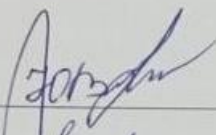


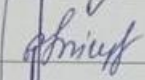
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

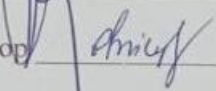
до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
за спеціальністю 281- «Публічне управління та адміністрування»

Тема роботи: «Формування системи стратегічного управління
містом»

Виконала: студентка групи ПУА-22  Капуста Ю.В.

Керівник: д-р екон. наук, професор  Міщук Є.В.

Нормоконтролер: д-р екон. наук, професор  Іщенко М.І.

Завідувач кафедри, д-р екон. наук, професор  Міщук Є.В.

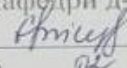
Кривий Ріг
2026 р.

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри д-р екон. наук, професор Міщук

Є.В.  « 19 »  2026р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (випускную) роботу

студенту гр. ПУА-22 Капусті Юлії Вікторівні

1. Тема роботи: «Формування системи стратегічного розвитку містом»
затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № 111 с
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «15» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література, нормативно-правова база України з питань стратегічного управління містом, офіційний сайт виконавчого комітету Криворізької міської ради, а також стратегічні документи й моніторингові звіти розвитку Криворізької міської територіальної громади.
4. Зміст кваліфікаційної (випускної) роботи (назви розділів):
Розділ 1. ТЕОРЕТИНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСТА КРИВОГО РОГУ ТА
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЙОГО РОЗВИТКУ
5. Перелік графічного матеріалу
Рисунок 1.1 - Основні складові процесу стратегічного управління містом
Рисунок 1.2. - Структура формування Стратегії міста [23]
Рисунок 1.6 - Цикл оцінки ефективності реалізації стратегії міста
Рисунок 2.3 - Інституції формування та реалізації стратегічного управління

Криворізької МТГ

Рисунок 2.4. - Напрями Стратегічного плану м. Кривого Рогу до 2025 року [49]

Рисунок 2.5 - Стратегічні та оперативні цілі Стратегії- 2030 [65]

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів, що їх стосуються:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	д-р екон. наук, професор Міщук Є.В.	11.03. 2026	16.04 2026
Розділ 2	д-р екон. наук, професор Міщук Є.В.	12.04 2026	21.05 2026

7. Дата видачі завдання «19» лютого 2026р.

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Співбесіда зі студентом по тематиці роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	19.02.2026	Виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (випускної) роботи	19.02.2026 - 08.03.2026	Виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (випускної) роботи	10.03 - 15.03.2026	Виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його керівнику	17.03.- 16.04.2026	Виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його керівнику	17.04 - 21.05.2026	Виконано
6	Підготовка вступу, висновків, реферату, ілюстративного матеріалу, тощо	22.05.2026	Виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання	23.05.-27.05.2026	Виконано
8	Отримання відгуку керівника	16.06.2026	Виконано
9	Попередній захист роботи	12.06.2026	Виконано
10	Захист роботи в ЕК		Виконано

Студентка

2013
(підпис)

Капуста Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Міщук
(підпис)

д-р екон. наук, професор Міщук Є.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ.....	10
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління містом.....	10
1.2. Нормативно-правове регулювання стратегічного управління містом в Україні.....	14
1.3. Методичні підходи до формування та оцінки ефективності стратегій розвитку міста.....	20
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСТА КРИВОГО РОГУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЙОГО РОЗВИТКУ.....	34
2.1. Характеристика виконкому Криворізької міської ради.....	34
2.2. Діагностика існуючої системи стратегічного планування та управління розвитком міста Кривого Рогу.....	40
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління містом.....	62
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	79

РЕФЕРАТ

ВР: 88 сторінок, 11 таблиць, 11 рисунків, 71 джерел, 6 додатків.

Метою випускної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи стратегічного управління розвитком міста (на прикладі м. Кривого Рогу).

Завдання роботи:

- Розкрити сутність, функції та особливості стратегічного управління містом.
- Дослідити сучасний стан нормативно-правового регулювання процесів стратегічного планування в Україні.
- Систематизувати методичні підходи до формування та оцінки ефективності стратегій розвитку міста.
- Надати характеристику виконавчого комітету Криворізької міської ради та визначити його роль у забезпеченні стратегічного розвитку міста.
- Здійснити комплексну діагностику системи стратегічного планування та управління розвитком міста Кривого Рогу.
- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління розвитком міста.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком міста.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти стратегічного управління містом.

Результати дослідження: в ході проведеного аналізу було встановлено, що в умовах сьогодення успішне формування та функціонування системи стратегічного управління містом пов'язано із забезпеченням багатовекторної співпраці та взаємодії між владою, бізнесом та громадою. При цьому важливим аспектом є те, що місцеве самоврядування виступає гарантом сталого розвитку територій, створюючи умови для життєстійкості громади в кризових умовах, а спеціалізовані установи, у свою чергу, забезпечують практичну реалізацію та інноваційний супровід стратегічних пріоритетів, а саме: впровадження інструментів «Smart City» та е-сервісів для мешканців; залучення міжнародних інвестицій та грантової підтримки; координація проєктної діяльності в громаді. Проведений аналіз, зокрема, показав, що в Кривому Розі місцевою владою ведеться систематична робота із забезпечення трансформації системи стратегічного планування, інтеграції сучасних інструментів моніторингу КРІ та розбудови безбар'єрного і цифровізованого середовища.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, МІСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ, ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТА, МОНІТОРИНГ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, SMART CITY, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІКИ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗУ- Закон України;

БКУ - Бюджетний кодекс України;

ІРМ- Інститут розвитку міста;

КП - Комунальне підприємство;

СЕА - Соціально-економічний аналіз;

Стратегія - Стратегія розвитку;

Сценарії- Сценарії розвитку громади;

План реалізації -Розроблення проекту Плану заходів з реалізації Стратегії;

ВПО - Внутрішньо переміщені особи;

ПСЕР - Програму економічного і соціального розвитку;

КП - Комунальне підприємство;

млрд грн - Мільярдів гривень;

МТГ - Міська територіальна громада;

ПДФО -Податок на доходи фізичних осіб;

КРІ - Ключові показники ефективності;

тис. осіб - Тисяч осіб;

ЦНАП - Центр надання адміністративних послуг;

рис. - рисунок.

Виконком - Виконавчий комітет Криворізької міської ради

КМР – Криворізька міська рада

Наказ Мінрегіону № 265 - Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад»

МСБ – малий та середній бізнес

НДТМ – найкращі доступні технології міста.

ВСТУП

Сучасний етап стратегічного розвитку України, який характеризується процесами децентралізації, європейської інтеграції та водночас масштабними викликами воєнного стану й повоєнного відновлення, вимагає кардинального оновлення підходів до управління місцевим розвитком. Міста як центри територіальних громад та ключові драйвери національної економіки стикаються з високим рівнем невизначеності, демографічними кризами, руйнуванням інфраструктури та обмеженістю фінансових ресурсів. За таких умов традиційне оперативне управління втрачає ефективність. Виникає гостра потреба у формуванні дієвої системи стратегічного управління, яка дозволяє муніципалітетам проактивно адаптуватися до змін середовища, ефективно мобілізувати внутрішній потенціал, залучати інвестиції та забезпечувати сталий розвиток і безпеку мешканців.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління та розвитку міст активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Вагомий внесок у розробку інструментів стратегічного планування та управління, просторового розвитку зробили такі науковці, як І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, а серед українських дослідників - В. Вакуленко, М. Долішній, В. Куйбіда, О. Осауленко, Ю. Шаров та інші.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи стратегічного управління розвитком міста (на прикладі м. Кривого Рогу).

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- Розкрити сутність, функції та особливості стратегічного управління містом.
- Дослідити сучасний стан нормативно-правового регулювання процесів стратегічного планування в Україні.
- Систематизувати методичні підходи до формування та оцінки

ефективності стратегій розвитку міста.

