що потребують вирішення. По-перше, залишається невизначеним правовий статус нових районних державних адміністрацій після укрупнення районів, не врегульовано питання підзвітності та відповідальності голів обласних державних адміністрацій перед урядом і громадськістю [9, с. 2-3]. По-друге, дискусійним залишається питання впровадження інституту префектів замість голів державних адміністрацій за прикладом Франції, що потребує внесення змін до Конституції України.

По-третє, відсутність рамкового Закону України «Про публічну адміністрацію», який би інтегрував європейські стандарти та окреслив повноваження, процедури, підзвітність і контроль органів публічної влади, створює правову невизначеність [9, с. 3]. По-четверте, потребує вдосконалення законодавство про електронне урядування для адаптації до викликів цифрової трансформації, зокрема щодо впровадження електронних послуг, розвитку відкритих даних, удосконалення цифрових компетентностей посадовців.

Гучко обґрунтовує, що модернізація публічного управління має базуватися на принципах відкритості, правової визначеності, ефективності та технологічної інноваційності [9, с. 1]. Для повноцінної правової модернізації публічного управління в Україні необхідно завершити реформу місцевих державних адміністрацій із чітким законодавчим розмежуванням функцій, внести зміни до Конституції щодо системи виконавчої влади на місцях, прийняти рамковий закон про публічну адміністрацію, інституціоналізувати систему оцінювання ефективності роботи органів влади на основі ключових показників ефективності та індикаторів доброго врядування.

Перспективним напрямом є впровадження концепції регіональної децентралізації за прикладом Франції після адміністративної реформи 1986 року або Польщі після реформи 1999 року, коли на рівні самоврядування запроваджується новий рівень з виконанням власних або делегованих повноважень, власним бюджетом і виборними органами [15, с. 80]. Водночас

необхідно зберегти унітарний устрій держави та забезпечити належний державний нагляд за законністю рішень органів місцевого самоврядування.

Таким чином, нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного розвитку міських територіальних громад становить комплексну систему конституційних норм, законів, підзаконних актів, локальних нормативних документів, що у поєднанні з розгалуженою системою органів публічної влади та інституцій місцевого самоврядування створюють правовий та організаційний базис для довгострокового планування та реалізації цілей сталого розвитку територій відповідно до принципів належного врядування та європейських стандартів публічного управління.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

2.1. Оцінка реалізації стратегічних пріоритетів розвитку Хмельницької міської територіальної громади

У сучасних умовах трансформації державного управління та реалізації курсу на децентралізацію влади, стратегічне планування на рівні територіальних громад утворюється як фундаментальний інструмент забезпечення сталого, збалансованого розвитку та формування ефективної системи місцевого самоврядування [21]. Хмельницька міська територіальна громада (МТГ), виступаючи як адміністративний, економічний та культурний центр області, репрезентує показовий випадок застосування системного підходу до формування та імплементації довгострокових стратегічних орієнтирів. Комплексна оцінка ступеня реалізації цих пріоритетів набуває підвищеної актуальності для визначення ефективності механізмів публічного управління в умовах багатофакторних викликів, зумовлених воєнною агресією, необхідністю посткризового відновлення та адаптації до глобальних трендів. Дане дослідження ґрунтується на аналізі офіційних стратегічних документів, оперативних статистичних даних Державної служби статистики України, а також результатів моніторингу, проведеного упродовж періоду 2021–2025 років. Методологічною основою є комплексна оцінка ступеня досягнення ключових стратегічних цілей, ідентифікація системних бар'єрів та розробка пропозицій щодо оптимізації управлінських механізмів. Об'єктом дослідження виступає Хмельницька МТГ, тоді як предметом – процеси реалізації Стратегічного плану розвитку громади на 2021–2025 роки із довгостроковою перспективою до 2035 року [31, с. 4–5].

Стратегічне планування розвитку територіальної громади в сучасних умовах базується на принципах партисипативності (залучення

громадськості), публічної відкритості, динамічного реагування на зміни середовища та інтеграції сучасних концепцій, зокрема інклюзивного розвитку, концепції «розумного міста» (smart city) та сталого розвитку. Ці принципи детально реалізовані в Стратегії розвитку міста Хмельницького до 2025 року, де сформульовано бачення міста як комфортного, інноваційного, конкурентоспроможного та екологічно безпечного простору для життя та ведення бізнесу [30, с. 6–8].

З точки зору теорії менеджменту, публічне управління розвитком міста полягає у формуванні позиції як системи узгоджених та ієрархічно структурованих цілей, що відповідають як глобальним трендам, так і локальним можливостям та загрозам. Класична концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортон [14] пропонує оцінювати реалізацію стратегії через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську (для громади – «громадяни»), внутрішніх бізнес-процесів та навчання та розвитку. В українському законодавчому контексті ці підходи узгоджуються із Законом України «Про засади державної регіональної політики» [21 та відповідними методичними рекомендаціями Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України щодо стратегічного планування на місцевому рівні.

В рамках даного дослідження оцінка реалізації здійснюється через аналіз ключових сфер, визначених стратегічними документами: економічного розвитку та інвестиційної привабливості; інфраструктурного забезпечення та екології; соціального розвитку та якості життя; ефективності системи публічного управління та фінансової стійкості. Методологічний інструментарій включає контент-аналіз стратегічних та звітних документів, порівняльний метод (динаміка показників), а також оцінку ключових показників ефективності (КПІ) на основі даних виконавчих органів міської ради та офіційних статистичних збірників Держстату [31].

Стратегічні переваги Хмельницької МТГ були сформовані на основі комплексного SWOT-аналізу, проведеного у 2016–2017 роках. (додаток А)

До сильних сторін віднесено значний промисловий потенціал, наявність розвиненої транспортно-логістичної інфраструктури (залізничний вузол, автомобільні магістралі) та високий рівень озеленення території. Серед ключових загроз ідентифіковано демографічний спад, залежність місцевої економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків та технологічне відставання частини промислових підприємств [30, с. 36].

Реалізація стратегії здійснюється через операційні цілі, сгруповані у чотирьох стратегічних напрямках: «Місто-підприємець» (економічний розвиток), «Комфортне та безпечне місто» (інфраструктура), «Відповідальне та інклюзивне місто» (соціальна сфера) та «Місто модернізації та технологій» (промисловість та інновації). Ефективність реалізації оцінюється через систему моніторингу, передбачену Стратегічним планом, що включає щорічну публікацію звітів та коригування дій у разі зміни умов [31, с. 56]. Важливо відзначити, що у період 2022–2025 років воєнна агресія Росії значно вплинула на хід виконання планів, змусивши перерозподілити ресурси на підтримку критичної інфраструктури, гуманітарну допомогу та забезпечення безпеки, що вимагало високого рівня адаптивності від органів місцевого самоврядування [12].

Економічна сфера визнана стрижневою стратегією розвитку з фокусом на залучення інвестицій, диверсифікацію економіки та створення нових робочих місць. За даними 2016 року, обсяг реалізованої промислової продукції в місті досягав 10 млрд грн, з домінуванням енергетичного сектора (51%) та машинобудування (9,8%) [30, с. 22–23]. Однією з ключових цілей до 2025 року було зростання валового регіонального продукту (ВРП) на душу населення до 37 тис. грн. Часткового прогресу вдалося досягти: за даними 2024 року, показник зріс приблизно на 15% порівняно з рівнем 2021-го, головним чином за рахунок відновлення легкої промисловості, активізації ІТ-сектору та обслуговуючих галузей [12; 31]. Проте структурні проблеми залишаються: обсяги експорту скоротилися з 181 млн дол. США у 2013 році до 69,7 млн у 2016-му, натомість відбулася диверсифікація географії

поставок із зростанням частки країн ЄС до 45% у 2016 році проти 6% у 2013-му [30, с. 23].

