

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,

Д.н. держ. упр., професор

_____ Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

Керівник:

д. н. з державного управління,
професор

Ємельянов Володимир Михайлович

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

д. н. з державного управління,
професор

Андріяш Вікторія Іванівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав:

студент VI курсу групи 535Д

Луцишин Василь Васильович

(П.І.Б.)

Спеціальності:

281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ.....	7
1.1. Сутність і зміст поняття «стратегія розвитку держави» у системі публічного управління.....	7
1.2. Принципи, етапи, методи та інноваційні підходи стратегічного планування в публічному управлінні.....	11
1.3. Світовий досвід розроблення та реалізації державних стратегій розвитку..	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	30
2.1. Оцінка стратегічних документів України: основні проблеми, ризики та виклики практичної реалізації розвитку державної стратегії.....	30
2.2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в Україні.....	39
2.3. Аналіз взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та громадянськості у реалізації стратегічних пріоритетів.....	51
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДБУДОВИ НА ПРИКЛАДІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МТГ.....	57
3.1. Комплексний аналіз та вдосконалення стратегічного розвитку в Миколаївській міській територіальній громаді.....	57
3.2. Формування пріоритетних напрямів реалізації стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громаді.....	73
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Вперше з часів відновлення незалежності України держава перебуває у фазі серйозного екзистенційного випробування, спричиненого повномасштабною зовнішньою військовою та ментальною агресією. В умовах фундаментальних змін суспільно-політичних і геостратегічних трансформацій, які доводиться переживати українському суспільству впродовж буремного ХХІ століття, ідейним завданням для науковців у сфері публічного управління та адміністрування, а також, власне і самих державних службовців має бути впровадження об'єктивної, адаптивної та ефективної стратегії розвитку держави. У цьому контексті Україна постає перед стратегічною ціллю не лише відстояти свій суверенітет та територіальну цілісність, але й паралельно створити принципову нову, радикально реформовану життєздатну модель сталого розвитку, що відповідає українській національній ідеї, як головної домінанти публічного управління та адміністрування, а також відповідає амбіціям європейської та євроатлантичної інтеграції, високим вимогам сучасної демократичної громади.

Враховуючи досягнення та провали української стратегії впродовж 34 років незалежності, існує необхідність докорінного переходу національної політики від ситуативного реагування та посткризового менеджменту до багаторівневого, дисциплінарного, людиноцентричного стратегічного планування. Разом з етапом повоєнної відбудови Україна має надійно інтегруватися у безпековий простір Європейського союзу, сформувати довгострокову національну стійкість. Саме тому процеси європейської та євроатлантичної інтеграції не можна назвати вектором лише зовнішньої політики, а достеменно ключовим безпековим та модернізаційним механізмом, що впроваджує необхідність узгодження національних публічно-управлінських практик із стандартами *acquis communautaire* (надбання спільноти) та принципами НАТО. Без формування ефективних механізмів управління державними процесами, ризики втрати темпу

реформ та невідповідності інституційним критеріям інтеграції стають критичними.

Разом з тим, виняткова актуальність теми посилюється нестабільною внутрішньополітичною складовою, що потребує масштабної модернізації державного апарату. Система публічного управління в Україні, що є певною мірою спадщиною пострадянського бюрократизму та патріархального патронажу продемонструвала значний відкат у досягненні як коротко так і довгострокових стратегічних національних цілей, натомість сучасна тенденція зберігає певною мірою позитивну динаміку у впровадженні ефективної стратегії, завдяки взаємодії органів публічної влади з громадськістю, більшої залученості громадян до політичних процесів на рівні територіальних громад покращується якість публічних процесів, впроваджуються демократичні доктрини. Але існують і системні недоліки теперішньої публічної політики, серед них: надмірний бюрократизм процедур, що залишився з попередньої системи і тягне за собою високий ризик корупційних схем; брак ефективної міжвідомчої координації, дублювання функцій центральних органів виконавчої влади та низька інституційна спроможність впроваджувати швидко, але при цьому системні та ефективні реформи. До того ж децентралізація в теперішніх обставинах може призводити до надмірної автономії, що у свою чергу створює умови для політичної ізоляції і підвищує ймовірність сепаратизму. Наше завдання полягає у модернізації наявних публічно-управлінських механізмів із інерційних елементів стримування на драйвери інноваційного, безпекового та соціально орієнтованого розвитку.

Ідейно-світоглядне значення набуває філософське та ціннісне наповнення стратегії розвитку. В умовах війни стратегія не може бути відокремлена і базуватися виключно на економічних чи інфраструктурних планах, вона мусить ґрунтуватися на чіткому ціннісному фундаменті, який об'єднує націю. Це вимагає всебічної мобілізації ідеологічних доктрин націоналізму як фундаменту державності; демократії як якості та цінності народного управління.

Зрештою, виклики, що постають перед державою, виводять актуальність теми на рівень філософії управління, де стратегія розвитку розглядається крізь призму політики як етики. У цій площині публічне управління та адміністрування має орієнтуватися на досягненні справедливого (дисциплінарної юстиції) та гідного життя (евдемонізму) для кожного громадянина, що своєю чергою вимагає від публічного управління здатності до постійної саморефлексії, етичної оцінки своїх цілей та застосовуваних засобів [2; 25].

Отже, наукова значущість роботи полягає у системній концептуалізації публічно-управлінських механізмів, які здатні інтегрувати національну ідейну основу та геополітичні виклики у чіткі, імплементовані управлінські рішення.

Теоретичним підґрунтям для вивчення теми стратегії розвитку України є праці М., Р. Скриньковського, Р. Лещишина, В. Ємельянова, О. Євтушенка, О. Євмешкіної, Н. Щербак, З. Бурик, Н. Сітнікової, Н. Ісаєвої, О. Забужко, Л. Тірбаха, Я. Ярощука, К. Майстренка, О. Білик, І. Боровської та інших.

Метою дослідження є формування новітньої стратегії розвитку України, враховуючи сучасні виклики.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- дослідити теоретичні та методологічні основи формування державної стратегії розвитку;
- проаналізувати сучасний стан та проблеми розвитку стратегічного розвитку в Україні;
- охарактеризувати практичну реалізацію та пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного планування в Україні.

Об'єктом роботи є стратегічне управління розвитком держави

Предметом роботи є публічно-управлінські механізми формування та реалізації стратегії розвитку в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей використовувалися методи системного, структурно-функціонального, порівняльного, історичного та логічного аналізу, а також синтез та узагальнення.

Емпіричні методи: контент-аналіз та правова герменевтика, моделювання, метод індукції та дедукції, а також метод експертних оцінок.

Наукова новизна дослідження. Комплексне теоретичне узагальнення та поглиблене методологічне опрацювання проблематики вдосконалення публічно-управлінських механізмів, що забезпечують формування та ефективну реалізацію Стратегії розвитку України. У дослідженні запропоновано оновлену наукову інтерпретацію змісту й функціонування цих механізмів, а також обґрунтовано прикладні підходи до їх модернізації в сучасних умовах державотворення та децентралізації.

Практичне значення результатів. Практичне значення отриманих у магістерській роботі результатів полягає в тому, що вони можуть бути безпосередньо використані у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для удосконалення існуючих публічно-управлінських механізмів формування й реалізації Стратегії розвитку України. Запропоновані підходи та рекомендації можуть слугувати основою для розроблення нормативно-правових актів, стратегічних документів, програм соціально-економічного розвитку територіальних громад, а також для покращення процедур управлінського планування, моніторингу та оцінювання державної політики.

Отримані результати також мають значну цінність для наукової та освітньої діяльності: вони можуть бути використані у підготовці навчальних курсів, проведенні наукових досліджень, удосконаленні професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб ОМС.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження висвітлено в тезах «Матеріали науково-практичних конференцій ЧНУ імені Петра Могили» (м. Миколаїв 10-14 листопада 2025 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок, основного тексту – 86 сторінок. Список використаних джерел налічує 113 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність і зміст поняття «стратегія розвитку держави» у системі публічного управління.

Стрімке прагнення українського суспільства до якісних інституційних змін, заснованих на європейських цінностях і стандартах, обумовлює нагальну потребу у масштабному, своєчасному та динамічному оновленні ефективності системи публічного управління. Це оновлення має відбуватися в контексті цілеспрямованого впровадження комплексних державно-управлінських реформ. Відтак модернізація системи управлінської діяльності суб'єктів публічної влади нині виступає одним із ключових стратегічних завдань держави, адже саме ефективна діяльність цих інститутів створює сприятливі передумови для розвитку підприємництва, ініціатив бізнесу та загального економічного поступу.

Світовий досвід переконливо свідчить, що одним із базових інструментів оптимізації функціонування органів державної влади є стратегічне управління. Воно передбачає розроблення, упровадження та постійне вдосконалення сучасних управлінських технологій, спрямованих на підвищення результативності діяльності публічних інституцій. Запровадження стратегічного управління створює умови для формування стабільних позитивних тенденцій інноваційного розвитку всієї системи публічного управління України, забезпечуючи її модернізацію відповідно до європейських підходів та глобальних викликів [39].

У контексті стратегічного планування держава постає комплексним соціальним інститутом та формою територіальної організації суспільства, що забезпечує цілеспрямований вплив на його розвиток. Реалізація державної стратегічної політики здійснюється через систему інституцій публічної влади – главу держави, парламент, уряд та територіальні органи виконавчої влади, які

формують і впроваджують довгострокові напрями суспільного поступу. Відповідно до положень Конституції України, саме держава виконує провідну функцію зі створення умов для стабільного та ефективного функціонування суспільства, у центрі якого перебуває людина як найвища соціальна цінність [9].

Держава є ключовою ланкою політичної системи, що характеризується концентрацією ресурсів, необхідних для регулювання суспільних процесів та ініціювання соціальних змін. У цьому контексті стратегічне планування виступає інструментом забезпечення цілісного й узгодженого розвитку держави, а сама держава – головним суб'єктом, який визначає стратегічні пріоритети, формує політику та забезпечує її виконання. Як суб'єкт стратегічного управління держава функціонує як цілісна організація політичної влади, наділена суверенітетом, повноваженнями поширювати свою юрисдикцію на всю територію країни та всіх її громадян, а також уповноважена приймати загальнообов'язкові нормативні акти [24; 28].

Тенденції сучасного державотворення свідчать про зростання ролі держави як системи утворення та інтегративної сили, що покликана забезпечувати збалансованість індивідуальних та колективних інтересів, захист прав громадян і сприяння суспільному добробуту. У межах державного стратегічного планування провідну роль відіграють два взаємопов'язані суб'єкти: держава, яка через відповідні органи влади розробляє та реалізує стратегічні напрями розвитку, та громадянське суспільство, яке виступає активним учасником управлінських процесів і здійснює демократичний контроль за діяльністю державних інституцій [48].

На підставі аналізу сучасних наукових праць у галузі державного управління, економічної теорії та досліджень, присвячених ролі держави як суб'єкта стратегічного планування, уточнено зміст категорії «державне стратегічне планування». Під цим поняттям пропонується розуміти цілісний, системно організований процес формування державної політики, що ґрунтується на визначенні стратегічного бачення, місії та ключових цілей розвитку держави з урахуванням наявного ресурсного потенціалу. Такий процес забезпечує

встановлення пріоритетів державної політики, орієнтованих на реалізацію національних інтересів і створення умов для сталого соціально-економічного розвитку.

Важливою відмінною рисою державного стратегічного планування є його масштабність і багаторівневий характер, оскільки система стратегічних документів охоплює всі сфери суспільного життя та передбачає різні часові горизонти планування. Це зумовлює необхідність високого рівня координації, взаємоузгодженості та впорядкованості елементів стратегічного планування, а також суворої ієрархії цілей та інструментів політики.

У ході дослідження з'ясовано, що стратегічне управління в системі органів державної влади являє собою комплексно організовану та структуровану діяльність суб'єктів публічного управління, спрямовану на досягнення заздалегідь визначених стратегічних цілей. У цьому контексті стратегічне управління виконує універсальну й інтегруючу роль, оскільки забезпечує оптимальність, ефективність та раціональність управлінських процесів на всіх рівнях державного адміністрування. Стратегічний підхід у сфері публічного управління передбачає чітке бачення кінцевого суспільно значущого результату, належну організацію дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, та обов'язкову відповідальність за отримані результати, які підлягають громадському контролю [6].

Основними завданнями стратегічного управління в діяльності органів державної влади є:

- забезпечення стратегічної орієнтації всіх управлінських процесів;
- створення синергії та консолідації зусиль різних інститутів публічної влади;
- чітке визначення стратегічних і оперативних цілей розвитку, підвищення якості менеджменту та публічних послуг, а також формування ефективних механізмів їх контролю;
- оптимізація функціонального потенціалу структурних підрозділів у публічній сфері;

- формування потужної тактичної й ресурсної бази для процесів розроблення та ухвалення державно-управлінських рішень;
- забезпечення результативності поставлених цілей, що має створювати нові можливості для подальшого розвитку структур публічного управління;
- упровадження сучасних інформаційних, цифрових та соціальних технологій в управлінську практику;
- підвищення ефективності розроблення перспективних напрямів діяльності у сфері публічного управління [81].

Загалом стратегічне управління в органах державної влади має забезпечити розв'язання двох ключових завдань: своєчасне й автоматизоване реагування на зовнішні зміни та організацію оптимального процесу прийняття державно-управлінських рішень. При цьому реалізація зазначених завдань повинна відбуватися з дотриманням критеріїв результативності, ефективності та соціальної відповідальності.

З'ясовано, що процес стратегічного управління являє собою послідовний, логічно упорядкований ланцюг взаємопов'язаних дій, кожна з яких виконує специфічну функцію, використовуючи відповідний набір методів, інструментів та механізмів управлінського впливу [60; 92; 110].

Алгоритм стратегічного управління у сфері публічного адміністрування передбачає використання широкого спектра аналітичних та управлінських інструментів. До ключових інструментів, здатних забезпечити комплексне опрацювання управлінських рішень, належать: SWOT-аналіз, методологія TEMPLES, матричні методи стратегічного вибору, сценарне прогнозування, GAP-аналіз, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), технологія квантового оцінювання результативності (Quantum Performance Measurement), модель Лоренца Мейсела, модель EP2M, система «бортового табло» (tableau de bord), механізми індикативного планування, стратегічні карти (Strategic Maps), метод дерева цілей, а також інструменти бюджетного планування та контролю [39; 47; 48; 81; 92].

Застосування цього інструментарію має здійснюватися у взаємозв'язку та комплексно, оскільки для кожної окремої управлінської проблеми доцільно використовувати набір альтернативних методів аналізу, прогнозування та прийняття рішень. Такий підхід обґрунтовується тим, що кожен інструмент стратегічного управління має певні обмеження та виявляє недоліки при розв'язанні окремих завдань, особливо у публічній сфері, де рівень відповідальності за результати планових трансформацій значно вищий, ніж на мікрорівні управління організаціями.

1.2. Принципи, етапи, методи та інноваційні підходи стратегічного планування в публічному управлінні

У процесі дослідження було проаналізовано фундаментальні закони та закономірності державного управління, принципи, етапи та методи, на яких базується система державного стратегічного планування. Серед ключових закономірностей виокремлено: принцип єдності системи управління, відповідність між суб'єктом та об'єктом управління, оптимальне поєднання елементів централізації та децентралізації, а також узгодженість керівної та керованої підсистем.

На основі аналізу наукових підходів до стратегічного планування запропоновано власну систематизацію принципів державного стратегічного планування. Її доцільно будувати не лише за змістом принципів, а й за тим, яку функцію вони виконують у процесі планування.

Виокремили **ціннісно-нормативні принципи**, що задають орієнтири для усієї системи державної політики: верховенство права, прозорість і підзвітність влади, домінування публічного інтересу над приватними, реальна участь громадян у виробленні рішень. Саме вони визначають, якою мірою стратегія відповідає демократичним стандартам і правам людини.

Доцільно говорити про **архітектурні (структурні) принципи** стратегічного планування. Йдеться про необхідність цілісності й внутрішньої

узгодженості системи документів, логічну побудову «дерева цілей», підпорядкованість оперативних програм довгостроковому баченню розвитку держави. Порушення цих принципів породжує фрагментарність політики та дублювання компетенцій.

Окрему групу становлять **процесуально-результативні принципи**, які стосуються того, як саме реалізується стратегія: чіткість формулювання цілей, послідовність етапів, обґрунтованість використаних ресурсів, орієнтація на вимірювані результати та готовність до корекції в разі зміни зовнішніх умов. У сучасних умовах до цієї групи доцільно також віднести інноваційність та гнучкість, що дозволяють адаптувати стратегію до нових викликів, зокрема безпекових та технологічних. [60; 86; 39].

Сучасна теорія та практика стратегічного планування дозволяє виокремити низку загальновизнаних етапів, що формують логічну послідовність стратегічного управлінського процесу:

1) **Визначення місії організації:** формування місії є відправною точкою стратегічного планування та відображає фундаментальне призначення організації, сенс її існування й напрями діяльності. Місія ґрунтується на оцінці внутрішньої організаційної культури, специфіки діяльності, а також зовнішнього середовища, яке визначає умови її функціонування. Чітко сформульована місія окреслює коло споживачів (клієнтів) та визначає потреби, які держава здатна задовольнити.

2) **Постановка стратегічних цілей:** на основі місії здійснюється формулювання системи цілей, що виступають основою критеріїв для подальшого прийняття управлінських рішень. Стратегічні цілі повинні характеризуватися конкретністю, вимірюваністю, часовою визначеністю та реалістичністю. Саме вони забезпечують орієнтири для розвитку держави й визначають бажані результати.

3) **Аналіз факторів зовнішнього середовища:** цей етап передбачає комплексну оцінку впливових трансформацій і умов, у яких функціонує держава. Досліджуються економічні, політичні, соціальні, ринкові, правові та інші

чинники, що формують можливості й загрози. Метою аналізу є виявлення зовнішніх детермінант, здатних вплинути на стратегічну позицію та ефективність державного управління.

4) Діагностика внутрішніх сильних і слабких сторін: внутрішній аналіз дає можливість виявити ресурси, компетенції й обмеження держави. До найбільш критичних сфер оцінювання належать фінанси, маркетинг, операційна діяльність, управління людськими ресурсами, організаційна культура та імідж. Оцінка цих складових дозволяє встановити реальні можливості держави у досягненні поставлених цілей.

5) Формування та оцінювання стратегічних альтернатив: цей етап передбачає визначення можливих стратегічних варіантів розвитку та вибір оптимального напрямку дій. Аналіз альтернатив включає такі компоненти:

- дослідження зовнішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати можливості розвитку та потенційні загрози, включно з оцінкою ринку, конкурентного середовища, нормативних обмежень, економічних трендів тощо;
- оцінку внутрішніх ресурсів, зокрема кадрового потенціалу, фінансових можливостей, технологічного забезпечення, інфраструктури – з метою визначення реалістичності окремих стратегічних варіантів;
- ідентифікацію стратегічних альтернатив, серед яких може бути впровадження нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки, трансформація бізнес-моделі держави, модернізація організаційної структури тощо;
- оцінювання стратегічних варіантів за критеріями ризику, прогнозованої ефективності, впливу на репутацію, прийнятності для зацікавлених сторін, ресурсних потреб;
- вибір оптимальної альтернативи та розроблення детального плану її реалізації [39; 81; 92].

Існують багато прогресивних методів стратегічного управління, одним із ключових є сценарне планування, яке передбачає розробку декількох

альтернативних варіантів розвитку подій. Це дозволяє органам влади реагувати на зовнішні зміни, прогножуючи мінімізацію ризиків та оптимізацію ресурсів. Сценарне планування забезпечує прийняття рішень, що мають високу стійкість у різних умовах і непередбачуваних ситуаціях.

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграють foresight-дослідження, які дають можливість визначати перспективні напрями розвитку державної політики та забезпечують її адаптацію до майбутніх викликів. Ці дослідження включають аналіз соціальних, економічних та технологічних тенденцій із залученням експертів і зацікавлених сторін, що підвищує легітимність і якість політичних рішень [80; 92; 110].

Використання когнітивних моделей дозволяє прогнозувати вплив управлінських рішень на соціальні процеси та оцінювати наслідки їх впровадження ще на етапі планування. Такий підхід забезпечує високу обґрунтованість стратегічного управління, дає можливість оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати потенційні ризики.

Сучасні інноваційні підходи у стратегічному управлінні

Цифровізація та використання великих даних

Однією з провідних тенденцій у сучасному стратегічному управлінні є цифровізація процесів публічного адміністрування. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) створює умови для ефективного управління державними ресурсами, забезпечує оперативну взаємодію громадян із владними структурами та оптимізує процеси ухвалення рішень.