— Надати характеристику виконавчого комітету Криворізької міської ради та визначити його роль у забезпеченні стратегічного розвитку міста.

— Здійснити комплексну діагностику системи стратегічного планування та управління розвитком міста Кривого Рогу.

— Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління розвитком міста.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком міста.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти стратегічного управління містом.

Вітчизняна практика стратегічного управління наразі здійснює перехід від класичних статичних планів до сценарно-орієнтованих, гнучких документів розвитку територіальних громад. Значення ефективного стратегічного управління для організації діяльності місцевого самоврядування є визначальним, оскільки воно дозволяє: відійти від хаотичного розподілу коштів на користь програмно-цільового та середньострокового бюджетування; забезпечити єдність дій усіх підрозділів (департаментів, комунальних підприємств) навколо єдиної місії; побудувати дієву систему моніторингу за допомогою ключових показників ефективності (КРІ); а також підвищити рівень інвестиційної привабливості та інклюзивності міського простору.

Інформаційну та фактологічну базу дослідження склали: Конституція України, Бюджетний та Податковий кодекси; ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики»; Наказ Мінрегіону № 265; офіційні статистичні дані й моніторингові звіти Виконкому КМР; нормативно-статутні документи КП «ІРМ»; тексти «Стратегічного плану до 2025 року» та «Стратегії розвитку Криворізької МТГ до 2030 року»; рішення Криворізької міської ради; наукові праці, монографії, матеріали науково-практичних конференцій та профільні публікації в електронних періодичних

виданнях.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме системний та структурно-функціональний аналіз, аналіз нормативно-правового забезпечення, метод порівняльного та статистичного аналізу, табличний та графічний методи.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що сформульовані в роботі висновки, методичні підходи та практичні пропозиції щодо реорганізації координаційних процесів (зокрема, розгортання ГІС-платформи відкритого моніторингу КРІ, оптимізації архітектури дворівневого доступу до геопросторових даних та інтеграції дуальної освіти й реабілітаційних ветеранських сервісів на «Порталі мешканця Кривого Рогу») можуть бути безпосередньо використані «Управлінням економіки виконкому» КМР, КП «ІРМ» та профільними департаментами при щорічному коригуванні й реалізації середньострокових Планів заходів нової «Стратегії-2030». Запропоновані рішення дозволять мінімізувати стейкхолдерські та безпекові ризики, підвищити рівень прозорості та партисипації в громаді, а також забезпечити реальну трансформацію монопрофільної структури економіки міста в диверсифіковане «розумне» середовище.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління містом

У сучасних умовах глобалізації та децентралізації стратегічне управління розвитком територій набуває нових форм. Місто більше не розглядається як окрема адміністративна одиниця, а виступає ключовим елементом більш масштабної системи- міської територіальної громади.

Створення міських територіальних громад в Україні стало ключовим етапом масштабної реформи децентралізації, старт якій було дано у 2014 році. Фундаментальним завданням перетворень було не лише передача значних владних повноважень на місця, а й формування фінансово спроможних громад. Ідеться про відхід від централізованої моделі управління, забезпечення права громад самостійно розпоряджатися земельними, бюджетними та людськими ресурсами задля власного розвитку [1].

Розглядаючи місто як об'єкт впливу, П. Кругман визначає його як складну просторову агломерацію капіталу, інфраструктури та людських ресурсів, управління якою вимагає подолання економічної нерівності [2]. З позицій урбаністики, місто -це екосистема, розвиток якої залежить від інноваційного середовища [3]. Водночас у вітчизняній науці публічного управління місто розглядають як територіальна громада, об'єднана спільними інтересами забезпечення життєдіяльності [4].

Процес стратегічного управління згідно з класичним підходом - це систематичний процес визначення цілей та розподілу ресурсів. Однак з іншого боку стратегічне управління розглядається як адаптивна схема у потоці рішень. Зважаючи на специфіку управлінської сфери-це дисципліноване зусилля, спрямоване на прийняття фундаментальних рішень, які формують суть і напрям діяльності владного інституту. Доповнює ці теорії R. Freeman, яка акцентує на необхідності балансування інтересів різних сторін[5].

Узагальнюючи наведені підходи, стратегічне управління містом- це безперервний процес взаємодії структур місцевого самоврядування, спрямований на ефективний розподіл ресурсів та втілення цілей міської стратегії для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Сьогодні стратегічне управління містом розглядається як єдина цілісна система, де розвиток однієї сфери, наприклад економіки, прямо впливає на інші - екологію чи соціальну сферу. У межах цього формату стратегія має об'єднувати всі напрями діяльності, злагодженість та забезпечуючи збалансоване функціонування всієї міської системи як цілісного механізму.

Сутність стратегічного управління полягає у системному, цілеспрямованому та безперервному процесі визначення пріоритетних векторів розвитку міста у довгостроковій перспективі, формуванні спільної візії його майбутнього та розробці архітектури механізмів, програм та інструментів досягнення цих цілей в умовах динамічного зовнішнього середовища [6]. Цей процес не зводиться виключно до розробки формального документа- «Стратегії розвитку». Насамперед, це філософія управління та специфічний спосіб інституційного мислення, який передбачає перехід від фокусування на операційних процесах життєзабезпечення до фокусування на стратегічних результатах та створенні публічної цінності [7].

Метою стратегічного управління є створення реальних можливостей для покращення добробуту мешканців та розв'язання їхніх актуальних соціальних проблем шляхом підвищення ефективності роботи місцевої економіки. Це досягається через структурні зміни, раціональне використання економічного, природного та людського потенціалу, а також поступове наближення до європейських стандартів життя. Впровадження стратегічного управління на місцевому рівні є однією з ключових умов для повноцінного та результативного виконання функцій органами місцевого самоврядування.

Важливу роль процесі відіграють спеціалізовані агенції, такі як інститути розвитку міста (далі - ІРМ), які виступають каталізаторами змін, генерують

інноваційні проєкти та здійснюють фаховий супровід стратегічних ініціатив, поєднуючи академічну експертизу з практиками муніципального управління [8].

Стратегічне управління містом починається не з набору проєктів, а з визначення фундаментальних орієнтирів - місії, яка пояснює сенс існування міської громади, та візії, яка окреслює бажаний образ майбутнього. Такий підхід зміщує акцент із вирішення поточних проблем на створення довгострокових конкурентних переваг території, формуючи горизонт планування, що зазвичай охоплює період від п'яти до десяти років[9].

Ці базові елементи трансформуються в систему стратегічних цілей, які стають головним інструментом концентрації обмежених фінансових, кадрових і часових ресурсів на чітко визначених пріоритетах. Завдяки цьому управлінський процес перестає бути хаотичним реагуванням на зовнішні подразники, а перетворюється на продуманий, послідовний рух де наперед визначеного результату, де кожен проміжний крок наближає громаду до реалізації спільного бачення.

Водночас наявність глобального плану розвитку виконує функцію своєрідного фільтра для поточних рішень: будь-яка локальна ініціатива, інвестиційний проєкт чи зміна в політиці міста перевіряється на відповідність довгостроковим орієнтирам. Саме в цьому полягає сутність стратегічного мислення в управлінні - здатність міської влади діяти проактивно, забезпечуючи єдність дій усіх підрозділів та стейкхолдерів у напрямку сталого розвитку громади[9].

Оскільки стратегічне управління фокусується на визначенні, обґрунтуванні та досягненні перспективних цілей через відповідні цілі, його можна вважати одним із проявів цільового підходу.

Управління адаптується до швидких, часто неконтрольованих змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи, трансформації в законодавстві або безпекові ризики. Це забезпечує необхідну гнучкість і здатність швидко коригувати тактичні дії, зберігаючи при цьому загальну

життєздатність міста перед непередбачуваними викликами сучасності[9].