Інвестиційна активність демонструє позитивну, хоча й нестабільну динаміку. Прямі іноземні інвестиції на одну особу зросли зі 100 дол. США у 2011 році до 101 дол. у 2016-му, при цьому основні інвестиції були зосереджені в секторі торгівлі (72,6%) [30, с. 25]. У період 2023–2025 років було реалізовано низку проєктів у партнерстві з польськими та турецькими інвесторами на суму близько 5 млн дол. США, спрямованих на модернізацію обладнання локальних заводів. Основними бар'єрами для повної реалізації наряду «Місто-підприємець» залишаються висока вартість енергоносіїв, дефіцит кваліфікованих кадрів технічних спеціальностей та адміністративні перешкоди, що в комплексі уповільнило досягнення запланованих цілей на 20–25% [12]. Малий та середній бізнес залишається важливим донором бюджету, генеруючи 44,3% податкових надходжень (398,7 млн грн у 2016 р.) [30, с. 21], проте пандемія COVID-19 та повномасштабна війна призвели до скорочення кількості ФОП приблизно на 10%. Загалом, ступінь реалізації економічних пріоритетів можна оцінити на рівні 65–70%, з резервом для зростання через активізацію державно-приватного партнерства (ДПП) та сприяння інноваційним стартапам.

Напрямок «Комфортне та безпечне місто» акцентує увагу на комплексній модернізації транспортної системи, житлово-комунального господарства, розвитку зелених зон та забезпеченні екологічної безпеки [30, с. 49]. За період 2021–2025 років було реконструйовано понад 50 км міських доріг, оновлено 10 парків та скверів, а також частково введено в експлуатацію сміттєпереробний комплекс, завантаженість якого наразі становить близько 60% від проєктної потужності [12].

Транспортна інфраструктура отримала істотне оновлення: запроваджено нові маршрути громадського транспорту, з'явилася мережа велодоріжок, що охоплює близько 30% житлових районів. Проте залишається проблемою стан міжміської транспортної розв'язки, зокрема,

потребує розвитку та модернізації місцевий аеропорт [12]. Екологічні показники демонструють поступове покращення: частка зелених насаджень у структурі міських земель зросла з 15% до 17%, що стало результатом реалізації проєктів з благоустрою набережних та створення нових скверів. Мета до 2025 року – досягти 20% [30]. Енергоефективність внаслідок часткової модернізації котелень та впровадження часткового освітлення на LED-технологіях зросла на 12%, однак воєнні умови та дефіцит енергоносіїв у 2022–2023 роках суттєво обмежили темпи цих змін [12].

Загальний ступінь реалізації інфраструктурних пріоритетів оцінюється на рівні 75%. Ключовим бар'єром, як і в попередньому напрямі, залишається обмеженість фінансових ресурсів: власний бюджет розвитку громади у 2016 році становив 351 млн грн [30, с. 26], що недостатньо для одночасного фінансування всіх масштабних інфраструктурних проєктів. Позитивним фактором стала активна цифровізація адміністративних процесів: система електронного документообігу запроваджена приблизно на 80%, що сприяє підвищенню прозорості та оперативності управлінських рішень.

Соціальні пріоритети охоплюють сфери освіти, охорони здоров'я, демографічної політики та забезпечення соціального захисту. Демографічна ситуація в громаді характеризується відносною стабільністю: чисельність населення тримається на рівні близько 268 тис. осіб, з яких 72,6% становить працездатне населення [30, с. 20]. Зайнятість у формальному секторі становить 65,6 тис. працівників, а рівень реєстрованого безробіття вдалося скоротити з 1250 осіб у 2011 році до 948 осіб у 2017-му [30, с. 20]. Середня заробітна плата в 2016 році становила 4124 грн, із запланованим зростанням на 20% до 2025 року.

У сфері освіти за період 2021–2025 рр. було капітально відремонтовано та оснащено сучасним обладнанням 20 закладів загальної середньої освіти. Активно розвиваються програми, орієнтовані на ІТ-освіту та підприємництво для молоді, якими охоплено близько 5 тис. студентів та школярів. У галузі охорони здоров'я реалізацію пріоритетів оцінено на 70%: побудовано нові

амбулаторії, запроваджено сервіси телемедицини, проте воєнна ситуація значно збільшила навантаження на медичну систему через потік внутрішньо переміщених осіб та необхідність надання психологічної допомоги [12].

Соціальний захист орієнтований на підтримку вразливих верств населення: у громаді нараховується близько 70 тис. пенсіонерів, середній розмір пенсії в 2016 році становив 1768 грн [30, с. 21]. Загальний прогрес у соціальній сфері можна оцінити на рівні 70%, із збереженням фокусу на створенні умов для молоді (стратегічний підпроект «Місто молоді») [30, с. 14]. Основним викликом залишається міграційний відтік населення, що у 2016 році склав -898 осіб [30, с. 20].

Напрямок «Відповідальне місто» спрямований на розвиток громадського партнерства, підвищення прозорості та ефективності управління. Громада демонструє активну участь у публічних процесах: ще у 2016 році Стратегічний форум зібрав понад 400 учасників [30, с. 12], діють громадські ради при структурних підрозділах міської ради. Бюджетна самостійність громади зростає: обсяг міського бюджету у 2016 році становив 2060 млн грн, що в 2,5 рази більше, ніж у 2011-му, хоча частка трансфертів із державного бюджету залишається високою – 47% [30, с. 25].

Система моніторингу реалізації стратегії функціонує на основі щорічних публічних звітів. Загальний рівень досягнення ключових показників ефективності (KPI) станом на кінець 2024 року оцінюється в 68% [12]. Завдяки впровадженню електронних систем, зокрема порталу «Електронний кабінет мешканця» та прозорих процедур закупівель через систему ProZorro, вдалося суттєво обмежити корупційні ризики. Загальна оцінка реалізації управлінських пріоритетів становить близько 80%, що свідчить про високу адаптивність та працездатність системи місцевого самоврядування навіть в умовах воєнного стану.

Підсумовуючи, можна констатувати, що загальний ступінь реалізації стратегічних пріоритетів Хмельницької МТГ у період 2021–2025 років становить близько 70% від запланованого. Найбільшого прогресу досягнуто

в сферах публічного управління, цифровізації та часткового відновлення економічної активності. Водночас інфраструктурні та, частково, соціальні програми відчули суттєве уповільнення через наслідки воєнних дій та макроекономічні обмеження.

Для подолання бар'єрів та прискорення досягнення цілей Стратегії до 2035 року доцільно реалізувати наступні рекомендації:

1. посилення інвестиційної політики: Активізувати застосування механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) для фінансування великих інфраструктурних проєктів (енергоефективність, переробка відходів, транспорт).

2. поглиблення цифрової трансформації: Розширити спектр електронних адміністративних послуг, розвивати цифрові сервіси для бізнесу («єдине вікно») та впроваджувати елементи «розумного міста» (smart city) в управлінні комунальною інфраструктурою.

3. сприяння людському капіталу: Розробити та фінансувати цільові програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів для потреб місцевої промисловості та ІТ-сектору, створювати умови для утримання молоді та кваліфікованих фахівців.

4. активізація міжмуніципального співробітництва: Розвивати спільні проєкти з сусідніми громадами у сферах логістики, туризму та соціальних послуг для отримання ефекту масштабу.

5. залучення міжнародної фінансової допомоги: Системно працювати над залученням грантових коштів та кредитних ліній від міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ) на цілі відновлення та розвитку.

Реалізація цих заходів дозволить не лише компенсувати відставання, але й закласти міцну основу для сталого та інклюзивного розвитку Хмельницької міської територіальної громади у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз організаційного механізму управління житловим фондом на прикладі КП «УМК «Дубове»

У контексті сучасних адміністративних реформ, децентралізації влади та трансформації системи місцевого самоврядування, питання формування ефективного організаційного механізму управління житловим фондом набуває стратегічного значення для забезпечення якості життя міського населення та реалізації соціальних гарантій. Цей механізм виступає інтерфейсом між інтересами територіальної громади як власника, споживачів-мешканців та вимогами законодавства. Комунальне підприємство «Управляюча муніципальна компанія «Дубове» Хмельницької міської ради слугує репрезентативним прикладом функціонування унітарного муніципального управителя багатоквартирними будинками в архітектурі міського комунального господарства. Аналіз його діяльності дозволяє виявити як універсальні принципи, так і специфічні ризики та виклики, властиві системі публічного управління житловою сферою в Україні.

Діяльність КП «УМК «Дубове» регламентується багаторівневою системою нормативно-правових актів, що формують комплексний регуляторний ландшафт. Фундаментальні засади закріплені Конституцією України, яка гарантує право власності та свободу підприємницької діяльності, водночас покладаючи на державу обов'язок створення умов для задоволення житлових потреб громадян [1]. Цивільний кодекс України визначає загальні рамки цивільно-правових відносин, що виникають між підприємством-надавачем послуг та споживачами, регулюючи питання договірних зобов'язань, відповідальності за шкоду та захисту прав споживачів [3].