Цифровізація охоплює кілька ключових напрямів: використання ІТ-технологій для створення програм інтеграції державних послуг для комфортного та швидкого забезпечення запитів громадян; використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє прогнозувати суспільні потреби, раціонально розподіляти ресурси та підвищувати гнучкість управлінських рішень. Технології блокчейн сприяють прозорості управлінських процесів і

створюють ефективні механізми антикорупційного контролю. Впровадження електронного урядування автоматизує бюрократичні процедури та робить адміністративні послуги більш доступними у цифровому форматі, підвищуючи взаємодію між державою та громадянами [41].

Концепція «Відкритого уряду» та громадська участь

Інноваційний підхід до стратегічного управління включає інтеграцію принципів відкритого врядування (Open Government), що базуються на прозорості, підзвітності та активній участі громадськості. До механізмів відкритого уряду належать: краудсорсинг у розробці державних стратегій, використання відкритих даних (Open Data) для забезпечення прозорості діяльності органів влади та застосування технологій CivicTech, що сприяють залученню громадян до державного управління через онлайн-платформи, мобільні додатки та громадські консультації [42].

Гнучке управління (Agile Governance) та адаптивні моделі

В умовах швидких соціально-економічних змін публічне управління орієнтується на принципи Agile, які забезпечують гнучкість, оперативну адаптацію та ефективне реагування на виклики. Ключовим елементом цього підходу є застосування коротких стратегічних циклів із постійним моніторингом результатів, що дозволяє швидко коригувати управлінські рішення. Важливу роль відіграють децентралізація та делегування повноважень, які підвищують автономію структур і їхню ефективність. Методологія Design Thinking сприяє створенню інноваційних державних послуг, орієнтованих на реальні потреби громадян, що підвищує якість управління [47].

Партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства (Public-Private Partnership, PPP)

Інноваційне стратегічне управління передбачає активну взаємодію державного сектора з приватними компаніями та громадськими організаціями для вирішення соціально-економічних проблем. Механізми державно-приватного партнерства спрямовані на підвищення ефективності управління та оптимізацію ресурсів. Спільне фінансування інфраструктурних проектів

дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи з мінімальним навантаженням на державний бюджет, а делегування певних державних функцій приватному сектору покращує якість послуг завдяки більшій гнучкості та інноваційному потенціалу бізнес-структур. Крім того, соціальні інновації, впроваджені через взаємодію держави та громадянського суспільства, створюють нові можливості для підвищення якості життя та ефективного вирішення суспільних проблем [1; 4; 65].

Таблиця №1. Інноваційні моделі стратегічного планування

Вид планування	Характеристика
Прогностичне (сценарне) планування	Ґрунтується на використанні прогностичних оцінок, моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку та визначенні можливих траєкторій функціонування системи. Таке планування широко застосовується у сфері державного регулювання, антикризових політик та економічного прогнозування, забезпечуючи підготовку управлінських рішень у ситуації невизначеності.
Гнучке планування (Agile Governance)	Передбачає застосування гнучких управлінських методологій (Agile, Lean, Scrum), що дають змогу оперативно модифікувати стратегії, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати державну політику в умовах підвищеної динаміки соціально-економічних процесів.
Планування на основі великих даних (Big Data Planning)	Використовує можливості штучного інтелекту, технології обробки великих даних та машинного навчання для формування точніших прогнозів,

	автоматизації аналітичних процесів і підвищення обґрунтованості стратегічних рішень. Забезпечує оптимізацію державного управління завдяки аналізу масивів структурованих і неструктурованих даних.
Смарт-планування	Передбачає застосування інтелектуальних технологій, цифрових систем моніторингу та Інтернету речей (IoT) для підвищення ефективності міського й регіонального управління. Забезпечує оптимізацію розподілу ресурсів, покращення якості публічних послуг і впровадження концепції «розумного» розвитку територій.

Створено автором на основі [41; 42; 47; 65; 66; 96; 98; 103; 106]

1.3. Світовий досвід розроблення та реалізації державних стратегій розвитку

Ефективне впровадження інноваційних стратегій планування в Україні базується на комплексному підході, який поєднує передові міжнародні практики з урахуванням національних особливостей. Хоча світовий досвід надає цінні концепції та методології, їх адаптація потребує врахування специфіки політичного, економічного та соціального контексту країни.

Синтез міжнародних підходів із внутрішніми умовами є визначальним фактором для формування надійної системи оцінки ефективності стратегічного планування, що забезпечує його конструктивний вплив на розвиток державного управління та підвищує результативність публічної політики.

У сучасному світі державне стратегічне планування стає дедалі більш комплексним і багаторівневим процесом, який поєднує інституційні, цифрові та фінансові інновації. Міжнародний досвід демонструє, що успішна стратегія

розвитку держави базується на трьох взаємопов'язаних складових: чітко визначених пріоритетах, ефективній системі моніторингу та підзвітності, а також широкому використанні цифрових технологій для управління та залучення громадян.

Сучасна регіональна політика Європейського Союзу вибудовується довкола концепції територіальної згуртованості (cohesion), яка покликана мінімізувати просторові диспропорції у соціально-економічному розвитку країн та їхніх регіонів. В основу цього підходу покладено принцип *place-based policy*, обґрунтований Ф. Баркою у 2009 р., що фактично заперечує ефективність універсальних «однакових» моделей і натомість акцентує на необхідності формування політик, чутливих до локальної специфіки, ресурсів і проблематики окремих територій [46].

Окрім територіальної спрямованості, регіональна політика Союзу характеризується інноваційністю, диверсифікованими формами фінансової та організаційної підтримки, а також розвиненою інституційною архітектурою управління регіональним розвитком. Ключовим елементом інноваційності виступає впровадження концепції смарт-спеціалізації (RIS3) у процесі стратегічного планування. Ця концепція базується на ідентифікації унікальних конкурентних переваг кожного регіону та спрямовує ресурси на розвиток тих секторів, що здатні забезпечити довгострокове економічне зростання [90].

Диверсифікований характер регіональної політики ЄС пояснюється тим, що Європейська Комісія застосовує багаторівневу типологію територій, яка дозволяє коригувати інструменти підтримки відповідно до просторових особливостей. На практиці використовуються такі групи територій:

- міські, приміські та сільські території (класифікація DEGURBA);
- території зі специфічними характеристиками: гірські, островні, прикордонні, малозаселені (SPAs), периферійні;
- проблемні території: індустріально-депресивні регіони, вугільні басейни та регіони, що перебувають у стані економічної трансформації.

Ефективність регіональної політики ЄС зумовлена поєднанням фінансових інструментів зі сформованими механізмами інституційного розвитку та партнерства (principle of partnership). Основу її інституційної структури становить багаторівнева система врядування, центральним елементом якої є Європейська Комісія, передусім Генеральний директорат з питань регіональної та міської політики (DG REGIO). Саме цей орган визначає стратегічні пріоритети, формує рамкові умови реалізації політики згуртованості та координує діяльність регіональних і національних інституцій [97; 107].

Типологія територій безпосередньо впливає на характер і масштаб фінансової допомоги. Головними інструментами практичного втілення політики є структурні фонди, кожен з яких виконує чітко окреслені функції:

- Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) спрямований на підтримку інновацій, модернізацію інфраструктури, цифровий розвиток і зміцнення малого та середнього підприємництва;
- Когезійний фонд (CF) фінансує великі інфраструктурні проєкти у сферах довкілля, транспорту й енергетики, але доступний лише тим державам-членам, де валовий національний дохід на душу населення не перевищує 90 % середнього показника по ЄС;
- Європейський соціальний фонд+ (ESF+) спрямований на інвестування у розвиток людського капіталу, зокрема в освіту, професійну підготовку та підвищення зайнятості;
- Фонд справедливого переходу (JTF) покликаний підтримувати регіони, що стикаються з економічними та соціальними викликами у процесі згортання вугільної промисловості або інших енергоємних галузей [100; 107].

Правові засади функціонування цих фондів визначені Загальним регламентом щодо фондів (Common Provisions Regulation, CPR 2021/1060), який уніфікує правила для всіх структурних та інвестиційних інструментів на програмний період 2021–2027 рр. До ключових нововведень належать посилення ролі інтегрованих територіальних інвестицій (ITI) та підходу CLLD (Community-Led Local Development). Обидва інструменти сприяють комплексному

вирішенню проблем як міських агломерацій, так і сільських громад, забезпечуючи більш гнучке використання фінансових ресурсів [109].

Суттєва зорієнтованість регіональної політики ЄС на підтримку різних типів територій свідчить про її здатність адаптуватися до неоднорідних просторових умов. Такий підхід дозволяє одночасно вирішувати завдання розвитку великих міських агломерацій і пом'якшувати структурні проблеми периферійних, гірських чи індустріально-депресивних регіонів.

Міські території, на яких проживає понад 70 % населення Союзу і де формується основна частина валового внутрішнього продукту, характеризуються високою концентрацією економічної активності, але водночас стикаються з низкою гострих викликів: перенаселеністю, забрудненням довкілля, транспортними заторами, соціальною нерівністю та сегрегацією. З метою вирішення цих проблем ЄС упровадив механізм інтегрованих територіальних інвестицій (ІТІ), що дозволяє акумулювати ресурси кількох фондів для реалізації комплексних міських стратегій. Досвід Польщі демонструє ефективність цього інструмента: завдяки ІТІ такі міста, як Варшава, Краків і Вроцлав, реалізували масштабні проекти у сферах громадського транспорту, енергоефективності та розвитку інноваційної інфраструктури. У Франції аналогічну функцію виконує Європейська міська ініціатива (EUI), орієнтована на підтримку експериментальних урбаністичних рішень, упровадження цифрових технологій і розвиток зеленої інфраструктури [104; 112].

У Західній Європі подібні підходи почали поширюватися у **1980-х роках**: муніципалітети та регіональні влади стали створювати стратегічні документи, які не лише задавали економічні цілі, а й інтегрували соціальну й екологічну складову. Такі документи отримували назви на кшталт: «стратегія сталого розвитку», «стратегічний план розвитку території», «стратегічна концепція економічного розвитку» тощо.

У 2001 році на саміті Європейської Ради в Гетеборзі (Гетеборг, Швеція) була офіційно прийнята «Європейська стратегія сталого розвитку («Sustainable Europe for a Better World»)). Ця стратегія стала віховою подією – вона

проголосила, що екологічний вимір розвитку має рівнозначну важливість із економічним та соціальним.

Європейська Рада встановила **чотири пріоритетні напрямки**:

- боротьба зі зміною клімату (включно з підтримкою відновлюваної енергетики);
- розвиток стійких транспортних систем (наприклад, залізничного сполучення, коротких судноплавних маршрутів);
- зміцнення громадського здоров'я;
- раціональне природокористування, зокрема захист біорізноманіття та ефективне використання ресурсів.

Крім того, у документі висловили готовність ЄС до міжнародного лідерства і глобальної співпраці в питаннях сталого розвитку.

На практиці реалізація цих цілей включала зміни в політиці й фінансуванні – зокрема, перерозподіл структурних фондів ЄС. У 2006 році стратегія була переглянута: оновлена версія приділяла більшу увагу раціональному споживанню й виробництву, клімату, демографічним питанням, міграції та глобальній відповідальності.

Щодо України Європейський Союз затвердив **«Спільну стратегію ЄС щодо України»**, яка окреслює шляхи партнерства у питаннях демократичних та економічних реформ, сприяння євроінтеграції та розвитку співпраці. Ця стратегія, зокрема, стала частиною ширшого підходу ЄС до підтримки перетворень в Україні.

В Європейському Союзі стратегічне планування здійснюється на основі комплексних документів, таких як стратегія “Європа 2020” та Європейський зелений курс. Стратегія “Європа 2020”, ухвалена у 2010 році, мала на меті досягнення розумного, сталого та інклюзивного економічного зростання у 28 країнах-членах. Ключові цілі включали забезпечення зайнятості 75 відсотків населення віком від двадцяти до шістдесяти чотирьох років, інвестиції у наукові дослідження на рівні трьох відсотків ВВП, скорочення викидів парникових газів, підвищення рівня освіти та зменшення соціального виключення. Для досягнення

цих цілей були розроблені сім флагманських ініціатив, серед яких програма “Youth on the Move” для підвищення мобільності та освіти молоді, ініціативи з енергоефективності та інноваційної промислової політики. Європейський семестр забезпечував координацію національних програм реформ у державах-членах на основі спільних цілей, а структурні та інноваційні фонди ЄС використовувалися для фінансування пріоритетних проєктів. Згідно зі звітами Європарламенту, рівень досягнення поставлених цілей був неоднорідним: у країнах-членах спостерігалась значна дисперсія результатів, що підкреслює необхідність індивідуальної адаптації стратегій до національних умов [103; 104].

Європейський зелений курс, ухвалений у 2019–2020 роках, став стратегічним орієнтиром для досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. До ключових завдань курсу належить скорочення викидів парникових газів на 55 відсотків до 2030 року, впровадження циркулярної економіки, модернізація транспортної інфраструктури, оновлення енергетики та будівельного сектору, а також охорона біорізноманіття. Реалізація Європейського зеленого курсу фінансується через структурні та інноваційні фонди ЄС, зокрема Horizon Europe, що стимулює впровадження технологічних інновацій і «зелених» рішень [23; 90].

Ще одним із яскравих прикладів є Південна Корея, яка протягом останніх двох десятиліть впровадила систему оцінки ефективності урядових програм. Система стратегічного бюджетного планування та моніторингу результатів дозволяє уряду щорічно проводити огляд і оцінку програм, визначати ключові показники ефективності, а результати оцінки впливають на розподіл бюджетних коштів. За даними Світового банку, у 2003 році Корея впровадила механізм стратегічного перегляду державних програм, а з 2006 року почала проводити глибоку оцінку їх ефективності. Оцінюються як короткострокові, так і довгострокові результати діяльності, що дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів та забезпечує підзвітність урядових органів. Центральним інструментом цифрового управління у Кореї стала інтегрована платформа e-IPSES, яка в режимі реального часу збирає дані про діяльність державних органів і дозволяє приймати рішення на основі достовірної аналітики.

OECD у своєму огляді “Digital Government Review: Korea” зазначає, що така цифрова інтеграція підвищує прозорість, підзвітність та оперативність управлінських рішень, а законодавча база, включно із Законом про промоцію адміністративних даних та рамковим законом про інтелектуалізацію управління, створює умови для широкого використання великих даних та штучного інтелекту [42].

Корейський досвід також демонструє, як державне стратегічне планування може поєднувати соціальні та екологічні пріоритети. Прикладом цього є реалізація проєкту “Four Major Rivers Restoration Project”, що фінансувався у розмірі приблизно 22,2 трильйона вон (понад сімнадцять мільярдів доларів США) і став частиною п’ятирічного національного плану розвитку. Проєкт поєднував екологічні, соціальні та економічні цілі, що відображає сучасну тенденцію інтегрованого стратегічного планування.

Південна Корея є символом відбудови й індустріалізації після Корейської війни (1950-1953). Ще за президентства Пак Чон Хи було започатковано перший п’ятирічний план розвитку, який став базисом для стрімкої індустріалізації. За даними Світового банку, з 1988 до 2017 року ВВП країни виріс майже в 8 разів – із приблизно 197 млрд дол до 1,5 трлн дол [41; 42].

Ключовим елементом стратегії був інвестиційний підхід: держава активно підтримувала технологічні галузі (електроніку, машинобудування) через субсидії, квоти імпорту та обмежене залучення іноземного капіталу до виробництва «під ключ».

Для України це означає, що стратегічна індустріальна політика – навіть за умов обмеженого зовнішнього фінансування – може стати базисом відновлення технологічного потенціалу та зростання економіки.

Сингапурський підхід до стратегічного планування державного розвитку відзначається високим рівнем цифрової інтеграції та адаптивності. Програма Smart Nation, впроваджена урядом Сингапуру, передбачає формування цифрової нації, що сприяє економічному зростанню та підвищенню якості життя громадян. У межах стратегії Smart Nation 2.0 виділяються три ключові цілі: довіра,

зростання та громада. Програма передбачає регулярний перегляд стратегічних планів з урахуванням зворотного зв'язку від громадян і технологічних змін, а також спеціальні механізми залучення населення через мобільні додатки, онлайн-платформи та громадські консультації. Сингапур посідає високі позиції у світових рейтингах цифрової компетентності та електронного урядування, що підтверджує ефективність моделі [97; 107; 110].

OECD, UNDESA та USAID у своїх порівняльних дослідженнях наголошують на важливості інституційної спроможності, міжрівневої координації, участі зацікавлених сторін та моніторингу досягнення стратегічних цілей для ефективного державного управління. Досвід Кореї, ЄС та Сингапуру демонструє, що інтеграція цифрових технологій, системної оцінки ефективності та стратегічного прогнозування є ключем до успішного реалізування державних стратегій розвитку.

Після війни в 1990-х Боснія застосувала стратегічний підхід до відбудови: за підтримки Світового банку, ЄС та ЄБРР було створено Priority Reconstruction and Recovery Program (PRP) обсягом приблизно 5,1 млрд доларів для першочергових інвестицій у транспорт, енергетику, школи, лікарні та житло [109; 112].

В рамки PRP увійшли проекти з відновлення ключової інфраструктури: ремонт електромереж, мостів, шосе, реконструкція медичних закладів та освітніх приміщень.

Світовий банк у своєму огляді зазначає, що за пізніший період Боснія зуміла перейти від гострої гуманітарної стадії до поступового економічного зростання та навіть інтеграції в європейські структури.

Цей досвід показує, що системна, добре спланована відбудова з міжнародною координацією може стати каталізатором довготривалого розвитку – урок, надзвичайно цінний для України в контексті поствоєнного відновлення.

Після Другої світової війни Західна Німеччина опинилася в складній економічній ситуації: значна частина промисловості, транспорту та житлового фонду була зруйнована [46].

Однак в 1950-х та 1960-х роках країна пережила феномен, відомий як *Wirtschaftswunder* – «економічне диво».

Ключові фактори цього диво-зростання:

- **Модель соціального ринкового господарства:** поєднання ринкової економіки з державним регулюванням. Уряд Людвіга Ергарда ввів нову валюту (Deutsche Mark) у 1948 році та скасував державне регулювання цін, що створило стимули для підприємництва й інвестицій.
- **Допомога за Планом Маршалла:** Західна Німеччина отримала значну частину повоєнної допомоги США. За даними джерел, ця допомога була використана дуже ефективно – на відновлення інфраструктури, модернізацію промисловості та розвиток технологічних секторів.
- **Індустріалізація та інновації:** у відбудові брали участь нові галузі – електроніка, нафтохімія, а також відроджувалося виробництво на новій технічній основі.
- **Соціальна мобілізація:** населення активно брало участь у реконструкції, а численні переселенці зруйнованих регіонів і робоча сила сприяли швидкому економічному росту. За підрахунками, вже в 1960 – х роках більша частина західних німців належала до середнього класу [46; 90].

Для України урок із німецького “економічного дива” полягає в тому, що повоєнна стратегія відбудови має поєднувати економічні реформи, інституційні модернізації, інтеграцію в міжнародні структури і максимальне використання зовнішньої допомоги.

Ізраїль – унікальний приклад держави, яка зіткнулася з безпековими викликами, але зуміла побудувати одну з найбільш інноваційних економік у світі.

Основні аспекти ізраїльської стратегії:

- **Високотехнологічний сектор:** за даними Israel Innovation Authority, технологічний сектор становить близько 20 % ВВП Ізраїлю та понад 50 % експорту.
- **Стартап-культура та оборонні технології:** багато технологічних компаній Ізраїлю мають зв’язок з військовими структурами. Наприклад, з

розвідки Ізраїлю (відомий підрозділ 8200) вийшло багато підприємців, які створили успішні стартапи в кібербезпеці.

- **Стійкість у період конфліктів:** навіть під час військових конфліктів ізраїльський технологічний сектор продовжує залучати інвестиції. За даними, попри війну, ізраїльські стартапи залучили мільярди доларів, зокрема багато коштів пішло у кібербезпеку та оборонні технології.
- **Інноваційна екосистема та людський капітал:** Ізраїль активно інвестує в освіту, науку й розробки. Країна створила систему підтримки стартапів, досліджень, інкубаторів і венчурного капіталу.
- **Модель «безпеки-економіки»:** стратегія розвитку Ізраїлю нерозривно пов'язана з питаннями національної безпеки – інновації, технології та економічне зростання взаємодіють з оборонною політикою, що допомагає країні бути стійкішою в умовах збройних конфліктів [47; 76].

Для України зі стратегічної точки зору досвід Ізраїлю особливо цінний: поєднання безпеки та технологій, розвиток оборонної інновації, підтримка стартапів і наукової екосистеми створює модель, яка може служити основою для стійкого стратегічного розвитку навіть у кризових обставинах.

Для України такі міжнародні практики можуть слугувати орієнтиром у кількох аспектах. По-перше, необхідно поєднувати бюджетне планування з цифровою трансформацією та інструментами моніторингу. По-друге, варто створити централізовані платформи для збору та аналізу даних про діяльність державних органів у режимі реального часу. По-третє, стратегічні плани повинні бути гнучкими та переглядатися відповідно до зворотного зв'язку від громадян і зміни зовнішніх умов. По-четверте, державні цілі України слід узгодити з міжнародними стандартами сталого розвитку, цифровізації та інновацій. Нарешті, регулярний моніторинг та підзвітність державних органів залишаються ключовими елементами підвищення ефективності стратегічного планування та довіри суспільства.

