

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення методології стратегічного планування місцевого розвитку»
(за матеріалами Комунального підприємства «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ
МІСТ», м. Вінниця)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21з(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
заочної форми навчання

Науковий керівник
канд. екон. наук

Гарант освітньої програми
канд. наук держ. упр., доцент

Надії
Поливоди

Ірина
Семенюк

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РІВНІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ІНСТИТУТУ РОЗВИТКУ МІСТ	14
2.1 Організаційна характеристика діяльності КП «Інститут розвитку міст»	14
2.2 Моніторинг та оцінювання застосування інструментів стратегічного планування у діяльності КП «Інститут розвитку міст»	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	27
3.1. Рекомендації щодо впровадження інструментів удосконалення методології стратегічного планування на місцевому рівні	27
3.2. Обґрунтування запропонованих рекомендацій: практичний аспект	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та швидких змін у соціально-економічному середовищі, стратегічне планування має вирішальне значення для ефективного розвитку територій. Місцевий розвиток стає ключовим фактором підвищення якості життя громадян, забезпечення стійкого економічного зростання та збереження навколишнього середовища. Однак швидкі технологічні зміни, динамічні зрушення у потребах суспільства та нестабільність економічних умов вимагають постійної адаптації методів стратегічного планування до нових реалій.

На сьогоднішній день, однією з основних глобальних тенденцій, є зростання важливості міст як каталізаторів розвитку. Це пов'язано з їх здатністю ефективно враховувати потреби мешканців і доступні ресурси для прийняття належних рішень. Розвиток міст в значній мірі визначає характер змін національного рівня і впливає на розвиток як регіонального, так і державного рівнів.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що вдосконалення методології стратегічного планування місцевого розвитку, зокрема шляхом інтеграції стейкхолдерського залучення, аналізу ризиків та орієнтації на інноваційні рішення, сприятиме збільшенню ефективності реалізації проєктів і програм, що спрямовані на підвищення якості життя та сталого розвитку місцевих громад.

Мета дослідження полягає у визначенні шляхів та методів удосконалення методології стратегічного планування місцевого розвитку на основі дослідження досвіду комунального підприємства «Інститут розвитку міст».

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- провести аналіз сучасних теоретичних підходів до стратегічного планування місцевого розвитку, виявити їхні переваги та недоліки;

- виявити ключові фактори успішності стратегічного планування на місцевому рівні, взявши за приклад дослідження діяльності комунального підприємства «Інститут розвитку міст»;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення методології стратегічного планування, враховуючи виклики сучасності.

Об'єктом дослідження є процес здійснення стратегічного планування на місцевому рівні.

Предметом дослідження є система стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст».

Методи дослідження. В роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: контекстний аналіз, метод аналізу та синтезу, логічний метод, спостереження, статистичні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові документи, які регулюють здійснення стратегічного планування на місцевому рівні та якими керується КП «Інститут розвитку міст» у своїй діяльності, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, що досліджують проблематику стратегічного планування стратегічного розвитку.

Наукова новизна. У кваліфікаційній роботі удосконалено теоретико-методологічні підходи щодо здійснення стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування.

Практична цінність одержаних результатів визначається тим, що отримані результати дослідження можуть бути використані в роботі місцевих органів влади, громадських організацій та бізнесу для підвищення ефективності стратегічного планування та досягнення цілей сталого розвитку.

Апробація наукових досліджень. Основні результати дослідження були представлені та обговорені на наукових конференціях: XII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 20 квітня 2023 року), тема статті «Методологія стратегічного планування у контексті сталого розвитку»; X Всеукраїнська

науково-практична Інтернет-конференція «Менеджмент ХХІ століття: Сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 10 жовтня 2023 року), тема статті «Стратегічне планування як необхідна складова системи публічного управління».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Список використаних джерел містить 50 найменувань. Наведено рисунки, таблиць, додатки.



РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ

Стратегічне планування є ключовим елементом сучасного управління місцевим розвитком, який сприяє досягненню ефективних та стійких результатів у розвитку місцевих територій. В сучасних умовах, коли міста та територіальні громади стикаються з різноманітними викликами, такими як соціальна інфраструктура, економічний розвиток, екологічні питання і багато інших, стратегічне планування стає необхідним інструментом для досягнення успіху в управлінні місцевим розвитком.

До цього часу не існує єдності у розумінні сутності планування. Деякі вчені розглядають його як форму управлінської діяльності, яка визначає перспективу та майбутній стан підприємства. Інші розглядають планування як процес встановлення цілей підприємства, які воно прагне досягти протягом певного періоду.

У теоріях, концепціях та підходах науки управління планування передусім розглядається як загальна функція системи менеджменту. Причому необхідно зазначити, що планування – це першопочаткова функція менеджменту, адже вона передує іншим управлінським функціям і визначає їхню сутність та зміст.[21]

«Основне завдання стратегічного планування – розробити стратегії підприємства, здатні реалізувати його місію і цілі з низьким рівнем ризику». Аналіз існування багатьох підприємств по всьому світу дозволив зрозуміти, що існування підприємства неможливе без певних ризиків. Тому головним завданням для стратегічного планування є зосередження уваги на етапах розвитку компанії, ризиках та можливих шляхах їх усунення.[17]

Говорячи про стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку міста, слід виділити основні риси, які мають бути покладені в основу його розуміння та здійснення для забезпечення ефективності процесу, а саме:

- реалізація стратегічного планування передбачає дотримання двох вимог: по-перше, тривалий горизонт планування (5 і більше років); по-друге, спрямування плану на подальший розвиток, забезпечення позитивної динаміки за всіма напрямками діяльності, передбаченими поставленими цілями з максимальним використанням наявного потенціалу;
- стратегічне планування повинно давати чітке уявлення про цілі та пріоритети розвитку, визначаючи основні напрями діяльності, завдання та індикативні показники, які мають бути досягнуті, без зайвої для планів такого рівня деталізації;
- стратегічне планування повинно бути гнучким, адаптивним, таким, що передбачає можливості внесення певних змін, які можуть бути зумовлені змінами в загальному суспільному та соціально-економічному житті країни;
- стратегія має бути обґрунтованою, комплексною та системною - до її розробки мають залучатися кваліфіковані фахівці, експерти з різних питань розробки і реалізації стратегії;
- при стратегічному плануванні необхідно об'єктивно визначати та оцінювати поточний стан розвитку, наявний потенціал задля найбільш повного його використання при визначенні та досягненні стратегічних цілей та завдань.

[41]

У загальному можна сказати, що метою стратегічного планування є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

Процес здійснення стратегічного планування передбачає реалізацію наступних етапів:

1. Постановка основної мети, заради якої функціонує підприємство і здійснюється його господарська діяльність.

2. Проведення оцінки навколишнього (зовнішнього) середовища діяльності економічного суб'єкта і факторів, що впливають на економічні результати діяльності.

3. Здійснення аналізу конкурентного середовища та оцінювання його впливу на функціонування підприємства.

4. Проведення порівняння фактичних результатів господарювання з досягненнями передових підприємств в регіоні та визначення конкурентної позиції на ринку.

5. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсів, системи управління і ін.

6. Визначення місії підприємства і формування довгострокових цілей.

7. Моделювання сценарію розвитку підприємства з урахуванням ймовірності настання різновекторних подій.

8. Оцінка стратегічної альтернативи, а саме змін маркетингової позиції і каналів реалізації, розширення виробництва, використання якісних ресурсів.

9. Вибір і формулювання стратегії підприємства або стратегії.

10. Побудова стратегічного плану і програми, що включають систему тактичних і оперативних дій, а також докладну програму заходів і графік робіт.

11. Формування стратегічного бюджету. [27]

Успішними чинниками стратегічного планування, які дали позитивні результати. чинниками успіху є: звітування громадськості про показники стратегічної ефективності, взаємоув'язка індивідуальної ефективності зі стратегічними цілями та завданнями, час від часу відстеження ефективності, оцінка здійсненості запропонованих стратегій, залучення громадян та інших зовнішніх зацікавлених сторін до початку процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування складається не просто з документації, яку необхідно впровадити – це фактичний процес, який розробляє цілі, завдання, місію та бачення та залучає як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

[19]

Стратегія є великим комплексним планом, що розробляється для досягнення мети його функціонування і забезпечує реалізацію місії об'єкта управління. Вона створюється з урахуванням аналізу внутрішніх слабких і сильних сторін, зовнішніх загроз і можливостей, що обмежують напрямки роботи для досягнення мети. [27] Нижче наведено етапи стратегічного планування:

- Формування місії підприємства;
- Визначення стратегічних цілей;
- Аналіз оцінка зовнішнього середовища;
- Формування стратегії;
- Розробка стратегічних альтернатив. [27]

Протягом більш ніж трьох десятиліть спостерігається постійний інтерес зі сторони як науковці, так і професіоналів зі стратегічного планування в органах державної влади. Стратегічне планування в органах державної влади проявляється у формі управлінських інновацій та техніки управління орієнтованих на майбутнє.