Спеціалізоване законодавство деталізує сферу житлово-комунальних послуг. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» встановлює ключові вимоги до якості, безпеки та безперебійності надання послуг, механізми формування тарифів, порядок укладення договорів, а також права

та обов'язки сторін [4]. Найбільш специфічним та визначальним для статусу управляючої компанії є Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [7]. Цей акт юридично оформлює модель професійного управління спільним майном, визначаючи:

- правовий статус управителя (у тому числі комунального) як суб'єкта, що здійснює повноваження власників на підставі договору;
- механізм укладення та зміни договору управління.
- обсяг повноважень щодо утримання спільного майна та надання послуг.
- порядок формування, використання та звітності за кошти, сплачені власниками.

Таким чином, правове поле діяльності підприємства характеризується накладенням загальних цивільно-правових норм, спеціального житлово-комунального законодавства та акцентованого регулювання інституту управління багатоквартирним будинком.

КП «УМК «Дубове» функціонує як комунальне унітарне підприємство, створене на базі комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького відповідно до розпорядження Хмельницької державної адміністрації від 14 червня 1993 року. Ця організаційно-правова форма, визначена Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»[5], має ключові характеристики:

- єдиний засновник та власник: Територіальна громада міста в особі Хмельницької міської ради.
- відокремлене майно: Підприємство володіє, користується та розпоряджається закріпленим за ним майном на праві господарського відання, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку.
- відсутність правової автономії дочірніх структур: Модель є централізованою, що забезпечує прямий контроль засновника над усією діяльністю.

– подвійна мета: Поєднання соціальної місії (забезпечення належного утримання житла) з господарською самоокупністю.

Органом управління господарською діяльністю підприємства виступає виконавчий комітет Хмельницької міської ради, який у межах повноважень, делегованих міською радою, затверджує статут, призначає та звільняє керівника (директора), затверджує фінансові плани та звіти про їх виконання. Організаційна структура самого підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає наявність функціональних підрозділів (технічного обслуговування, бухгалтерії, відділу кадрів тощо), які підпорядковані єдиній центральній адміністрації. Така модель дозволяє поєднувати оперативну самостійність у вирішенні поточних завдань з централізованим стратегічним керівництвом та контролем.

Функціональний зміст діяльності підприємства охоплює повний життєвий цикл технічної експлуатації спільного майна багатоквартирних будинків і може бути структуровано за такими основними напрямками:

– забезпечення санітарного та експлуатаційного стану: Це передбачає регулярне прибирання прибудинкових територій, підвальних приміщень, технічних поверхів, горищ, сходових кліток та покрівель. Систематичне проведення дератизації, дезінсекції та очищення димовентиляційних каналів спрямоване на дотримання санітарно-епідеміологічних норм.

– технічна експлуатація та ремонт інженерних систем: До ключових завдань належить:

- а) обслуговування внутрішньобудинкових систем холодного водопостачання, водовідведення та зливової каналізації.
- б) забезпечення роботи систем електропостачання загальнобудинкового обладнання, включаючи освітлення місць загального користування.
- в) технічне обслуговування, планове-запобіжне ремонтування та аварійне відновлення ліфтового господарства.

d) контроль за роботою систем протипожежної автоматики, оповіщення та димовидалення.

– поточний та підготовчий ремонт: Система включає проведення поточних ремонтів фасадів, покрівель, перекриттів, сходових маршів, відновлення внутрішньобудинкової штукатурки та фарбування. Комплекс заходів з підготовки до опалювального періоду (огляд, ремонт, гідравлічні випробування систем тепlopостачання, утеплення входних груп) має вирішальне значення для безперебійної експлуатації в зимовий період.

– диспетчеризація та аварійно-ремонтне реагування: Наявність цілодобової диспетчерської служби забезпечує оперативний прийом повідомлень від мешканців про аварії та несправності, їх реєстрацію, відправку ремонтних бригад та контроль за усуненням.

Механізм фінансового забезпечення діяльності підприємства двоскладовий:

1. Кошти власників/орендарів: Основою є плата за утримання будинку та прибудинкової території, що стягується згідно з договором управління та затвердженими тарифами. Ці кошти покривають витрати на поточне утримання, дрібний ремонт, прибирання та зарплату персоналу.

2. Компенсація витрат на комунальні ресурси спільного користування: Окремо оплачуються витрати електроенергії на освітлення місць загального користування, роботу ліфтів, насосів підкачування води, систем вентиляції та іншого обладнання. Цей компонент є найбільш волатильним і залежить від тарифів на енергоносії.

В умовах постійного зростання енергетичних тарифів питання енергоефективності виходить на перший план. Для муніципальних управителів актуальними стають заходи з поетапної заміни звичайних ламп на LED-освітлення, встановлення енергоощадних режимів роботи обладнання, утеплення підвалів та горищ. Реалізація таких проектів часто потребує залучення додаткового фінансування, у тому числі через програми державної підтримки енергозбереження або міжнародні гранти.

Організація охорони праці на підприємстві є обов'язковим та системоутворюючим напрямом, що регулюється Законом України «Про охорону праці» [8] та низкою підзаконних актів. Відповідно до вимог Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці [26], на підприємстві сформована цілісна система, що включає:

- організаційну структуру: призначення відповідального службовця з охорони праці або створення відповідної служби.
- профілактичні заходи: проведення вступних, первинних, повторних, позапланових та цільових інструктажів для всіх працівників; атестація робочих місць за умовами праці; розробка інструкцій з охорони праці для кожної професії.
- забезпечення безпеки: видача спеціального одягу, взуття та засобів індивідуального захисту; нагляд за технічним станом інструментів та обладнання.
- розслідування та облік аварійності: дотримання вимог порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві [25].

Ця система є критично важливою не лише для дотримання законодавства, але й для мінімізації виробничого травматизму та професійних захворювань серед персоналу, що безпосередньо впливає на якість та безперебійність надання послуг мешканцям.

Діяльність КП «УМК «Дубове» здійснюється під наглядом низки державних та місцевих органів, що формує систему зовнішнього контролю:

- органи місцевого самоврядування (виконавчий комітет, постійні комісії міської ради) здійснюють стратегічне керівництво та контроль за фінансово-господарською діяльністю.
- Державна служба України з питань праці (Держпраці) проводить перевірки дотримання законодавства про охорону праці.

- Державна санітарно-епідеміологічна служба контролює санітарний стан приміщень загального користування.
- Державна архітектурно-будівельна інспекція наглядає за дотриманням норм під час проведення ремонтних та будівельних робіт.
- Антимонопольний комітет України стежить за дотриманням законодавства у сфері формування тарифів.

Така багаторівнева система контролю, з одного боку, забезпечує дотримання стандартів, а з іншого – створює значне адміністративне навантаження на підприємство.

Управління персоналом включає класичні функції: підбір, набір, адаптацію, атестацію, навчання (зокрема, з охорони праці) та мотивацію працівників. Особливу увагу приділяється обов'язковим періодичним медичним оглядам для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами.

Робота з населенням будується на принципах прозорості та доступності. Створюються канали зворотного зв'язку: прийомні години керівництва, «гарячі лінії», електронна пошта, офіційний веб-сайт. Функціонує система розгляду письмових та усних звернень, скарг і пропозицій громадян з подальшим наданням мотивованих відповідей. Це сприяє формуванню партнерських відносин із мешканцями, попередженню конфліктів та оперативному вирішенню проблем.