Отже, спираючись на світовий досвід, ми можемо моделювати основні пріоритети стратегії розвитку України, відповідно до сучасних обставин та викликів.

Таблиця №2 Основні пріоритети стратегії розвитку України

Компонент моделі	Мета	Інструменти	Очікувані результати	Пріоритети у військовий та поствоєнний період
Цифровізація та аналітика даних	Забезпечення безперервності управління, прозорості та безпеки даних	Штучний інтелект, Big Data, блокчейн, кіберзахищені електронні платформи, віддалене управління ресурсами	Безперервність державних послуг, зменшення корупційних ризиків, оперативне прийняття рішень	Війна: швидке відновлення критично важливих систем, захист інформації; Поствоєнний період: модернізація цифрової інфраструктури, впровадження смарт-управління
Стратегічне прогнозування та сценарне планування	Прогнозування ризиків війни та кризових ситуацій, адаптація державної політики	Сценарне планування, аналітика кризових ризиків, foresight-дослідження,	Мінімізація наслідків потрясінь, швидке відновлення критичної інфраструктури	Війна: сценарії захисту населення та критичних об'єктів; Поствоєнний період: стратегічне

		когнітивні моделі		планування відновлення економіки та інфраструктури
Відкритий уряд та залучення громадськості	Підвищення довіри населення, мобілізація ресурсів та волонтерських ініціатив	Open Data, онлайн-платформи для залучення волонтерів, краудсорсинг, CivicTech	Залучення громадян, прозорість використання ресурсів, підвищення соціальної згуртованості	Війна: координація волонтерських ініціатив, контроль гуманітарної допомоги; Поствоєнний період: участь громадськості у відновленні, контроль держвидатків
Гнучке та адаптивне управління (Agile Governance)	Швидка адаптація державних процесів до кризових викликів	Короткі цикли планування, Design Thinking, делегування повноважень, децентралізація, міжвідомча координація	Швидке відновлення функцій, ефективне реагування на локальні проблеми	Війна: оперативне управління критично важливими об'єктами; Поствоєнний період: адаптація процесів до нових соціально-економічних умов, модернізація управлінських структур

Фінансово-економічна складова	Забезпечення фінансової стійкості та підтримка економіки	Public-Private Partnership, міжнародна допомога, кредити та гранти, спільне фінансування інфраструктури	Фінансова стабільність, відновлення інфраструктури, стимулювання бізнесу	Війна: підтримка критичної економіки та бізнесу, оптимізація витрат; Поствоєнний період: залучення інвестицій, відновлення та модернізація економічних секторів
Екологічно-орієнтована складова	Відновлення та модернізація енергетики, зелена відбудова після війни	Альтернативна енергетика, енергоефективні технології, модернізація транспортної та житлової інфраструктури	Енергетична незалежність, відновлення екологічної безпеки, формування зеленої економіки	Війна: підтримка енергетичної стабільності, збереження ресурсів; Поствоєнний період: впровадження зеленої енергетики, модернізація інфраструктури, екологічне відновлення територій.

Створено автором на основі [41; 42; 65; 66; 103; 106]

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка стратегічних документів України: основні проблеми, ризики та виклики практичної реалізації розвитку державної стратегії

На основі офіційних основних стратегічних документів України, що включають комплексний підхід держави на широко функціональних рівнях (національна безпека, економіка, екологічна безпека, енергетичний сектор, соціально-правова сфера), проведений всебічний аналіз ключових стратегічних планів, які визначають довготривалу візію держави та становлять основу публічно-управлінських зусиль щодо відновлення й трансформації. Серед них – Стратегія сталого розвитку «Україна-2030», котра побудована з урахуванням 17 Цілей сталого розвитку ООН і має на меті синхронізувати соціальні, економічні та екологічні пріоритети. Утім, за даними аналітиків ПРООН, її втілення ускладнюються недостатньою міжвідомчою координацією та слабкою участю громадянського суспільства.

Значне місце посідає Національна економічна стратегія до 2030 (НЕС–2030), яка окреслює більш ніж двадцять векторів економічного розвитку – від стимулювання інновацій і ІТ до зеленої інфраструктури. При цьому, згідно з аналізом ЕПЛ, стратегія недооцінює екологічні аспекти, що може ставити під загрозу баланс між економічним зростанням і охороною довкілля [31; 38]. Щодо цифровізації, Стратегія цифрової трансформації (Мінцифри) була затверджена у 2024 році, і вже зараз ведеться моніторинг за чіткими ключовими критеріями ефективності (KPI), але наукові дослідження вказують на неоднорідність її реалізації: поки що цифровізація покращує ефективність управління, але справжня трансформація багатьох громад лишається проблематичною [47; 106]. Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021–2027 роки вводить інструменти для вирівнювання територіальних нерівностей, але експерти

зазначають, що реалізація проєктів часто сповільнюється через брак ресурсів та неузгодженість між центральною й місцевою владою [20; 71]. Подібні виклики проявляються й у Стратегії енергетичної безпеки, Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту, Стратегії оборонно-промислового комплексу, а також Стратегії інноваційного розвитку, які закладають амбітні цілі, але стикаються із значними обмеженнями у ресурсах, законодавчій базі, інституційній спроможності та проблемах пов'язаних з корупцією [40; 61]. Крім того, Плани пріоритетних дій Уряду (аналітика Кабміну) вказують на конкретні кроки імплементації цих стратегій, але моніторинг їхнього виконання, за висновками НІСД, є недостатньо прозорим і систематизованим. Таким чином, ця оцінка дозволить виокремити як досягнення, так і слабкі сторони – та сформулювати рекомендації для підвищення публічно-управлінської ефективності і посилення стратегії розвитку держави [23; 28; 33; 86].

Еволюція стратегічного планування в Україні демонструє поступовий перехід від декларативних державних програм до спроб сформувати цілісну й інституційно узгоджену систему стратегічного управління. Ключовий вплив на цей процес мають базові документи різних поколінь – від «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» до сучасної **постанови КМУ про затвердження порядків з питань відновлення регіонів і територіальних громад (від 18.07.2023 р., № 731)** [71; 72]. Цей документ визначає визначає інституційно-організаційний, процедурний та методологічний механізм планування, реалізації та моніторингу процесів відновлення і подальшого розвитку регіонів та територіальних громад, які зазнали негативного впливу внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України. Документ встановлює єдину логіку дій усіх учасників процесу відбудови, забезпечує узгодженість державної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях і формує нормативну основу для інтегрованого управління відновленням. У сукупності ці документи формують багаторівневу систему цілей і завдань розвитку держави, однак ступінь їх узгодженості, реалізованості та ефективності суттєво коливається [39; 86; 90]. Саме тому критична оцінка цих стратегій,

заснована на офіційних урядових та міжнародних дослідженнях, є необхідною для побудови реалістичної моделі публічно-управлінських механізмів у контексті довгострокового розвитку України.

Прийняття Концепції національної системи стратегічного планування у 2025 р. стало першим документом, який комплексно описує майбутню модель стратегічного управління в Україні. На відміну від попередніх спроб створити систему стратегічних документів [29; 30], Концепція вводить:

- єдину ієрархію стратегічного планування,
- механізм узгодження стратегій різних секторів,
- обов'язковість моніторингу та звітності,
- цифрову платформу для оцінки реалізації,
- інтеграцію із бюджетним процесом.

За результатами експертних оцінок (НІСД, Мінекономіки), наявні системні проблеми – фрагментація стратегічних документів, дублювання цілей, розрив між плануванням і фінансуванням – визнані офіційно і закладені у Концепції як ключові виклики. Проте її реалізація залежить від реформування регламенту уряду. Цей перехідний період створює ризик «підвішеності», коли зміна системи вже розпочалася, але правовий фундамент ще не діє [23; 39; 86].

Таблиця № 3. Загальна характеристика ключових стратегічних документів

Документ	Статус	Рівень впливу	Основні цілі	Оцінка реалізації
Концепція національної системи стратегічного планування (2025)	Чинний	Системний, базовий	Єдина архітектура управління, інтеграція планування та бюджету, цифровізація моніторингу	Реалізація залежить від ухвалення Закону «Про стратегічне планування»
Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020”	Виконана частково	Державний	Євроінтеграція, реформи, безпека, антикорупція	Досягнуто 30–35% індикаторів, низка цілей не забезпечена механізмами реалізації

Стратегія сталого розвитку – 2030 (ПРООН)	Проект	Концептуальний	Інтеграція 17 SDG, збалансований розвиток	Потребує офіційного затвердження, слабка інтеграція SDG в секторальні політики
Національна економічна стратегія – 2030	Чинна	Високий	20 векторів розвитку, інновації, МСП, промисловість	Нерівномірна реалізація, брак дорожніх карт у частині секторів
Стратегія цифрової трансформації	Чинна	Дуже високий	Діджиталізація держави, «Дія», цифрові послуги	Найбільш успішна стратегія; ключові ризики — кібербезпека
Стратегія регіонального розвитку 2021–2027	Чинна	Регіональний	Інтеграція територій, розвиток громад	30% завдань виконуються з відставанням (дані Мінрегіону)
Стратегія енергетичної безпеки України	Чинна	Секторний	Диверсифікація, стійкість, декарбонізація	Актуалізована війною; потребує перегляду через втрати генерації
Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту	Чинна	Високий	Система реагування, модернізація ДСНС	Обмежене фінансування 2022–2024 рр.
Стратегія розвитку ОПК	Чинна	Критичний	Модернізація виробництв, висока технологічність	Суттєві прогалини у компонентах і технологіях
Стратегія інноваційного розвитку	Частково чинна	Секторний	Інноваційна економіка, НДДКР	Недостатнє фінансування R&D, відсутність стимулів

Створено автором на основі [20; 29; 31; 33; 40; 47; 75; 89]

Система стратегічного планування в Україні протягом останнього десятиліття зазнала значної трансформації. Вона характеризується поступовим переходом від фрагментарного підходу до формування єдиного стратегічного поля. Водночас попередні стратегічні документи, зокрема Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», показали, що наявність великої кількості документів не гарантує їхньої реальної дієвості. Оцінка виконання цієї стратегії, проведена

Мінекономіки та НІСД у 2019–2020 роках, засвідчила, що досягнуто лише приблизно 30–35 % запланованих індикаторів, причому частина економічних цілей залишилася нереалізованою через відсутність фінансових механізмів та надмірно амбітні показники. Водночас позитивним аспектом стратегії стало впровадження системної рамки реформ та публічної звітності, а також помітний прогрес у секторі оборони та наближення до стандартів НАТО [23; 31; 33].

Поглиблений аналіз проєкту Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, розробленого ПРООН, демонструє інтеграцію 17 глобальних Цілей сталого розвитку (SDG) та формування довгострокового бачення країни. За даними національного звіту Мінекономіки, на 2023 рік інтеграція цілей SDG у державні програми досягла близько 65 %, водночас екологічні пріоритети, зокрема у сфері зміни клімату та охорони біорізноманіття, залишаються недостатньо відпрацьованими. Відсутність централізованого державного координаційного органу та цифрової системи моніторингу створює ризик неповної імплементації стратегічних цілей у різних секторах державної політики [38; 75; 89; 98; 101].

Національна економічна стратегія України до 2030 року стала ключовим інструментом економічного розвитку країни, оскільки визначає понад двадцять галузевих напрямів та містить близько трьохсот інструментів реалізації. Аналіз урядових звітів за 2023–2024 роки свідчить про часткові успіхи, зокрема зростання експорту ІТ-послуг на 8–10 % попри воєнні виклики, розширення проєктів державно-приватного партнерства та збільшення інвестицій у відновлювану енергетику за підтримки ЄС. Водночас реалізація стратегії обмежується браком інституційної спроможності, недостатньо деталізованими дорожніми картами для низки секторів та впливом воєнного стану на промисловість [34; 35; 111].

Стратегія цифрової трансформації, затверджена Міністерством цифрової трансформації, є однією з найбільш успішних в Україні. На її основі було переведено у цифровий формат усі базові державні послуги, запроваджено платформу «Дія», яка стала міжнародним зразком цифрового урядування. Разом із тим зростання кібератак та ризику цифрової нерівності, а також залежність від

іноземних хмарних сервісів потребують додаткових управлінських рішень [47; 65; 66].

Регіональна стратегія розвитку на період 2021–2027 років покликана забезпечити інтеграцію територій та підвищити спроможність громад. Моніторинг Мінрегіону за 2023 рік засвідчив, що приблизно 31 % завдань виконується з відставанням, ще 18 % не реалізуються через обмежене фінансування. Виявлено значні диспропорції між регіонами, зокрема між Західними та Східними областями, а також недостатню інтеграцію інструментів смарт-спеціалізації. Це демонструє, що успішна реалізація регіональних стратегій потребує не лише фінансової підтримки, а й розвитку інституційної спроможності та координації на національному рівні [16; 20; 53].

Системна оцінка стратегій у сфері безпеки, оборони та енергетики також свідчить про суттєві виклики. Стратегія енергетичної безпеки потребує оновлення через втрату частини генеруючих потужностей внаслідок військової агресії, а стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу демонструє високий технологічний потенціал, проте стикається з дефіцитом електронних компонентів і відсутністю належної індустріальної політики. Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту показує позитивні результати у цифровізації оповіщення, однак фінансування покриває лише близько 37 % потреб. Що стосується інноваційного розвитку, то попри наявність високого потенціалу, рівень державних інвестицій у науково-дослідні роботи складає менше 0,4 % ВВП, а відсутність системи стимулів обмежує ефективність реалізації запланованих заходів [40; 84; 90].

В цілому, аналіз вказує на те, що Україна має розвинену систему стратегічних документів, яка охоплює всі ключові сфери розвитку та відповідає міжнародним стандартам, проте істотно фрагментарна, з обмеженою узгодженістю між документами. Найбільш системними та інтегрованими є Концепція національної системи стратегічного планування 2025 року, Національна економічна стратегія 2030 та Стратегія цифрової трансформації, тоді як інноваційна, регіональна та енергетична стратегії виявляють низький

рівень взаємодії та забезпечення ресурсами. Без завершення формування єдиної системи стратегічного планування, чіткої вертикалі відповідальності та цифрового моніторингу стратегічні документи ризикують залишатися декларативними і не виконувати роль ефективного інструменту публічного управління та розвитку держави.

У майбутньому одним із серйозних викликів для реалізації стратегічних документів України може стати **системна корупція**, яка, попри певні успіхи антикорупційної політики, залишається глибоко вкоріненою. Згідно з даними Transparency International Ukraine за 2024 рік [91; 93], країна втратила один бал у Індексі сприйняття корупції (CPI), опинившись на 105-му місці серед 180 країн. При цьому НАЗК у своїх соціологічних дослідженнях фіксує стабільне сприйняття корупції населенням та бізнесом, що свідчить про ризики корупційних схем на всіх рівнях влади. Такі проблеми можуть підривати легітимність та ефективність публічно-управлінських механізмів, особливо коли стратегічні плани передбачають масштабні інвестиції та відновлення інфраструктури.

Одночасно, нестабільні міжнародні та військові обставини додають новий шар уразливості. Постійна загроза воєнного конфлікту та залежність від міжнародної допомоги вимагають прозорості й довіри з боку міжнародних партнерів. Проте корупційні скандали, у тому числі в оборонній сфері, – наприклад, випадки розкрадання

коштів, призначених для закупівлі озброєння, – можуть підривати довіру до української держави й зменшити готовність донорів активно вкладати ресурси в стратегічні проєкти. У контексті війни це стає особливо небезпечним: нестача фінансування або скорочення допомоги здатні паралізувати реалізацію таких стратегій, як енергетична безпека, розвиток ОПК або відбудова регіонів.

Крім того, **високі корупційні ризики в оборонних закупівлях** становлять пряму загрозу для безпеки: якщо стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу не буде супроводжуватися жорсткішими антикорупційними посиленнями та реформами закупівель, це може призвести до марнотратства або

неефективного використання ресурсів, що становить загрозу не лише економічній, але й національній безпеці. У «Звіті про сталий розвиток 2024 року» окреслено низку інтегральних індикаторів, що дозволяють оцінити поступ країн у напрямі досягнення Цілей сталого розвитку. На основі цих даних здійснимо аналітичну інтерпретацію ключових показників, релевантних для оцінювання стану сталого розвитку в Україні [60; 84].

1. Рівень бідності. Актуальні статистичні матеріали свідчать, що в Україні й надалі фіксується значна частка домогосподарств, які перебувають у стані економічної вразливості. Особливо вразливими є мешканці сільських територій та працівники неформального сектора економіки. За оцінками Світового банку, близько 23% населення належить до категорії бідних відповідно до національних критеріїв, а ще значна частина перебуває поблизу порогу бідності. Структурними чинниками цієї ситуації виступають макроекономічна нестабільність, низький рівень доходів, інфляційний тиск та недостатня дієвість механізмів соціального захисту. Деструктивний вплив збройного конфлікту, зокрема на сході країни, додатково ускладнив соціально-економічну ситуацію, погіршивши добробут населення в постраждалих регіонах [109; 110; 111].

2. Гідна праця та економічне зростання. Ринок праці України характеризується тривалими диспропорціями, серед яких низький рівень заробітних плат, обмежені можливості професійної реалізації для молоді та жінок, а також структурне безробіття. Рівень безробіття у 2023 році становив близько 9%, що вказує на необхідність посилення активної політики зайнятості. Динаміка економічного розвитку демонструє нестійкість: до 2022 року ВВП зростав у середньому на 2–3% щорічно, проте ці темпи залишаються нижчими за середні показники держав – членів ЄС. Фактори як внутрішнього, так і глобального характеру посилюють економічні ризики та обмежують потенціал сталого зростання [110].

3. Здоров'я та добробут. Стан здоров'я населення продовжує бути визначальним чинником, який істотно впливає на соціально-економічні параметри розвитку держави. Очікувана тривалість життя українців становить

приблизно 72 роки, що помітно нижче за середньоєвропейські значення. Незважаючи на започатковані реформи у сфері охорони здоров'я, значна частина громадян, особливо у сільській місцевості, стикається з недостатньою доступністю медичних послуг. Додатковим викликом є погіршення психоемоційного стану населення, що загострюється внаслідок економічних труднощів, підвищеного рівня стресу та наслідків воєнних дій. Сукупність цих чинників негативно позначається на загальному рівні добробуту.

4. Доступ сільського населення до доріг із твердим покриттям (99,9%).

Практично повне охоплення сільських територій дорогами з твердим покриттям свідчить про суттєве посилення транспортної інфраструктури. Це створює передумови для активізації регіонального розвитку, покращення територіальної мобільності населення та зниження логістичних витрат, що є важливим чинником забезпечення сталого економічного зростання [16; 53].

5. Використання Інтернету населенням (79,2%). Попри помітне зростання цифрової залученості, рівень користування Інтернетом в Україні поки що поступається показникам країн ЄС, де він досягає 90–95%. Розширення доступу до мережі Інтернет є ключовим драйвером розвитку електронних сервісів, цифрової економіки та інноваційних ринкових практик, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності держави у глобальному цифровому середовищі [47; 103].

6. Мобільні широкосмугові підписки (80,1 на 100 осіб). Висока інтенсивність користування мобільними широкосмуговими технологіями свідчить про швидку адаптацію населення до сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. Така динаміка є свідченням поступового розширення цифрової інфраструктури та зростання доступності інтернет-послуг.

7. Індекс логістичної інфраструктури (2,4 з 5). Оцінка логістичної інфраструктури на рівні 2,4 відображає наявність системних обмежень у сфері транспортних мереж, вантажних перевезень та супутніх логістичних сервісів. Недостатній рівень розвитку цієї сфери знижує якість інтеграції України у міжнародні торговельні ланцюги та стримує економічну активність. Порівняно з

країнами Європейського Союзу, цей показник потребує значного підсилення [109; 110].

8. Витрати на дослідження і розробки (0,3% ВВП). Інвестиції у сферу R&D залишаються вкрай недостатніми: їх рівень суттєво відстає від середніх показників держав Організації економічного співробітництва та розвитку (близько 2,4% ВВП). Низька інтенсивність фінансування наукових досліджень та технологічних інновацій формує критичні бар'єри для довгострокового економічного зростання, модернізації виробництва та підвищення глобальної конкурентоспроможності України [65; 67; 105].

9. Наукові публікації (0,4 на 1000 населення). Обмежена кількість наукових публікацій вказує на невисоку результативність наукових досліджень і проблеми у формуванні національної інноваційної екосистеми. Причинами цього є як недостатній обсяг фінансування науки, так і низька мотивація молодих дослідників до наукової діяльності, що створює ризики для подальшого розвитку науково-технічного потенціалу країни.