На законодавчому рівні відсутнє регулювання щодо державного стратегічного планування, сьогодні існує тільки Проект Закону України від 03.11.2011 № 9407 «Про державне стратегічне планування».[1]

Відповідно до нього «державне стратегічне планування – функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку». [19]

Виділяють такі стадії стратегічного планування місцевого розвитку:

- А) визначення цілей розвитку;
- Б) аналіз зовнішнього середовища;
- Г) визначення сильних та слабких сторін розвитку;
- Д) використання та формування місцевих переваг;
- Е) розробка концепції та стратегії розвитку;
- Є) розробка плану конкретних дій у напрямку реалізації стратегії;

Ж) аналіз ефективності та результативності, коригування цілей і методів їх досягнення. [33]

Стратегічне планування є одним із найважливіших завдань державно-управлінської діяльності. Воно охоплює концептуалізацію політик, програм і проектів, нормативно-правове, організаційне і координаційно-планове проектування і передбачає досягнення їх балансу та забезпечення синхронного розвитку. Воно фактично поєднує в собі кілька видів управлінської діяльності, а саме: визначення цілей організації, прогнозування, оцінку адекватності ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища; внутрішню координацію, які відображені в докладному комплексному плані, спрямованому на забезпечення досягнення поставлених цілей. Його характерною рисою є масштабне охоплення проблем. [47]

До основних принципів стратегічного планування у системі державної влади можна віднести наступні:

1. цілеспрямованість (припускає обґрунтування стратегічних цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку регіону);
2. єдність (означає, що використовувані в плануванні показники треба обґрунтовувати в їх єдності, з урахуванням теоретичної і практичної взаємозалежності);
3. соціальності (має на увазі, що при формуванні стратегічних цілей розвитку території, механізмів їх реалізації пріоритетними повинні бути інтереси населення, вирішення проблем підвищення якості і умов життя);
4. точність (вимагає обґрунтованості, деталізації і конкретизації цільового планового показника);
5. безперервності (визначає процес планування як безперервний, коли на зміну одному виконаному плану приходить інший, а на зміну другому – наступний);
6. адаптивності (означає, що формування концепції регіонального розвитку необхідно здійснювати з урахуванням можливих змін зовнішнього

середовища, які можуть зумовити коректування цілей, пріоритетів і механізмів їх реалізації);

7. легітимності (передбачає обов'язковість розгляду і ухвалення запропонованого варіанту концепції розвитку регіону на рівні представницького органу регіонального самоврядування);

8. демократичності (означає гласність і відвертість ходу і результатів робіт по стратегічному плануванню регіонального розвитку, залучення до розгляду і експертизи проектів);

9. ефективності (означає необхідність розробки методики оцінки ефективності реалізації планових показників, а також необхідність доказу, що саме пропонувані набір цілей економічного розвитку, функцій, визначених як пріоритетні, намічені шляхи їх реалізації, забезпечать досягнення необхідної якості життя населення з найменшими фінансовими витратами і соціальними витратами);

10. досяжності намічених результатів (це основа працездатності стратегії розвитку території). [24]

У стратегічному плануванні велика увага приділяється залученню громадськості до процесу розвитку державної влади. Коли органи влади залучають громадськість до таких важливих ініціатив, як стратегічне планування, формування та прийняття бюджету, це стає дієвим кроком у напрямку розвитку соціального партнерства. Суть цього концепту полягає в встановленні конструктивного взаємодії між трьома силами, які діють на громадській арені країни, області чи територіальної громади, між: державними організаціями, комерційними підприємствами, некомерційними організаціями в реформуванні і вдосконаленні соціальної сфери. [49]

Також, важливим етапом у формуванні та реалізації стратегічного планування на підприємствах є – складання стратегічного плану (довгостроковий або середньостроковий), який фактично є державно-управлінським рішенням щодо реалізації стратегії й політики відповідних

суб'єктів державного управління. Цей план є науковим передбаченням стану організації як цілісної о об'єкта управління на певний час.[48]

Фази складання стратегічного плану:

I. Фаза А – формулювання стратегії. Поділена на чотири кроки:

- визначення мети економічної діяльності підприємства;
 - визначення факторів оточення (зовнішній аналіз);
 - критичний самоаналіз (внутрішній аналіз);
- формування стратегії.

II. Фаза В – надання стратегії конкретної форми. проблеми, з якими найчастіше доводиться зустрічатися при наданні стратегії конкретної форми:

- надання конкретної форми вимагає більше часу, ніж планувалося;
- була відсутня належна координація дій;
- вступали в дію некеруючі зовнішні фактори;
- недостатня поінформованість і підготовка нижчого ешелону.

III. Фаза С – оцінка і контроль.

Оцінка і контроль – процес детального розгляду всієї діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими. Хоча оцінка і є останньою фазою процесу стратегічного планування, вона служить ніби зворотним зв'язком з попереднім процесом. [18]

Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією наряду розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу. [50]

Протягом тривалого періоду можна відзначити загальносвітовий тренд до створення нового типу суспільства, яке активно розвивається завдяки широкому впровадженню інновацій в усіх сферах життя. В цьому контексті суб'єктам господарювання, у процесі формування комплексної стратегії, необхідно надавати особливу увагу інноваційним підходам до розвитку, що

сприяє створенню потенціалу та ефективному функціонуванню в умовах глобальної конкуренції. [13]

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства розглядається як процес, що містить наступні етапи: 1) пошук та моніторинг інформаційного збурення конкурентного середовища; 2) ідентифікація конкурентних загроз та можливостей, оцінка їх впливу на інноваційну діяльність підприємства; 3) перетворення конкурентних загроз та можливостей у конкурентні переваги (інноваційний потенціал); 4) формування конкурентоспроможної стратегії інноваційного розвитку підприємства.[26]

Логіка стратегічного планування інноваційного розвитку передбачає первинне виокремлення пошукової складової та покрокове розгалуження цілей з визначенням методів їхнього досягнення на рівні стратегічного планування підсистем. [36]

Отже, як підсумок можна сказати, що динамічний процес стратегічного планування є суттєвою складовою для виконання всіх управлінських завдань. Без використання переваг стратегічного планування, організація в цілому і окремі працівники не матимуть чіткого способу оцінки мети та напрямку діяльності корпоративного підприємства. Також можна сказати, що стратегічне планування допомагає організаціям визначити напрямок свого розвитку, планувати використання ресурсів, а також адаптуватися до змін в навколишньому середовищі.

Стратегічне планування інноваційного розвитку уможливорює застосування адекватних інструментів узгодження, розробки і просування новаторських ідей, які втілюються в конкретні продукти, є вагомим важелем управління організаційною поведінкою. Комплексне охоплення в межах стратегічного планування низки відокремлених тактичних планів дає змогу створювати внутрішньо організаційні інноваційні підрозділи, впроваджувати прототипи для оцінювання корисності ідей, пропонувати на ринки відкриті інновації, впорядковувати моделі співпраці зі стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РІВНІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТ

2.1 Організаційна характеристика діяльності КП «Інститут розвитку міст»

Місто Вінниця, за весь час, від початку свого заснування неабияк розвинулось та вдосконалюється, стаючи важливим центром культури, освіти та господарського розвитку нашої країни. Своєрідний переплет історії та сучасності робить Вінницю винятковим місцем, де проживання відзначається зручністю, різноманіттям та можливістю для особистого росту.

Однак, в сучасному світі міста зазнають тиск і виклики, що ставлять під сумнів їхню життєздатність та здатність забезпечити гідне майбутнє для своїх мешканців. Стрімкий приріст населення, економічні перетворення, екологічні проблеми та інші фактори створюють необхідність у системному та осмисленому стратегічному плануванні для Вінниці.

Стратегічне планування міста Вінниці – це важливий інструмент для формування майбутнього, який має підтримку та участь всіх зацікавлених сторін, від місцевої влади до громадських організацій та громадян.

Інститут розвитку міст є комунальним підприємством, створеним Вінницькою міською радою з метою сприяння обміну позитивним досвідом між різними містами в Україні і за її кордонами. Шляхом глибокого аналізу проблем розвитку міст, застосування концепцій стійкого міського розвитку та останніх досягнень, Інститут розробляє конкретні пропозиції для підвищення ефективності управління міським господарством, поліпшення інвестиційного клімату і покращення якості життя мешканців міста. [43]

На рисунку 2.1. зображено цілі комунального підприємства «Інституту розвитку міст» в контексті реалізації стратегії розвитку Вінницької громади:

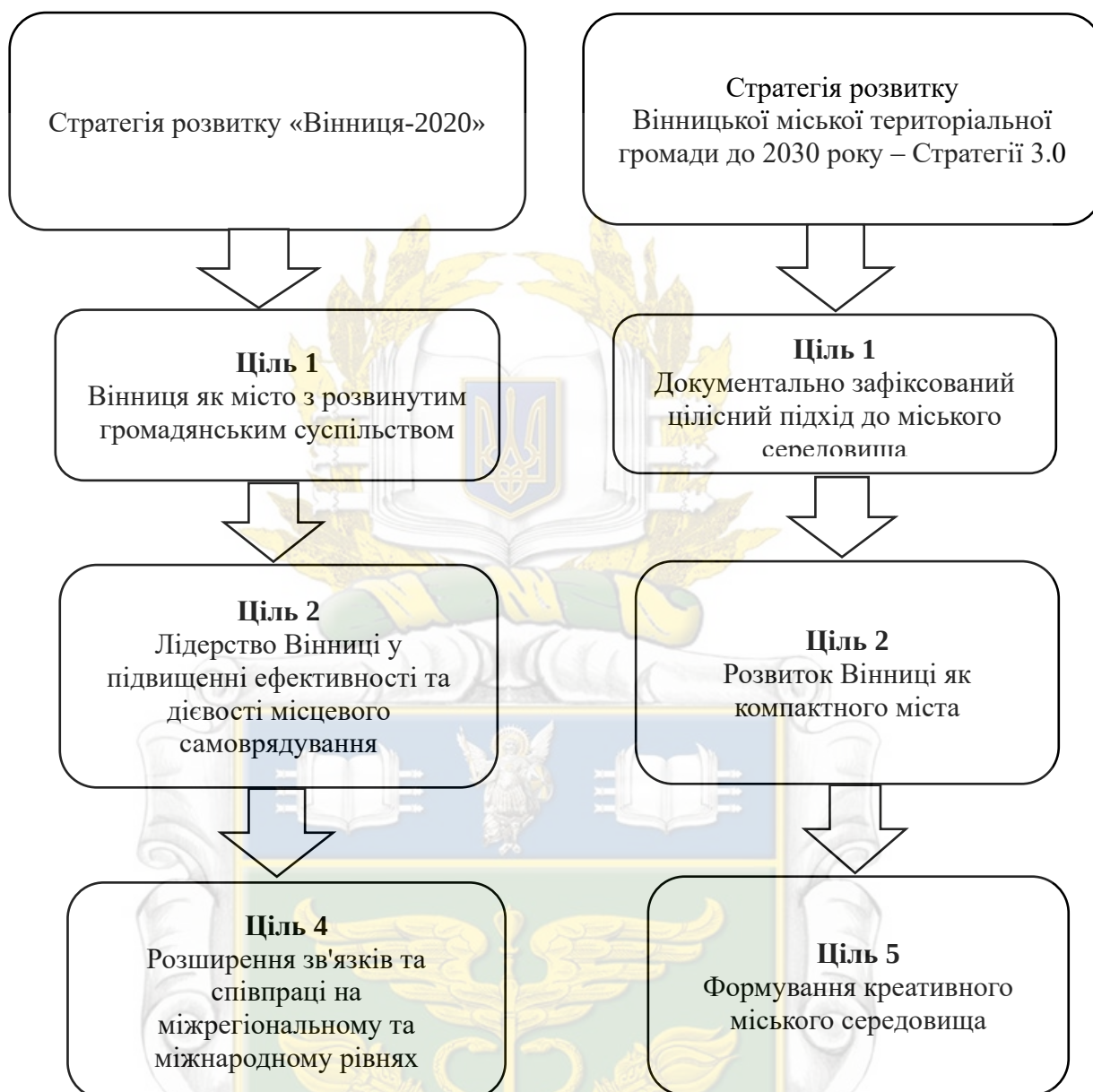


Рис. 2.1. Цілі комунального підприємства «Інституту розвитку міст» [43]

Основні напрями роботи Інституту включають: в використання соціологічних методів для аналізу проблем, які існують у містах, і визначення пріоритетних напрямків їх розвитку; оцінку ефективності систем управління містами; підготовку аналітичних звітів, що стосуються практичних рішень для вирішення актуальних проблем розвитку міст; вибір експертів і консультативних організацій для вирішення галузевих проблем міста; створення та впровадження перспективних програм розвитку міста; розробку стратегії створення позитивного іміджу для міст і регіонів; пошук партнерів

для міжнародного співробітництва та підтримка міжнародних проєктів; організацію семінарів, конференцій і тренінгів.[43]

Організаційну структуру КП «Інституту розвитку міст» складають:

1. Дирекція (керівництво): Директор (Чайковська Яна В'ячеславівна) та заступник директорки (Орленко Олена Владленівна), його помічники, які відповідають за загальне управління та прийняття стратегічних рішень.

2. Відділ стратегічного планування: спеціалісти, які розробляють стратегічні плани та проєкти для міського розвитку.

3. Відділ міського планування та архітектури: архітекти, градознавці та інші фахівці, які працюють над проєктами забудови та благоустрою міста.

4. Відділ економічного розвитку: фахівці, які займаються розвитком міської економіки, підтримкою підприємців і інвесторів.

5. Відділ транспорту та інфраструктури: фахівці, що працюють над плануванням і управлінням транспортною системою та міською інфраструктурою.

6. Відділ охорони навколишнього середовища: спеціалісти, які займаються екологічними питаннями та забезпеченням сталого розвитку міста.

7. Відділ інформації та зв'язків із громадськістю: комунікаційні спеціалісти, які ведуть взаємодію з громадськістю та інформування про діяльність підприємства.

8. Фінансовий відділ: фахівці, які відповідають за фінансове планування та облік фінансових ресурсів.

9. Відділ юридичної підтримки: юристи, які надають юридичну підтримку та консультації. [43]

Також підрозділи, які можуть включати в себе відділи з кадрів, закупівель, аудиту та інші відділи, необхідні для нормальної функціонування організації.

Зважаючи на повномасштабне російське вторгнення, підприємство змогло швидко перелаштувати свою роботу відповідно до нових викликів. Так,

згуртований колектив КП «Інститут розвитку міст» активно долучився до організації міжнародної гуманітарної допомоги. Готували та надсилали листи всім міжнародним партнерам та організаціям, сформували базу міжнародних донорів гуманітарної допомоги, організовували доставку гумдопомоги з міст-побратимів та міст-партнерів.[44]

Впродовж року фахівці підприємства працювали щодо посилення міжнародної співпраці. Зокрема, було організовано понад 50 візитів іноземних делегацій до Вінниці, включаючи візити делегацій представників міжнародних організацій, які після початку війни відкривають свої представництва у нашому місті, а також візит представників посольств 18 країн, присвячений вшануванню пам'яті загиблих в результаті теракту 14 липня та підтримці громади Вінниці. [44]

Протягом 2021-2023 років КП «Інститут розвитку міст» здійснювало досить активну діяльність про що свідчать відповідні звіти. Так, у I кварталі 2020 року працівники комунального підприємства продовжили роботу за напрямками: інтегрований розвиток міста, розвиток міжнародної співпраці, супровід міжнародних проектів з енергоефективності, реалізація урбаністичних проектів, розвиток громадянського суспільства.

У рамках програми «Європейська Енергетична Відзнака» (Ініціатива ЄС, що підтримує муніципалітети, які бажають зробити внесок у стійку енергетичну політику та розвиток міст через раціональне використання енергії та збільшення використання поновлюваних джерел енергії) відділ інфраструктурних проектів КП «Інститут розвитку міст» підготував тендерну заявку щодо відбору консультанта для подальшого впровадження ЄЕВ (Європейська енергетична відзнака) у місті Вінниця. Також у співпраці з Департаментом енергетики, транспорту і зв'язку продовжилась робота над впровадженням Перспективної програми дій на 2019-2022 роки за напрямом «Європейська Енергетична Відзнака» (рішення міської ради від 27.06.2019 № 1839 (Додаток А)) та її супутніх компонентів.

У 2020 році була проведена реалізація «Інформаційної кампанії з підвищення обізнаності населення з питань енергоефективності та клімату до 2020 року». [2]

У II кварталі 2020 року працівники КП «Інститут розвитку міст» продовжили роботу за напрямками, що були зазначені у першому звіті 2020 року. Для сприяння реалізації «Концепції інтегрованого розвитку міста Вінниці 2030», її інтеграції у систему Вінницької міської ради та синхронізації з іншими процесами коротко-, середньо- та довгострокового планування в КП «Інститут розвитку міст» 2020 року було створено відділ інтегрованого розвитку.

Протягом II кварталу 2020 р. у співпраці з Департаментом економіки і інвестицій, за експертної підтримки Любими Кошелюк, відділ розпочав процес розробки міських цільових програм та організував процес розробки Стратегії розвитку Вінницької міської об'єднаної територіальної громади.

Також протягом звітного періоду продовжилась розробка Стратегії розвитку КП «Інститут розвитку міст» на період до 2023 року, розпочався процес аналізу та планування у темі «Міжнародна співпраця/співробітництво у Вінниці» (спільно з відділом розвитку міжнародної співпраці) та аналіз проблематики теми «Малі річки Вінниці» (спільно з відділом інфраструктурних проектів). [3]

Представники відділу інтегрованого розвитку взяли участь у багатьох заходах, в тому числі в ролі спікерів:

- національній конференції щодо розвитку громадянського суспільства та підвищення спроможності громад “Розумна взаємодія”;
- вебінарі “Міські бесіди #1: Принципи інтегрованого міського розвитку”;
- вебінарі “Основи та особливості проектного менеджменту”;
- онлайн навчанні щодо сучасного стану та перспектив співпраці ЄС та України. Організатор - EU Study Days in Ukraine;
- національній конференції щодо розвитку громадянського суспільства та підвищення спроможності громад “Розумна взаємодія”;

- третьому міжнародному ярмарку грантів у сфері культури. [3]

У III кварталі 2020 року було розпочато роботу у співпраці з КП «Агенція просторового розвитку» та швейцарським урбаністом Урсом Томаном над тематичними картосхемами розвитку ВМОТГ (Вінницької міської об'єднаної територіальної громади), які стануть також основою до формування Комплексного плану просторового розвитку громади: зокрема було сформовано та затверджено технічне завдання для експерта; проведено 3 онлайн-обговорення щодо списку та змістовного наповнення картографічних матеріалів. [4]

30 вересня та 1 жовтня представники КП «Інституту розвитку міст» взяли участь у Третньому дистанційному засіданні Координаційної ради з інтегрованого розвитку міст в Україні, де висвітлили досвід запровадження Концепції інтегрованого розвитку м.Вінниця до 2030 року серед міст-учасників проекту «Інтегрований розвиток міст в Україні».