Розуміння сутності стратегічного управління містом неможливе без систематизації його ключових функцій (рис.1.1).

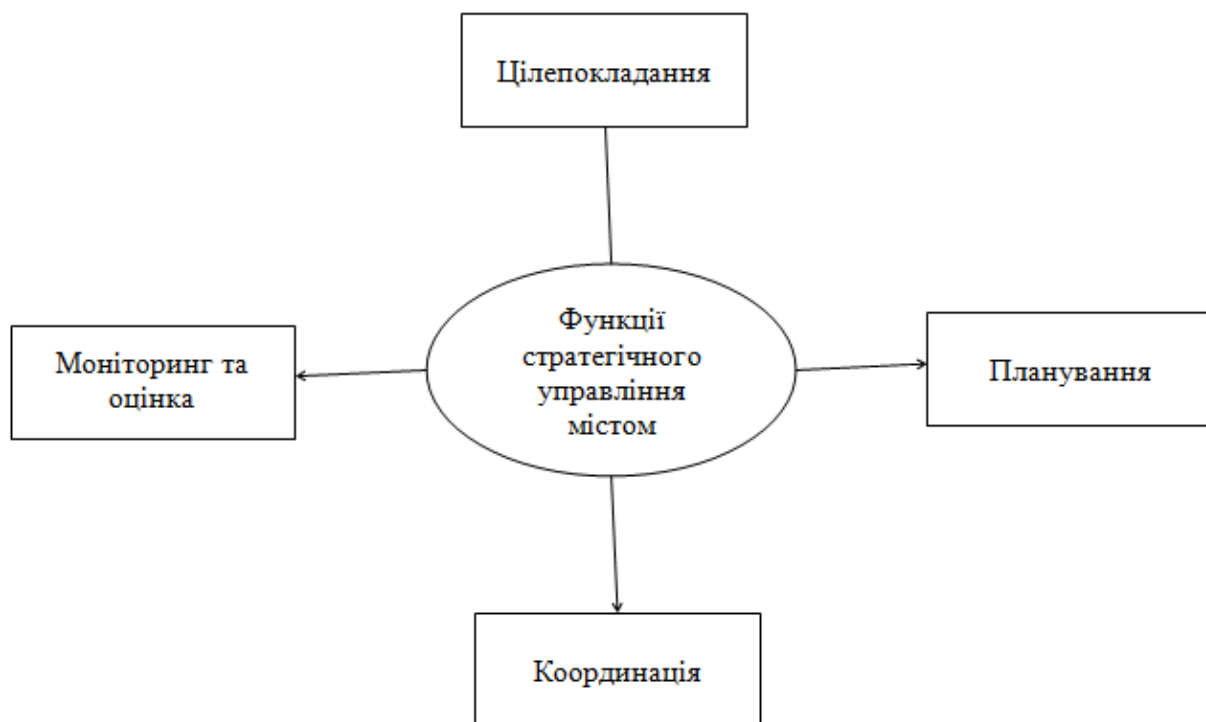


Рис.1.1 - Основні складові процесу стратегічного управління містом

Функція цілепокладання у передбачає формулювання довгострокового бачення міста у горизонті 10-20 років та декомпозицію цього бачення на стратегічні цілі та пріоритети. Ключовою вимогою є забезпечення узгодженості цілей із загальнодержавними та регіональними стратегічними документами. [10].

Функція планування реалізується через розробку стратегічного плану, операційних планів та планів дій. Сучасна практика муніципального планування відходить від моделі «великого плану» на користь гнучких, сценарно-орієнтованих документів, які передбачають регулярне оновлення та уточнення відповідно до мінливих умов. Операційний план конкретизує заходи, терміни, виконавців та обсяги фінансування на середньострокову перспективу (3-5 років).

Функція координації є критично важливою в умовах складної інституційної архітектури міського управління. Стратегічний план відіграє роль

консолідуючої платформи, навколо якої вибудовується співпраця між різними підрозділами виконавчих органів міської ради, депутатським корпусом, комунальними підприємствами, суб'єктами господарювання та інститутами громадянського суспільства [11].

Функція моніторингу та оцінки забезпечує зворотний зв'язок між задекларованими цілями та реальними результатами. Система стратегічного моніторингу включає набір кількісних та якісних індикаторів, які вимірюють прогрес у досягненні стратегічних цілей[12].

Отже, сутність стратегічного управління містом полягає у формуванні проактивної, комплексної та життєстійкої системи планування та реалізації пріоритетів просторового, соціального й економічного розвитку територіальної громади. Воно виходить далеко за межі традиційного адміністрування, перетворюючись на механізм конструювання майбутнього міста через синергію влади, бізнесу та громадянського суспільства.

1.2. Нормативно-правове регулювання стратегічного управління містом в Україні

У сучасних умовах децентралізації, глобалізації та посилення конкуренції між територіями стратегічне управління містами набуває особливого значення. Міста стають не лише адміністративними одиницями, а й центрами економічного розвитку, інновацій, культурного життя та соціальної активності населення. Ефективне управління міським розвитком неможливе без чіткої системи нормативно-правового забезпечення, яка визначає механізми планування, реалізації та контролю стратегічних рішень.

Нормативно-правове регулювання стратегічного управління містом в Україні формується під впливом конституційних норм, законодавчих актів, державних стратегій, міжнародних стандартів та практики місцевого самоврядування. Особливої актуальності ця тема набула після проведення

реформи децентралізації, яка розширила повноваження органів місцевого самоврядування та підвищила їхню відповідальність за соціально-економічний розвиток територій.

Стратегічне управління передбачає довгострокове планування розвитку міста, визначення пріоритетів, ресурсного забезпечення та створення механізмів реалізації стратегічних цілей. Водночас правове регулювання забезпечує законність, прозорість та ефективність управлінських рішень.

Основою нормативно-правового регулювання стратегічного управління міст є Конституція України. Вона визначає принципи організації державної влади та місцевого самоврядування[13].

Відповідно до статті 7 Конституції України в державі визнається та гарантується місцеве самоврядування. Це означає право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України.

У статтях 140-146 розділу 10 (додаток А) Конституції визначає, що місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами через місцеві ради, виконавчі органи, органи самоорганізації населення.

Конституція також закріплює матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування, що є важливою передумовою стратегічного розвитку міст.

Конституційні положення створюють правову основу для формування стратегій розвитку міст, місцевих програм та інших документів стратегічного планування.

Основним нормативним актом у сфері місцевого самоврядування є Закон України (далі - ЗУ) «Про місцеве самоврядування в Україні». Він визначає систему, повноваження та принципи діяльності органів місцевого самоврядування[14].

Закон закріплює право місцевих рад [14]:

- затверджувати програми соціально-економічного розвитку;
- ухвалювати місцеві бюджети;

- управляти комунальною власністю;
- залучати інвестиції;
- розробляти стратегії розвитку територій.

Важливе значення має ЗУ «Про засади державної регіональної політики»[15] та оновлення до нього ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [16]. Він визначає механізми стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях.

Одним з ключових моментів цього закону є поява статті 11¹ «Стратегії розвитку територіальних громад», яка робить стратегічне планування обов'язковим. До цього моменту планування розвитку міст часто було несистемним, не мало чітких юридичних рамок і залежало від політичної волі керівництва або зовнішньої допомоги. Оновлений Закон чітко визначає, що для планування розвитку територіальних громад мають розроблятися їхні стратегії.

Законодавство встановило чітку систему взаємозв'язку документів стратегічного планування, щоб уникнути відокремлення міських ініціатив від загальнодержавних цілей. Відповідно до частини 2 статті 11¹, виконавчі органи місцевого самоврядування (міських, сільських, селищних рад) розробляють стратегії на термін, узгоджений з вищими рівнями управління, і обов'язково враховують пріоритети, визначені Державною стратегією регіонального розвитку України (ДСРР) та відповідними регіональними стратегіями [16].