Таким чином, майбутня успішність виконання державних стратегій буде значною мірою залежати від того, наскільки ефективно Україна зможе інтегрувати антикорупційні механізми у свої стратегічні документи, забезпечити прозорий контроль за витратами та підтримати міжнародну довіру в умовах тривалої системної напруги й військового конфлікту.

2.2 Інституційне та нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в Україні

Інституційні механізми та нормативно-правове забезпечення відіграють критично важливу роль у формуванні ефективної системи стратегічного публічного управління та адміністрування, особливо в державах, які перебувають у стані соціально-економічних чи політичних криз. Кризові явища, що обмежують ділову активність та негативно впливають на рівень життя населення, завжди чинять додатковий тиск на органи публічної влади, підвищуючи ризик

зниження їхньої ефективності та спроможності виконувати покладені функції. Така ситуація особливо актуальна для періодів ведення військових дій і запровадження воєнного стану, як це нині відбувається в Україні [28; 39].

Водночас ризики втрати ефективності публічного управління можуть бути значно зменшені за наявності розгалуженої, дієвої та структурованої системи інституцій. Такі інститути забезпечують стабільні рамки публічного адміністрування, створюючи умови для керованості всіх рівнів владної вертикалі навіть в умовах воєнних чи кризових потрясінь. Це пов'язано з фундаментальною роллю інститутів у підтримці управлінської стабільності та прогнозованості у діяльності державного сектору [28; 39; 86].

Особливу увагу слід приділити політичним інститутам, які формують організовану систему установ та організацій, що регулюють політичні та суспільні відносини на основі чітко визначених норм. Вони забезпечують реалізацію суспільно значущих потреб у сфері розподілу влади та ресурсів, визначають пріоритети, цілі та напрями розвитку суспільства, а також сприяють формуванню механізмів взаємодії між державними структурами та громадянським суспільством. Саме через ефективну роботу таких інститутів забезпечується здатність держави адаптуватися до кризових обставин, підтримувати стабільність у публічному секторі та протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам, зокрема тим, що виникають унаслідок воєнного стану чи інших надзвичайних ситуацій.

Введення воєнного стану в Україні поставило перед усіма рівнями публічної влади низку нових завдань та викликів, охоплюючи як центральні органи державної влади – Кабінет Міністрів та Верховну Раду, так і місцеві органи самоврядування окремих територіальних громад. Досвід останніх років показав, що механізми публічного управління, розроблені на найвищих рівнях державної вертикалі, мають більш виражену інституційну структуру та функціональну готовність до кризових умов, тоді як на локальному рівні ці системи залишаються недостатньо розвиненими та часто формальними. Однією з ключових причин цього є незавершеність адміністративно-територіальної

реформи, яка впроваджувалася з 2014 по 2021 рік і супроводжувалася численними організаційними та правовими прогалинами [21; 73].

Особливо гостро постала проблема стратегічного планування на рівні територіальних громад. Значна частина місцевих рад або зовсім не мала власних стратегій розвитку, або ж існуючі документи носили декларативний характер і створювалися формально: для звітування перед міжнародними грантодавцями, які фінансували розробку стратегій, або для виконання вимог обласних державних адміністрацій. Як наслідок, процес стратегії набував формального, ритуального характеру, а зміст більшості стратегій повторювався між громадами, не відображаючи реальних потреб і потенціалу кожної території. В таких умовах ці документи не могли виконувати свої інституційні функції, а спроби їх оновлення під нові виклики часу, з огляду на низьку якість та обмежену практичну цінність, ризикують стати марними витратами ресурсів, що в умовах воєнного стану є неприйнятним [52; 53; 76].

Додатковим фактором, який ускладнює реалізацію адміністративно-територіальної реформи, є відсутність упорядкованої системи інституцій, здатних забезпечити ефективну децентралізацію та підвищення інституційної спроможності громад. Міністерства, відомства, наукові та аналітичні установи, органи місцевого самоврядування різних рівнів, а також громадські організації та їхні мережі не виробили достатньо ефективних механізмів взаємодії. Це призвело до фрагментації зусиль та відсутності єдиного підходу до реалізації реформаторських заходів на рівні громад, що значно зменшує здатність місцевих органів влади відповідати на кризові ситуації та ефективно використовувати наявні ресурси [73; 78].

Стратегічне планування в Україні базується на складній системі інституцій і правових норм, які встановлюють рамки прогнозування, програмування та моніторингу соціально-економічного розвитку. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від якості нормативно-правового базису і здатності державних інститутів координувати свої дії. Особливо критичною є роль таких механізмів в умовах криз, зокрема під час військового протистояння, коли

загальна стабільність і прогнозованість політики стають життєво необхідними [10; 13; 30].

Першим і найважливішим нормативним рівнем є **Конституція України**, яка закладає принципи державного управління, структуру влади та основні права й обов'язки органів державної влади. У Конституції зазначено, що держава має сприяти соціально-економічному розвитку через програми загальнодержавного і регіонального значення, а також забезпечувати відповідні механізми контролю та координації. Таким чином, вона виступає основою для всіх стратегічних документів, забезпечуючи їх легітимність та ієрархічну взаємозв'язність [9].

Конституція України визначає такі ключові аспекти, які безпосередньо впливають на стратегічне планування:

1. **Розподіл владних повноважень.** Статті 85, 92 та 119–124 Конституції визначають компетенцію Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів та місцевих рад у сфері законодавчого та виконавчого управління. Це створює правову основу для того, щоб стратегії розвитку формувалися відповідно до повноважень органів влади, а їх реалізація контролювалася на законодавчому рівні.
2. **Гарантії прав і свобод громадян.** Конституція встановлює обов'язок держави забезпечувати соціально-економічні права, такі як доступ до освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення. Ці права є орієнтирами при формулюванні стратегічних цілей у програмах розвитку: будь-яка стратегія повинна узгоджуватися із забезпеченням базових потреб населення.
3. **Принцип верховенства закону та правової визначеності.** Стаття 8 Конституції закріплює, що чинні закони та нормативні акти мають відповідати Конституції. Для стратегічного планування це означає, що будь-яка програма розвитку, будь-який стратегічний документ не може суперечити Основному закону, а процес їх затвердження повинен відповідати встановленим правовим процедурам.

4. Регламентация децентрализации та місцевого самоврядування.

Конституційні статті 140–146 визначають права та обов’язки територіальних громад, їх компетенцію у власних фінансах і розвитку інфраструктури. Це критично для стратегічного планування на місцевому рівні, оскільки громади повинні мати юридичну автономію для розробки власних стратегій розвитку.

5. Підстави для законодавчої підтримки стратегічного планування.

Конституція задає ієрархію нормативно-правових актів, де закони України та підзаконні акти (постанови Кабміну, розпорядження) повинні відповідати Основному закону. На практиці це створює правові підстави для формування комплексної системи стратегічного планування, яка включає прогнозування, розробку програм і контроль виконання [9; 11; 12].

Відповідно до статті 5 чинної Конституції України *«носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Право визначати і змінювати конституційний лад в Україні належить виключно народові і не може бути узурповане державою, її органами або посадовими особами»* [9]. Народ наділений правом реалізовувати владу як безпосередньо, так і через представницькі органи. У контексті стратегічного планування це положення Конституції набуває особливого значення, оскільки формування цілей та завдань розвитку держави в теорії покладається на народ як на суб’єкта суверенної волі. Проте на практиці участь громадян у безпосередньому визначенні стратегічних напрямів розвитку залишається обмеженою: народ фактично виключений із безпосередньої архітектури формування державних стратегій та стратегічних документів [98; 99].

Разом із тим, органи державної влади, які створюються та формуються народом шляхом демократичних процедур, можуть розглядатися як офіційні суб’єкти стратегічного планування, виконуючи функції делегованого від імені народу визначення пріоритетів та цілей державного розвитку. Таким чином, у системі стратегічного планування України реалізується певний посередницький

механізм участі народу, де громадяни через представницькі органи впливають на формування політики та визначення пріоритетів розвитку, хоча їхня пряма роль у розробці стратегічних документів залишається формальною і обмеженою.

Серед законодавчих актів, які формалізують систему стратегічного планування в Україні, виділяються кілька фундаментальних:

1) Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (№ 1602-III, від 23.03.2000) – цей закон створює механізми розробки прогнозів та програм розвитку на державному, регіональному і місцевому рівнях. Він регламентує повноваження центральних органів виконавчої влади, визначає етапи підготовки програм і прогнозів, а також встановлює порядок взаємодії між державними інституціями у сфері планування. Однак низка положень закону сьогодні вважається застарілою, а деякі – формальною декларацією, оскільки відсутні сучасні методи оцінювання ризиків або інтеграції бюджетного планування з прогнозами [10].

2) Закон України «Про державні цільові програми» (№ 1621-IV, ст.352, 2004) – визначає правові та організаційні засади формування, затвердження й реалізації комплексних програм, спрямованих на розв’язання пріоритетних проблем розвитку держави, окремих галузей або територій. Він установлює чітку процедуру: від розроблення концепції та проведення експертизи – до затвердження програми, її фінансування з державного бюджету та контролю за виконанням. Закон забезпечує системність державної політики, уніфікує вимоги до структури програм і розмежовує відповідальність між замовниками, виконавцями та органами контролю. Водночас ефективність програм значною мірою залежить від достатнього фінансування, якісної координації між органами влади та реального, а не формального, моніторингу результатів. Таким чином, закон створює необхідну нормативну основу для програмного управління, але потребує належної практичної реалізації, щоб забезпечити реальний вплив на державний розвиток [14].

3) Закон України. Про засади державної регіональної політики (№ 13, ст.90, 2015) – встановлює правові, організаційні та економічні засади державної регіональної політики, тобто визначає загальні принципи, мету й механізми державного регулювання розвитку регіонів України. Він покликаний сприяти збалансованому розвитку територій, вирівнюванню соціально-економічного потенціалу регіонів, зменшенню диспропорцій між різними частинами країни, а також стимулювати місцеві ініціативи та залучення ресурсів. Закон надає державним органам і місцевому самоврядуванню рамки для планування, координації та підтримки заходів, спрямованих на регіональний розвиток – зокрема інфраструктурних, соціальних, економічних. Водночас він передбачає, що реалізація політики має враховувати особливості кожного регіону – географічні, демографічні, історичні та соціально-економічні. Оскільки закон є загальним нормативним актом, його ефективність значною мірою залежить від того, наскільки належно державні та місцеві органи використовують передбачені механізми: чи розробляються реально придатні програми розвитку, чи виділяються ресурси, чи діє контроль виконання [13].

4) Розпорядження Кабінету Міністрів України № 853-р (13.08.2025) «Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування» – це новітній ключовий акт, який формалізує інституційну систему планування. Саме за цим документом визначено план заходів, відповідальних суб'єктів (Мінекономіки, Мінфін, Мінрегіон, інші відомства) та механізми моніторингу. Концепція покликана створити єдину ієрархічну систему стратегічних документів на національному, регіональному та місцевому рівнях [29; 30].

4) Постанова Кабміну «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку» – встановлює правила розробки прогнозів і програм соціально-економічного розвитку, координує процес між різними міністерствами та визначає формат таких документів [29].

Інституційно стратегічне планування включає в себе як центральні, так і регіональні структури. У новій Концепції 2025 року чітко визначено розподіл ролей:

- **Секретаріат Кабінету Міністрів України** – координує розробку стратегій, забезпечує організаційний супровід схвалення документів, моніторить їх виконання, готує законодавчі ініціативи для вдосконалення системи [29; 30].
- **Міністерство економіки України** – центральний гравець у розробці прогнозів, програм, а також методичних рекомендацій для стратегічного планування [31; 34].
- **Міністерство розвитку громад та територій** – відповідає за впровадження стратегій регіонального розвитку, координує участь громад і регіональних проблем у національному плануванні [20; 53].
- Інші міністерства (фінансів, оборони, довкілля тощо) – залучаються відповідно до специфіки своїх секторів.

У рамках Концепції передбачено створення цифрової інформаційно-аналітичної системи моніторингу виконання стратегій, яка об'єднає дані про цілі, завдання, ресурси та звітування у єдиному інформаційному просторі.

Незважаючи на наявність широкого спектру нормативно-правових актів, які регулюють сферу стратегічного планування, на практиці українська система прогнозування та розробки стратегій розвитку стикається з низкою суттєвих системних проблем, що обмежують ефективність публічного управління та реалізацію довгострокових цілей держави.

Одним із ключових викликів є розпорошеність і фрагментованість нормативно-правової бази. Так, Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (№ 1602-III від 23.03.2000) передбачає підготовку прогнозів на п'ятирічний та річний періоди, тоді як Бюджетний кодекс України (статті 9–12) встановлює середньострокову бюджетну декларацію на три роки, що створює часові та процедурні розбіжності. Така несумісність термінологічних і часових рамок ускладнює інтеграцію стратегічних цілей із бюджетним плануванням та, відповідно, знижує практичну реалізацію стратегічних документів на рівні виконавчої влади [23; 28].

Багато стратегій, зокрема розроблених до запровадження Концепції національної системи стратегічного планування (КМУ, 2025), мають декларативний характер і не містять чітко визначених фінансових зобов'язань, механізмів реалізації та дорожніх карт. За даними досліджень Ісаєвої (2023), це призводить до того, що стратегічні документи часто стають фіктивним інструментом формального звітування, а не дієвим механізмом державного управління. Подібні проблеми відзначаються і у секторних стратегіях, наприклад у сфері регіонального розвитку та інноваційної політики, де стратегічні цілі не супроводжуються конкретними інструментами їх досягнення [31; 34].

Інституційна координація між центральною владою та територіальними громадами є однією з найслабших ланок системи стратегічного планування. Під час Всеукраїнського форуму «Стратегічне планування на регіональному рівні» (Міністерство розвитку громад, 2025) експерти підкреслили необхідність формування єдиної наскрізної системи стратегії, яка враховувала б як загальнодержавні, так і локальні пріоритети. Відсутність такої координації зумовлює розрив між національними цілями та місцевими програмами розвитку, що значно знижує ефективність реалізації стратегій на рівні громад.

До прийняття Концепції національної системи стратегічного планування (КМУ, 2025) не існувало централізованої цифрової платформи, яка б дозволяла в режимі реального часу відслідковувати виконання стратегічних документів. Традиційні механізми моніторингу базувалися переважно на паперових звітах, а участь громадськості була обмеженою. Впровадження цифрової інформаційної системи зі відкритим доступом до звітів покликане не лише підвищити прозорість процесу, але й створити умови для оперативного коригування стратегічних заходів відповідно до реальних результатів.

Академічні дослідження надають цінні спостереження щодо недоліків нормативно-правової системи. Р. Лецишин, у своїй праці «Адміністративно-правові основи стратегічного планування», підкреслює, що правове регулювання існує, але його структура заплутана, а відповідальні інституції не завжди чітко розділені за функціями. Інша науковиця, Н. Ісаєва, в

дослідженні «Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування» пропонує механізми реформування, зокрема через законодавчі зміни, які врегулювали б проблемні поняття (наприклад, «стратегічний документ»), визначили б координаційні органи та заклали систему періодичного перегляду стратегій.

Критичний аналіз М. Коваліва, Р. Скринковського та членів наукової спільноти вказує, що стратегічне планування в Україні має потенціал бути потужним інструментом публічного адміністрування, проте на практиці часто слугує формальним декором – багато стратегій існують «на папері», але не реалізуються через відсутність ресурсної бази або через неузгодженість виконавців.

Чинне законодавство України у сфері стратегічного планування, зокрема Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (№ 1602-III від 23.03.2000), створює фундаментальні методологічні та правові засади, на підставі яких здійснюється уніфікація існуючих нормативних актів та підготовка нових. Водночас Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає лише рамкові принципи регулювання соціально-економічного розвитку територій, але не поширює своєї дії на питання стратегічного планування у сфері національної безпеки [13; 84].

Відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням визначається перспективним підходом до оцінки розвитку поточної ситуації. Довгострокове планування передбачає формування орієнтирів розвитку, тоді як стратегія будується на аналізі можливих сценаріїв майбутнього у довгостроковій або середньостроковій перспективі, ґрунтуючись на визначеній гіпотезі майбутнього. Формулювання гіпотези дозволяє проводити факторний аналіз розвитку об'єкта управління, виявляти визначальні невизначеності та передбачати потенційні варіанти розвитку подій. На підставі такого аналізу формується логіка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на соціально-економічну ситуацію та стан національної безпеки, а також створюються

відповідні сценарії розвитку, кожен із яких містить комплекс конкретних заходів, що дозволяють мінімізувати ризики невизначеності.

Порівняльний аналіз альтернативних гіпотез забезпечує вибір найбільш ефективної стратегії реалізації державної економічної політики, що підтверджується, зокрема, прикладом Національної економічної стратегії на період до 2030 року [31].

Стратегічне планування в Україні формується на основі комплексу прогнозних і розрахункових обґрунтувань, які визначають концептуальні напрями розвитку окремих галузей державного управління, сфер суспільної діяльності або держави в цілому. В результаті такої діяльності формуються стратегічні цілі та відповідний інструментарій їх реалізації, що набуває форми стратегічного плану, який включає програми заходів та державні цільові програми. Механізм виконання стратегічного плану забезпечується через комплекс методик, державне замовлення, стимули, процедури контролю на всіх етапах реалізації та визначення критеріїв оцінки ефективності. При цьому сценарій розглядається як внутрішньо несуперечливе системне уявлення про можливі варіанти майбутнього розвитку.

Закони України «Про засади державної регіональної політики» та «Про національну безпеку України» не містять чіткого визначення поняття «стратегія», проте вводять правові дефініції документів планування. З огляду на системну інтерпретацію законодавчого апарату, стратегія може бути ототожнена із документом стратегічного планування. Аналіз чинного законодавства дозволяє сформулювати низку ключових питань щодо визначення стратегічного планування, серед яких – операційний рівень планування, суб'єктний склад та правові аспекти стабільності соціально-економічного розвитку.

Законодавчо визначене стратегічне планування передбачає забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку та національної безпеки. Як зазначає Н. Ткачук, Національний інститут стратегічних досліджень у 2011 році підготував монографію «Стратегічне планування: вирішення проблем

національної безпеки», яка стала основою наукового осмислення зв'язку стратегічного планування та стратегічного менеджменту.

Правове визначення поняття «національна безпека» є сформованим, тоді як дефініція «стійкого соціально-економічного розвитку» залишається більш концептуальною. У економічній теорії стійкий розвиток розглядається як процес, спрямований на задоволення життєвих потреб нинішніх поколінь та збереження можливостей задовольнити потреби майбутніх поколінь, мінімізуючи соціальні, екологічні та економічні ризики. Однак для правового закріплення такого поняття необхідно додаткове визначення його складових, що наразі обмежує можливості його застосування у нормативних документах.

Технологічний процес розробки документів стратегічного планування базується на визначенні цілей і завдань, виняток становлять прогностичні документи, що формують основу для цілепокладання стратегій, а також для розробки планів та державних програм, які є похідними від стратегій. Водночас Закон України «Про державні цільові програми» не встановлює чітких вимог щодо визначення цілей у стратегічному плануванні, що робить стратегічні плани потенційно динамічними та здатними до часткової деградації змісту, переводячи їх у площину тактичного, а не стратегічного управління.

Інституційне й нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в Україні має міцну основу – Конституцію України, закон «Про державне прогнозування», регламенти Кабміну та нову Концепцію національної системи стратегічного планування (853-р). Проте на практиці ця система стикається з численними викликами: фрагментацією законодавства, декларативністю стратегій, слабкою координацією між центром і регіонами, недостатнім фінансуванням, відсутністю єдиної термінології та обмеженою участю громадськості. Запровадження пропонованих реформ – законодавчої, інституційної, цифрової – може значно підвищити здатність України використовувати стратегічне планування як інструмент сталого розвитку, особливо в умовах зовнішніх та внутрішніх шоків [21; 23; 29; 30; 40].

2.3. Аналіз взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості у реалізації стратегічних пріоритетів

Активне, впливове та організоване громадянське суспільство є невід’ємним елементом будь-якої демократичної держави, що відіграє ключову роль у забезпеченні належного врядування та ефективного функціонування публічної влади. Саме через громадянське суспільство реалізуються процеси впровадження нагальних суспільних змін, здійснюється участь у державному управлінні, а також вирішуються питання місцевого значення. Воно виступає важливим чинником у формуванні й реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, сприяє утвердженню правової держави, відповідальної перед громадянами, та забезпечує механізми вирішення політичних, соціально-економічних і гуманітарних проблем.

Події Революції Гідності стали переломним моментом у розвитку українського громадянського суспільства. Вони наочно продемонстрували реальний вплив громадськості на суспільно-політичні перетворення та засвідчили здатність громадян формувати порядок денний національної політики. Водночас цей період став каталізатором оновлення державних інституцій та переформатування системи влади, сприяючи переходу до більш прозорих, підзвітних і відкритих форм управління. Досвід цих подій підтверджує, що активна участь громадян у процесах прийняття рішень є критичною передумовою для розвитку демократичних інститутів, впровадження стратегічних реформ та забезпечення збалансованої взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства [40; 82].