У III кварталі 2020 року продовжилась робота щодо Демонстраційного проекту – створення локального парку «Хімік» із активним залученням місцевих мешканців. 1 липня були оголошені публічні закупівлі на визначення організації з проведення капітальних робіт. [4]

Вже у I кварталі 2021 року відділ розвитку громадянського суспільства надавав організаційну підтримку громадській спілці «Мережа ОГС «Місто змістів».

Так, 18 лютого 2021 року відбулись Загальні Збори громадської спілки «Мережа ОГС «Місто змістів», де було обрано новий склад координаційної ради. За I квартал 2021 року відбулось 4 засідання координаційної ради, в результаті яких було заплановано:

- створення операційного плану роботи на рік;
- проведення опитування громадських організацій членів мережі, щодо їхніх потреб та очікувань від роботи нової координаційної ради;
- розробку стратегії партнерства між ОГС та ВМР;

- створення актуальної бази контактів громадських організацій територіальної громади та представників/ниць департаментів для подальшої співпраці;
 - внесення заходів проекту «Відкритий уряд» до стратегії партнерства;
 - розробку презентації про координаційну раду, для використання її в промоції мережі;
 - розробка різних інформаційних повідомлень для інформування ГО;
 - інформаційне повідомлення про відкриті засідання координаційної ради.
- [5]

Важливо зазначити, що у першому кварталі 2021 року, а саме 11 лютого відбулось засідання першої Ради Партнерства між Вінницькою міською радою та спілкою "Мережа організацій громадянського суспільства "Місто змістів". На засіданні було обговорено механізм подальшого функціонування та ефективної роботи Ради Партнерства задля подальшого розвитку співпраці між органами влади та громадянським суспільством Вінниці. [5]

Варто відмітити, що у II кварталі 2021 року працівники КП «Інститут розвитку міст» продовжили роботу за напрямками: розвиток міжнародної співпраці, налагодження діалогової взаємодії влади та громадянського суспільства, супровід інфраструктурних проектів з екології, протидії змінам клімату, покращенню просторового планування, реалізація урбаністичних проектів, розвиток сфери транспорту та мобільності.

У другому кварталі 2021 року представники відділу інфраструктурних проектів опрацювали ідею проекту співпраці ВМР та Вищих навчальних закладів міста у темі екології, знайшли партнерів серед країн Вишеградської Четвірки та підготували проект до подачі на фінансування на жовтень 2021 року. В рамках підготовки проекту було проведено ряд зустрічей з усіма вищими навчальними закладами міста та знайдено точки потенційної співпраці. [6]

Всього за 2021 рік організація отримала з операційних доходів 7198,8 тис. грн. без чистого прибутку. Витрати склали 7198,8 тис. грн.

На створення та реалізацію проєктів комунальному підприємству «Інституту розвитку міст» у 2023 році було нараховано – 8329268 грн.
[ДОДАТОК Ж]

Також комунальним підприємством «Інститут розвитку міст» було створено «Мережу організацій громадянського суспільства «Місто Змістів».
[12]

В рамках проєкту громадські організації та представники КП «Інститут розвитку міст» із залучення зовнішніх експертів створили бренд-бук, розробили стратегію розвитку та напрацювали комунікаційну стратегію.

Крім того, після тривалих робочих зустрічей та дискусій, партнерство отримало назву - «Місто змістів».[12]

«Мережа організацій громадянського суспільства «Місто Змістів» – це громадська спілка, яка об'єднує ОГС на основі спільності інтересів своїх учасників і учасниць для реалізації мети та завдань, передбачених Статутом.
(ДОДАТКИ Б, В).

На рисунку 2.2. зображено стратегічні виміри організації роботи хабу «Місто змістів».

Основними напрямками роботи хабу «Місто змістів» є:

1. Взаємодія «Громада-Влада»: громадські обговорення, громадські консультації, спільні робочі групи, «кава з чиновником», загальноміські форуми та діалоги тощо.
2. Розвиток потенціалу громади: тренінги, конкурси проєктів, форуми організаційного розвитку, обмін досвідом, консультації тощо.
3. Пошук глобального контенту: лекцій, наукових презентацій, виступів публічних інтелектуалів, TEDx, urban-films тощо. [42]

Станом на 2020 рік асоціація громадських організацій «Місто Змістів» включала вже 41 громадську організацію. А 2 липня того ж року відбулося підписання Меморандуму про партнерство між Асоціацією громадських організацій «Місто Змістів» та Вінницькою міською радою, яким місцева влада

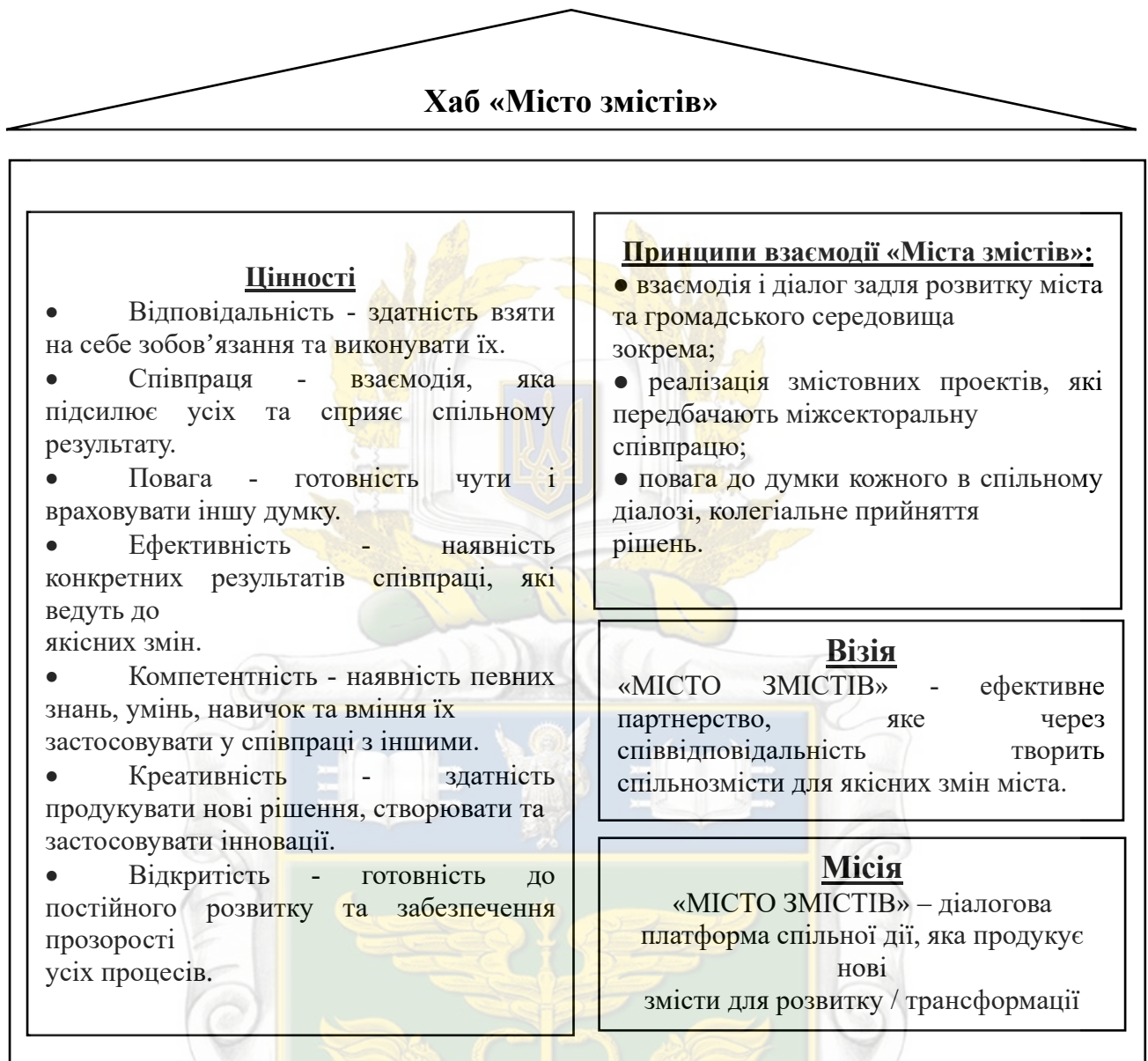


Рисунок 2.2. Стратегічні виміри організації роботи хабу «Місто змістів»

[42]

та громадськість домовилися створити майданчик для діалогу та тісного спілкування з питань розвитку міста.