Організаційний механізм управління житловим фондом, втілений у діяльності КП «УМК «Дубове», являє собою складну соціотехнічну систему, інтегровану в публічно-правове поле. Він характеризується жорсткою нормативною регламентацією, централізованою моделлю власності та управління, широким функціональним охопленням та багаторівневим контролем. Основними викликами для подібних муніципальних управителів залишаються: хронічне недофінансування капітальних ремонтів, залежність від зростаючих тарифів на енергоносії, моральне та фізичне старіння інженерної інфраструктури житлового фонду та низький рівень платіжної

дисципліни частини населення. Стратегічними напрямками вдосконалення є системна цифровізація (впровадження систем «розумний дім», електронних платіжних сервісів, диспетчеризації), активізація програм енергомодернізації за рахунок міжнародної технічної допомоги, розвиток механізмів державно-приватного партнерства для капітальних інвестицій та глибока трансформація комунікаційної політики для формування співтовариств відповідальних мешканців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

3.1. Оптимізація взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами муніципального господарства та громадою

Концептуальні засади оптимізації взаємодії в сучасних умовах ґрунтуються на фундаментальній трансформації парадигм публічного управління — від традиційних жорстких ієрархічних моделей до динамічних, адаптивних мережових структур, де центральну роль відіграють принципи співвласності (co-ownership), спільного виробництва публічних послуг (co-production) та колаборативного врядування (collaborative governance). Цей еволюційний перехід відображає глобальний тренд від архаїчної "держави-провайдера" до інноваційної "держави-фасилітатора", де основна функція публічної влади полягає не в директивному керівництві, а в організації, координації та створенні умов для продуктивної співпраці різних акторів для досягнення спільних цілей сталого розвитку. Як зазначають дослідники, ефективність місцевого самоврядування в постдецентралізаційний період безпосередньо детермінується інституційною здатністю створювати та підтримувати постійні структуровані платформи для багаторівневого діалогу між усіма стейкхолдерами [20, с. 48]. У контексті міста Хмельницького це особливо актуально через унікальну констеляцію факторів: наявність значних інфраструктурних активів комунальної власності, що потребують капітальної модернізації; активізацію громадянського суспільства та волонтерських ініціатив під час подолання наслідків воєнних дій; наявність розвиненого промислового потенціалу та ІТ-сектора, що може бути драйвером інновацій; специфіку міграційних процесів, пов'язаних із внутрішньо переміщеними особами; а також геополітичне положення міста як важливого логістичного та адміністративного центру Західної України.

Теоретичний дискурс щодо комунального управління останнім десятиріччям зазнав радикальної еволюції — від технократичної парадигми "надання послуг" до холістичної парадигми "спільного управління середовищем проживання". Ця концептуальна зміна вимагає глибокого переосмислення онтологічного статусу комунальних підприємств як не лише технічних операторів інфраструктури, але й стратегічних партнерів у соціальному, економічному, екологічному та культурному розвитку територій. Сучасні дослідження демонструють, що найбільш стійкі та резилієнтні моделі управління житловим фондом поєднують професійне технічне управління з інституціоналізованим активним залученням мешканців через низку механізмів участі у прийнятті рішень [27, с. 33]. Для Хмельницької міської територіальної громади це означає необхідність системної інституціоналізації форм спільного управління, таких як громадські ради з житлово-комунального господарства, які б володіли реальними, а не номінальними повноваженнями в критичних питаннях: затвердження тарифів на основі публічних слухань та незалежної експертизи; проведення незалежного моніторингу якості послуг за участю акредитованих лабораторій; формування довгострокових програм капітального ремонту з пріоритезацією на основі об'єктивних критеріїв технічного стану та соціальних потреб; проведення періодичної оцінки діяльності комунальних підприємств за системою збалансованих показників (Balanced Scorecard). Успішність таких інститутів безпосередньо корелює з їхньою легітимністю в очах громади, що досягається через прозорі виборчі процедури з широким представництвом різних соціально-демографічних груп мешканців, наявність чітких регламентів роботи та публічної звітності, а також механізмів ротації членів.

Важливим аспектом оптимізації є комплексна цифрова трансформація комунікаційних каналів, що відповідає як світовим трендам розвитку е-урядування (e-governance) та розумних міст (smart cities), так і специфічним особливостям Хмельницького як міста з одним із найвищих у регіоні рівнем

цифрової грамотності населення, розвиненим ІТ-сектором та присутністю технологічних компаній. Сучасні дослідження публічної адміністрації однозначно вказують на неефективність архаїчних форм зворотного зв'язку через прийомні години чи телефонні дзвінки для охоплення широких верств населення, особливо представників молоді та працездатного віку, що становлять основну частину платників комунальних послуг [23, с. 112]. Міжнародний досвід, зокрема передові практики муніципалітетів Польщі, Естонії та Фінляндії, демонструє високу ефективність інтегрованих цифрових платформ, що поєднують функції зворотного зв'язку, моніторингу виконання заявок у реальному часі, електронних оплат через різні канали (включаючи Open Banking API), інтерактивну участь у бюджетному плануванні (participatory budgeting), а також освітні модулі з енергозбереження. Для Хмельницького стратегічно важливою є не поступова модернізація, а радикальна трансформація існуючого "Електронного кабінету мешканця" у повноцінну цифрову платформу спільного управління містом (municipal co-management platform). Така платформа має інтегрувати не лише базові сервіси для оплати комунальних послуг та подання звернень, а й розширені інструменти: онлайніві громадські обговорення проєктів розвитку мікрорайонів з геолокаційною прив'язкою; системи інтерактивного голосування за пріоритетні об'єкти благоустрою; IoT-системи моніторингу якості послуг в реальному часі (сенсори температури, вологості в квартирах, контроль тиску у мережах теплопостачання та водопостачання); особисті кабінети з передовою аналітикою споживання ресурсів, порівнянням з нормами та рекомендаціями з економії; чат-боти з штучним інтелектом для відповідей на типові запитання та реєстрації проблем. Це дозволить реалізувати принципи participatory governance на принципово новому технологічному та організаційному рівні, зробивши взаємодію не лише зручною та прозорою, але й проактивною, даноорієнтованою та результативною для всіх сторін.

Фінансово-економічний аспект оптимізації вимагає глибинної та системної інтеграції місцевих бюджетних процесів з довгостроковими інвестиційними планами комунальних підприємств, стратегічними цілями розвитку міста та принципами сталого фінансування (sustainable finance). Як відзначають експерти Європейського банку реконструкції та розвитку, однією з ключових структурних проблем українських муніципалітетів є хронічна фрагментарність та короткотерміновість фінансового планування, коли щорічні бюджетні асигнування не узгоджуються з багаторічними інвестиційними програмами розвитку комунальної інфраструктури, що призводить до неефективного використання ресурсів, розриву будівельних циклів та зростання технічного боргу [11, с. 7]. Подолання цього структурного розриву вимагає безкомпромісного впровадження середньострокового бюджетного планування (medium-term expenditure framework — MTEF) на період 3-5 років, повністю синхронізованого з довгостроковими стратегіями розвитку комунальної інфраструктури та інтегрованого з системами управління активами (Asset Management Systems). Для Хмельницького це особливо критично в контексті необхідності масштабної модернізації застарілих, енерговитратних систем централізованого теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що потребують мільярдних капітальних інвестицій та мають тривалий цикл реалізації (5-10 років). Інноваційна фінансова модель повинна передбачати диверсифікацію джерел: традиційні (місцеві бюджети, регульовані тарифи) та інноваційні інструменти: випуск муніципальних "зелених" облігацій (green bonds) для фінансування енергоефективних проєктів; застосування механізмів вартісного захоплення землі (land value capture) для справедливого залучення до фінансування інфраструктури власників нерухомості, які отримують вигоду від її поліпшення; створення спільних інвестиційних фондів з приватним сектором на принципах державно-приватного партнерства; залучення коштів міжнародних фінансових

інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк) під гарантії міста; розвиток моделей енергосервісних контрактів (ESCO).

Нормативно-правове забезпечення оптимізації повинно ґрунтуватися на сучасних європейських підходах до регулювання публічних послуг та захисту прав споживачів, ретельно адаптованих до місцевого соціально-економічного, політичного та інституційного контексту. Згідно з фундаментальними принципами Європейської хартії місцевого самоврядування, директивами ЄС щодо публічних послуг (Services of General Economic Interest) та найкращими світовими практиками, регулювання має досягати динамічного балансу між забезпеченням економічної ефективності (cost-efficiency), соціальною справедливістю та доступністю (affordability), екологічною стійкістю (environmental sustainability) та технічною надійністю (technical reliability) [10]. Це вимагає комплексного перегляду та радикального оновлення місцевих нормативних актів Хмельницької міської ради з метою запровадження сучасних, стимулюючих механізмів регулювання якості послуг. До таких механізмів належать: система регуляторного бенчмаркінгу (yardstick competition) для порівняльного аналізу ефективності комунальних підприємств з аналогами в інших містах; обов'язкові стандарти обслуговування (service level agreements) з кількісними та якісними індикаторами, прив'язаними до системи мотивації керівництва; незалежний технічний та фінансовий аудит якості наданих послуг; автоматичні механізми компенсації споживачам при порушенні стандартів (наприклад, автоматичне нарахування знижки на тариф при перевищенні допустимого часу відновлення постачання електроенергії або води); чіткі, прозорі процедури залучення альтернативних постачальників послуг у разі системної неефективності або недобросовісності монополіста.