Законодавча норма щодо необхідності розробки стратегій передбачає наявність розгалуженої методологічної бази. Згідно з положеннями частини 4 статті 11¹ ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування державної регіональної політики, уповноважений затверджувати методичні рекомендації, які визначають процедуру розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання стратегій [16].

На виконання цієї норми було видано Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» (далі -Наказ Мінрегіону №265) 17].

Методичні рекомендації, затверджені Наказом №265, визначають чіткий, поетапний підхід до розробки стратегії розвитку мільйоном територіальною громадою. Цей процес складається з таких ключових кроків:

1. Підготовчий етап:

- Створення необхідних робочих груп та керівних органів.
- Збір актуальних даних.
- Проведення опитувань серед мешканців для виявлення їхніх потреб та бачень.

2. Розробка проєкту Стратегії:

- Проведення глибокого аналізу
- Формування чіткої системи цілей розвитку.
- Виконання SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.
- Особлива увага приділяється виявленню зовнішніх негативних факторів (наявних або ймовірних), які можуть перешкоджати розвитку.

3. Розробка проєкту Плану заходів:

- Цей етап є критично важливим для практичного втілення стратегії. Відповідно до законодавства, стратегії реалізуються виключно через плани заходів.
- План заходів перетворює довгострокові стратегічні цілі на конкретні завдання, інвестиційні проєкти та адміністративні дії. Він також визначає відповідальних осіб та терміни виконання.

4. Фінансове забезпечення:

- Визначення всіх можливих джерел фінансування для реалізації

Стратегії та Плану заходів. Це можуть бути кошти місцевого бюджету, державні субвенції, допомога від міжнародних донорів, а також залучений приватний капітал.

5. Моніторинг реалізації:

— Встановлення чітких показників для оцінки успішності виконання плану.

Стратегічне управління не може бути ефективним без інтеграції з бюджетним і податковим законодавством. Бюджетний кодекс України (БКУ- це фундамент, на якому будуються всі стратегічні цілі, оскільки він регулює доходи, позики та державну підтримку[18].

Відповідно до статті 75² Бюджетного кодексу, забезпечення середньострокового фінансування на місцевому та регіональному рівнях здійснюється в контексті досягнення завдань, визначених у відповідних стратегічних документах планування[18]. Це означає, що фінансові ресурси, які планується залучити та використати протягом кількох років, мають бути узгоджені зі стратегічними цілями розвитку територій, викладеними у місцевих та регіональних стратегіях.

Першочерговою вимогою є забезпечення того, щоб місцеві запозичення спрямовувалися виключно на потреби бюджету розвитку. Саме цей бюджет є рушійною силою для втілення стратегічних планів, адже він забезпечує фінансування капітальних інвестицій, а не поточних витрат на адміністративний апарат.

Таблиця 1.1 - Нормативно-правове забезпечення стратегічного управління містом в Україні

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання у стратегічному управлінні містом	Значення для стратегічного розвитку міста
Податковий кодекс України	Формування дохідної бази місцевого самоврядування.	Визначає перелік та ставки місцевих податків і зборів (на нерухомість, землю, єдиний податок), який є основою власного фінансового ресурсу громади.
ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності»	Просторове планування та забудова територій.	Інтегрує стратегічні цілі з просторовим розвитком через розробку Комплексних планів просторового розвитку територій громад, генпланів та зонінгу.
ЗУ «Про стратегічну екологічну оцінку»	Екологічна безпека та сталий розвиток.	Зобов'язує проводити СЕО для проектів стратегій та програм, щоб врахувати наслідки реалізації стратегічних рішень для довкілля та здоров'я населення.
ЗУ «Про інвестиційну діяльність» та ЗУ «Про державне-приватне партнерство»	Залучення позабюджетного капіталу.	Визначають правові механізми залучення інвесторів, захисту їхніх прав та реалізації масштабних інфраструктурних проектів спільно з бізнесом.
ЗУ «Про стимулювання розвитку регіонів»	Подолання депресивності та підтримка територій.	Надає інструменти для правового визначення територій, які потребують особливої підтримки (наприклад, територій відновлення), та залучення державних субвенцій.

Отже, нормативно-правове регулювання стратегічного управління в Україні є важливою складовою системи місцевого самоврядування та державного управління. Воно забезпечує правові основи планування, реалізації та контролю розвитку територій. Конституція України, закони та інші нормативні акти визначають повноваження органів місцевого самоврядування, механізми

стратегічного планування та управління та фінансового забезпечення розвитку міст.

1.3 Методичні підходи до формування та оцінки ефективності стратегій розвитку міста.

Стратегії розвитку (далі -Стратегія) розробляються на різних ієрархічних системних рівнях: підприємство, місто, регіон, економічний район та національна економіка в цілому. У процесі формування ефективної системи стратегічного управління містом особливого значення набуває чітка вертикальна інтеграція між муніципальним та регіональним рівнями. Розуміння цієї ієрархії дозволяє не просто розробляти відірвані від реальності плани, а ефективно узгоджувати локальні завдання міста із загальною регіональною стратегією, що є базовою умовою для злагодженої та результативної роботи колег і профільних підрозділів на місцях.

Муніципальні управлінці повинні володіти компетенціями не лише операційного менеджменту, а й стратегічного аналізу вищого рівня. Вони мають бачити місто не як закриту адміністративну одиницю, а як складову агломерації чи регіонального ринку праці.

Для визначення оптимальної поетапності розроблення та реалізації стратегій розвитку міста необхідно розуміти методики їх формування(таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.- Методичні підходи до формування та реалізації Стратегії

Підхід/модель	Типовий алгоритм
1	2
Місцеві стратегії розвитку	
Стратегічне планування стійкого розвитку за	- рішення про розроблення стратегії (міська рада, міський голова);

Продовження табл. 2.1

участю громади	- пошук виконавця (міський голова); - інформування про механізм роботи над стратегією; - створення робочих груп (міський голова, консультант); - узгодження графіка та принципів роботи (міський голова, консультант); - семінар 1: бачення майбутнього, визначення місії; - семінар 2: SWOT-аналіз; - семінар 3: стратегічні напрями та цілі; - семінар 4: розроблення стратегічних завдань; - семінар 5: визначення системи моніторингу; - опрацювання документа стратегії (консультант); - обговорення стратегії з місцевою громадою; - затвердження стратегії (міська рада); - публікація стратегії (міська рада); - завершальний етап реалізації стратегії
Регіональні стратегії розвитку	
Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку	- обґрунтування мети та підстав для розроблення стратегії; - аналіз та оцінка фактичного стану розвитку регіону; - формулювання місії регіону; - проведення SWOT-аналізу; - формулювання стратегічних цілей (напрямів) та поетапних планів дій; - визначення механізму реалізації стратегічного плану
Національна стратегія розвитку	
Стратегія економічного і соціального розвитку України	- аналіз глобальних тенденцій соціально-економічного розвитку країни; - формулювання стратегічних цілей та пріоритетів; - аналіз економічного потенціалу країни; - розроблення стратегій розвитку за окремими соціально-економічними напрямом

Класифікація методичних підходів наочно демонструє, що стратегічне

планування та управління в Україні функціонує як чітко структурована система, де кожен рівень підпорядковується вищому. Місцева Стратегія територіальної громади не є самостійним елементом, а радше частиною більшого цілого. Її формування неможливе без закладених на національному та регіональному рівнях структури. Ці вищі рівні визначаючи вектор, правила та межі[19].

На місцевому рівні, де громади беруть участь у стратегічному плануванні, переважає підхід «знизу-вгору». Однак, самостійність громад у формуванні свого бачення обмежена і підпорядкована загальній системі управління. Розробка місцевих стратегій безпосередньо залежить від державних та обласних макроекономічних та галузевих показників. Без врахування чинних регіональних програм та національної стратегії, які визначають державні інвестиційні пріоритети, місцеве стратегування не може бути ефективно розпочате чи завершене, оскільки громади мусять узгоджувати свої цілі та аналіз сильних і слабких сторін з цими пріоритетами [20].