Отже, як підсумок можна сказати, що КП «Інститут розвитку міст» міста Вінниці є важливим органом місцевого самоврядування, який спеціалізується на розвитку міського середовища та покращенні якості життя мешканців. За декілька останніх років Інститут відзначився наступними основними досягненнями:

- Інститут активно працює над розробкою та впровадженням проектів інфраструктурного розвитку, які сприяють поліпшенню транспортної системи, благоустрою та доступності послуг для мешканців міста;
- комунальне підприємство розробляє програми підтримки житлового будівництва та модернізації існуючого житла, що сприяє розвитку житлового сектору міста;
- Інститут активно взаємодіє з громадськими організаціями, мешканцями та бізнесом для забезпечення широкої участі та підтримки у розвитку міста;
- Інститут здійснює управління фінансовими ресурсами та бюджетними коштами міста з урахуванням найважливіших потреб та пріоритетів розвитку.

Загалом, КП "Інститут розвитку міст" міста Вінниці відзначається високою професіоналізацією та вдалими зусиллями у напрямку створення сучасного, стабільного та комфортного міського середовища для своїх мешканців.

2.2. Моніторинг та оцінювання застосування інструментів стратегічного планування у діяльності КП «Інституту розвитку міст»

Моніторинг та оцінювання застосування інструментів стратегічного планування у діяльності комунального підприємства «Інститут розвитку міст» є важливим етапом у забезпеченні ефективного управління та досягненні стратегічних цілей організації.

Нижче наведено кілька кроків та підходів, якими керується комунальне підприємство «Інститут розвитку міст», щодо моніторингу та оцінювання застосування інструментів стратегічного планування, у діяльності даного підприємства:

1. Визначення ключових показників ефективності (KPIs), які будуть використовуватися для оцінки застосування стратегічного планування. Зокрема, це досягнення стратегічних цілей, ефективність використання бюджету, кількість реалізованих проєктів, кількість охоплених бенефіціарів того чи іншого проєкту тощо.

2. Визначення методики збору даних для здійснення моніторингу та оцінювання. З цією метою використовуються результати опитувань стейкхолдерів, звіти про фінансові результати діяльності тощо.

3. Проведення аналізу зібраних даних для визначення, наскільки ефективно були імplementовані інструменти стратегічного планування.

4. Підготовка та представлення відповідних звітів для громадськості, міжнародних донорських організацій та інших зацікавлених сторін.

Варто зауважити, що КП «Інститут розвитку міст» постійно здійснює процес моніторингу та оцінки в межах реалізації стратегічних планів, що допомагає ефективних результатів діяльності. Крім того, завдяки дотриманню послідовності вищезазначених етапів та залученню результативних інструментів моніторингу та оцінювання стратегічного планування у своїй діяльності, Інституту вдалось досягнути коротко- та середньострокових цілей та втілити у життя низку важливих проєктів:

- проєкт «Інтегрований розвиток міст України»;
- «Проєкт з енергоефективності у м. Вінниця»;
- проєкт «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС);
- проєкт в рамках реалізації програми Ради Європи «Інтеркультурні міста»;
- проєкт «Професійні кадри в місцевому самоврядуванні –формування компетентних команд публічної адміністрації». [7]

Протягом березня-жовтня 2021 року командою проєкту [фінансування даних проєктів продемонстровано у Додатку Є] було проведено:

А) Картування громади, що включало в себе:

- аналіз документів (розпоряджень, постанов, регламентів, сервісів тощо), які забезпечують діяльність департаментів та управлінь Вінницької міської ради у сфері обслуговування новоприбулих громадян;

- розробку методології, інструментарію та проведення онлайн-панелі (опитування новоприбулих мешканців) щодо промаркованості міського простору щоденних побутових запитів, можливостей працевлаштування, кар'єрного зростання, навчання, перспектив особистісного росту тощо;

- розробку методології, інструментарію та проведення 6 фокус-груп з цільовими аудиторіями та експертами для виявлення основних проблем та напрямків адаптації та інтеграції новоприбулих в соціокультурний простір Вінницької міської територіальної громади; розробку комплексного звіту за результатами досліджень.

Б) Низку кабінетних досліджень та розробку робочих гіпотез, побудову SWOT-аналізу, розробку стратегічних напрямків і операційних завдань.

В) Організацію та проведення експертної панелі з представниками департаментів і управлінь Вінницької міської ради, комунальних установ і закладів. [46]

Важливо відзначити, що якісне стратегічне планування призвело до численних потенційних переваг в організації роботи КП «Інститут розвитку міст» протягом останніх кількох років:

1. підвищення ефективності, адже, отримані фінансові ресурси були спрямовані на досягнення стратегічних цілей;
2. оскільки, результати впровадження стратегічного планування передбачали врахування потреби найбільш численних соціальних груп населення громади, можна говорити про зростання взаєморозуміння між владою і громадськістю щодо витрат коштів на конкретні потреби;
3. більш активне залучення жителів громади до процесу прийняття стратегічно важливих управлінських рішень для її розвитку;
4. покращення процесу комунікації та зв'язків з громадськістю.

Етап моніторингу та оцінки безпосередньо завершує цикл стратегічного управління на рівні Інституту, який являє собою постійний та безперервний процес. На сьогоднішній день, використання процедур моніторингу та оцінювання дозволяє досліджуваній організації вчасно виявляти зовнішні загрози і можливості для організації, особливо в умовах негативного впливу наслідків військового вторгнення росію та створювати відповідне ресурсне забезпечення для усіх проєктів, передбачених в рамках стратегічного планування.

Як висновок можна сказати, що моніторинг та оцінювання застосування інструментів стратегічного планування в діяльності КП «Інститут розвитку міст» є важливими етапами в забезпеченні ефективного міського розвитку. За допомогою цих процесів підприємство може визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі і завдання, визначені в стратегічних планах.

КП «Інститут розвитку міст» міста Вінниці регулярно здійснює моніторинг виконання стратегічних планів та проєктів, які вони розробляють. Цей процес може включати збір та аналіз даних, вимірювання прогресу, порівняння зі стратегічними показниками, ідентифікацію проблем та виявлення можливостей для коригування стратегії. Оцінювання використання інструментів стратегічного планування включає в себе аналіз того, наскільки ефективно вони сприяють досягненню стратегічних цілей в контексті забезпечення розвитку міста Вінниця.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

3.1. Рекомендації щодо впровадження інструментів удосконалення методології стратегічного планування на місцевому рівні

Удосконалення методології формування та реалізації стратегічного планування на місцевому рівні є важливим завданням для забезпечення місцевого розвитку територій, покращення якості життя громадян та забезпечення сталого росту. Стратегічне планування на місцевому рівні визначає напрями розвитку міст, сіл, та регіонів і впливає на всі аспекти їхнього функціонування.

Проаналізувавши результати дослідження, наведені у першому та другому розділах кваліфікаційної роботи, можна визначити низку можливих проблем та перешкод удосконалення методології формування та реалізації стратегічного планування на місцевому рівні:

Таблиця 3.1 - Проблеми та перешкоди удосконалення методології формування та реалізації стратегічного планування на місцевому рівні

Проблема	Характеристика
Недостатнє залучення громади	Якщо планування не враховує думку та потреби місцевих жителів, це може викликати невдоволення та неприйняття запропонованих стратегій
Фінансові обмеження	Недостатні фінансові ресурси можуть обмежити реалізацію стратегічних планів, особливо якщо потрібні інвестиції у важливі проєкти
Зміни урбаністичного середовища	Непередбачувані зміни в умовах міського середовища, такі як зміни в технологіях, міграції або зміни клімату, можуть впливати на стратегічне планування

Продовження таблиці 3.1

Відсутність якісної інформації	Якщо планування базується на обмежених чи неточних даних, це може призвести до невірних рішень та стратегій комунального підприємства
Політичні перешкоди	Політичні аспекти можуть впливати на процес прийняття рішень та реалізацію стратегій, що може призвести до непослідовності та неефективності

Джерело: складено автором

Розгляд проблеми і труднощів стратегічного планування тісно переплітаються з усіма проблемами управління організацією. Тому для ефективного стратегічного планування для початку необхідно вирішувати відносно невеликі проблеми (управлінський облік, формування управлінської звітності тощо).

Рекомендації є покроковим алгоритмом розроблення оперативної цілі щодо розвитку малого та середнього підприємництва на рівні міста. Запропонований у рекомендаціях підхід базується на положеннях чинних нормативно-правових актів України, зокрема:

- Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;^[8]
- Закону України «Про засади державної регіональної політики»;^[9]
- Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695; ^[10]
- Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 504. ^[11]
- Концепція інтегрованого розвитку Вінниці 2030. ^[28]

Одним із найважливіших завдань, щодо удосконалення чинного механізму забезпечення планування місцевого розвитку, є перегляд, внесення

змін і доповнень до законодавчих актів, що регулюють даний процес, з метою їх приведення у відповідність до реалій сьогодення, зокрема, закріплення у них розширених повноважень органів місцевого самоврядування внаслідок здійснення реформи децентралізації, визначення їх місця і ролі, поряд з іншими інституціями, у плануванні розвитку територій та відповідальності за його кінцеві результати.[39]

Сучасне суспільство відзначається високою динамікою змін у зовнішньому середовищі. З середини минулого століття темпи змін у зовнішньому середовищі зростають, і цей фактор важливий для удосконалення стратегічного планування на місцевому рівні.