Досвід реалізації публічного управління у різних країнах світу демонструє, що ефективний та стійкий розвиток соціально-економічних систем можливий лише за умови гармонійного поєднання владних повноважень із потребами та інтересами громадянського суспільства. Особливо це актуально для територіальних громад, де управлінські рішення безпосередньо впливають на

якість життя населення, економічну активність та соціальну стабільність. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадою сприяє підвищенню адаптивності управлінської системи, забезпечує тісну координацію функцій керівництва місцевих рад із загальною функціональною структурою управління та створює передумови для проведення фундаментальних змін у регіонах [52; 53].

Застосування комунікаційного підходу в процесах розвитку територій дозволяє не лише вирішувати локальні проблеми громад, але й ефективно залучати та розподіляти ресурси в умовах їхньої обмеженості та конкуренції між територіями. Такий підхід сприяє формуванню прозорої системи планування та контролю, забезпечує участь громадян у визначенні пріоритетів розвитку і дозволяє підвищити легітимність управлінських рішень [53; 76].

Водночас, практика функціонування органів місцевого самоврядування в Україні показує, що ефективність такої взаємодії обмежується низкою системних факторів. Серед них ключовим є відсутність структурованої та послідовної підтримки між рівнями управління – «область», «район», «територіальна громада», що унеможливорює створення єдиної системи прийняття рішень. Відтак локальні ініціативи часто не синхронізуються із регіональними стратегіями розвитку, що призводить до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів і слабкої реалізації політик місцевого розвитку [21; 73].

У сучасних дослідженнях політичних, юридичних та соціологічних аспектів становлення демократичної держави в Україні дедалі частіше використовується термінологія, пов'язана з консолідованою та консенсусною демократією. Такі поняття, як «консолідація демократії», «консенсусна демократія» та «консолідована демократія», відображають необхідність гармонізації інтересів різних соціальних, етнічних і політичних груп у процесі управління суспільними справами. У цьому контексті дедалі більше громадян усвідомлюють, що стабільний розвиток нової української держави неможливий без визначення єдиного стратегічного вектора розвитку, узгодження інтересів різних регіонів і забезпечення балансу між державними органами та інститутами

громадянського суспільства, які захищають права, свободи та інтереси людини і громадянина [28; 86].

Консолідація демократії передбачає формування механізмів, що стимулюють політичні сили до взаємних поступок і пошуку компромісів у процесі ухвалення рішень, а науковці отримують стимул до розробки нових методологічних підходів для легітимізації цих рішень. У науковій літературі наголошується, що ефективність процесів формування політичної нації та розбудови громадянського суспільства залежить від паралельного розвитку демократичних інститутів і вироблення умов для консолідованої демократії. У цьому контексті стратегічне планування та участь громадськості в ньому стають ключовими елементами стабільності соціально-економічного розвитку та зміцнення національної безпеки [86; 99].

Концепція консенсусної демократії, що активно вивчається у багатьох країнах світу, пропонує подолати проблему домінування принципу більшості, характерного для класичних демократичних систем. Основою такого підходу є досягнення згоди всіх зацікавлених сторін щодо вирішення суспільно значущих питань. Для України це означає необхідність інтеграції державних органів і органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства у процес формування стратегічних пріоритетів. Така інтеграція дозволяє не лише формувати національні стратегії розвитку, але й забезпечувати їхню адаптацію до локальних умов територіальних громад, підвищуючи ефективність реалізації державної політики на всіх рівнях [52; 53].

Управління у форматі консенсусної демократії передбачає вироблення правових та інституційних механізмів, що стимулюють обмін думками між центральними та регіональними органами влади, а також між владою і громадськими інститутами. Зокрема, це охоплює впровадження цифрових платформ для громадських консультацій, створення консультативних рад і комітетів за участю представників територіальних громад, застосування прозорих процедур моніторингу та оцінки ефективності стратегій. За даними звітів програм U-LEAD with Europe, USAID DOBRE та OECD, ефективна

взаємодія влади і громадськості сприяє підвищенню якості публічних послуг, зміцнює довіру до органів влади та забезпечує більш точне відображення локальних потреб у стратегічних документах [16; 52; 53].

На практиці цей підхід реалізується через багаторівневе стратегічне планування, яке інтегрує національні та регіональні стратегії, адаптовані до специфіки територіальних громад. Дослідження НІСД і приклади успішних місцевих стратегій (зокрема Миколаївська ОТГ) демонструють, що взаємодія держави з громадськістю дозволяє досягати консенсусу при розподілі ресурсів, плануванні соціально-економічного розвитку та реалізації інфраструктурних проєктів. Такий підхід забезпечує узгодженість рішень між центральним і місцевим рівнями, сприяє підвищенню прозорості і підзвітності органів влади та зміцнює соціальну легітимність стратегічних рішень [40; 52].

Взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства у процесі реалізації стратегічних пріоритетів набуває різноманітних форм, серед яких особливе місце займають громадські слухання, публічні консультації, «круглі столи», громадські ініціативи, неформальні зустрічі, заходи з громадської освіти та референдуми. Ключовими характеристиками цих форм повинні бути динамічність, прозорість, відкритість, доцільність, ефективність і результативність, що забезпечує неперервність двосторонньої взаємодії та створює передумови для більш ефективного залучення громадськості у вироблення рішень державного і місцевого рівня. Така взаємодія стає не лише процедурним елементом публічного управління, але й важливим інструментом реалізації стратегічного планування на всіх рівнях державної та регіональної політики [53; 76].

Визначення принципів, на яких будується взаємодія державних органів та інститутів громадянського суспільства, є критично важливим для формування сталих демократичних практик. Першим принципом виступає активна громадська участь, яка передбачає добровільне включення громадян у процеси вироблення політики та прийняття рішень, що стосуються різних аспектів суспільного життя. Підтримка ініціативності громадян органами публічної влади

має здійснюватися шляхом створення сприятливих умов для ініціативи та її реалізації, що сприяє розвитку демократичної культури та підвищує легітимність управлінських рішень.

Другим ключовим принципом є партнерство, яке передбачає рівноправну співпрацю державних органів і громадських організацій у вирішенні суспільно значущих проблем. Такий підхід дозволяє ефективно поєднувати ресурси та компетенції державного та громадського секторів, підвищуючи результативність управлінських рішень і забезпечуючи інтеграцію стратегічних цілей з локальними потребами територіальних громад.

Третім принципом є відкритість і підзвітність, що передбачає прозору діяльність як державних органів, так і громадських організацій у сфері реалізації проектів, фінансового забезпечення та контролю за результатами їх виконання. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади та формує правові підстави для їхньої відповідальності перед суспільством.

Політична незалежність громадських організацій є ще одним необхідним принципом, який гарантує, що діяльність інститутів громадянського суспільства здійснюється виключно у правовому полі, без втручання з боку політичних сил або адміністративного ресурсу. У цьому контексті підтримка громадських ініціатив з державного або місцевого бюджету має відбуватися на конкурсній, прозорій основі, що виключає політичні впливи і забезпечує рівні умови для всіх учасників.

Не менш важливим є принцип запобігання корупції, що реалізується через створення механізмів контролю та уникнення конфліктів інтересів під час фінансування та реалізації спільних проектів. Органи публічної влади та громадські організації повинні забезпечувати прозорість використання ресурсів і мінімізувати ризики неефективного розподілу фінансування.

Раціональний і збалансований розвиток проектів є наступним принципом, який передбачає забезпечення комплексного задоволення потреб населення у різних сферах суспільного життя, уникнення дублювання ініціатив і концентрації

ресурсів у вузькому колі питань. Такий підхід забезпечує максимальну результативність управлінських рішень і формує стійку систему стратегічного планування, яка інтегрує інтереси центральної влади, органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

Комплексність форм взаємодії державних органів і громадськості визначає системний характер громадянських ініціатив у процесі реалізації стратегічних цілей держави. Кожна з форм громадської участі є невід'ємним елементом функціонування громадянського суспільства та сприяє формуванню і зміцненню відповідних інститутів, які здатні ефективно впливати на розвиток соціально-економічної та правової системи держави. Згідно з даними звітів програм «U-LEAD with Europe», «USAID DOBRE» та «UNDP», успішна інтеграція цих принципів у практику публічного управління підвищує ефективність місцевих стратегій розвитку, зокрема в ОТГ, забезпечує прозорість процесів планування та сприяє сталому розвитку громад у контексті децентралізації та багаторівневого стратегічного управління [16; 52; 103].

РОЗДІЛ 3.

РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

ТА ВІДБУДОВИ НА ПРИКЛАДІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МТГ

3.1. Комплексний аналіз та вдосконалення стратегічного розвитку в Миколаївській міській територіальній громаді

На основі досліджень та аналізу, проведеного у першому та другому розділах ми можемо оцінити основні переваги та недоліки загальнонаціональної стратегії розвитку. Враховуючи амбіційність теми магістерської роботи постає завдання створення системи публічно-управлінських механізмів формування та реалізації стратегії розвитку на конкретному прикладі. Так як розбудова держави – це процес масштабний та довготривалий, він починається з реалізації розроблення ефективного планування територіальних громад.

Комплексна реалізація стратегічного розвитку Миколаївської міської територіальної громади (далі – МТГ) набуває принципового значення в умовах післякризового відновлення та необхідності переорієнтації локальної економіки на стійкі, конкурентоспроможні моделі зростання. Сучасні виклики – від трансформації інфраструктурної мережі до перегляду управлінських підходів – потребують системних рішень, здатних поєднати довгострокове бачення з оперативними управлінськими інструментами. У цьому підпункті увага зосереджена на практичних механізмах втілення стратегічних пріоритетів громади, оцінці ефективності вже застосованих управлінських та організаційних рішень, а також визначенні точок зростання, що формують потенціал для подальшої модернізації МТГ.

Особливість дослідження полягає у виокремленні взаємозв'язку між стратегічними документами громади та конкретними проєктними рішеннями, що реалізуються на рівні інституцій, комунального сектору й бізнес-середовища. Аналіз спрямований на виявлення реальних інструментів підвищення

результативності стратегічного управління, оптимізації ресурсних потоків та підсилення спроможності місцевого самоврядування забезпечувати сталі зміни. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан виконання стратегічних пріоритетів, а й обґрунтувати інноваційні пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку й відбудови Миколаївської МТГ, що відповідають сучасним стандартам ефективного територіального менеджменту.

У середньостроковій перспективі пріоритети інвестиційної діяльності Миколаївської міської територіальної громади визначені Програмою економічного і соціального розвитку міста на 2024–2026 рр. сукупність запланованих проєктів відображає прагнення громади забезпечити системне оновлення критичної інфраструктури, підвищити енергоефективність та скоротити технологічні втрати, що безпосередньо впливає на якість базових публічних послуг [50; 51].

1. Проєкт «Розвиток системи водопостачання та водовідведення в місті Миколаїв»

Загальна вартість проєкту становить 31,08 млн євро. Його фінансування ґрунтується на Фінансовій угоді між Україною та Європейським інвестиційним банком, підписаній 1 лютого 2010 р. та ратифікованій Законом України № 4987-VI від 20.06.2012. Структура фінансування передбачає 15,54 млн євро кредитних ресурсів ЄІБ та 5,1 млн євро грантових коштів фонду E5P [45].

Комплекс запланованих заходів охоплює:

- впровадження ГІС-системи та гідравлічного моделювання, придбання серверного та програмного забезпечення;
- закупівлю засувки, обладнання для лабораторій водо- та каналізаційних очисних споруд;
- придбання вимірювальних приладів (водомірів), відеостіни для диспетчеризації;
- реконструкцію будівлі грабельної та приймальної камери каналізаційних очисних споруд;

- закупівлю спеціалізованої техніки (каналопромивної машини зі всмоктуванням, акустичного локатора для пошуку витоків);
- реконструкцію трьох самоплинних каналізаційних колекторів;
- модернізацію насосних станцій водопроводу другого підйому;
- секторизацію водопровідної мережі;
- реконструкцію каналізаційних очисних споруд [83].

Більшість компонентів уже реалізовано, однак низка ключових заходів перебуває на різних етапах впровадження. Зокрема:

- реконструкція каналізаційних очисних споруд – контракт підписано, але роботи не розпочато у зв'язку з воєнною агресією РФ;
- реконструкція очисних споруд водопроводу – тендер завершено, контракт не укладено;
- секторизація розподільчої мережі – у процесі виконання;
- модернізація насосних станцій першого та другого підйому МКП «Миколаївводоканал» – реалізується за грантові кошти Е5Р.

Станом на 01.10.2024 обсяг профінансованих робіт становить 344 085,34 тис. грн. Фінансова угода з ЄІБ та відповідна грантова угода Е5Р залишаються чинними до грудня 2026 р [50; 54].

2. Проєкт «Бездохідна вода: реконструкція системи водопостачання у вибраному районі м. Миколаєва»

Проєкт реалізується за підтримки НЕФКО, Danida Sustainable Infrastructure Finance (DSIF) та МЗС Данії. Загальна сума грантового фінансування становить 13,4 млн євро. Додатково Данія через DSIF надала до 40 млн данських крон (близько 5,36 млн євро) на оновлення інфраструктури водопостачання [45; 83].

Метою проєкту є модернізація системи водопостачання Корабельного району, що характеризується високим рівнем технічної зношеності та втратами води до 40%. Планується:

- заміна магістральних і розподільчих трубопроводів;
- реконструкція насосних станцій;

- встановлення витратомірів на вводах до багатоповерхових житлових будинків.

Триває підготовка технічного завдання для тендеру на проєктування та виконання робіт. Реалізація проєкту має забезпечити покращення якості послуг для понад 70 тис. мешканців Корабельного району.

3. Проєкт «RLF – Проєкт екстреної підтримки водопостачання у м. Миколаїв»

ЄБРР планує надати МКП «Миколаївводоканал» кредит у розмірі 10 млн євро на реалізацію комплексу заходів із модернізації критичної водної інфраструктури. Загальна вартість проєкту оцінена у 33 млн євро, при цьому структура фінансування включає [45; 83]:

- кредит ЄБРР – 10 млн євро;
- грант фонду E5P – 5 млн євро;
- грант Спеціального фонду кризового реагування ЄБРР – 9,8 млн євро;
- місцевий внесок.

Строк кредитування – 13 років, з яких перші 3 роки – пільговий період.

Ключові компоненти проєкту:

- модернізація насосної станції водопроводу першого підйому шляхом встановлення енергоефективного обладнання та систем частотного регулювання (очікуване скорочення споживання електроенергії – понад 20%);
- будівництво комплексу мікрофільтрації на водозаборі «Дніпро – Миколаїв» із повним оновленням технологічної лінії;
- встановлення сучасних обертових сіток на НСВ-0 для покращення очищення сирової води;
- реконструкція міських водопровідних мереж з метою зниження втрат та підвищення стабільності водопостачання.

4. Проєкт «Покращання інфраструктури громадського транспорту міста Миколаєва»

У 2020 р. Міністерство фінансів України погодило місцеве запозичення Миколаївської міської ради у сумі 4,5 млн євро для реалізації цього інвестиційного підпроєкту. Параметри запозичення:

- строк – 9 років;
- відсоткова ставка: фіксована або EURIBOR (6 міс.) + до 2%;
- пільговий період – 9 місяців;
- погашення – рівними піврічними платежами до 2028 р.

Проєкт передбачає закупівлю нових низькопідлогових автобусів завдовжки 8,2–10,5 м, а також запасних частин, обладнання для ремонту та техобслуговування. Станом на 01.11.2024 чинний контракт виконується відповідно до затверджених графіків [50; 54].

5. Проєкт «Міський громадський транспорт України»: субпроєкт «Модернізація тролейбусного парку м. Миколаїв»

Реалізується відповідно до кредитного договору ЄБРР № 48302 від 12.09.2019 (чинний із 24.06.2021). Загальна вартість – 23 млн євро. Реципієнтом виступає КП «Миколаївелектротранс».

Проєкт охоплює закупівлю:

- низькопідлогових тролейбусів із автономним ходом 1 км;
- тролейбусів із автономним ходом 20 км;
- запасних частин та супутнього обладнання.

Станом на 30.09.2024 поставлено 37 тролейбусів базової модифікації та 7 тролейбусів із автономним ходом 20 км. Обсяг профінансованих робіт за кредитними коштами станом на 01.10.2024 становить 13 422 393,15 євро [45; 83].

Виконання дохідної частини бюджету Миколаївської міської територіальної громади за січень–вересень 2024 року демонструє змішану динаміку доходів та істотну залежність бюджету від зовнішніх джерел фінансування. Загальний обсяг доходів МТГ становив 4 млрд 583 млн грн, що на 5,4 % (або на 262 млн грн менше), ніж за аналогічний період 2023 року. Власні доходи зменшилися ще суттєвіше – на 9,6 % (-310 млн грн), що демонструє ослаблення податкової бази громади та збільшення частки коштів, які не

формуються усередині місцевої економіки. Основним чинником цього є зниження ПДФО, пов'язане зі змінами у його зарахуванні військовослужбовців, а також неможливість повноцінно адмініструвати земельні податки через масштабні руйнування й мінування територій. Недоотримання земельних платежів оцінюється у сотні мільйонів гривень, що відповідає частці близько 15–18 % від загальної втрати власних доходів [51].

Попри це, окремі складові доходної частини бюджету демонстрували позитивну динаміку. ПДФО від цивільного сектору зріс на 3–4 % у порівнянні з попереднім роком, єдиний податок – приблизно на 5 %, акцизний податок – близько на 2 %. Ці показники свідчать про певне відновлення малого та середнього бізнесу в умовах часткової стабілізації підприємницької активності. Проте загальна структура доходів змістилася у бік офіційних трансфертів: вони зросли майже на 50 % і компенсували більшу частину падіння власних надходжень, що підтверджує критичну роль державної підтримки. Орієнтовно понад третину доходної частини бюджету становили трансферти різних рівнів, тоді як до повномасштабного вторгнення їх частка рідко перевищувала 20 % [50; 51; 54].

Водночас інвестиційна складова фінансової системи громади у 2024 році демонструє безпрецедентний рівень зовнішньої участі. Найбільший за обсягами проєкт – «Розвиток системи водопостачання та водовідведення в місті Миколаїв» – має загальний бюджет 31,08 млн євро, з яких 15,54 млн євро становить кредит ЄІБ та 5,1 млн євро – грант Фонду Е5Р. Станом на 1 жовтня 2024 року профінансовано 344,085 млн грн, або майже 40 % усієї вартості проєкту. Зокрема, повністю завершено роботи із заміни 25 одиниць великогабаритного технологічного обладнання, проведено модернізацію лабораторій водовідведення та водопостачання, відновлено окремі насосні станції та впроваджено ГІС-платформу для управління мережами. Водночас найбільш капіталоемні об'єкти – реконструкція очисних споруд та водопроводу великого діаметра – не розпочаті через воєнні дії [45; 51; 83].

Другим ключовим інфраструктурним напрямом є грантовий проєкт NEFCO та DSIF загальною сумою €13,4 млн, що передбачає модернізацію системи водопостачання у Корабельному районі. Залучено €10 млн від NEFCO та €3,4 млн як грант від DSIF. На момент жовтня 2024 року тривають фінальні технічні завдання. Значення цього проєкту полягає у тому, що системні втрати води в районі перевищують 40 %, і їх зменшення дасть змогу щорічно економити до 20–25 млн грн на виробничих витратах комунального підприємства, що прямо вплине на бюджет громади [50; 51; 52; 54].

Окремо слід відмітити проєкт RLF – «Проєкт екстреної підтримки водопостачання у м. Миколаїв» вартістю €33 млн. Він поєднує 10 млн євро кредиту ЄБРР, 5 млн євро гранту E5P та 9,8 млн євро гранту кризового фонду ЄБРР. Його реалізація включає закупівлю насосів різної продуктивності (від 160 до 450 кВт), реконструкцію насосних станцій першого підйому, будівництво комплексу мікрофільтрації та модернізацію систем подачі води до міста. За результатами 2024 року проєкт має найвищий потенціал прямого впливу на стабільність критичної інфраструктури громади [83].

Транспортний сектор відновлюється на основі декількох міжнародних фінансових інструментів. Контракт у межах проєкту «Покращання інфраструктури громадського транспорту міста Миколаєва» на суму €4,5 млн повністю підписаний і виконується відповідно до графіку. У рамках іншого проєкту ЄБРР «Модернізація тролейбусного парку м. Миколаїв» місто отримало 44 одиниці нового електротранспорту – 37 низькопідлогових тролейбусів та 7 тролейбусів з автономним ходом до 20 км. Фінансування станом на 01.10.2024 становить €13,422 млн. За оцінками профільних служб, оновлення рухомого складу дозволило скоротити експлуатаційні витрати на 30–35 % та підвищити регулярність перевезень на 27 %, що має мультиплікативний вплив на економічну активність та мобільність трудових ресурсів [51].