Регіональний рівень стратегічного планування виконує роль обов'язкового посередника та координатора цих вимог, відзначаючись суворою стандартизацією на основі державних методичних вказівок. Розробка регіональних стратегій дозволяє адаптувати національні пріоритети до особливостей конкретного регіону. Оскільки регіональний процес узгоджує загальнонаціональні інтереси з ресурсами та можливостями територій, він є необхідною основою, без якої створення місцевої стратегії втрачає практичну цінність. Місцева стратегія, яка ігнорує регіональний контекст, ризикує залишитись лише декларативним документом, позбавленим доступу до державного фінансування та регіональних програм розвитку.

На найвищому, державному рівні, Стратегія економічного і соціального розвитку України встановлює загальні довгострокові напрямки розвитку економіки та пріоритети для окремих галузей. Цей документ є фундаментом для всієї системи стратегічного управління. Державна стратегія визначає рамки для регіонів, які потім адаптують їх для місцевих громад. Таким чином, національна

та регіональна стратегії мають пріоритет, а місцева стратегія є їхнім логічним продовженням. Без чітких національних та регіональних орієнтирів, розробка стратегії на рівні громади втрачає свою обґрунтованість [21].

Процес формування Стратегії міст можна умовно розділити на 5 етапів. (рис. 1.2) [22].

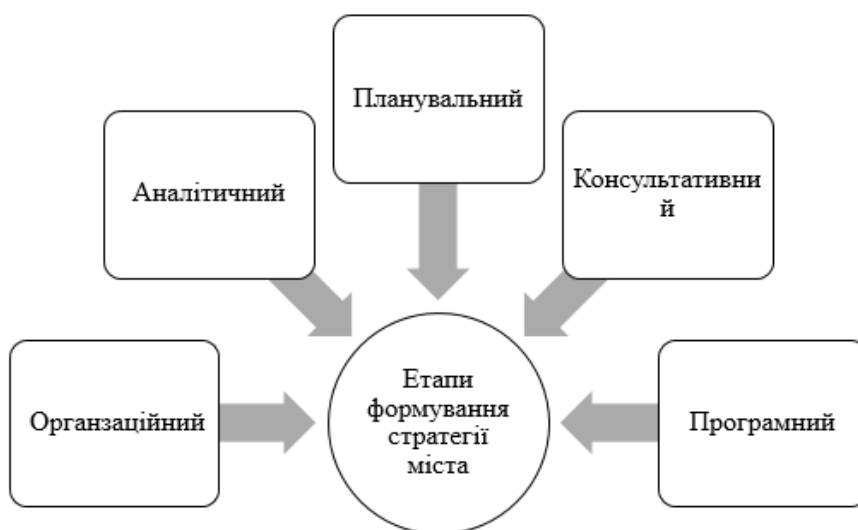


Рис. 1.2. - Структура формування Стратегії міста [23]

Організаційний етап включає запуск Стратегії офіційно місцевим самоврядним органом. Однак, громадські організації, групи мешканців або інші подібні об'єднання також можуть виступити з пропозицією розпочати цю роботу. Голова громади, видаючи розпорядження про розробку Стратегії, повинен чітко вказати[24]:

- Період, на який розрахована Стратегія.
- Основні етапи підготовки та очікувані терміни їх виконання.
- Склад робочої групи та її повноваження.

Це розпорядження варто опублікувати в засобах масової інформації. Для ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами рекомендується використовувати й інші методи комунікації. Наприклад, можна провести прес-конференцію, де буде оголошено про початок роботи та представлено детальний план дій. Також важливо повідомити обласну державну адміністрацію про початок розробки стратегічного документа громади. Це необхідно для

узгодження позицій та уникнення розбіжностей між планами розвитку громади та регіональною стратегією.

Для успішної розробки та реалізації Стратегії важливо залучити до процесу представників бізнесу, громадськості, наукових та освітніх установ, а також неурядових організацій. На цьому етапі важливо провести аналіз усіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити максимальну участь та врахування інтересів усіх, оскільки саме такий багатовекторний підхід дозволяє збалансувати потреби різних соціальних груп, мінімізувати потенційні конфлікти інтересів та закласти основу для високого рівня суспільної довіри до майбутнього стратегічного документа[25].

Після завершення інформаційних кампаній та аналізу зацікавлених сторін, формується та затверджується персональний склад робочої групи (рис. 1.3.) [26]. Ця група відіграє вирішальну роль у всьому процесі формування стратегії розвитку, оскільки вона виступає основним координаційним та експертно-аналітичним ядром, яке забезпечує акумуляцію пропозицій, проведення діагностики стану системи та безпосереднє проектування стратегічних, операційних цілей і завдань.

З завершенням організаційного етапу, формуванням Робочої групи та налагодженням зв'язків, стратегічне планування переходить до своєї аналітичної фази. На цьому етапі проводиться всебічний огляд міста, вивчається його внутрішній потенціал та досліджуються зовнішні сили, які на нього впливають.



Рис. 1.3 - Склад Робочої групи з розробки Стратегії міста [26]

З завершенням організаційного етапу, формуванням Робочої групи та налагодженням зв'язків, стратегічне планування переходить до свого аналітичної фази. На цьому етапі проводиться всебічний огляд міста, вивчається його внутрішній потенціал та досліджуються зовнішні сили, які на нього впливають.



Рис. 1.4 - Складові аналітичного етапу [27]

На рисунку 1.4 чітко видно, як тісно пов'язані між собою складові аналітичного етапу формування стратегії міста. Жодна з них не працює сама по собі вони діють як злагоджений механізм, де кожен крок допомагає іншому і

перевіряє його правильність.

Соціально-економічний аналіз (далі - СЕА) є важливою складовою у процесі розробки Стратегії. Саме СЕА слугує основою для формування можливих сценаріїв розвитку та визначення сильних і слабких сторін громади.

СЕА охоплює всі ключові аспекти життя та розвитку громади. Результати цього аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу Стратегії, який називається Профіль громади. Профіль громади - це докладний документ, у якому проведено аналіз і оцінку фактичного стану розвитку території за певний період часу [25].

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити громаду визначити її внутрішній потенціал (переваги та недоліки), а також проаналізувати зовнішні чинники (перспективи та ризики).

Ключовими завдання такого аналізу є максимальне використання сильних сторін задля подолання внутрішніх мінусів та своєчасне залучення зовнішніх шансів та розробці стратегій протидії загрозам (або перетворенні цих загроз на нові можливості).

Практичне формування SWOT-матриці зазвичай покладається на робочу групу, а сам процес проходить у форматі модерованої дискусії[24].

Сценарії розвитку громади (далі — Сценарії) є обґрунтованими та найбільш імовірними варіантами розвитку подій у зовнішньому середовищі. Головною метою їх підготовки є прогнозування наслідків поточних тенденцій для оптимізації процесів управління. Це дозволяє вчасно реагувати на виклики та забезпечувати стабільне фінансування розвитку громади як за рахунок бюджетів різних рівнів, так і з позабюджетних джерел.

Базовою основою для формування Сценаріїв є демографічний та економічний прогнози. Демографічний складник передбачає довгостроковий розрахунок чисельності та статеві-вікової структури населення на основі показників народжуваності, міграції та тривалості життя. Економічний прогноз спирається на історичні тренди, глобальні тенденції та взаємозв'язок громади з

регіоном і країною, оцінюючи рівень зайнятості, середню заробітну плату та доходи місцевого бюджету [27].



Рис. 1.5 - Види сценаріїв розвитку громади [28]

Нейтральний Сценарій припускає незмінність поточних факторів та пасивний рух громади за інерцією. Оптимістичний будується на поєднанні найсприятливіших внутрішніх і зовнішніх умов для швидкого розвитку, тоді як песимістичний відображає критичну оцінку ризиків, за яких громада не докладає реформаторських зусиль, а загальна ситуація в країні не сприяє зростанню[29].