Рухливість середовища різна для кожної організації і залежить від його цілей, завдань, активності зовнішнього середовища та розмірів. Це створює нестабільність умов діяльності підприємства.[14]

Аналіз внутрішнього середовища включає виявлення слабких сторін діяльності комунального підприємства. Для цього необхідно визначити сфери, де ймовірно виявиться негативний вплив кризових умов. Також важливо визначити рівень спроможності організації подолати негативний вплив зовнішнього середовища та організувати діяльність у кризових умовах. [14] Визначимо слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Слабкі сторони комунального підприємства «Інституту розвитку міст» [43]

Експертиза і ресурси:	Недостатній рівень реального впливу громадськості на процеси прийняття рішень
Зв'язки та партнерства:	Взаємодія між Інститутом розвитку міст і Вінницькою міською радою має ситуативний характер
Гнучкість та адаптивність:	Недостатній рівень активності влади щодо залучення «Інституту розвитку міст» до прийняття рішень
Здатність до інновацій:	Бюджетне фінансування

Також, слід брати до уваги дослідження зовнішнього середовища:

- оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії підприємства;
- контроль і аналіз діяльності конкурентів;
- визначення чинників, які мають більше можливості для досягнення цілей шляхом коригування планів. [32]

Проблемою та перепорою для кожної організації виступають ризики. В свою чергу, політика управління ризиками – це сукупність форм, методів, прийомів та методів управління ризиками, метою яких є зниження ризику прийняття неправильних рішень та потенційне негативних наслідків. [31] Для комунального підприємства «Інститут розвитку міст» вивчення та оцінка ризиків необхідні для того, щоб визначити настання подій із негативними наслідками, а також небезпеку виникнення непередбачених втрат та збитків. [25]

Ризиками, яких можна запобігти, є внутрішні ризики, що виникають всередині підприємства, які можна контролювати та рекомендовано усунути або уникнути. Прикладами такого типу ризиків є ризики від несанкціонованих, незаконних, неетичних, неправильних або невідповідних дій співробітників і керівників, а також ризики від збоїв у рутинних операційних процесах. [15]

Стратегічними ризиками майже неможливо керувати, натомість підприємству потрібно впроваджувати систему оцінювання ризиками, розробленої з метою зменшення ймовірності того, що передбачувані ризики справді матеріалізуються, і для покращення здатності підприємства нівелювати наслідки ризиків або стримувати ризикові події, якщо вони відбудуться. [15]

Найбільш оптимальним варіантом для КП «Інститут розвитку міст», на нашу думку, є застосування інтегрованої моделі управління ризиками. Інтегрована модель управління ризиками на підприємстві встановлює взаємозв'язок між:

– цілями організації (стратегічними(strategic), операційними (operations) цілями, цілями підготовки звітності (reporting) та дотримання законодавства (compliance));

– організаційною структурою компанії (рівні компанії (entity level), підрозділи (division), господарської одиниці (business unit);

– компонентами процесу управління ризиками (внутрішнім середовищем (internal environment), постановкою цілей (objectivesetting), виявленням подій як ризиків і можливостей (event identification), оцінкою ризиків (risk assessment), засобами контролю (control activities), звітністю та документообігом (information and communication), моніторингом системи управління ризиками та її вдосконалення (monitoring)). [22]

Також одним із ефективних методів управління ризиками являється методологія COSO. Тому, проаналізувавши вищенаведену інформацію, а саме — проблеми та перешкоди удосконалення механізмів формування та реалізації стратегічного планування на місцевому рівні та проблематику управління ризиками, можна скласти варіанти вирішення та удосконалення стратегічного планування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Проекти, спрямовані на покращення процесів та ефективність стратегічного управління

Проект	Характеристика
Розробка цифрової платформи для стратегічного планування:	- Створення онлайн-платформи, яка дозволить учасникам процесу стратегічного планування спільно працювати над формулюванням, відстеженням та оцінкою стратегій. - Інтеграція інструментів для збору фідбеку від громади та інших стейкхолдерів.
Створення механізмів залучення громадськості	- Розробка та впровадження механізмів для систематичного включення громади в стратегічний процес планування. - Організація громадських форумів, обговорень та опитувань для збору ідей та пропозицій.

Продовження таблиці 3.3

Аудит та оцінка існуючих стратегій	• Проведення аудиту існуючих стратегій та планів для визначення їхньої ефективності. • Оцінка реалізації минулих стратегій.
Стратегічне партнерство з приватним сектором	• Встановлення стратегічного партнерства з приватним сектором для спільного розвитку та впровадження проектів. • Розробка механізмів для залучення інвестицій та технологічного обміну.
Стимулювання інновацій	• Створення фонду або програми для фінансування інноваційних проектів та ідей. • Запуск конкурсів та викликів для залучення новаторських рішень в галузі стратегічного розвитку.

Джерело: складено автором на основі [43]

Слід зауважити, що КП «Інститут розвитку міст» при здійсненні стратегічного планування слід уникати найбільш поширених проблем його неефективності:

- невикористання сучасних інструментів стратегічного планування, слабкий рівень впровадження цифрових рішень;
- покладання відповідальності за даний процес лише на окремих працівників, відсутність злагодженої командної роботи та спільного стратегічного бачення;
- залучення дуже низького рівня фінансування на навчання та розвиток професійних навичок працівників, що відповідають за процес стратегічного планування;
- низький рівень залученості громадян до процесу стратегічного планування;
- недотримання принципу прозорості та підзвітності.

Для цього можна застосувати ряд важливих заходів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Заходи уникнення типових проблем стратегічного планування, які можуть бути застосовані КП «Інститут розвитку міст»

Джерело: складено автором

В свою чергу, для покращення ефективності системи управління ризиками для КП «Інститут розвитку міст» необхідною є розробка комплексу заходів, що ґрунтуються на наступних принципах:

1. постійний моніторинг ризикових ситуацій, виявлення джерел виникнення ризиків, їх масштабності, сили і напряду впливу на поточну і стратегічну діяльність;
2. запровадження внутрішнього аудитування якості як умови зниження ризику в управлінні якістю;
3. впровадження сценарних підходів в управління ризиками, вибір найбільш прийняттого з точки зору співставлення витрат та отриманої вигоди або мінімізації негативних наслідків ризику;

4. створення інформаційної системи оцінки ризиків та прогнозування наслідків їх впливу на діяльність організації. [34]

Як висновок можна сказати, що у даному розділі наведено ряд ключових рекомендацій, які вплинуть на ефективність стратегічного планування на місцевому рівні. На основі проведеного аналізу та розгляду вказаних проблем та можливих вдосконалень, можна зробити кілька висновків.

Важливим є визнання того, що стратегічне планування на місцевому рівні вимагає системних та гнучких підходів. Рекомендації щодо удосконалення механізмів включають в себе активну участь громади, залучення різноманітних стейкхолдерів та впровадження інноваційних підходів.

Важливо враховувати специфічні потреби та особливості місцевих угруповань при розробці та реалізації стратегій. Гнучкість у використанні інструментів стратегічного планування та наголос на участі громади можуть сприяти створенню більш ефективних стратегій, які відповідають реальним потребам місцевих жителів.

Засоби комунікації та взаємодія між різними рівнями управління виявилися ключовими для успішної реалізації стратегічних цілей. Забезпечення відкритого обміну інформацією та залучення всіх зацікавлених сторін може підвищити легітимність та прийняття стратегій.

Також можна сказати, що розробка та впровадження стратегічного планування на місцевому рівні вимагає комплексного підходу, який обов'язково повинен враховувати участь громади, взаємодію з різними партнерами та постійний моніторинг результатів.

Що стосується ризиків, то оцінка, врахування та управління ризиками є ключовими етапами у процесі розробки та реалізації стратегічного планування. Це допомагає підприємству забезпечити стабільність, уникнути негативних наслідків непередбачених ситуацій і досягти своїх стратегічних цілей з більшою впевненістю.

3.2. Обґрунтування запропонованих рекомендацій: практичний аспект

Сьогодні впровадження теорії планування в практичну діяльність та поступове її удосконалення вимагають системного підходу при розв'язанні цієї проблеми у контексті управління плануванням діяльності організації. [37] Україна вже створила кілька систем для розробки стратегій, програм і планів на різних рівнях публічного управління та в різних сферах законодавства, включаючи вплив міжнародних донорів, які підтримують реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.[23]

Таким чином, пропонуємо наступні рекомендації удосконалення методології формування та реалізації стратегічного планування на місцевому рівні комунального підприємства «Інститут розвитку міст», які представлені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Рекомендації щодо удосконалення методології стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст»

Цифрова платформа для стратегічного планування, створена на рівні комунального підприємства «Інститут розвитку міст», може стати важливим інструментом управління міським розвитком. Перш за все, це дозволить зібрати та проаналізувати значний обсяг даних щодо різних аспектів соціально-економічного розвитку міста, що сприятиме більш глибокому розумінню проблем, з якими стикається територіальна громада, та виокремити ключові напрямки стратегічного розвитку.