Міжнародний досвід, зокрема успішні практики німецьких, австрійських та скандинавських міст у управлінні комунальним господарством, демонструє перевагу моделей, де органи місцевого самоврядування функціонують не лише як пасивні власники активів, але й як

активні стратегічні регулятори, що забезпечують здорову конкуренцію, стимулюють технологічні та управлінські інновації, гарантують захист інтересів споживачів та довгострокову стійкість сектору [40]. Для Хмельницького це може означати поступовий, але послідовний перехід від монопольної моделі, персоніфікованої КП "УМК "Дубове", до конкурентної або квазі-ринкової моделі організації ринку житлово-комунальних послуг. Можливі стратегічні сценарії включають: географічний поділ міста на кілька зон обслуговування з призначенням різних управителів на конкурсній основі; запровадження періодичних конкурсних процедур на право укладання довгострокових договорів управління на окремі групи будинків або мікрорайони; створення правових та фінансових умов для входження на ринок приватних управляючих компаній, кооперативів мешканців (ТСЖ) або соціальних підприємств; розвиток моделі "вільного вибору управителя" мешканцями кожного будинку. Ключовими умовами успішної та безболісної такої трансформації є створення рівних конкурентних умов для всіх потенційних учасників ринку, наявність незалежного, професійного регулятора, розвиток ефективних механізмів захисту прав споживачів та поетапність змін, що дозволяють усім сторонам адаптуватися.

Особливу стратегічну актуальність в сучасних умовах відновлення, реконструкції та модернізації набуває питання інтеграції інноваційних механізмів публічно-приватного партнерства (ДПП) та співфінансування у систему управління муніципальним господарством. Досвід реконструкції інфраструктури в країнах Східної Європи та Балтії після 1990-х років однозначно свідчить, що найефективніші, якісні та своєчасні проекти реалізуються саме за моделями співфінансування та спільного розподілу ризиків, коли місцева влада, міжнародні фінансові інституції, національний уряд та приватний сектор об'єднують фінансові ресурси, технічні компетенції, управлінські інновації та доступ до технологій [29]. Для Хмельницького, що має значний потенціал для розвитку енергоефективних технологій, децентралізованої енергетики та "зелених" інфраструктурних

рішень, перспективними та пріоритетними напрямками є: створення спеціального муніципального енергосервісного фонду (ESCO-фонду) для фінансування комплексної термомодернізації багатоквартирних будинків з гарантією економії енергії; реалізація проєктів ДПП у сфері відновлюваної енергетики (сонячні електростанції на покрівлях муніципальних будівель, шкіл, лікарень; малі гідроелектростанції на міських річках); розвиток інноваційних систем комунальної логістики, збору, сортування та переробки твердих побутових відходів на принципах циркулярної економіки; модернізація систем вуличного освітлення на основі LED-технологій та інтелектуального управління. Успіх таких амбіційних ініціатив критично залежить від розробки стандартизованих, прозорих, інвесторозахищених договірних моделей ДПП (концесія, BOT, BOO), а також від наявності в апараті ОМС кваліфікованих фахівців з проєктного фінансування, управління ризиками та міжнародного партнерства.

Соціально-психологічний аспект оптимізації взаємодії, який часто нехтується в технократичних та фінансово-орієнтованих підходах до реформ, є фундаментальним, онтологічним ґрунтом для формування стійкої, довгострокової моделі колаборативного управління. Нумізматичні дослідження соціологів та політологів демонструють прямий та сильний кореляційний зв'язок між рівнем інституційної та міжособистісної довіри мешканців до органів влади та ефективністю будь-яких, навіть найбільш технічно досконалих, реформ, готовністю громадян до співпраці, дотримання правил та готовністю нести додаткові витрати на суспільні блага [43, с. 154]. Формування, накопичення та підтримання цього соціального капіталу довіри — це складний, багаторівневий та довгостроковий процес, що вимагає системної, послідовної, відкритої та чесної роботи з боку влади. Для Хмельницької громади це може та має включати низку конкретних, вимірюваних заходів: радикальне розширення практик відкритих даних (open data) та прозорості щодо всієї фінансово-господарської діяльності комунальних підприємств (публікація повних текстів контрактів, щомісячних

звітів про виконання, результатів незалежних аудитів); організація регулярних публічних зустрічей, "круглих столів" та громадських слухань за участю керівництва департаментів ЖКГ, дирекції комунальних підприємств, депутатів міської ради та активістів у кожному районі міста; створення системи незалежного громадського моніторингу якості послуг з участю акредитованих громадських експертів, представників ОСББ, студентів та волонтерів; впровадження інституту міського омбудсмена (уповноваженого) з питань житлово-комунальних послуг з широкими повноваженнями щодо розгляду скарг та ініціювання перевірок; розвиток цільових програм комунікаційної освіти та навчання для службовців ОМС та комунальних підприємств, спрямованих на розвиток навичок ефективної, емпатичної та конфлікт-компетентної взаємодії з громадськістю в умовах стресу та кризи. Лише на міцному фундаменті взаємної довіри можлива справжня, рівноправна співпраця, коли мешканці міста відчують себе не пасивними одержувачами послуг, а активними співвласниками, співтворцями та захисниками комфортного, безпечного та стійкого міського середовища.

Таким чином, оптимізація взаємодії органів місцевого самоврядування Хмельницького з суб'єктами муніципального господарства та громадянським суспільством має розумітися як складний, багатовимірний, стратегічний та безперервний процес трансформації, що поєднує інституційні, цифрові, фінансово-економічні, нормативно-правові та соціально-комунікаційні інновації в єдину цілісну систему. Цей процес має ґрунтуватися на непохитних принципах відкритості, включеності, партнерства, справедливості та спільної відповідальності, метою якого є не косметичне поліпшення окремих показників, а фундаментальна трансформація традиційної конфронтаційної моделі "постачальник-споживач" у сучасну, життєздатну мережу колаборативного врядування (*collaborative governance network*), здатну створювати якісне, стійке, соціально справедливе та економічно ефективне міське середовище для нинішніх та майбутніх поколінь мешканців Хмельницького.

3.2. Напрями підвищення ефективності інструментів публічного управління в умовах кризових явищ та відновлення

Сучасні теорії публічного управління, враховуючи досвід глобальних пандемій, збройних конфліктів, економічних турбуленцій та екологічних катастроф, дедалі більше акцентують увагу на розвиненій концепції *adaptive governance* (адаптивного врядування), яка виходить за рамки традиційного реагування та передбачає фундаментальну здатність управлінських систем до постійного навчання, гнучкої самоорганізації, стратегічної трансформації та проактивної адаптації у відповідь на швидкі та неперехресні зміни зовнішнього середовища [45, с. 23]. Ця концепція, що інтегрує елементи теорії складних систем, кібернетики та організаційного навчання, набуває критичної актуальності в умовах гібридних загроз, перманентної політичної та соціально-економічної кризи, з якими системно стикається Україна після 2022 року. Для міста Хмельницького, як стратегічного регіонального центру з розвинутою диверсифікованою промисловістю, потужною транзитно-логістичною інфраструктурою та статусом важливого адміністративного вузла, розвиток адаптивних, резилієнтних механізмів публічного управління перетворюється з теоретичного концепту на абсолютний стратегічний імператив, необхідний для забезпечення довгострокової стійкості, економічної конкурентоспроможності та соціальної згуртованості в умовах перманентної невизначеності.

Теоретичною та методологічною основою для глибокого переосмислення та радикальної модернізації інструментів публічного управління в кризових умовах слугує комплексна концепція "антикризової готовності" (*crisis preparedness*), яка інтегрує не лише технічне планування оперативного реагування, а й формування організаційної культури, інституційної пам'яті, навичок швидкої адаптації та колективної психологічної стійкості (*organizational resilience*) [36]. Міжнародний порівняльний досвід, зокрема передові практики муніципалітетів країн Балтії, Скандинавії та Японії під час пандемії COVID-19, ясно

продемонстрував, що найефективнішими та найменш вразливими виявилися саме ті місцеві адміністрації, які заздалегідь, у "мирний" час, розробили деталізовані, гнучкі сценарії дій для широкого спектру типів криз (від техногенних аварій до масових міграцій) та інституціоналізували регулярні навчання, тренінги та штабні ігри для персоналу всіх рівнів, тим самим трансформуючи кризове управління з екстреної імпровізації в рутинну професійну компетенцію [35]. Для Хмельницької міської ради це означає необхідність негайної розробки та затвердження цілісного комплексу документів системи антикризового управління, що охоплює всі типи потенційних загроз, релевантних для регіону: від енергетичних блокад, кібератак на критичну інфраструктуру та екологічних катастроф до масових міграційних потоків ВПО, гуманітарних надзвичайних ситуацій та соціальних напружень.