Результати аналізу оформлюються у вигляді комплексного опису ключових демографічних, економічних, соціальних та інших стратегічно важливих характеристик територіальної громади в їхній чіткій часовій динаміці [30].

Соціологічний аналіз у контексті стратегічного розвитку міста переважно здійснюється шляхом анкетування місцевого населення та суб'єктів господарювання. Інструментом дослідження виступає опитувальний лист, структура якого традиційно містить вступну й основну частини, а також блок реєстраційних даних[30].

Збір та обробка інформації про респондентів здійснюються у суворій відповідності до вимог ЗУ «Про захист персональних даних» [31].

Окремим пріоритетним напрямом є моніторинг думки представників бізнес-середовища. Необхідність такого опитування зумовлена обмеженістю офіційних статистичних даних щодо реального стану малого та середнього підприємництва [32]. Цей інструмент дозволяє отримати репрезентативну оцінку місцевого підприємницького клімату, а також зворотний зв'язок щодо ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

За підсумками соціологічного дослідження формується звітний аналітичний документ. Дані, акумульовані під час анкетування, виступають основою для верифікації сильних і слабких сторін території, а також дозволяють закласти підґрунтя для моделювання ключових стратегічних рішень уже на початковому аналітичному етапі розробки стратегії.

Планувальний етап є засадничим у системі стратегічного управління та формування стратегії розвитку міста. Його головна мета полягає в трансформації аналітичних даних, отриманих на попередніх стадіях, у чітку, структуровану та покрокову архітектуру майбутнього розвитку території.

Основою планувального етапу є визначення стратегічного бачення розвитку міста, яке становить собою концептуальний, комплексний та оптимістичний вектор її довгострокового розвитку. Стратегічне бачення відображає інтегроване уявлення про перспективний стан території, виступає базою для формування всіх наступних цільових орієнтирів і може мати більш тривалий часовий горизонт, ніж безпосередній термін дії самої Стратегії. Формулювання візії має чітко відповідати критеріям реалістичності, специфічності (врахування унікального потенціалу території), амбітності, а також відображати спільні інтереси жителів [33].

На основі затвердженого стратегічного бачення, результатів SWOT-аналізу, стратегічної екологічної оцінки та інших аналітичних передумов формується чітка трирівнева система цілей та завдань. Вона безпосередньо спрямована на забезпечення сталого розвитку території, охоплюючи його економічний, соціальний та екологічний компоненти.

Стратегічні цілі розраховані на довгостроковий період (7 років) і виступають безпосередньою конкретизацією візії. Вони визначають ключові шляхи її досягнення, а також очікувані кінцеві результати розвитку території [34].

Операційні цілі охоплюють середньостроковий період (3 роки) і деталізують стратегічні орієнтири. Щодо кожної такої цілі в документі обов'язково зазначаються обґрунтування її вибору, індикатори й критерії оцінки ефективності досягнення результату, а також конкретні завдання з переліком потенційних проєктів для їх реалізації [35].

Завдання орієнтовані на короткостроковий період (1 - 2 роки) і перебувають у чіткій ієрархічній відповідності до вищих цілей. Їхня реалізація безпосередньо спрямована на мінімізацію виявлених проблем та максимальне використання внутрішніх можливостей території, які були зафіксовані в аналітичній частині Стратегії [36].

Консультативний етап є фундаментальною складовою процесу формування стратегії розвитку міста. Ключовою метою є всебічне інформування внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін про проміжні результати стратегічного планування, врахування їхніх зауважень, пропозицій і доповнень, а також активізація суб'єктів місцевого розвитку для подання перспективних проєктних ідей до Плану реалізації.

Усі пропозиції, зауваження та рекомендації, отримані під час консультацій, підлягають обов'язковому розгляду на засіданні Робочої групи з метою їхнього аналізу та подальшої інтеграції до фінальної редакції проєкту Стратегії [36].

Програмний етап є ключовою фазою стратегічного планування, який забезпечує перехід від концептуальних положень, візії та цілей Стратегії до їх безпосереднього практичного втілення. Основна мета цього етапу полягає у формуванні чіткого, структурованого та фінансово обґрунтованого механізму реалізації - Плану заходів. На цьому етапі стратегічні орієнтири трансформуються в конкретні програми, напрями та інвестиційні проєкти із

визначенням строків, обсягів фінансування та відповідальних виконавців.

Розроблення проєкту Плану заходів з реалізації Стратегії (далі -План реалізації) здійснюється у відповідності до визначених стратегічних цілей. Під час проєктування враховуються актуальні й прогнозовані можливості розвитку, а також потенційні виклики та ризики [37].

Проєкт Плану реалізації формується на основі реалістичних припущень щодо доступності фінансових ресурсів, необхідних для його виконання. Заходи Плану реалізації розраховуються на середньострокову перспективу тривалістю 3-4 роки.

План реалізації служить нормативно-методичним підґрунтям для розроблення короткострокових (щорічних) програм соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади.

Розробка стратегії -лише перший крок, не менш важливим є створення дієвої системи моніторингу та оцінки її реалізації. Це дозволяє не лише відстежувати прогрес, а й своєчасно коригувати цілі та механізми їх досягнення відповідно до динамічних умов зовнішнього середовища[38].

Ефективність Стратегії міста - це комплексна категорія, яка характеризує ступінь досягнення запланованих цілей та завдань у встановлені терміни з оптимальним використанням ресурсів. Оцінка ефективності передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію даних щодо реалізації стратегії для прийняття обґрунтованих управлінських рішень[39].

Процес оцінювання охоплює кілька ключових етапів (рис. 1.6)



Рис. 1.6 - Цикл оцінки ефективності реалізації стратегії міста

Процес оцінювання ефективності реалізації Стратегії міста є безперервним управлінським циклом, який базується на принципах системності та зворотного зв'язку. На першому етапі відбувається формування системи індикаторів та критеріїв успішності. Стратегічні цілі громади переводяться у площину конкретних кількісних та якісних показників, таких як рівень залучення інвестицій, темпи створення робочих місць чи індекс задоволеності якістю життя серед містян.

Наступний крок передбачає регулярний моніторинг та збір первинних даних. Інформація акумулюється з офіційних статистичних джерел, внутрішніх звітів профільних департаментів, а також через соціологічні опитування мешканців і представників локального бізнесу. Зібраний масив даних підлягає ретельній систематизації для подальшої обробки.

Отримані фактичні результати порівнюються із запланованими цільовими орієнтирами. На цьому етапі аналітики фіксують досягнутий прогрес та

виявляють критичні відхилення. Головна задача аналізу -не просто констатувати невиконання певних пунктів, а детально дослідити причини гальмування, якими можуть бути дефіцит бюджетного фінансування, неефективне адміністрування або форс-мажорні зовнішні обставини.

Результати оцінювання трансформуються в офіційні аналітичні звіти. Вони презентуються керівництву міста, депутатському корпусу та громадськості, що забезпечує підзвітність влади та прозорість реалізації стратегії. Публічність звітності дозволяє залучити жителів до обговорення проміжних підсумків розвитку їхнього міста.

Фінальним і водночас стартовим для нового кола етапом є прийняття коригувальних управлінських рішень. На основі висновків оцінки міська влада перерозподіляє ресурси, оптимізує роботу виконавчих органів або актуалізує саму стратегію під нові виклики. Таким чином, цикл замикається, перетворюючи оцінювання на інструмент гнучкого розвитку громади.

У сучасній практиці виокремлюють кілька основних підходів до оцінювання ефективності управління[40]:

— Підхід, орієнтований на результат, який передбачає оцінку досягнутих результатів порівняно із запланованими цілями. Акцент робиться на кінцевих соціально-економічних ефектах, а не на процесах.

— Процесний підхід концентрується на оцінці якості виконання запланованих заходів, дотриманні термінів та бюджетів. Дозволяє виявити вузькі місця в реалізації стратегії.