Важливим аспектом створення цифрової платформи можна назвати також можливість більш ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи місцеву владу, бізнес-спільноту, представників ОГС та жителів міста. Платформа має стати своєрідним сприятливим простором для обміну інформацією та діалогу, а, отже – формування спільної візії майбутнього розвитку міста.

Також за допомогою цифрової платформи можна прогнозувати та моделювати сценарії розвитку, а також здійснювати моніторинг результатів впроваджених стратегій. Це допоможе Інституту приймати обґрунтовані рішення, зорієнтовані на досягнення конкретних цілей розвитку міста.

В свою чергу, забезпечення відкритого доступу до даних через платформу стимулюватиме інновації та дозволить іншим організаціям та аналітичним центрам використовувати цю інформацію для подальших досліджень та розробки нових стратегій. Це зробить платформу не лише інструментом управління, але й центром екосистеми міського розвитку, де спільно будуть працювати різні суб'єкти для досягнення спільних цілей.

Рекомендації щодо розробки цифрової платформи для стратегічного планування передбачають:

- визначення мети створення цифрової платформи;
- залучення до участі в розробці зацікавлених сторін, забезпечення відповідності платформи їх інтересам;

- розробка функціоналу цифрової платформи, який дозволить проводити стратегічне планування, аналізувати дані та розробляти рекомендації;
- забезпечення можливості доступу до важливих даних для усіх зацікавлених сторін;
- передбачення можливості використання аналітики та інструментів штучного інтелекту для автоматизації процесів аналізу та стратегічного планування;
- розробка інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для користувачів, забезпечення можливості відстежування індикаторів розвитку та виведення результатів аналізу у зрозумілій формі;
- забезпечення високого рівня безпеки для захисту конфіденційності даних;
- створення інтеграції цифрової платформи з існуючими системами управління та моніторингу на рівні міста;
- забезпечення можливостей для навчання та підтримки для користувачів платформи, розробка навчальних матеріалів та організація відповідних тренінгів.

Залучення громадськості до процесу стратегічного планування на рівні комунального підприємства «Інститут розвитку міст» є критично важливим елементом для створення успішних та ефективних стратегій розвитку міста. Такий підхід допоможе забезпечити підвищення рівня довіри мешканців міста до діяльності організації. Адже, у такому випадку громадськість стає активним учасником та союзником у вирішенні проблем та розробці стратегічно важливих документів.

Перевагою такого формату залучення громадськості є врахування інтересів та проблем різноманітних соціальних груп, які проживають на території міста. Це дозволяє створювати стратегії, які відповідають реальним потребам громадян. Крім того, залучення громадськості робить стратегічне планування більш адаптивним до суспільних змін. Врахування думки

громадян сприятиме створенню стійких та збалансованих стратегій, спрямованих на підвищення якості життя та благополуччя всіх мешканців міста. Нижче наведено рекомендації щодо розробки механізму залучення громадськості до процесу стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст»



Рисунок 3.3 – Складові механізму залучення громадськості до процесу стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст»

Встановлення стратегічного партнерства КП «Інститут розвитку міст» з приватним сектором з метою удосконалення процесу стратегічного планування може передбачати наступні заходи:

1) визначення спільних цілей та завдань, які можуть бути вирішені в процесі здійснення стратегічного планування шляхом взаємодії між КП «Інституту розвитку міст» та приватним сектором;

- 2) формування робочої групи, в якій будуть представлені представники Інституту та ключові представники приватного сектору міста;
- 3) визначення конкретних проєктів та ініціатив, які можна реалізувати буде спільно реалізувати. Наприклад, розвиток інфраструктури, сприяння впровадженню енергоефективних технологій, створення програм підтримки розвитку соціального підприємництва тощо;
- 4) визначення чітких ролей та завдань кожної зі сторін під час стратегічного партнерства, що дозволить уникнути непорозумінь та забезпечити ефективне виконання завдань стратегічного планування;
- 5) визначення джерел фінансування для спільних проєктів, обговорення можливості залучення інвестицій та інших фінансових ресурсів з боку приватного сектору.

На нашу думку, встановлення стратегічного партнерства між КП «Інститут розвитку міст» та приватним сектором матиме ряд переваг, що сприятимуть забезпеченню успішності стратегічного планування та розвитку міста в цілому. Перш за все, таке партнерство дозволяє об'єднати ресурси та цінний досвід обох сторін для досягнення спільних цілей. Зі свого боку, приватний сектор у якості внеску може забезпечити інноваційні підходи, фінансові ресурси та технологічні рішення. В той час як внеском Інституту можуть стати знання про місцеві потреби та досвід у сфері сталого розвитку.

Також варто зауважити, що приватний сектор має велику зацікавленість у сталому розвитку міста, оскільки від цього залежить ефективність його власної діяльності та конкурентоспроможність. Таке партнерство може створити зону взаємодії, в якій спільно розробляються та реалізуються проєкти, що призводять до взаємної вигоди усіх сторін. Разом з тим, стратегічне партнерство із приватним сектором забезпечить фінансову сталість для проєктів стратегічного розвитку. Це особливо актуально в умовах обмежених можливостей місцевого бюджету (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Переваги встановлення стратегічного партнерства між КП «Інститут розвитку міст» та приватним сектором у процесі здійснення стратегічного планування

В свою чергу, стимулювання інновацій в контексті удосконалення методології стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст» може включати ряд важливих заходів:

А) стимулювання участі технологічних стартапів у процесі стратегічного планування;

Б) посилення партнерства з вищими навчальними закладами міста для впровадження молодіжних ініціатив та результатів наукових досліджень у процесі стратегічного планування;

В) проведення регулярних конкурсів інноваційних ідей для впровадження у процесі стратегічного планування;

Г) пропагування інноваційної культури серед працівників комунального підприємства та жителів міста через навчання та інформаційну підтримку для розвитку креативного та інноваційного мислення.

З метою уникнення або подолання ризиків, пов'язаних із удосконаленням методології стратегічного планування на місцевому рівні, комунальному підприємству «Інститут розвитку міст» можна вжити ряд заходів, представлених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи подолання ризиків, пов'язаних із удосконаленням методології стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст»

Назва ризику	Наслідки впливу ризику	Заходи подолання
Недостатній рівень залученості громадськості до процесу стратегічного планування	Низький рівень участі громадськості може призвести до суспільного неприйняття розроблених стратегій, адже вони не будуть враховувати реальних потреб жителів міста	Забезпечення відкритого та прозорого процесу стратегічного планування, включаючи публічні консультації та обговорення, проведення інформаційних кампаній та поширення публікацій з метою залучення різних груп громадськості
Брак фінансування	Зменшення ефективності роботи комунального підприємства, втрата потенційних можливостей стратегічного розвитку	Здійснення ретельного планування бюджету при стратегічному плануванні, залучення фінансування з різних джерел, включаючи гранти, інвестиції та

Продовження таблиці 3.4

		партнерства з приватним сектором.
Політична нестабільність	Політична нестабільність може викликати зміни у пріоритетах та стратегічних цілях місцевого розвитку, що, в свою чергу, може ускладнити процес довгострокового планування	Застосування підходу гнучкості в процесі розробки документів стратегічного планування з метою адаптації до можливих змін політичного характеру
Брак технічних ресурсів та засобів	Сповільнення процесу впровадження інноваційних рішень в контексті розробки планів стратегічного розвитку	Забезпечення належної підготовки працівників, розвиток цифрових вмінь та навичок. Передбачення можливості додаткового залучення фахівців, спроможних впроваджувати та використовувати новітні технології
Неякісна аналітична інформація	Неправильний аналіз проблем розвитку міста або ж відсутність детального дослідження може призвести до невірної визначення пріоритетів та цілей стратегічного аналізу, а також лише часткового вирішення важливих проблем	Здійснення глибокого аналізу та дослідження перед здійсненням стратегічного планування, залучення зовнішніх експертів та дослідників для забезпечення комплексного розуміння проблем та вироблення управлінських рішень

Джерело: складено автором

Таким чином, удосконалення методології стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст» є важливою складовою досягнення основних завдань його діяльності. Це дозволить комунальному підприємству більш системно та комплексно визначати пріоритети розвитку міста,

враховуючи конкретні соціально-економічні проблеми. Також варто зауважити, що врахування соціальних та культурних аспектів у стратегічному плануванні дозволить КП «Інститут розвитку міст» впроваджувати ефективні проєкти, спрямовані на забезпечення комфортного та зручного життя жителів міста.

Крім того, удосконалення методології стратегічного планування в контексті дотримання концептуальних засад стійкого міського розвитку та впровадження інноваційних рішень дозволить комунальному підприємству сприяти сталому розвитку громади в умовах повоєнного відновлення.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. У світовій практиці стратегічне планування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій і постає – необхідним та ефективним інструментом для досягнення успіху в умовах постійної зміни економічного середовища. Застосування стратегічного планування сприяє не лише зростанню ефективності та результативності, але й вдосконаленню процесів прийняття рішень, покращенню комунікацій з громадськістю та підвищенню рівня підтримки з боку зацікавлених сторін.

2. Розвиток стратегічного планування на місцевому рівні вимагає системного та обґрунтованого підходу. Стратегічне планування є ключовим інструментом для досягнення цілей і завдань, а також ефективного використання ресурсів.