У сукупності ці дані формують комплексний образ фінансового стану Миколаївської МТГ – поєднання високого рівня зовнішнього інвестиційного впливу та одночасного структурного ослаблення власної економічної бази.

Бюджет виконано на 99 %, що підтверджує ефективність фіскального адміністрування, однак водночас демонструє критичну залежність від трансфертів та міжнародної допомоги: за відсутності зовнішнього фінансування дефіцит бюджету перевищив би 20–25 %.

Головним системним викликом залишається відновлення власних дохідних джерел – передусім земельних платежів, які до 2022 року формували до 12 % бюджету громади, але у 2024 році забезпечили лише 3–4 %, що еквівалентно падінню надходжень у 3–4 рази. Не менш вагомим є питання відновлення податкової бази підприємств, частина яких припинила діяльність [51].

Таблиця №4. Оцінка переваг, ризиків та пропозицій щодо засобів пом'якшення ризиків стратегії розвитку Миколаївської територіальної громади до 2027 року

Переваги / сильні сторони	Ризики / проблеми	Заходи пом'якшення / коригувальні дії
Стратегія створена з участю міжнародних експертів (зокрема UNDP та ін.), передбачає три сценарії (інерційний, базовий, оптимістичний): дає гнучкість і адаптивність планування.	Якщо війна затягнеться (інерційний сценарій) – реалізацію великої частки проєктів заблокує безпекова та ресурсна невизначеність.	Ввести «тригери» – чіткі індикатори безпеки / стабільності для переходу від інерційного сценарію до базового/оптимістичного; регулярно (щоквартально) оцінювати їх і оновлювати план дій.
Орієнтація на локальні конкурентні переваги: порт,	Висока залежність бюджету громади від субвенцій та	Розробити 5-річну фінансову стратегію диверсифікації доходів – включно з

водно-комунальну інфраструктуру, транспорт, відбудову, модернізацію ЖКГ – корелює з уже присутніми зовнішніми інвестиційними проєктами (водопостачання, RLF, транспорт). Наприклад, проєкт водопостачання – 31,08 млн євро, RLF – 33 млн євро, грант NEFCO/DSIF – 13,4 млн євро, проєкти транспорту – 4,5 млн і 23 млн євро. (дані – ваші попередні).	трансфертів: за 2024 рік частка офіційних трансфертів у доходах – 34,9 %, податкових надходжень – лише 60,0 %. Це знижує фіскальну автономію громади та збільшує вразливість до змін політики централізованих трансфертів.	механізмами стимулювання приватних інвестицій, державно-приватного партнерства (ДПП), співфінансування, пільгами для бізнесу, реструктуризацією земельних активів, орендною політикою.
Плановане поновлення генерального плану / містобудівної бази + нова нормативна база планування + цифровізація просторових рішень (зонування, охорона	Без затвердженого генерального плану реалізація нових забудов, розподіл земель, інвестиційні проєкти з містобудування – заблоковані.	Прискорити процедуру затвердження генерального плану; передбачити тимчасові механізми (тимчасове зонування, пріоритетні площі для інвесторів), щоб не гальмувати інвестиції в очікуванні повного документу.

природи, нові забудови).		
Заявлені соціальні ініціативи: відбудова житлового фонду, ремонт будинків, відновлення уражених будівель, покращення комунальних послуг, модернізація транспорту, водопостачання – що відповідає нагальним потребам мешканців.	Темпи відновлення – повільні; недостатньо укриттів/безпеки в разі нових обстрілів (наприклад, в Стратегії передбачено збільшення укриттів лише на ~9 %, тоді як потреби значно більші).	Переорієнтувати соціальні ініціативи на “пріоритет – життєзабезпечення”: перш за все – ремонт укриттів, водо- й енергетичної інфраструктури; розробити графік першочергових робіт з чіткими дедлайнами; забезпечити фінансування з резервних фондів або міжнародних донорів.
Стратегія передбачає екологічну та ресурсну політику, раціональне використання природних ресурсів, охорону довкілля – потенційна «зелена» база для залучення грантів та донорів.	Поки невідомо, чи передбачено належні механізми контролю, екологічного моніторингу та зворотного зв’язку зі спільнотою – ризик формального виконання без реального результату.	Створити інститут екологічного моніторингу + громадські механізми звітності (звітність за ESG-показниками, онлайн-панель). Залучити громадські екологічні організації до контролю після реалізації проєктів.

Створено автором на основі [52]

Аналіз бюджету Миколаївської МТГ за 2024 рік

У 2024 році бюджет Миколаївської міської територіальної громади функціонував у складних макроекономічних та безпекових умовах, що істотно

визначило як динаміку доходної частини, так і характер структурних зрушень у міжбюджетних відносинах. За результатами січня–вересня 2024 року до бюджету громади надійшло 4 583 177 562 грн, що на 262 834 542 грн, або на 5,4 % менше, ніж у відповідний період 2023 року. Водночас зниження загального обсягу доходів не супроводжувалося критичною втратою фіскальної стійкості, оскільки компенсаторним механізмом виступило суттєве зростання обсягів офіційних трансфертів держави, частка яких у структурі доходів збільшилася з 14,9 % у 2023 році до 34,9 % у 2024 році. Таке зміщення фіскального балансу свідчить про тимчасову залежність ММТГ від державної підтримки, зумовлену перерозподілом ключових податкових джерел.

Визначальним фактором падіння податкових надходжень стало виключення з місцевих бюджетів частини ПДФО, що сплачується з грошового забезпечення військовослужбовців. Якщо у 2023 році ці надходження повністю залишалися в місцевому бюджеті, то з 2024 року відповідно до змін у бюджетному законодавстві вони були централізовані на рівні Державного бюджету. Через це частка ПДФО у доходах загального фонду зменшилася з традиційних 70–72 % до 59,7 %, хоча у співставних умовах (тобто без урахування втрати військового ПДФО) надходження податку продемонстрували зростання на 361 079 861 грн, або 28,2 %. Це засвідчує збереження податкової бази та послідовне відновлення ринку праці громади.

СТРУКТУРА НАДХОДЖЕНЬ ДО ЗАГАЛЬНОГО ФОНДУ БЮДЖЕТУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА 2025 РІК (БЕЗ ТРАНСФЕРТІВ)

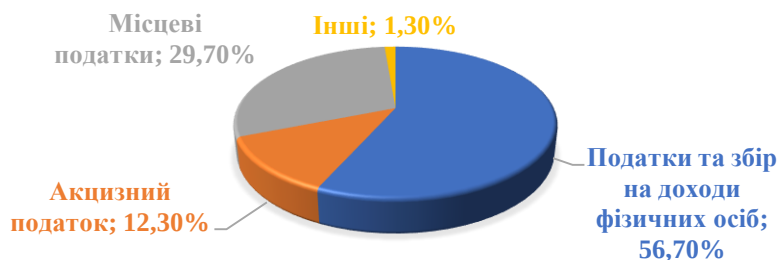


Рисунок №1. Надходження до загального фонду бюджету Миколаївської МТГ на 2025 рік

Діаграму створено автором на основі [51]

При цьому інші ключові податкові джерела демонструють переважно позитивну динаміку, що відображає адаптацію економічних суб'єктів до воєнних умов. Єдиний податок зріс на 139 741 607 грн порівняно із 2023 роком, що відповідає приросту на 37,2 %, а його фактичний внесок за підсумками трьох кварталів становив 515 849 505 грн. Акцизний податок забезпечив бюджету 276 989 354 грн, збільшившись на 53 332 482 грн протягом року. Натомість найбільше падіння зафіксовано за платою за землю: фактичні надходження у сумі 252 455 206 грн забезпечили лише 81,6 % затверджених річних показників. Це зумовлено наявністю значних пошкоджень територій, мінуванням, руйнуванням об'єктів нерухомості та тимчасовою неможливістю експлуатації низки земельних ділянок, що позбавило бюджет частини регулярних платежів[51; 54].

Неподаткові доходи у 2024 році сформували 235 796 600 грн, що на 54,8 млн грн більше, ніж у 2023 році. Власні надходження бюджетних установ забезпечили 71,3 % цієї групи доходів, що підтверджує підвищення ролі господарської самодостатності комунального сектору у наповненні бюджету. Додатково зросли обсяги плати за надані адміністративні послуги (23 504 699 грн), що корелює зі збільшенням кількості звернень у сфері реєстрації бізнесу, нерухомості та соціальних сервісів. Орендна плата за використання комунального майна забезпечила 5 370 521 грн, що в умовах простою частини міських об'єктів є відносно стабільним показником [51;52].

Спеціальний фонд бюджету продемонстрував зростання, що підкріплювалося як власними надходженнями установ, так і цільовими субвенціями. Загальний обсяг спеціального фонду становив 172 764 786 грн, що перевищує минулорічні надходження на 28 957 278 грн. Окремо слід відзначити надходження офіційних трансфертів у спеціальний фонд у сумі 210 607 856 грн, які забезпечили реалізацію інфраструктурних проєктів у межах співпраці міста з МБРР. Отримані кошти спрямовувалися на відновлення критичної інфраструктури, що зазнала пошкоджень унаслідок бойових дій.

Видаткова частина бюджету за січень–вересень 2024 року становила 3 974 833 874 грн, з яких 2 912 864 101 грн припадає на загальний фонд, а 1 061 969 773 грн – на спеціальний фонд. Видатки на оплату праці становили 1 623 499 104 грн, або 40,8 % усіх видатків, що відповідає типології соціально орієнтованих громад. На комунальні послуги та енергоносії спрямовано 193 950 803 грн, а на медикаменти й харчування – 67 106 963 грн. Значний обсяг видатків – 810 990 507 грн – спрямовано у вигляді трансфертів іншим органам влади, що свідчить про високий рівень соціальних зобов'язань і фінансування делегованих повноважень. Додатково у 2024 році громада виконувала кредитні зобов'язання перед НЕФКО (1 990 262 грн) та забезпечувала реалізацію програми пільгового кредитування молодих сімей (12 742 960 грн) [50; 51; 52].

Загальний фінансовий стан громади демонструє поєднання адаптаційної стійкості та структурної вразливості. З одного боку, збереження позитивної динаміки частини податкових джерел, активізація підприємництва та нарощення власних надходжень установ свідчать про здатність бюджету підтримувати фіскальну рівновагу навіть за умов втрати ключових доходів. З іншого боку, різке зростання залежності від трансфертів, погіршення монетизації земельних ресурсів та наявність суттєвих зовнішніх боргових зобов'язань збільшують ризики довгострокової фінансової автономії.

Бюджет Миколаївської МТГ у 2024 році можна охарактеризувати як структурно трансформований, зовнішньо підтриманий та адаптивно збалансований. Поглиблена залежність від державних субвенцій і дотацій на тлі скорочення власних доходів підсилює необхідність переорієнтації фінансової політики громади на модернізацію податкової бази, відновлення економічно активних територій і диверсифікацію джерел бюджетоутворюючих надходжень. Одночасно позитивна динаміка окремих податкових показників та ефективне залучення міжнародних інвестицій створюють підґрунтя для формування стійкої моделі післявоєнного розвитку.

12 листопада 2025 року міський голова міста Миколаїв Олександр Сенкевич призупинив невідкладні (не захищені) витрати бюджету, пояснивши це

браком коштів для покриття заробітних плат та комунальних платежів до кінця бюджетного року; мова йде про орієнтовну потребу додаткових коштів понад 200 млн грн. Департамент фінансів фіксував виконання доходів на рівні 100,8 % станом на 1 вересня, але вже станом на 1 листопада доходи становили 97,6 % плану, і мерія готувала проект змін до бюджету на найближчу сесію. У матеріалі також вказано, що очікуване «перевиконання» бюджету, на яке розраховувала влада, не виправдалося, і що у процесі формування річного плану не були закладені кошти на всі обов'язкові платежі, а це вимушено спричинило призупинення виплат та пошук ресурсів всередині бюджету (утримання, перенаправлення залишків тощо) [51; 63].

Офіційні дані бюджету за 2024 рік засвідчують структурні передумови цієї кризи. За січень–вересень 2024 року загальні надходження становили **4 583 177 562 грн**, що на **5,4 % (-262 834 542 грн)** менше, ніж у 2023 році; при цьому виконання загального фонду – **99,2 %**, спеціального – перевиконано (приблизно в 1,3 раза). У структурі доходів частка податкових надходжень зменшилася з **81,4%** у 2023 р. до **60,0%** у 2024 р., а частка офіційних трансфертів зросла до **34,9%**. Основними причинами зниження власних доходів були:

- 1) змінена логіка зарахування ПДФО (ПДФО від грошового забезпечення військових у 2024 р. надходить у Держбюджет);
- 2) недоотримання плати за землю через руйнування і мінування земель, що спричинило недоотримання **56,906,794 грн** (невиконання плати за землю – **81,6%** від плану);
- 3) низка інших локальних ефектів. Окремо варто відзначити позитивну динаміку єдиного податку (**+139,741,607 грн, +37,2 %**) та ПДФО у співставних умовах (**+361,079,861 грн, +28,2 %**), що вказує на часткове відновлення економічної активності, але ці зростання не компенсували втрачених ресурсів [51].

Аналіз виконання бюджету Миколаївської МТГ у 2024 році засвідчує наявність не лише формально задокументованих причин фінансової нестабільності, але й потенційних ризиків, пов'язаних з неефективним або

надмірним використанням бюджетних ресурсів. Офіційні дані демонструють, що за січень–вересень 2024 року громада недоотримала **262,8 млн грн** у порівнянні з 2023 роком, а частка податкових надходжень різко скоротилася з **81,4%** до **60,0%**. Водночас у вересні–листопаді 2025 року міський голова був змушений призупинити усі не захищені видатки, оскільки місто фактично не могло забезпечити покриття обов’язкових витрат до кінця року й потребувало додаткових приблизно **200 млн грн** для фінансування заробітних плат та комунальних послуг. Такий розвиток подій свідчить про накопичення системних бюджетних дисбалансів, які не можуть бути пояснені виключно змінами податкового законодавства чи руйнуваннями інфраструктури [51].

У науковому дискурсі подібні ситуації розглядаються не лише як наслідок зовнішніх шоків, але й як можливий прояв ризиків неефективного розподілу бюджетних коштів (*misallocation of public funds*). У локальному контексті Миколаєва ознаки таких ризиків можуть простежуватися на прикладі обговорюваних громадою випадків, коли роботи з благоустрою виконуються незалежно від їхньої фактичної необхідності. Наявність ситуацій, коли тротуарну плитку у задовільному або доброму стані демонтують та замінюють на нову, може свідчити про структурні вразливості у системі пріоритезації видатків. Такі дії не є прямим доказом корупційних практик, проте у фінансово-економічному аналізі вони класифікуються як ознаки ймовірного завищення вартості робіт, дублювання витрат або перенесення видатків на непершочергові статті.

З погляду бюджетної стабільності це має кілька ключових наслідків. По-перше, фінансування ремонтів, які не мають критичної інфраструктурної ваги у період війни, зменшує обсяг доступного ресурсу для захищених статей, зокрема фонду оплати праці, енергоносіїв та соціальних програм. Оскільки у структурі видатків загального фонду 2024 року заробітна плата та нарахування становили **1,62 млрд грн**, що є фіксованим і непідвладним скороченню елементом, будь-яке відхилення у доходах тисне насамперед на незахищені видатки. Якщо ці видатки частково спрямовуються на роботи з низьким коефіцієнтом суспільної користі, бюджет швидше втрачає фінансову стійкість [51].

По-друге, нераціональні ремонти є індикатором слабких місць у системі муніципального аудиту та контролю ефективності. Наявність подібних ознак у поєднанні з фінансовими труднощами свідчить про те, що бюджет ММТГ у 2024 році міг страждати не лише від зовнішніх проблем, але й від *внутрішніх структурних дисфункцій*, пов'язаних із недостатньою оцінкою ефективності інвестиційних та операційних видатків. Це підтверджується й тим, що план доходів на 2025 рік був завищений на 875,3 млн грн порівняно з бюджетом 2024 року, хоча реальне виконання доходів у 2024 році було нижчим на 5,4 %. Іншими словами, розрахунок на суттєве перевиконання доходів був ознакою управлінського оптимізму, не підкріпленого об'єктивними даними, що характерно для систем із недостатньою прозорістю витрат.

По-третє, ухвалене у 2025 році рішення про призупинення видатків, згідно з публікацією, стало наслідком того, що у процесі планування кошторису міста не були враховані всі обов'язкові потреби. Формально це пояснювалося необхідністю «зрозуміти, які у нас є ресурси», але у фінансовому аналізі така ситуація є типовою для бюджетів, у яких *частина видатків витрачається у першій половині року на проекти з низьким рівнем пріоритетності*, що зменшує гнучкість бюджету у третьому–четвертому кварталах [51].

Зіставлення динаміки 2024 року, планових показників 2025 року та управлінських рішень кінця 2025 року дає змогу сформулювати обґрунтований висновок: ***стратегія розвитку Миколаївської МТГ на 2024 рік не була неефективною концептуально – однак її реалізація була істотно порушена як зовнішніми обставинами, так і внутрішніми управлінськими обмеженнями, включно з можливими ризиками нераціонального використання коштів.*** Бюджетна криза, що проявилася у 2025 році, не є прямим свідченням провалу стратегії як такої, проте вказує на необхідність глибшого реформування підходів до планування видатків, посилення контролю за пріоритетністю робіт та введення механізмів запобігання нецільовому використанню ресурсів.

Бюджет Миколаївської МТГ у 2024 році характеризується структурною розбалансованістю, посиленням залежності від державних трансфертів і

зростанням уразливості фіскальної системи через зовнішні (воєнні) чинники. Основна проблема – втрата частини ПДФО, яка призвела до системної зміни структури доходів. Погіршення земельної бази та матеріальних активів міста робить неможливим швидке нарощування власних ресурсів. У поєднанні зі зростанням постійних видатків це формує ризик хронічної дефіцитності бюджету у середньостроковій перспективі.

3.2 Формування пріоритетних напрямів реалізації стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громади

Формування пріоритетних напрямів реалізації стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громади в умовах воєнної та післявоєнної трансформації є ключовим інструментом забезпечення її соціально-економічної стійкості, фінансової автономії та структурного відновлення. Події 2022–2025 років продемонстрували, що традиційні підходи до стратегічного планування для Миколаєва втратили ефективність через різку зміну зовнішніх умов, руйнування інфраструктури, трансформацію джерел доходів бюджету та нестійкість організаційно-фінансових механізмів місцевого самоврядування. За цих обставин визначення пріоритетних напрямів розвитку набуває не декларативного, а прикладного значення, оскільки саме пріоритети визначають черговість інвестиційних рішень, характер розподілу ресурсів та здатність міста підтримувати критичні функції.

Бюджетні показники 2024 року, зокрема зниження доходів загального фонду на 5,4 %, скорочення частки податкових надходжень з 81,4 % до 60,0 % та різке зростання залежності від міжбюджетних трансфертів до 34,9 %, засвідчили, що стратегічні орієнтири ММТГ мають бути адаптовані до нової фінансової реальності. Аналогічно, потреба у понад 200 млн грн для покриття захищених видатків наприкінці 2024–2025 років підтвердила, що пріоритетність розвитку має формуватися з урахуванням не лише довгострокових цілей, а й негайних ризиків ліквідності та стійкості бюджету. Це означає, що стратегічні напрями

повинні поєднувати інфраструктурні та економічні цілі з вимогами фінансової реалістичності, а їх визначення має ґрунтуватися на комплексній оцінці ресурсної бази, ступеня руйнування критичних систем, потенціалу партнерських проєктів і можливостей залучення зовнішнього фінансування.

У такій ситуації формування пріоритетів розвитку Миколаївської МТГ не може бути лінійною чи суто нормативною процедурою; воно перетворюється на багаторівневий процес, у якому враховуються фактори безпеки, демографічні зміни, інвестиційна спроможність громади, динаміка відновлення міської інфраструктури та необхідність модернізації виробничих, транспортних і комунальних систем. Пріоритети стають інтегрованою матрицею рішень, що визначає, які сфери отримують першочергове фінансування, як вибудовується логіка середньострокових інвестицій та які механізми забезпечують узгодженість між стратегічними цілями, бюджетним плануванням і фактичними можливостями громади.

Завдання цього підрозділу полягає у науковому обґрунтуванні пріоритетних напрямів реалізації стратегії розвитку Миколаївської МТГ у спосіб, що відповідає поточним викликам та створює умови для довгострокової конкурентоспроможності громади. Визначення таких напрямів є необхідною передумовою як для коректної бюджетної політики, так і для ефективного залучення міжнародної допомоги, забезпечення прозорості управління та формування стійкої моделі міського розвитку в умовах післявоєнної відбудови.

Методологічна модель пріоритетних напрямів реалізації стратегії розвитку Миколаївської МТГ

I. Ієрархія пріоритетних напрямів

Рівень А. Критичні інфраструктурні пріоритети життєзабезпечення.