— Комплексний підхід поєднує оцінку результатів, процесів та впливу стратегії на розвиток міста.

Методи оцінювання, які використовуються в межах зазначених підходів, систематизовано в додатку Б.

Отже, формування Стратегії міста є багатоетапним процесом, який органічно вбудовується в ієрархічну систему стратегічного планування й передбачає послідовне проходження організаційного, аналітичного,

планувального, консультативного та програмного етапів, на кожному з яких застосовуються відповідні методичні підходи. Система моніторингу та оцінки ефективності забезпечує зворотний зв'язок, коригування цілей і практичну реалізованість стратегії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСТА КРИВОГО РОГУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЙОГО РОЗВИТКУ.

2.1. Характеристика виконкому Криворізької міської ради

Виконавчий комітет Криворізької міської ради (далі – виконком КМР) є ключовим елементом системи місцевого самоврядування, який забезпечує реалізацію владних повноважень у найбільшому місті Дніпропетровської області.

Діяльність виконкому регламентується ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [14] та Положенням про виконком КМР, затвердженим рішенням міськради (додаток В). Виконком є колегіальним органом, який утворюється радою на строк її повноважень.

Очолює виконком міський голова - Олександр Вілкул. До ключових членів належать заступники голови, керуючий справами, секретар ради, директори департаментів та представники громадськості.

Основна мета діяльності виконкому полягає в реалізації державної політики на місцевому рівні, забезпеченні соціально-економічного та культурного розвитку міста, а також в оперативному управлінні комунальною власністю та фінансовими ресурсами громади. Організація роботи органу базується на принципах гласності, законності та підзвітності міській раді. Засідання виконкому проводяться регулярно, на них ухвалюються рішення, які є обов'язковими для виконання всіма розташованими на території міста підприємствами, установами та громадянами

До повноважень виконкому належить попередній розгляд проєктів місцевого бюджету, управління комунальною власністю, координація роботи з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій (зокрема, ворожих обстрілів), встановлення тарифів на послуги ЖКГ у межах законодавства.

Таблиця 2.1 - Структура за посадами у складі виконкому КМР

Категорія членів	Посада / Представництво	Кількість (приблизно)
Керівництво міста	Міський голова, секретар ради, <u>заступники</u> голови	5
Апарат	Керуючий справами виконкому, начальники управлінь (юридичного, організаційного)	3
Галузеві керівники	Директори департаментів (економіки, ЖКГ, містобудування, соцполітики)	7
Представники громади	Депутати міськради, представники профспілок, громадських організацій	3

Джерело [41]

У сучасних умовах децентралізації та зростання ролі територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку, особливого значення набувають інституції, здатні професійно поєднувати стратегічне планування, проєктний менеджмент та роботу з громадою. Для Кривого Рогу таким ключовим аналітичним та виконавчим центром виступає Комунальне підприємство «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» Криворізької міської ради (далі - КП«ІРМ»).

ІРМ був створений рішенням Криворізької міської ради №1247 від 25 липня 2012 року як комунальне унітарне неприбуткове підприємство. Його головна мета полягає в організаційній, ресурсній та проєктній підтримці сталого місцевого розвитку з урахуванням новітніх тенденцій та потреб громади[42]. За більш ніж десятилітню історію Інститут перетворився на потужний аналітичний центр, який не лише супроводжує реалізацію міських стратегій, але й виступає їх ініціатором та розробником.

ІРМ спрямований на досягнення довгострокових цілей розвитку Криворізької МТГ. Відповідно до установчих документів, підприємство створене з метою задоволення економічних, соціальних, культурних та інших

потреб громади міста без мети одержання прибутку, шляхом надання аналітичної, дослідницької, творчої підтримки, в тому числі у процесі реалізації Стратегії міста [43].

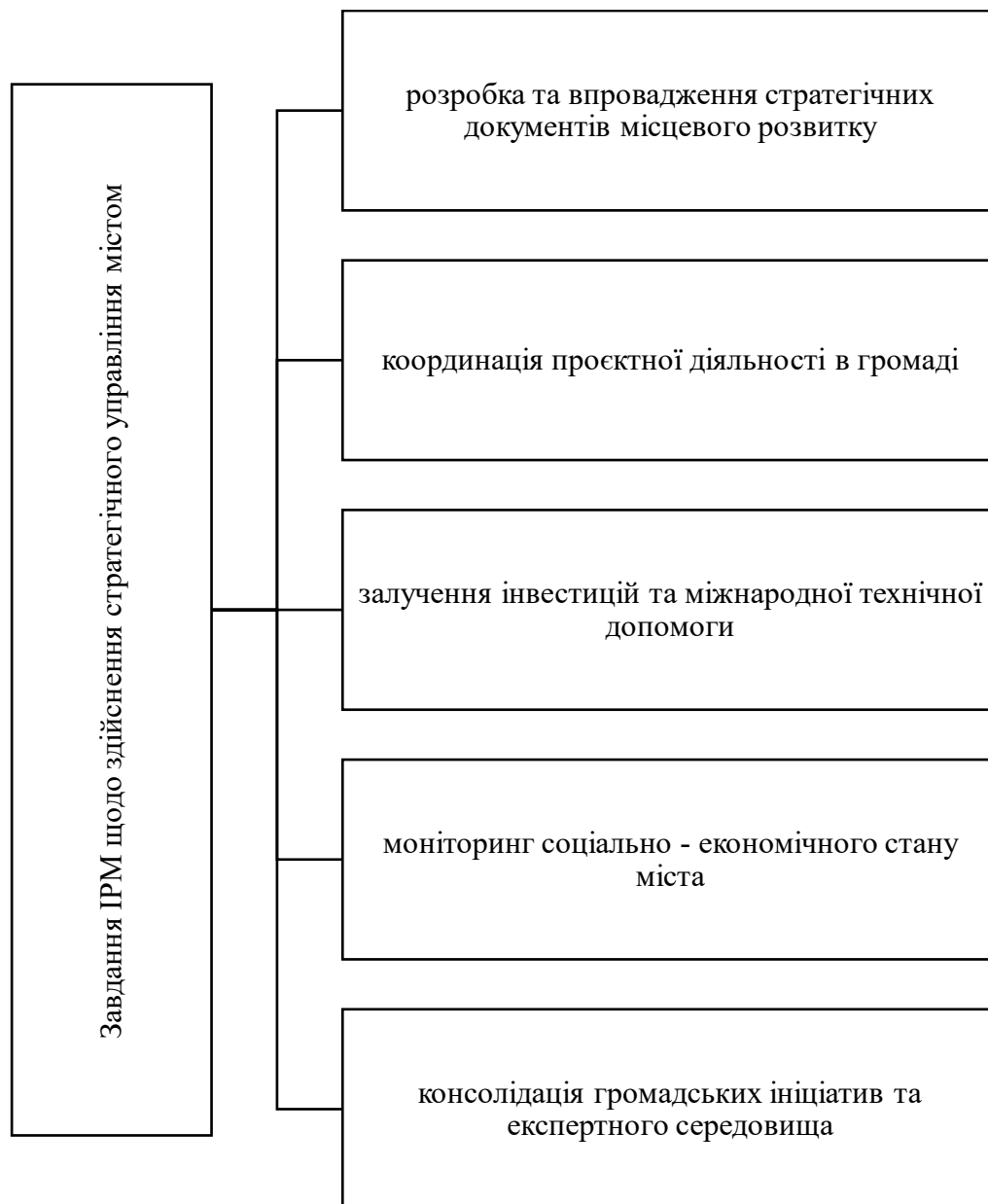


Рис. 2.1 - Основні завдання IPM щодо здійснення стратегічного управління містом.