3. Здійснений аналіз діяльності комунального підприємства «Інститут розвитку міст» міста Вінниці вказує на значний внесок організації у процес розвитку та вдосконалення міського середовища. Організація активно працює над вирішенням проблем і впровадженням стратегічних заходів для покращення якості життя мешканців. Заходи, запроваджені Інститутом, спрямовані на створення ефективної інфраструктури, забезпечення сталого розвитку, та сприяння соціальному та економічному піднесенню міста.

4. Моніторинг та оцінювання застосування інструментів стратегічного планування є невід'ємною частиною управління діяльністю КП «Інститут розвитку міст» і дозволяє забезпечити адаптацію до змін у середовищі та досягнення стратегічних цілей. У свою чергу моніторинг складається з основних аспектів: визначення ключових показників продуктивності; аналіз здійснення стратегій; залучення зацікавлених сторін;

оцінка ризиків та здатності до адаптації; внутрішній та зовнішній аналіз; підготовка звітів та комунікація результатів.

З метою удосконалення методології стратегічного планування на рівні КП «Інститут розвитку міст» у кваліфікаційній роботі наведено наступні пропозиції:

- розробити цифрову платформу для стратегічного планування;
- розробити механізм залучення громадськості;
- встановити стратегічне партнерство з приватним сектором;
- стимулювати впровадження інновацій.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державне стратегічне планування : Проект Закону України від 03.11.2011 № 9407. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7 дата звернення: 20.10.2022).
2. Звіт I квартал 2020 року. Вінницька міська рада, Комунальне підприємство «Інститут розвитку міст». від 27.12.2019 № 2076 URL: <https://2021.vmr.gov.ua/MunicipalEnreprise/ContentLibrary/b1132ae0-68bc-48d49095543eea4c097c/21/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%86%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB-2020.docx>.
3. Звіт II квартал 2020 року. Вінницька міська рада, Комунальне підприємство «Інститут розвитку міст». № 1-08/07.20 від 08.07.2020 р URL: <https://2021.vmr.gov.ua/MunicipalEnreprise/ContentLibrary/b1132ae0-68bc48d49095543eea4c097c/21/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%86%D0%86%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB-2020.docx>.
4. Звіт III квартал 2020 року. Вінницька міська рада, Комунальне підприємство «Інститут розвитку міст». № 2-09/10.20 від 09.10.2020 р. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/MunicipalEnreprise/ContentLibrary/b1132ae068bc48d49095543eea4c097c/21/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%86%D0%A0%D0%9C3%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB-2020%2011%202020.docx>.
5. Звіт I квартал 2021 року. від 24.12.2020р. №51. Вінницька міська рада, Комунальне підприємство «Інститут розвитку міст». URL: <https://2021.vmr.gov.ua/MunicipalEnreprise/ContentLibrary/b1132ae0-68bc-48d49095543eea4c097c/21/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82->

%D0%86%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB-2021.docx.

6. Звіт II квартал 2021 року. Вінницька міська рада, Комунальне підприємство «Інститут розвитку міст». № 1-07/07.21 від 07.07.2021 р. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/MunicipalEnreprise/ContentLibrary/b1132ae068bc48d49095543eea4c097c/21/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%20%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%202021%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.docx>.

7. Рішення Вінницької міської ради від 21.12.2018 № 1487 36 сесія 7 скликання Про хід виконання «Програми інноваційного розвитку муніципального управління на 2017-2020 роки» у 2018 році. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2018/%E2%84%961487%2021-12-2018.pdf>.

8. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 3, ст. 23). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

9. Закон України «Про засади державної регіональної політики» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст. 90). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> 16.

10. Постанова від 5 серпня 2020 р. № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

11. Розпорядження від 24 травня 2017 р. № 504-р «Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#Text> 17. Вінницька міська рада. Комунальне підприємство міської ради URL: <https://www.vmr.gov.ua/instytut-rozvytku-mist#undefined1>.

12. «Місто контенту» – платформа для взаємодії активної громади та місцевого самоврядування. URL: <https://mistozmistiv.vn.ua/en/application/>.

13. Андрушко А. А., Діденко Є. О. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/69.pdf
14. Андрищенко І. Є., Колеснік В.І. Проблеми стратегічного планування на підприємстві. *Сталий розвиток України*. 2018. № 2(39). С. 64-72. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/3532/1/Andryushchenko_Problems_of_strategic.pdf.
15. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 31-37. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-308-05.pdf>.
16. Белова І., Семенишена Н. Інтегрована звітність інституційних одиниць: інтерпретаційне поле концепту. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 2. С. 16-32. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/475/522>.
17. Біловол О. О. Роль та сутність стратегічного планування в системі управління організацією. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 28 квіт. 2022 р. – Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2022. С. 132-133. 2022. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymconf/xxiii_konferenciya_suchasnyy_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.pdf#page=132
18. Бутнік Сіверський М.Р. Стратегічне планування. Актуальні питання сучасної науки та практики. *Матеріали науково-практичної конференції* (15 листопада 2018, Київ). Київ, 2018. С. 66-67. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/2018-11-15_materiali-%D1%81onference-krok.pdf#page=66
19. Васильєва Л. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3 (34). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/4.pdf>.

20. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-146_154.pdf.
21. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60-69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9https://stud.com.ua/22672/ekonomika/planuvannya_na_pidpriyemstvi
22. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обидєннова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-20-2019.pdf#page=229>.
23. Їжак О.І., Максименко О.П., Химинець В. В. Удосконалення регіонального та місцевого стратегування соціально-економічного розвитку. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2020. С. 1-8. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/socialno-ekonomichnyi-rozvytok-1.pdf>
24. Качний С. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. №2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/23.pdf.
25. Коваленко, В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3 (51), 175–180. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>
26. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. №2(12). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf>

27. Коненко В., Соколов Д. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5, 2021. URL: www.economy.nayka.com.ua
28. Концепція інтегрованого розвитку Вінниця 2030. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/Lists/IntegratedUrbanDevelopment/Default.aspx>
29. Коюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. науково-практ. конф.*, 18-19 бер. 2019 р. Х. : Вид. ФОП Панов А. М., 2019. С. 112-114. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21319>
30. Левицька С. О., Попчук Д. О. Інтегрована звітність: функціональне призначення та критерії її ефективності. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2022. Вип. 4 (100). URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve420227>
31. Мирошниченко, Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
32. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи Стратегічного планування. *Virtus: scientific journal / editor-in-chief m.a. Zhurba – June*. 2019. №3. С. 267-270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf
33. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник : Державне управління*. 2021. №1 (7). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7))
34. Попович Т. Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. 2019. С. 1-4. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37612/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7>

%D0%B8%20%D0%A2.%20%D0%9F%D0%9E%D0%9F%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A7,%20%D0%9B.%D0%93%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9A%D0%9E%20_%202019.pdf

35. Родченко В. Б., Нечипоренко Я. Є. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 2. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2018_19\(2\)_38.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2018_19(2)_38.pdf)

36. Свидрук І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Економіки*. 2020. № 2. С. 24-35. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1100/1205>

37. Тарасюк Г.М. Стратегічне планування: адаптація до змін. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/195.pdf>

38. Тимошенко Т. Система моніторингу та оцінки якості виконання Стратегії. 2020. URL: <https://baryshivska-gromada.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/Systema-monitoryngu-Strategiyi.pdf>

39. Тищенко О. П. Механізм забезпечення ефективного планування регіонального розвитку та напрями його удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5—6. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5-6_2022/9.pdf

40. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/133978>

41. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Theory and history of Public AdministrationPublic Administration and Local Government*. 2020. Is. 3(46). URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/157/136>

42. Хаб «Місто Змістів». Стратегічний план 2018 – 2021 рр. URL: https://mistozmistiv.vn.ua/wp-content/uploads/2021/03/strategic-plan-MistoZmistiv_full.docx.pdf
43. Вінницька міська рада. Комунальне підприємство міської ради URL: <https://www.vmr.gov.ua/institut-rozvytku-mist>
44. Вінницька міська рада. Новини міста. URL: <https://www.vmr.gov.ua/dyrektor-kp-institut-rozvytku-mist-nazar-kovalenko-rozpoviv-pro-orhanizatsiiu-mizhnarodnoi-humanitarnoi-dopomohy-u-2022-rotsi>
45. Про внесення змін до рішення міської ради від 25.09.2020 № 2415 «Про затвердження Стратегії розвитку туризму міста Вінниці до 2030 року». URL: <https://vmr.gov.ua/media/%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%94%D0%9C%D0%9C%D1%82%D0%A2/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2029.04.2022.pdf>
46. Про хід виконання «Програми інноваційного розвитку муніципального управління на 2017-2022 роки» у 2021 році від 24.12.2021 URL: № 769 <https://2021.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2021/%E2%84%96769%2024-12-2021.pdf>
47. Стратегічне планування в державному управлінні. <https://school.home-task.com/strategichne-planuvannya-v-derzhavnomu-upravlinni/>
48. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. 03.07.2019. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>

49. Стратегічне планування розвитку територіальної громади в Україні.
2020. URL:

<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/strategichneplanuvannya.pdf>

50. Стратегічне планування. URL:
https://pidru4niki.com/89733/menedzhment/strategichne_planuvannya