Одним з ключових, визначальних напрямів підвищення ефективності публічного управління в кризових умовах є розвиток передових систем ситуаційної обізнаності (situational awareness systems), що базуються на сучасних технологіях збору, інтеграції, аналізу та візуалізації великих масивів даних (Big Data) в режимі реального часу. Нумізматичні дослідження в галузі управління в умовах невизначеності показали, що якість, обґрунтованість та своєчасність прийняття стратегічних рішень прямо пропорційна повноті, точності, оперативності та релевантності інформації, якою володіє управлінський апарат [39, с. 78]. Для Хмельницького це може та має включати створення сучасного муніципального центру ситуаційної обізнаності або "цифрового штабу", що інтегрує в єдиному інформаційному просторі гетерогенні дані з систем моніторингу критичної інфраструктури (енергомереж, водоканалів, теплотрасс), датчиків довкілля (якості повітря, води), соціальних мереж та медіа (для виявлення соціальних настроїв та дезінформації), офіційних джерел (від силових відомств до медичних закладів), даних мобільних операторів (про переміщення населення) та IoT-пристроїв. Така система, заснована на платформах типу Common Operational

Picture (COP), дозволила б не лише в режимі реального часу оцінювати комплексний стан міста, але й проводити симуляції розвитку кризових сценаріїв, прогнозувати наслідки прийнятих рішень та здійснювати предиктивне управління ризиками.

Фінансові механізми та інститути кризового управління потребують принципового перегляду архаїчних, бюрократизованих бюджетних процедур, що неефективні в умовах швидкоплинної кризи. Міжнародні стандарти та рекомендації, розроблені Міжнародним валютним фондом, Світовим банком та ОЕСР для постконфліктного відновлення та управління катастрофами, однозначно акцентують на необхідності створення спеціальних, гнучких механізмів фінансування, які поєднують оперативність виділення коштів, широку диспозиційність у визначенні статей витрат із одночасним суворим, прозорим, аудитованим контролем за їх цільовим та ефективним використанням [16]. Для Хмельницької громади це означає необхідність термінової розробки та законодавчого закріплення інноваційних механізмів: автоматизованих процедур швидкого перерозподілу бюджетних коштів між статтями за рішенням кризового штабу; створення стабілізаційних та резервних фондів кризового реагування, наповнених за рахунок профіциту бюджету в стабільні роки; розвиток складових механізмів фінансування відновлення, таких як випуск муніципальних "відновлювальних" облігацій (recovery bonds), створення спеціальних інвестиційних фондів відновлення з участю міжнародних фінансових інституцій, впровадження практик катастрофічного ризингу (catastrophe bonds) та інструментів фінансового захисту.

Інституційна архітектура та організаційний дизайн системи кризового управління повинні досягати оптимального балансу між чіткістю командного ланцюжка, єдністю команди та необхідною гнучкістю, децентралізацією повноважень в прийнятті оперативних рішень. Досвід управління в умовах повномасштабної війни в Україні наочно показав беззаперечну ефективність створення спеціальних штабів з надзвичайними повноваженнями, що діють

за принципом "єдиного вікна" та інтегрують представників усіх відповідних служб [18]. Однак для періоду відновлення, стабілізації та мирного розвитку потрібна більш збалансована, стійка та легітимна модель, яка поєднує оперативність реагування з демократичним контролем, громадською участю та дотриманням процедур. Для Хмельницького перспективною та відповідною до принципів good governance може бути модель створення постійного комітету з питань стійкості, надзвичайних ситуацій та відновлення при міській раді. Цей орган має об'єднувати на постійній основі представників виконавчої влади, депутатського корпусу, керівництва критичної інфраструктури, бізнес-асоціацій, громадських організацій, науковців та експертів, функціонуючи як у мирний час (планування, навчання, моніторинг ризиків), так і під час кризи (координація дій, прийняття ключових рішень).

Комунікаційна стратегія та інформаційна політика органи влади в умовах кризи потребують кардинального переходу від застарілої реактивної моделі ("відповідаємо на запити") до сучасної проактивної, багатоканальної та диференційованої моделі. Сучасні дослідження в галузі кризової комунікації та ризик-комунікації однозначно показують, що довіра населення до інститутів влади формується та підтримується через "золоту тріаду": максимальну прозорість (transparency), послідовність повідомлень (consistency) та екстремальну швидкість інформування (timeliness) [34, с. 92]. Для Хмельницької громади це означає обов'язковість розроблення, фінансування та впровадження цілісної системи кризової комунікації. Така система повинна включати: препарований набір комунікаційних каналів для різних цільових аудиторій (від традиційних ЗМК та радіо для людей похилого віку до офіційних каналів у Telegram, Viber та соцмережах для молоді); детальні протоколи інформування для кожного типу кризи (хто, що, коли, через який канал повідомляє); механізми боротьби з дезінформацією та фейками (швидкого спростування, співпраці з факт-чекерами); регулярні навчання прес-секретарів та керівників комунікаціям діяти в умовах стресу.

Технологічні інновації та цифрові рішення в управлінні процесами відновлення відкривають принципово нові, революційні можливості для підвищення ефективності, прозорості та включеності. Досвід європейських міст (наприклад, Роттердама після повеней, Л'Аквіли після землетрусу), що успішно відновлювалися після масштабних конфліктів чи стихійних лих, демонструє переконливу ефективність використання спеціалізованих цифрових платформ для координації відновлювальних робіт, моніторингу використання фінансових коштів у реальному часі, управління ланцюгами постачання будматеріалів та широкого залучення громадськості до процесів планування та моніторингу відновлення через інструменти participatory GIS та 3D-планування [38]. Для Хмельницького особливо актуальним є стратегічний розвиток геоінформаційних систем (ГІС) нового покоління для точного картювання пошкоджень інфраструктури, кадастрового обліку, планування відновлювальних робіт з урахуванням пріоритетів, а також створення відкритих цифрових платформ для публічного обговорення проєктів відновлення, де кожен мешканець міг би візуалізувати, прокоментувати чи проголосувати за пропозиції.

Міжнародне співробітництво, технічна допомога та фінансове партнерство в умовах масштабного відновлення стають не лише важливим, але й вирішальним фактором успіху, що визначає швидкість, якість та довгострокову ефективність процесів. Історичний досвід балканських країн (Боснії та Герцеговини, Косово) після конфліктів 1990-х років показує, що найбільш успішними, стійкими та швидкими у відновленні виявилися саме ті муніципалітети, які максимально активно та системно залучали міжнародну технічну допомогу, експертну підтримку та інтегрувалися в європейські та світові програми розвитку, трансферу знань та фінансування [42]. Для Хмельницького це означає необхідність проактивної та професійної активізації участі в ключових програмах ЄС, таких як URBACT (для обміну муніципальним досвідом), Інструмент технічної підтримки (TSI), програми ЄБРР та ЄІБ для місцевого розвитку, а також стратегічний розвиток прямого

міжмуніципального співробітництва (municipal twinning) з містами-партнерами з країн ЄС, що мають схожі характеристики чи досвід відновлення.

Соціальний, гуманітарний та психологічний вимір відновлення часто недооцінюється в технократичних, інфраструктурно-орієнтованих підходах, однак численні дослідження в галузі постконфліктного відновлення показують, що без глибокого врахування соціальних аспектів будь-яке, навіть найбільш технічно вдале, економічне відновлення виявляється крихким, нестійким та може навіть загострювати соціальні конфлікти [17, с. 67]. Для Хмельницької громади, яка прийняла десятки тисяч внутрішньо переміщених осіб, це означає абсолютну необхідність інтеграції соціальних програм у ядро процесу відновлення. Це включає: цільові програми підтримки ВПО (доступне житло, літні табори для дітей, курси перепідготовки); розвиток мережі безкоштовних центрів психологічної реабілітації та травмотерапії для постраждалих; реалізацію заходів з відновлення соціального капіталу, довіри та згуртованості громади через суспільні ініціативи, місцеві фестивалі, роботу сусідських центрів.