Ключовим стратегічним напрямом для Миколаєва має стати комплексна інженерна реконфігурація критичних мереж — насамперед систем

водопостачання та енергозабезпечення, які постраждали найбільше. За оцінками KSE Institute, збитки інфраструктури Миколаєва перевищують 852 млн євро, з яких понад 40 % припадає на інженерні мережі [111; 112]. Водопровідна система міста перебуває в аварійному стані: у Корабельному районі втрати води сягають до 40%, фізичний знос магістральних колекторів – понад 65–70 %, а окремі насосні станції працюють на обладнанні 1970-х років [45; 83].

У цьому контексті майбутня стратегія має передбачати:

- **створення резервних трас магістральних водогонів** – замість нинішньої моноорієнтованої схеми «Дніпро – місто», яка є уразливою до ударів;
- **повну модернізацію НСВ-1 та НСВ-2**, де ЄБРР уже підтвердив економію електроенергії понад 20 % після заміни насосних агрегатів – ці дані мають стати прецедентом для системної модернізації;
- **цифровізацію мережі через впровадження SCADA**, оскільки у 2024 році міська система диспетчеризації охоплює лише окремі сегменти («пілотні зони»);
- **модульні очисні споруди**, які можна швидко відновлювати після пошкоджень (аналог данських мобільних установок, які NEFCO використовує в інших містах);
- **створення резервних джерел живлення для критичних об'єктів**, враховуючи досвід блекаутів 2023-2024 років, коли місто втрачало функціональність через відсутність системного резервування [45; 83].

Цей пріоритет має опиратися на інвестиційні пакети, які місто вже отримує:

- ✓ ЄІБ (31,08 млн євро),
- ✓ NEFCO + DSIF (13,4 млн євро),
- ✓ ЄБРР (33 млн євро),
- ✓ грант E5P (5,1 млн євро)

Але стратегічно – не просто завершити вже розпочаті проєкти, а розгорнути їх у програму повної інженерної реконфігурації міста.

Рівень Б. Пріоритет безпеки, захищеності громадян і стійкої мобільності (з фактичними параметрами).

Миколаїв залишається одним з найбільш обстрілюваних міст країни: за даними ОВА, кількість атак, здійснених у період 2022–2024 років, перевищила 1000 ударів, а понад 1200 будівель були пошкоджені або зруйновані [83; 112].

Це означає, що питання безпеки є не секторним, а стратегічним.

Стратегія нового покоління має передбачати:

- **формування мережі укриттів у радіусі 300–500 метрів**, що відповідає концепціям UN-Habitat та вимогам «rapid shelter accessibility»;
- **переобладнання 100 % закладів освіти у Миколаєві** для безпечного навчального процесу – у 2024 році таких було готово лише 16 %, що створює критичну проблему [51; 83];
- **створення системи подвійного призначення для нових об'єктів** (спортивні комплекси, паркінги, підземні хаби), яка включає укриття;
- **планування транспортних коридорів як евакуаційних**, з можливістю швидкого доступу до медичних кластерів;
- **розвиток електротранспорту як елементу стійкої логістики**, оскільки місто вже отримало 44 нових тролейбуси, але жодна депо-мережа не була інтегрована з автономними акумуляторами [45];
- **інтеграцію системи раннього сповіщення та цифрової безпеки**, що включає датчики повітряного тиску, сиренну мережу, міський застосунок (модель Києва «Київ Цифровий»).

Крім цього, Миколаїв повинен врахувати данські рекомендації (Danish Recovery Model), згідно з якими безпека має включати:

- інженерний аналіз уламкового ризику;
- архітектурні рішення щодо фасадів;
- планування «захищених просторів» на пішохідних вулицях [98].

Рівень В. Пріоритет економічної рекапіталізації та формування нової економічної бази (з фактичними індикаторами)

Довоєнна модель Миколаєва базувалася на суднобудуванні, портовій індустрії та металургійно-машинобудівних кластерах. Відповідно до даних RDNA-3 та KSE:

- понад 80 % промислових підприємств міста зазнали часткових збитків;
- портова інфраструктура функціонує нижче 25 % довоєнних обсягів;
- близько 52 промислових об'єктів різного типу були пошкоджені;
- втрати МСП оцінюються у понад 100 млн дол.
- річне надходження єдиного податку у 2024 році зросло на 37,2 %, що свідчить про відновлення малого бізнесу [111; 112].

Тому пріоритет має бути спрямований на економічну перебудову, яка включає:

1) Логістично-індустріальний пояс

- створення індустріальних зон у районах, віддалених від прямої загрози (Сухий Фонтан, Варварівка, Північний район);
- формування міського «Recovery Industrial Hub» з доступом до річкової логістики;
- відновлення річкових вантажних перевезень на Південному Бугу як альтернативи морським портам.

2) Технологічна та цифрова економіка

- розвиток IT-кластеру «Mykolaiv Tech Point»;
- створення міського дата-центру на базі SCADA-систем;
- впровадження «єдиного цифрового кабінету бізнесу».

3) МСП як драйвер відновлення

- надання грантів до 250–500 тис. грн для релокованого або нового бізнесу;
- створення муніципального фонду мікрофінансування (модель EU4Business);
- зниження адміністративного навантаження через цифрові процедури.

4) Інвестиції згідно з Ukraine Facility

Україна має отримати **50 млрд євро**, з яких частина розподіляється на субнаціональному рівні. Миколаїв може претендувати на фінансування у сферах:

- водопостачання;
- критичної інфраструктури;
- модернізації комунального транспорту;
- енергоефективності житла;
- індустриальних парків.

II. Структурно-логічна схема формування пріоритетів

Формування секторальних пріоритетів розвитку Миколаївської міської територіальної громади вимагає чіткої структурованості, максимальної опори на емпіричні дані та відповідності міжнародним методологічним підходам, насамперед RDNA3 (UN/WB/EU), Damage & Needs Assessment KSE Institute, Методики комплексного відновлення територій (ПКВ), Порядку Кабінету Міністрів № 731 та принципам стратегічного планування, визначеним у «State Recovery Priorities 2025» Міністерства інфраструктури України. Миколаївська громада, яка зазнала руйнувань на суму понад 852 млн євро лише за базовими секторами (оцінка KSE, 2023), перебуває у ситуації структурно обмежених ресурсів, критичної інфраструктурної деградації та високого ризику повторних збройних ударів. Саме тому секторальні пріоритети мають бути визначені не у декларативній формі, а як максимально конкретні напрямки інвестиційного втручання, що забезпечать відновлення базової життєздатності міста, стійкість систем життєзабезпечення, економічну реанімацію та мінімізацію стратегічних загроз [9; 10; 111; 112].

Першочерговим секторальним напрямом, у відповідності до принципів життєвої безпеки «build back safer», є критична інфраструктура, передусім водопостачання та водовідведення. Поточний стан системи характеризується значним рівнем фізичного зносу: у Корабельному районі втрати води сягають 40 %, що підтверджено технічними звітами NEFCO, а ступінь зношеності мереж водовідведення перевищує 65 %. Реконструкція ключових об'єктів – насосних

станцій водопостачання першого і другого підйому, трьох самоплинних каналізаційних колекторів, очисних споруд водопостачання і каналізації – відбувається із серйозними відставаннями [83]. Попри те, що у 2024 році за договорами ЄІБ, ЄБРР та Фонду Е5Р профінансовано 344,1 млн грн, лєвова частка проєктів перебуває у статусі незавершених або таких, реалізацію яких призупинено через воєнні дії. Відсутність системи мікрофільтрації на водозаборі «Дніпро – Миколаїв», незавершеність модернізації НСВ-1 та НСВ-2, недостатнє впровадження ГІС-відстеження втрат води, що наразі охоплює тільки близько 27 % міських мереж, зумовлюють безальтернативну необхідність у концентрації інвестицій на технічній стабілізації цих об'єктів. Секторальний пріоритет у цьому напрямі формулюється як завершення реконструкції стратегічних вузлів мережевої інфраструктури, повна заміна не менш ніж 58 км трубопроводів у Корабельному районі, встановлення мінімум 1 500 промислових та будинкових витратомірів і запуск мікрофільтраційного комплексу продуктивністю не нижче 50 тис. м³/добу [45; 83].

Другим секторальним пріоритетом є забезпечення енергетичної стійкості громади. За даними ОВА та Міненерго, понад 28 % трансформаторних підстанцій у Миколаєві вже відпрацювали нормативний ресурс, а резервні джерела живлення критичних об'єктів наявні лише у 46 % випадків. Повторювані атаки на енергетичну інфраструктуру області зумовлюють високу ймовірність довготривалих знеструмлень, що ставить під загрозу функціонування лікарень, насосних станцій, систем водопостачання та каналізації. Отже, секторальний пріоритет у сфері енергетики полягає у створенні комплексної системи резервного електроживлення – починаючи від генераторних установок для об'єктів життєзабезпечення і закінчуючи формуванням міського резерву мобільних енергетичних модулів. Необхідним стає й оновлення електропідстанцій у Заводському та Інгульському районах, де, за технічними даними «Миколаївобленерго», навантаження перевищує проєктні норми на 26–34 % [83].

Третім секторальним пріоритетом є відновлення транспортної та логістичної інфраструктури, яка зазнала істотних пошкоджень і втратила значну частину пропускної спроможності. За оцінками KSE, втрати дорожньої інфраструктури Миколаєва оцінюються більш як 2,1 млрд грн у грошовому еквіваленті. Хоча у 2024 році громада отримала 37 нових тролейбусів та 7 одиниць транспорту з автономним ходом на 20 км, системна проблема аварійності контактних мереж, нерегулярності транспортних графіків (фактична регулярність становить лише 41–43 %) і критичний стан окремих магістралей залишаються невирішеними. У цьому контексті секторальний пріоритет полягає у модернізації щонайменше 12 км тролейбусних ліній, реконструкції Варварівського мосту, що слугує базовим елементом міської та регіональної логістики, і створенні інтегрованої цифрової транспортної системи з GPS-контролем руху. Окремим блоком у межах цього сектора має стати відновлення транспортних артерій, задіяних у військово-гуманітарному забезпеченні та евакуації [45; 83; 111].

Четвертим визначається сектор соціальної інфраструктури – освіта, медицина та система укріплень. Миколаїв є одним із міст з найвищим рівнем дефіциту захисних споруд: 84 % шкільних укріплень не відповідають нормативам ДСНС. Разом з тим 32 школи та 14 дитячих садків мають різні ступені пошкоджень, що унеможлиблює безпечний навчальний процес. Освітня субвенція покриває тільки 52 % потреб галузі, тоді як решта фінансується за рахунок місцевого бюджету, який на кінець 2024 року має ознаки напруженості. Міська система охорони здоров'я, зокрема ЛШМД та лікарня №3, потребує реконструкції зовнішніх контурів та модернізації захисних конструкцій до рівнів Р1–Р2. Секторальний пріоритет у цьому напрямі охоплює тематичну програму будівництва не менше десяти типових укріплень місткістю 600 осіб і створення цифрової медичної системи, здатної працювати автономно у разі тривалих енергетичних збоїв [51; 83].

П'ятий секторальний напрям стосується економічного розвитку та відновлення підприємництва. Дані виконання бюджету за 2024 рік засвідчують

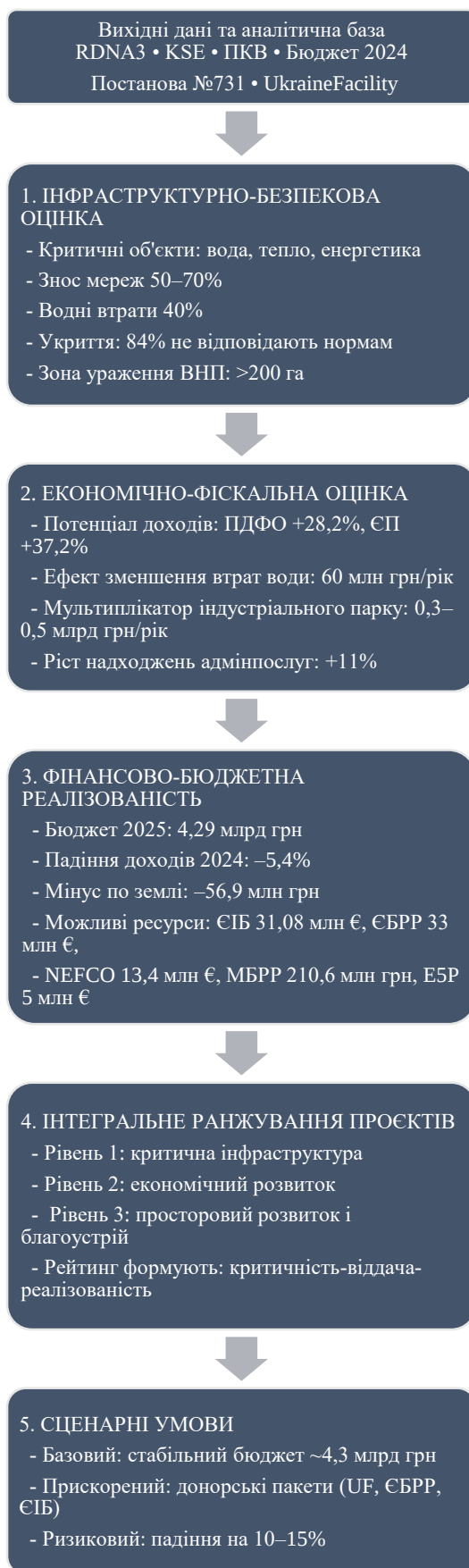
позитивну динаміку єдиного податку – приріст становив 37,2 %, що свідчить про відновлення активності малого і середнього бізнесу. Водночас втрати промислової інфраструктури, оцінені KSE у понад 210 млн євро, суттєво обмежують потенціал промислової реіндустріалізації. Значний промисловий фонд, що включає понад 300 тис. м² доступних площ, не може бути використаний без комплексної реконструкції мереж та інженерної інфраструктури. Секторальний пріоритет у цьому напрямі полягає у створенні індустріального парку «Mykolaiv Resilience Hub» – об'єкта, орієнтованого на судноремонт, металургійні технології та виробництво оборонно-логістичного обладнання. Для підтримки МСП необхідним є запуск програми цільових мікрогрантів на суму 40–60 млн грн, що дозволить зберегти приріст податкової бази та стабілізувати економічний цикл [51].

Шостий секторальний напрям – екологічна безпека та управління техногенними ризиками. Після руйнування складів паливно-мастильних матеріалів у місті зафіксовано зростання показників забруднення ґрунтів та води, тоді як надходження від екологічного податку залишаються вкрай низькими – лише 639 тис. грн за дев'ять місяців 2024 року. Ця сума не співвідноситься з реальними потребами екологічного моніторингу. Окрім цього, на території міста налічується понад 200 гектарів ділянок, забруднених вибухонебезпечними предметами, що унеможлиблює будівництво та інженерну реконструкцію. Пріоритетом є очищення цих територій, відновлення річкових очисних споруд та створення міської системи раннього попередження про техногенні ризики [75].

Сьомий сектор стосується урбаністичного розвитку та просторового планування. На сьогодні Генеральний план Миколаєва не відображає змін, спричинених війною, а міський зонінг потребує повної ревізії. У 2023–2024 роках Миколаїв був визначений UN-Habitat і урядом Данії одним з пріоритетних міст, що мають отримати повноцінний майстерплан відбудови. Завершення цього документу – суто технічна, але критично важлива умова для подальшої реалізації всіх проєктів. У межах цього сектора визначається необхідність створення «зеленого коридору реконструкції» – системи територій, на яких реконструкція

може відбуватися за пришвидшеними процедурами відповідно до Порядку №731 та державної системи оцінки проєктів PIM/SPP [98].

Окремим восьмим секторальним напрямом є формування антикорупційної та управлінської інфраструктури. За даними ВІ Prozorro, на відбудову Миколаївської області вже спрямовано понад **21 млрд грн**, тоді як кількість зруйнованих об'єктів перевищує **17 тисяч**. Одним з найбільших замовників є Департамент містобудування Миколаївської ОВА із сумою контрактів понад **2,6 млрд грн**, закупівлі якого неодноразово демонстрували аномальні показники. Зокрема, DOZORRO і TI Ukraine зафіксували потенційні завищення вартості будівельних матеріалів: близько **6 млн грн** у проєкті будівництва укриття та приблизно **12 млн грн** у реконструкції дитячого садка. Аналіз **46** будівельних процедур показав, що **87 %** з них мали лише одного учасника, що свідчить про критично низьку конкуренцію. У низці закупівель пропозиції подавались упродовж **4–53 хвилин** після оголошення торгів замість характерних для Prozorro **7–12 днів**, причому така поведінка спостерігалась у проєктах вартістю **144 млн грн** та **614 млн грн**. Держаудитслужба додатково встановила порушення у **11 тендерах** на реконструкцію магістрального водогону, де пропозиції на **800 млн грн** мали бути відхилені, хоча загальний бюджет проєкту становив **1,3 млрд грн**. На тлі таких ризиків EUACI впровадила у Миколаєві методику моніторингу цін, яка у першому кейсі дозволила знизити завищення вартості окремих матеріалів майже у **10 разів** та забезпечити економію понад **1 млн грн**. Сукупність цих даних демонструє системний характер ризиків у регіональних закупівлях, що охоплюють як завищення кошторисів, так і можливі викривлення конкурентного середовища. [60; 99].



*Рисунок №2. Основна структура стратегії розвитку Миколаївської МТГ.
Створено автором на основі [45; 51; 83;]*

III. Запобігання ризикам реалізації стратегії розвитку Миколаївської МТГ

У процесі формування пріоритетних напрямів реалізації стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період повоєнної відбудови особливої ваги набуває питання ідентифікації та нейтралізації системних ризиків, що суттєво обмежують можливість досягнення запланованих результатів. Період 2023–2025 років характеризується сукупністю корупційних, управлінських, безпекових, демографічних і соціально-економічних загроз, які мають емпіричне підтвердження в офіційних матеріалах НАБУ, САП, СБУ, органів статистики та міжнародних партнерів України.

Одним із найбільш показових проявів корупційної вразливості є кримінальне провадження щодо реконструкції Соборної площі в Миколаєві, у межах якого НАБУ офіційно задокументувало заволодіння 26,8 млн грн місцевого бюджету. Слідство встановило причетність посадових осіб міської ради та керівників приватних підприємств, а 8 травня 2023 року обвинувальний акт було передано до суду. Цей випадок має системний характер і демонструє типові корупційні механізми, властиві великим муніципальним проєктам: маніпулювання кошторисною документацією, завищення вартості робіт і використання підрядників, пов'язаних із посадовими особами. У контексті повоєнної відбудови, коли частка інфраструктурних проєктів у загальному портфелі стратегії є домінуючою, ризик повторення подібних схем набуває не гіпотетичного, а практичного значення й вимагає запровадження жорсткого антикорупційного фільтру у процесі прийняття рішень [60; 75; 83; 99].

У 2023–2025 роках зафіксовано також інституційні ризики, пов'язані з обмеженою прозорістю управлінських рішень. За офіційним «Рейтингом прозорості міст 2024» від Transparency International Ukraine, Миколаїв отримав 68 балів зі 100 можливих і став найпрозорішим прифронтовим містом України, посівши сьому позицію серед сотні досліджених громад. Незважаючи на позитивну динаміку, зберігаються критичні прогалини у доступності інформації

про управління комунальним майном, видатки на бюджетні програми, деталізацію використання міжнародної фінансової допомоги та земельні рішення. Часткова прозорість у поєднанні з високими обсягами проєктів відбудови створює додатковий ризик розбалансування ресурсів, зниження контрольованості бюджетних потоків і втрати довіри міжнародних донорів [83; 99].

Впродовж аналізованого періоду зафіксовано також значну кількість безпекових інцидентів. Згідно з річним звітом Миколаївської обласної прокуратури за 2023 рік, у регіоні встановлено 81 факт колабораційної діяльності, до суду направлено 89 обвинувальних актів, а 57 осіб отримали обвинувальні вироки. Національний рівень підтверджує масштабність загрози: Служба безпеки України у 2023 році викрила 47 агентурних мереж РФ, а впродовж 2023–2024 років – уже 66. Усього з початку повномасштабного вторгнення задокументовано понад дві тисячі зрадників і близько п'яти тисяч колаборантів. Для Миколаєва, як прифронтового міста з високою інфраструктурною критичністю, такі дані свідчать про необхідність оцінки безпекового ризику при відборі кожного стратегічного проєкту, включно з аналізом потенційного впливу зовнішніх акторів на рішення органів місцевого самоврядування [82].

Не менш загрозливими є демографічні тенденції. За даними ДРАЦС, у 2024 році в Миколаївській області зареєстровано 4 651 народження і 16 340 смертей, тобто смертність перевищила народжуваність у 3,5 раза. Цей показник свідчить про різке звуження відтворювальної бази населення. Паралельно, за оцінками Міжнародної організації з міграції та ООН, в Україні у 2023–2024 роках зареєстровано понад 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб, серед яких значну частку становлять мешканці Миколаївщини; за межами країни продовжують перебувати понад 1,7 млн молодих українців. Демографічна ерозія створює ризик дефіциту кадрів у стратегічно важливих галузях – водопостачанні, транспорті, будівництві, енергетиці, соціальній сфері – та безпосередньо впливає на здатність

міста реалізовувати інвестиційні проекти, залучати бізнес і забезпечувати інституційну стійкість [88].