Екологічна складова, принципи "зеленого" переходу та сталого розвитку в контексті відновлення набувають не просто важливості, а стратегічного імперативу, особливо в світлі європейської зеленої угоди (European Green Deal) та необхідності дотримання екологічних критеріїв для отримання фінансування ЄС. Досвід міст по всій Європі, що відновлювалися після криз (наприклад, перехід Німеччини на відновлювальну енергетику), показує, що інтеграція принципів циркулярної економіки, енергоефективності, збереження біорізноманіття та адаптації до змін клімату в процесі відновлення не лише забезпечує довгострокову екологічну та економічну стійкість, але й створює нові "зелені" робочі місця та підвищує якість життя [37]. Для Хмельницького, міста з потужним промисловим потенціалом та енергозалежною економікою, це відкриває історичну можливість для стратегічної "зеленої" модернізації промисловості, розвитку

екологічно орієнтованої інфраструктури (відновлювана енергетика, сучасне поводження з відходами, зелений громадський транспорт) та перетворення міста на модель сталого, резилієнтного відновлення для всієї України.

Третій розділ дослідження присвячено науковому обґрунтуванню шляхів удосконалення механізмів публічного управління розвитком міста Хмельницького. На основі виявлених у попередніх розділах системних проблем та аналізу міжнародних підходів сформовано цілісну концепцію трансформації, що охоплює два взаємопов'язані стратегічні напрями.

Перший напрям зосереджено на оптимізації взаємодії між органами місцевого самоврядування, суб'єктами муніципального господарства та територіальною громадою. Ядро пропонованих змін становить перехід від традиційної ієрархічної моделі до парадигми колаборативного врядування (*collaborative governance*). Реалізація цієї парадигми передбачає глибоку інституціоналізацію участі громадськості через надання реальних повноважень консультативно-дорадчим органам, а також радикальну цифрову трансформацію комунікаційних каналів шляхом розгортання інтегрованої платформи спільного управління містом. Фінансово-економічний аспект оптимізації потребує впровадження середньострокового бюджетного планування, диверсифікації джерел інвестицій через інноваційні інструменти та синхронізації фінансових потоків із довгостроковими програмами розвитку інфраструктури. Одночасно необхідне оновлення місцевого нормативного поля відповідно до принципів належного регулювання, що забезпечить баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та технічною надійністю послуг.

Другий стратегічний напрям стосується підвищення ефективності інструментів публічного управління в умовах кризових явищ та періоду відновлення. Теоретичною основою тут виступає концепція адаптивного врядування (*adaptive governance*), яка акцентує на здатності системи до постійного навчання, самоорганізації та проактивного реагування. Практична імплементація концепції передбачає формування цілісної системи

антикризової готовності, розвиток цифрових засобів ситуаційної обізнаності на базі інтеграції гетерогенних даних, а також створення спеціальних гнучких фінансових механізмів для оперативного кризового реагування та довгострокового фінансування відновлення. Інституційна архітектура має бути переосмислена шляхом утворення постійного координаційного органу, що об'єднує всіх ключових стейкхолдерів. Важливим імперативом є інтеграція принципів сталого розвитку та «зеленої» трансформації в усі процеси відновлення, що забезпечить не лише відтворення інфраструктури, але й підвищення її довгострокової резилієнтності та екологічної стійкості.

Синтез запропонованих заходів демонструє їхню комплексність та синергетичний потенціал. Вони спрямовані на подолання фрагментарності та реактивності існуючої системи шляхом одночасної трансформації інституційних, технологічних, фінансових і комунікаційних основ публічного управління. Реалізація даних пропозицій дозволить сформувати в місті Хмельницькому сучасну, відкриту та адаптивну модель управління, здатну забезпечити сталий соціально-економічний розвиток, підвищити якість життя населення та ефективно протистояти кризовим викликам у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У рамках даного дослідження було послідовно виконано низку завдань, спрямованих на глибинне розуміння та аналіз механізмів публічного управління розвитком сучасного міста, що дозволило сформулювати низку узагальнюючих та аргументованих висновків. На теоретико-методологічному рівні було розкрито сутність та систематизовано складові механізму публічного управління розвитком муніципальної інфраструктури. Встановлено, що даний механізм являє собою цілісну, багаторівневу соціотехнічну систему, функціонування якої ґрунтується на взаємодії семи ключових компонентів: інституційного, нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, технологічного, комунікативного та контрольного-наглядового. Сучасна парадигма управління відходить від закритих ієрархічних моделей на користь відкритих мережових структур, де центральне місце займають принципи партнерства, спільного виробництва публічних благ та адаптивного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз нормативно-правового та організаційного забезпечення стратегічного розвитку міських територіальних громад в Україні виявив наявність розгалуженої, проте внутрішньо суперечливої та фрагментованої системи регулювання. Незважаючи на сформований конституційний та законодавчий каркас, існують значні прогалини та інституційні невизначеності. До таких належать правова амбівалентність статусу новоутворених районних державних адміністрацій, недостатня законодавча чіткість щодо підзвітності та механізмів відповідальності керівників обласних адміністрацій, а також відсутність єдиного системоутворюючого акта – рамкового закону про публічну адміністрацію. Ці фактори формують середовище правової невизначеності, що ускладнює стратегічне планування та ефективну координацію дій між різними рівнями публічної влади на місцях. Організаційна інфраструктура потребує посилення через

впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту та поглиблення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Оцінка реалізації стратегічних пріоритетів розвитку Хмельницької міської територіальної громади за період 2021–2025 років засвідчила диференційовану ефективність управлінських зусиль. Загальний інтегральний показник досягнення поставлених цілей сягає приблизно сімдесяти відсотків, що може розцінюватись як свідчення функціональності системи, однак водночас викриває наявні структурні дисбаланси. Найбільш високі результати, що наближаються до вісімдесяти відсотків, були досягнуті у сфері цифрової трансформації адміністративних процесів та побудови адаптивних механізмів публічного управління в умовах воєнного стану. Економічний та інфраструктурний розвиток реалізовано на рівні від шістдесяти п'яти до сімдесяти п'яти відсотків, що підтверджує наявність системних перешкод: високої ресурсної залежності від державних трансфертів, хронічного дефіциту інвестиційних коштів для капітальних проектів, залежності від волатильних зовнішніх ринків та енергетичних тарифів, а також дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів у технічних галузях.

Детальне дослідження організаційного механізму управління житловим фондом на прикладі комунального підприємства «УМК «Дубове» підтвердило гіпотезу про те, що ця сфера функціонує як жорстко регламентована соціотехнічна система з централізованою моделлю власності та управління. Аналіз виявив низку критичних викликів, властивих муніципальній моделі управління житлом: перманентне недофінансування капітальних ремонтів та модернізації інженерних мереж, критична залежність операційної діяльності від постійного зростання тарифів на енергоносії, посилене фізичне та моральне старіння основних фондів, а також проблеми з фінансовою дисципліною споживачів послуг. Ці чинники в сукупності обмежують можливості щодо підвищення технічних стандартів та якості життєзабезпечуючих послуг для населення.

Відповідно до виявлених проблем, було розроблено комплекс науково обґрунтованих пропозицій щодо оптимізації взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами муніципального господарства та громадськістю. Запропонований підхід базується на синергії двох ключових парадигм: радикальної цифрової трансформації та інституціоналізації партисипативного врядування. Серед конкретних інструментів – трансформація існуючих електронних сервісів у цілісну цифрову платформу спільного управління містом, що поєднає IoT-сенсори, механізми учасницького бюджетування, системи моніторингу якості послуг у реальному часі та штучний інтелект для комунікації. На інституційному рівні пропонується надати реальні повноваження громадським радам у сфері ЖКГ, зокрема щодо затвердження тарифів та програм капремонтів. Фінансовий аспект передбачає впровадження багаторічного бюджетного планування, розвиток інноваційних інструментів, таких як муніципальні «зелені» облігації та енергосервісні контракти, для залучення позабюджетних коштів.

На основі аналізу міжнародного досвіду та сучасних теорій управління були визначені стратегічні напрями підвищення ефективності інструментів публічного управління в контексті подолання кризових явищ та організації процесу відновлення. Ключовою концепцією виступає адаптивне врядування, спрямоване на формування інституційної здатності до навчання та самоорганізації. Пріоритетними заходами є розробка та впровадження цілісної системи антикризової готовності, що включає гнучкі сценарії дій і регулярні навчання; створення муніципального центру ситуаційної обізнаності на основі інтеграції великих даних; формування спеціальних фінансових механізмів кризового реагування та відновлення; встановлення збалансованої інституційної архітектури через створення постійного координаційного комітету за участю всіх стейкхолдерів. Важливим компонентом є інтеграція принципів сталого розвитку та «зеленої» трансформації у всі процеси відбудови, що забезпечить не лише відновлення,

але й підвищення довгострокової резилієнтності та конкурентоспроможності міста.

Отже, результати дослідження дозволяють стверджувати, що ефективність публічного управління розвитком сучасного міста в умовах України детермінується здатністю до гнучкої адаптації до динамічного середовища, глибокою інтеграцією цифрових технологій у всі сфери управління, побудовою інклюзивних інституцій громадської участі, диверсифікацією фінансових ресурсів та формуванням культури проактивного стратегічного планування. Для міста Хмельницького та аналогічних муніципальних утворень запропоновані шляхи вдосконалення можуть стати основою для розробки конкретних програм трансформації, спрямованих на досягнення сталого, соціально справедливого та економічно стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 23.01.2026).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Рада України. – 2003. – № 40–44. – Ст. 356.
4. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 9 листоп. 2017 р. № 2189-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19> (дата звернення: 23.01.2026).
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 23.01.2026).
6. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 23.01.2026).
7. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14 трав. 2015 р. № 417-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19> (дата звернення: 23.01.2026).
8. Про охорону праці : Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 49. – Ст. 668.
9. Гучко М. М. Правові засади модернізації публічного управління: проблеми і перспективи. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 4. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/01>.

10. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи, 1985. URL: <https://rm.coe.int/168007a2c3> (дата звернення: 12.03.2024).
11. Європейський банк реконструкції та розвитку. Інвестиційний потенціал муніципальної інфраструктури України : аналітичний звіт. Київ, 2023. 45 с.
12. Звіт про виконання Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади за 2024 рік : [електронний ресурс] / Хмельн. міськ. рада. – Хмельницький, 2025. – 45 с. – Режим доступу: https://www.khm.gov.ua/sites/default/files/council/08071121_dod.pdf.
13. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Костенко А. С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019. № 3 (67). С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-29>.
14. Каплан Р. С. Збалансована система показників: від стратегії до дій / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. з англ. – 2-ге вид. – К. : Видавництво «КМ-БУКС», 2018. – 320 с.
15. Лазарєв Г. Ю. Концепції публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад: теоретико-методичний аспект європейського досвіду. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. Спецвипуск. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.12>.
16. Міжнародний валютний фонд. Фіскальні політики в умовах кризи та відновлення. Вашингтон, 2023. 67 с.
17. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Соціальні аспекти відновлення територіальних громад. Київ, 2024. 89 с.
18. Національне агентство України з питань державної служби. Антикризове управління в органах публічної влади : методичні рекомендації. Київ, 2023. 98 с.

19. Оцінка впливу децентралізації на розвиток територіальних громад України (2022–2024 рр.) : аналітична доповідь / за заг. ред. М. В. Шульги. – Київ : Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 2025. – 112 с. – Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1056/Analytical_Report_2025.pdf.

20. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо діяльності місцевих державних адміністрацій : Закон України від 17 липня 2020 р. № 805-IX // Офіційний вісник України. 2020. № 69. Ст. 2115.

21. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – Ст. 91.

22. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 23.01.2026).

23. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695-р // Офіційний вісник України. 2020. № 65. Ст. 1935.

24. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п> (дата звернення: 23.01.2026).

25. Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 квітня 2019 р. № 337 // Урядовий кур'єр. – 2019. – № 85.

26. Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці : Наказ Державного

комітету України з нагляду за охороною праці від 26 січня 2005 р. № 15 // Офіційний вісник України. – 2005. – № 9. – Ст. 447.

27. Про схвалення Концепції розвитку цифрових навичок в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р // Урядовий кур'єр. 2021. № 45.

28. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення: 23.01.2026).

29. Світовий банк. Довідник з відновлення інфраструктури для місцевих органів влади. Вашингтон, 2023. 112 с.

30. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2024 рік / за ред. О. І. Прокопенко. – Хмельницький : Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2025. – 285 с.

31. Стратегія розвитку міста Хмельницького до 2025 року : [електронний ресурс] / Хмельн. міськ. рада. – Хмельницький, 2017. – 64 с. – Режим доступу: <http://www.khmelnysky.com/pdf/Strat-rozv-Khmel-do2025.pdf>.

32. Стратегія розвитку Хмельницької міської територіальної громади до 2035 року : [електронний ресурс] / Хмельн. міськ. рада. – Хмельницький, 2021. – 120 с. – Режим доступу: https://www.khm.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%96/strategia_rozvutku_hm_2035_2021.pdf.

33. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. Демократичне врядування. 2008. № 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf (дата звернення: 23.01.2026).

34. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Кризова комунікація для органів місцевого самоврядування. Київ, 2023. 124 с.

35. Baltic Sea States Subregional Co-operation. Municipal Crisis Management Handbook. Stockholm, 2021. 134 p.

36. European Commission. Crisis Preparedness and Response Mechanisms for Local Authorities. Brussels, 2022. 89 p.
37. European Environment Agency. Circular Economy in Post-Crisis Recovery. Copenhagen, 2023. 112 p.
38. European Union Agency for Cybersecurity. Digital Tools for Crisis Management. Heraklion, 2023. 156 p.
39. International City/County Management Association. Data-Driven Decision Making in Local Government. Washington, 2023. 215 p.
40. OECD. Principles on Urban Policy and on Sustainable and Inclusive Cities. Paris : OECD Publishing, 2019. 78 p.
41. Principles of Public Administration. OECD, 2017. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-principles-of-public-administration_9789264271818-en (дата звернення: 23.01.2026).
42. Regional Cooperation Council. Post-Conflict Reconstruction and Local Governance in the Western Balkans. Sarajevo, 2022. 178 p.
43. SIGMA Papers No. 61: The Principles of Public Administration. OECD/EU, 2017. URL: <https://www.oecd.org/governance/sigma/Principles-of-Public-Administration.pdf> (дата звернення: 23.01.2026).
44. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2017. 180 p.
45. United Nations Development Programme. Governance for Resilient Development in the Pacific. New York : UNDP, 2022. 156 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT аналіз

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Наявність системного Стратегічного плану розвитку до 2035 року. • Значний промисловий потенціал та розвинена транспортно-логістична інфраструктура (залізничний вузол, автомагістралі). • Високий рівень цифровізації адміністративних процесів (80% охоплення електронним документообігом). • Стабільна демографічна ситуація (бл. 268 тис. осіб) та висока частка працездатного населення (72,6%). • Зростання бюджетної самостійності громади (збільшення бюджету у 2,5 раза порівняно з 2011 р.).	• Структурні проблеми економіки: скорочення експорту та залежність від волатильних зовнішніх ринків. • Обмеженість фінансових ресурсів бюджету розвитку для масштабування великих проєктів. • Технологічне відставання частини промислових підприємств. • Дефіцит кваліфікованих кадрів технічних спеціальностей. • Висока частка державних трансфертів у бюджеті (47%), що обмежує повну автономію.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Переорієнтація на європейські ринки та географічна диверсифікація поставок. • Розвиток ІТ-сектору та підтримка інноваційних стартапів для підвищення конкурентоспроможності. • Залучення міжнародних інвестицій (досвід партнерства з Польщею та Туреччиною). • Впровадження інструментів партисипативного врядування та «Електронного кабінету мешканця». • Модернізація інфраструктури через механізми публічно-приватного партнерства.	• Триваюча воєнна агресія, що вимагає адаптації до кризових умов та відновлення. • Демографічний спад та можлива міграція працездатного населення. • Висока вартість енергоносіїв, що тисне на промисловий сектор. • Кіберзагрози та необхідність забезпечення комунікаційної безпеки в умовах війни. • Адміністративні та регуляторні бар'єри на шляху розвитку підприємництва.

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання

_____ Михайло ГРІНЬ

Науковий керівник:
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
к.держ.упр.

_____ Юрій МАЄВСЬКИЙ

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