Соціально-економічні показники додатково підсилюють ці загрози. Станом на 1 серпня 2025 року за даними ГУ статистики, заборгованість із виплати заробітної плати в Миколаївській області становила 32,4 млн грн, з яких 14,4 млн грн (44 %) припадали на підприємства Миколаївського району. Невиплачена заробітна плата стосувалася 765 працівників із середнім розміром боргу 42,4 тис. грн. Такий масштаб невиплат демонструє системну економічну нестійкість, що підсилює міграційні настрої, послаблює фіскальну базу і погіршує здатність місцевого бізнесу бути учасником процесу відбудови [16; 17].

Усі наведені емпіричні дані формують логічний висновок: методологія формування пріоритетних напрямів розвитку Миколаївської МТГ повинна бути побудована на принципах ризик-орієнтованості, де антикорупційний, безпековий, демографічний і соціально-економічний аналізи виступають не зовнішнім елементом, а внутрішнім структуроутворюючим компонентом. Реалізація стратегічних проектів може вважатися обґрунтованою лише за умови їх проходження комплексної перевірки на предмет прозорості, безпеки, інституційної стійкості та здатності позитивно вплинути на демографічну траєкторію громади. У такий спосіб стратегія розвитку Миколаївської МТГ не лише формує бажаний образ майбутнього, а й вибудовує реалістичний механізм його досягнення у складних умовах післявоєнного відновлення.

ВИСНОВОК

Комплексне дослідження теоретичних, методологічних та прикладних аспектів формування й реалізації стратегії розвитку держави крізь призму сучасних трансформацій публічного управління та практики стратегічного планування на рівні територіальних громад та узагальнення наукових підходів і міжнародного досвіду дало змогу уточнити зміст категорії «стратегія розвитку» як багаторівневої системи цілей, інструментів і механізмів, що інтегрує державну політику, місцеве самоврядування та суспільні інститути у єдину рамку довгострокового розвитку. Уточнено методологічні принципи стратегічного планування, які забезпечують цілісність і логічну узгодженість державних та місцевих стратегій, включно з системністю, прозорістю, участю громадян і ризик-орієнтованим управлінням.

Проведений аналіз національної нормативної бази засвідчив, що Україна має розвинений формальний каркас стратегічного планування, однак встановлено суттєвий розрив між декларативністю документів і практичною реалізацією, що проявляється у фрагментарній координації політик, нерівномірності бюджетного забезпечення, недостатній інтеграції інструментів оцінювання результативності (KPI, моніторингу, сценарного планування). Існує потреба трансформувати стратегічне планування з бюрократичної процедури у реальний інструмент управлінських рішень.

На прикладі Миколаївської міської територіальної громади здійснено прикладне дослідження стану стратегічного розвитку в умовах воєнних викликів та повоєнної реструктуризації. Аналітична оцінка бюджетних показників 2023–2025 років, динаміки доходів, трансфертної залежності, інвестиційних потреб і втрат від руйнувань продемонструвала критичність інфраструктурної ситуації та водночас – значний потенціал громади для інноваційного оновлення. Стратегія розвитку Миколаєва має орієнтуватися не лише на відновлення пошкоджених об’єктів, а на структурну модернізацію міста відповідно до європейських принципів стійкості, безпеки та цифрової трансформації.

У роботі сформовано авторську багаторівневу модель пріоритетності стратегічних напрямів розвитку Миколаївської МТГ, яка включає цілі безпекової стійкості, економічної відновлюваності, соціальної згуртованості та інституційної модернізації. Структурно-логічна схема формування пріоритетів інтегрує інфраструктурно-безпекову оцінку, фінансово-економічну віддачу, бюджетну реалізованість та сценарний аналіз. Особлива увага приділена ризикам реалізації стратегії – корупційним практикам, непрозорості публічних фінансів, політичним впливам, демографічному виснаженню та слабкому залученню громадян. Обґрунтовано, що ефективна відбудова є неможливою без системного впровадження інструментів прозорості (Prozorro, Dozorro), відкритих реєстрів пошкоджень та відновлення (KSE, RDNA), багаторівневого аудиту проєктів та інституційного залучення громадськості.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні авторської моделі стратегічного розвитку громади, яка поєднує національні стратегічні орієнтири, сучасні методи стратегічного аналізу, міжнародні практики відбудови та локальний контекст Миколаєва. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель не лише описує логіку формування стратегічних документів, а й пропонує практичний алгоритм ухвалення управлінських рішень у розподілі ресурсів, оцінюванні ризиків та контролі реалізації. У цьому полягає її прикладна цінність для органів місцевого самоврядування.

Стратегічний розвиток України та її територіальних громад у воєнних і повоєнних умовах потребує не лише адекватних ресурсів, а насамперед – інституційно спроможної системи стратегічного управління. Побудова такої системи можлива лише за умови інтеграції державної політики, інноваційного інструментарію, ефективного місцевого самоврядування та реальної участі громадян. Саме ця інтеграція є ключем до формування стійких, конкурентоспроможних і здатних до відновлення територіальних громад, прикладом чого може стати Миколаївська МТГ у разі реалізації запропонованої авторської моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Менеджмент регіонального розвитку : монографія / Б. М. Андрушків. – Тернопіль : Економічна думка, 2018. – 240 с.
2. Бандера С. Перспективи української революції / С. Бандера. – Мюнхен : Видавництво Закордонних Частин ОУН, 1958. – 236 с.
3. Базовий індекс інфляції в Україні 2025 [Електронний ресурс]. – Мінфін. Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
4. Білик О. І. Стратегічні комунікації в публічному управлінні : монографія / О. І. Білик. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 184 с.
5. Боровська І. Стратегічний менеджмент у публічному секторі : навч. посіб. / І. Боровська. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 216 с.
6. Бурик З. М. Державна стратегія регіонального розвитку: інституційні засади / З. М. Бурик. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. – 248 с.
7. Васільєва Л. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади / Л. Васільєва // Публічне управління та митне адміністрування. – 2022. – № 3 (34). – С. 27–30.
8. Васін А. Еволюція стратегічних практик у державному управлінні: правовий ракурс / А. Васін // Наукові інновації та передові технології. – 2023. – № 3 (17). – С. 107–115.
9. Верховна Рада України. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Верховна Рада України. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

11. Верховна Рада України. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
12. Верховна Рада України. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
13. Верховна Рада України. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
14. Верховна Рада України. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
15. Верховна Рада України. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
16. Головне управління статистики у Миколаївській області. Соціально-економічне становище Миколаївської області у 2023–2024 рр. : статистичні бюлетені. – Миколаїв, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.mk.ukrstat.gov.ua/poslugi/kat_vidan/2024/katalog_2024.pdf.
17. Головне управління статистики у Миколаївській області. Заборгованість із виплати заробітної плати : офіційні дані станом на 2024–2025 рр. – Миколаїв, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mk.ukrstat.gov.ua/povidomlennya1.htm>
18. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за регіонами у 2010–2023 роках : статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Державна судова адміністрація України. Єдиний державний реєстр судових рішень : справи щодо посадових осіб Миколаївської міської ради

- (2021–2024) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://reyestr.court.gov.ua>
20. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (в ред. від 13.08.2024 № 940) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
 21. Децентралізація в Україні. Офіційний портал реформи «Децентралізація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua>
 22. Доценко О. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: інструменти та ризики : монографія / О. В. Доценко. – Київ : НАДУ, 2021. – 232 с.
 23. Євтушенко О. М. Стратегічний розвиток України: виклики та сценарії / О. М. Євтушенко. – Київ : НІСД, 2021. – 304 с.
 24. Ємельянов В. М. Публічне управління в умовах суспільної трансформації : монографія / В. М. Ємельянов. – Миколаїв : ЧНУ ім. П. Могили, 2020. – 240 с.
 25. Забужко О. Планета Полин: Україна в епоху глобальних змін / О. Забужко. – Київ : Комора, 2022. – 320 с.
 26. Звіт НАЗК. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nazk.gov.ua/uk/uk/rezultaty-roboty-nazk-za-2024-rik-strategichnyy-analiz-korupsiynyh-ryzykiv-ta-antykorupsiyna-ekspertyza/>
 27. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. – Київська школа економіки. – Київ, квітень 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://kse.ua/wpcontent/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
 28. Ісаєва Н. М. Стратегічне управління у сфері публічної влади : монографія / Н. М. Ісаєва. – Харків : Право, 2020. – 192 с.
 29. Кабінет Міністрів України. Концепція реформування державного управління України : розпорядження від 24.06.2016 № 474-р [Електронний

- ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
30. Кабінет Міністрів України. Питання реформування державного управління України на 2022–2025 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Офіційний веб-сайт Кабінету Міністрів України (розділ «Документи») <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
31. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія до 2030 року : розпорядження від 03.03.2021 № 179-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D1%80#Text>
32. Кабінет Міністрів України. Мінінфраструктури: «Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-ponad-90-hromad-rozrobliaiut-abo-vzhe-zatverdyly-stratehichni-dokumenty-rozvytku>
33. Кабінет Міністрів України. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. – Київ, 2022.
34. Ukraine Facility Plan. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
35. Кабінет Міністрів України. Ukraine Recovery Priorities 2025 / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – Київ, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mtu.gov.ua/files/Final_RDNA4_Ukraine%20recovery%20priorities%202025%20250225.pdf
36. Кабінет Міністрів України. Методичні рекомендації з розроблення Програм комплексного відновлення територій громад [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://r2p.org.ua/storage/page/3836/ba4baaf24f354befb551fc2f0041b50338c91ace.pdf>

37. Колісніченко Н. Інноваційні механізми стратегічного планування в сфері публічного управління / Н. Колісніченко // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2023. – № 29. – С. 38–46.
38. Кононенко І. Стратегічне планування в екологічній сфері / І. Кононенко // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2022. – № 1. – С. 7–12.
39. Ковалів М. В. Стратегічне управління розвитком держави: теорія та практика : монографія / М. В. Ковалів. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. – 288 с.
40. Корецький О. Л. Публічне управління в умовах воєнного стану: виклики стратегічного планування : монографія / О. Л. Корецький. – Київ : КНЕУ, 2023. – 210 с.
41. Корея, Уряд Республіки. Public Sector Performance Evaluation System: Official Overview. – Seoul, 2018.
42. Корея, Уряд Республіки. Digital Government Strategy. – Seoul, 2019.
43. Kyiv School of Economics (KSE). Russia's War on Ukraine: Regional Damage Assessment. – Kyiv : KSE Institute, 2022–2024.
44. Kyiv School of Economics (KSE). Mykolaiv: Damage and Needs Assessment. – Kyiv : KSE Institute, 2023.
45. Kyiv School of Economics (KSE). Russia Will Pay: Registry of Damages Methodology. – Kyiv : KSE Institute, 2022–2024.
46. Лазаренко І. В. Стратегічні напрями розвитку регіонів України в умовах євроінтеграції / І. В. Лазаренко. – Київ : КНЕУ, 2020. – 230 с.
47. Майстренко К. В. Цифрова трансформація публічного управління в Україні : монографія / К. В. Майстренко. – Київ : НАДУ, 2022. – 198 с.
48. Майстрова Н. С. Ефективність стратегічного планування в умовах децентралізації : монографія / Н. С. Майстрова. – Київ : НАДУ, 2021. – 204 с.
49. Марченко О. В. Стратегія регіонального розвитку в Україні: інституційно-правові аспекти / О. В. Марченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – 256 с.

50. Миколаївська міська рада. Бюджет Миколаївської міської територіальної громади на 2024 рік : рішення, пояснювальна записка та додатки. – Миколаїв, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mykolaivmr.gov.ua/doc/byudzheth-mykolayivskoyi-miskoyi-rady-na-2025-rik/>
51. Миколаївська міська рада. Матеріали до проєкту рішення ММР «Про бюджет Миколаївської МТГ на 2025 рік». – Миколаїв, 2024.
52. Миколаївська міська рада. Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади до 2027 року. – Миколаїв, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mykolaivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/mykolaiv-short_compressed.pdf
53. Миколаївська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. – Миколаїв, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/Image/POSTKOM/3_strategij_dod01.pdf
54. Мінфін України. Виконання доходів місцевих бюджетів (Миколаївська МТГ, 2023–2024 рр.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv>
55. Мінмолодьспорту України. Інформаційно-аналітичні матеріали до питання порядку денного засідання «круглого столу» на тему: «Еміграція молоді та шляхи збереження людського капіталу в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/33622.pdf>
56. Міністерство економіки України. Ukraine Facility Plan. – Київ, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://me.gov.ua/News/Detail/8b64d2ca-1efc-4a26-99f0-0a5af0733774?lang=uk-UA&title=PlanDliaRealizatsiiUkraineFacility2024-2027>

57. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Пріоритети на 2025 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mtu.gov.ua/news/36322.html>
58. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Методичні матеріали з розроблення Програм комплексного відновлення територій громад. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2_%D0%94%D0%A1%D0%A0%D0%A0_25_27_%D0%B3%D1%80.docx
59. Міжнародна організація з міграції (МОМ). Ukraine Internal Displacement Report. – Geneva, 2023–2024.
60. НАБУ. Офіційні повідомлення про корупційні правопорушення в органах місцевого самоврядування Миколаєва (2021–2024 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://reports.nabu.gov.ua/>
61. НАЗК. Оцінка корупційних ризиків у сфері повоєнної відбудови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nazk.gov.ua/uk/strategichnyj-analiz-koruptsijnyh-ryzykiv/>
62. НАЗК. Рекомендації щодо запобігання корупції в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/konflikt-interesiv/nazk-onovylo-metodychni-rekomendatsii-schodo-zapobigannya-ta-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv/>
63. НікВесті (Nikvesti). Аналітичні публікації щодо бюджету та стратегії розвитку Миколаєва (2023–2024 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nikvesti.com/news/public/300994-zmini-v-strategii-rozvitku-mykolaivshchini-do-2027-onovlennya-i-novi-cili;>
<https://www.nikvesti.com/news/public/311307-senkevich-zayavyv-shcho-v-bjudzheti-mykolaieva-shukayut-60-mln-na-zarplaty-zaberut-u-zhkg-ta-budivnytst>

64. Нинюк І. В., Нинюк М. А. Інноваційні моделі стратегічного планування у сфері державного управління / І. В. Нинюк, М. А. Нинюк // Успіхи і досягнення у науці. – 2025. – № 1 (11). – С. 560–574.
65. ОЕСР (OECD). Open Government Data and Public Sector Innovation. – Paris : OECD, 2015.
66. ОЕСР (OECD). Digital Government Review of Korea. – Paris : OECD, 2019.
67. ОЕСР (OECD). Public Sector Capability Assessment. – Paris : OECD, 2019.
68. Олійник Д. М. Публічне управління розвитком територіальних громад: виклики воєнного часу / Д. М. Олійник. – Харків : Право, 2023. – 176 с.
69. Організація Об'єднаних Націй. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York, 2015.
70. Організація Об'єднаних Націй в Україні. Ukraine: Humanitarian Response and Early Recovery Overview. – Kyiv, 2022–2024.
71. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
72. Постанова Кабінету Міністрів України № 731 від 18.07.2023 р. «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadkiv-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-terytorialnykh-s731-180723>
73. Портал «Децентралізація». Що не так з плануванням відновлення і розвитку територій під час війни? – Аналітична замітка, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.ua/news/17541>
74. Портал публічних закупівель Prozorro. Офіційний сайт електронної системи закупівель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://prozorro.gov.ua>

75. Програма ООН з довкілля (UNEP). Environmental Risks in War-affected Regions of Ukraine. – Nairobi, 2023.
76. Програма «U-LEAD з Європою». Методичні матеріали щодо стратегічного планування розвитку громад. – Київ, 2020–2023.
77. Рада Європи. Принципи належного демократичного врядування на місцевому рівні. – Страсбург, 2019.
78. RISE Ukraine Coalition. Reconstruction Transparency and Monitoring Framework. – Kyiv, 2023.
79. Саєвич Р. В. Управління потенціалом розвитку територіальних громад в сучасних умовах / Р. В. Саєвич // Сучасна парадигма публічного управління : матеріали IV Міжнародної науково-практ. конф. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 10–12 листопада 2022 р. – Львів, 2022. – С. 172–177 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://financial.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/02/Konferentsiia_Suchasna_paradyhma_2022.pdf
80. SIGMA. Civil Service and Human Resource Management in Ukraine. – OECD–EU, 2018–2021.
81. Skrynkovskyi R., Leshchyn R. Strategic Planning in Public Administration. – Lviv : LDUBZhD, 2020.
82. СБУ. Офіційні зведення про викриття агентурних мереж та колаборантів (2023–2024 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ssu.gov.ua/uploads/documents/2025/09/01/ssu-report-2025-for-web.pdf>
83. Служба відновлення та розвитку інфраструктури України. Аналітичні матеріали щодо стану критичної інфраструктури. – Київ, 2023–2024.
84. Саганюк Ф. В., Лобко М. М., Мудрак Ю. М. Проблеми нормативно-правового забезпечення стратегічного планування у сфері оборони / Ф. В. Саганюк, М. М. Лобко, Ю. М. Мудрак // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ ім. І. Черняхівського. – 2022. – № 2 (75). – С. 56–60.

85. Світовий банк; UNDP. Local Governance and Resilience in Fragile Contexts. – Washington, 2020.
86. Сітнікова Н. С. Публічна політика та стратегічне планування в Україні / Н. С. Сітнікова. – Київ : КНЕУ, 2019. – 220 с.
87. Скрипник А. В. Фінансові основи розвитку територіальних громад / А. В. Скрипник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 212 с.
88. Статистичні дані ДРАЦС. Народжуваність і смертність у Миколаївській області у 2023–2024 роках. – Миколаїв, 2024.
89. Стратегія сталого розвитку «Україна–2030». – Київ : НІСД, 2020.
90. Сиченко В. В., Мартиненко О. М., Якименко С. В. Становлення та удосконалення механізмів інноваційного розвитку державного управління в Україні / В. В. Сиченко, О. М. Мартиненко, С. В. Якименко // Public Administration and Regional Development. – 2020. – № 9. – С. 796–816.
91. TI Ukraine; RISE Ukraine. A Study of Recovery Initiatives in Ukraine. – Київ, 2023.
92. Tirbach L. Strategic Governance in Transitional States / L. Tirbach. – Berlin : Springer, 2017.
93. Transparency International Ukraine. Transparent Cities: Рейтинг прозорості міст України. – Київ, 2022–2024.
94. Transparency International Ukraine. DOZORRO: аналітичні огляди публічних закупівель. – Київ, 2019–2024.
95. UkraineInvest. Ukraine Recovery Plan: Investment Opportunities. – Kyiv, 2023.
96. UN-Habitat. Urban Recovery Framework and Build Back Better Guidelines. – Nairobi, 2021.
97. UN-Habitat; World Bank. Principles of “Build Back Better” in Urban Recovery. – Joint Guidance, 2021.
98. UNDP. Citizen Engagement in Public Policy and Monitoring. – New York, 2016.

99. UNDP Ukraine. Local Self-Government Support in War-affected Regions. – Kyiv, 2023.
100. UNECE. Urban Planning for Post-Conflict Reconstruction: Guidance for Ukraine. – Geneva, 2022.
101. UNEP. Environmental Risks in War-affected Regions of Ukraine. – Nairobi, 2023.
102. UN OCHA. Ukraine Humanitarian Snapshot. – Geneva, 2022–2024.
103. USAID. Good Governance and Open Government Toolkit. – Washington, 2020.
104. USAID / UK Aid. Integrity and Anti-Corruption in Ukraine's Reconstruction. – Kyiv, 2023.
105. Фролова Н. В. Сталий розвиток міст: концепції та інструменти / Н. В. Фролова. – Київ : Либідь, 2018. – 256 с.
106. Франко Л. Роль цифрової трансформації інновацій у підвищенні конкурентоспроможності України: сучасний стан та перспективи / Л. Франко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42.
107. Хохуляк О. О. Світовий досвід стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад / О. О. Хохуляк // Український економічний часопис. – 2023. – № 3. – С. 108–111.
108. Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління / Н. В. Щербак // Публічне управління та місцеве самоврядування. – 2020. – № 3. – С. 52–60.
109. World Bank. Social Accountability and Demand for Good Governance. – Washington, 2012.
110. World Bank. World Development Report 2017: Governance and the Law. – Washington, 2017.
111. World Bank. Ukraine Damage and Needs Assessment Updates. – Washington, 2022–2024.
112. World Bank; European Commission; United Nations. RDNA3. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. – 2023.

113. Yaroshchuk Ya. Public Administration and European Integration: Challenges for Ukraine / Ya. Yaroshchuk. – Lviv, 2019.