IPM реалізує Стратегію через кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких має свої цілі, інструменти та очікувані результати. Ці напрями не є ізольованими функціональними блоками, а формують цілісну матрицю, де аналітика підживлює просторове планування, яке задає рамки для економічних

проектів, а цифрові інструменти пронизують усі рівні, забезпечуючи прозорість і зворотний зв'язок(рис. 2.2).

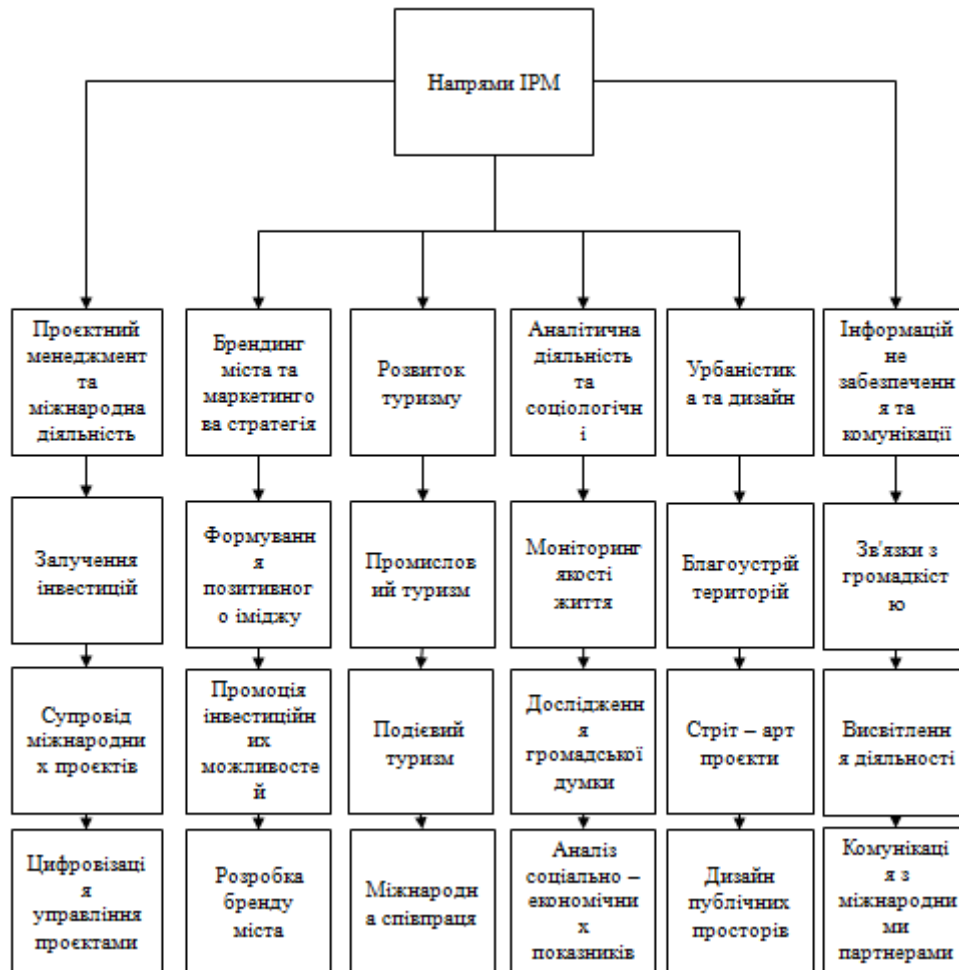


Рис. 2.2 -Структура напрямів IPM реалізації стратегічного управління містом

Одним із ключових напрямів IPM є проєктний менеджмент. Для його реалізації у 2020 році було створено Відділ управління проектами та міжнародної діяльності, який є ключовим структурним підрозділом підприємства. Відділ відіграє важливу роль у впровадженні принципів проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування та комунальних підприємствах Кривого Рогу [44].

Основні показники діяльності відділу наведено в таблиці 2.2[44].

Таблиця 2.2- Ключові показники проєктної діяльності IPM

Показник	Значення
Загальна сума реалізованих проєктів	226,4 млн. євро
Поточний портфель проєктів	понад 300 млн. євро
Кількість активних проєктів	понад 30
Напрями проєктів	інфраструктурні, соціальні, енергетичні
Приклади проєктів	будівництво водопроводу, сонячні електростанції, розвиток індустріальних парків
Інструменти управління	Microsoft Visio, Microsoft Planner, Microsoft Power BI, Microsoft Project, ШІ-рішення (Chat GPT, Gemini, Claude, Gamma, Perplexity)

Відділ активно впроваджує цифрові технології для аналітики проєктів та залучення інвесторів. Зокрема, запущено інноваційну інвестиційну платформу з використанням штучного інтелекту, яка покращує доступність інформації для міжнародних партнерів. Це свідчить про те, що ІРМ не лише виконує функції стратегічного планування, але й активно використовує сучасні технології для підвищення ефективності управління.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності ІРМ є маркетингова стратегія міста (брендинг міста). Цей напрям передбачає формування позитивного іміджу Кривого Рогу як індустріального центру з високим потенціалом для інвестицій, туризму та комфортного проживання[45]. У рамках цього напрямку ІРМ розробляє маркетингові матеріали, проводить промоційні кампанії, бере участь у міжнародних виставках та форумах. Брендінгтісно пов'язаний з іншими напрямками стратегічного управління містом оскільки формує загальне сприйняття Кривого Рогу серед потенційних інвесторів, туристів та мешканців.

Відділ розвитку туризму ІРМ реалізує Програму розвитку промислового туризму в місті Кривому Розі. Цей напрям є особливо важливим для Кривого Рогу як індустріального міста, яке має унікальний потенціал для розвитку промислового туризму.

У рамках цього напрямку ІРМ організовує промислові екскурсії, зокрема інклюзивну екскурсію «Кривий Ріг - гірничий». Також ІРМ бере участь у міжнародних конференціях, таких як ERIH (European Route of Industrial Heritage), що сприяє інтеграції Кривого Рогу до європейської мережі індустриальної спадщини [46].

ІРМ на постійній основі здійснює якісні та кількісні соціологічні дослідження з метою своєчасного виявлення актуального стану проблем громади міста. Цей напрям є критично важливим для стратегічного управління, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між владою та громадою, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних.

Аналітичний відділ показників атмосферного повітря, створений на базі ІРМ у 2019 році, здійснює моніторинг екологічної ситуації в місті[47]. Це особливо актуально для Кривого Рогу як промислового центру, де питання екологічної безпеки є одним із пріоритетів стратегічного розвитку.

Відділ дизайну та урбаністики ІРМ, заснований 2 січня 2020 року, займається питаннями благоустрою та естетичного оформлення міського простору[48]. Прикладом реалізації цього напрямку є проєкт «Місто яскравих кольорів», ініційований ІРМ для покращення зовнішнього вигляду міста шляхом створення стріт-арт розписів на об'єктах інфраструктури. Проєкт сприяє згуртуванню місцевої громади та підвищенню рівня патріотизму, адже реалізовується за активної участі мешканців міста

ІРМ є ключовим виконавцем стратегічних документів місцевого розвитку. У 2015-2016 роках за участі ІРМ було розроблено Стратегічний план розвитку м. Кривого Рогу до 2025 року[49]. Документ визначив Місію, Бачення міста, стратегічні напрями, стратегічні та оперативні цілі.

У 2024 році ІРМ оголосив разом з виконкомом відкриті торги на послуги з розробки проєкту Стратегії Криворізької МТГ на період до 2030 року[50]. Вона включає такі пріоритети, як «Smart City», підтримка підприємництва та покращення якості життя, створюючи прогнозоване середовище для інвестицій.

Усі напрями ІРМ тісно взаємопов'язані між собою. Наприклад, розвиток туризму неможливий без маркетингової стратегії та брендингу міста, а проєктний менеджмент потребує аналітичної підтримки для оцінки ефективності проєктів.

Отже, виконком КМР є ключовим колегіальним органом місцевого самоврядування, який забезпечує оперативне управління фінансово-комунальними ресурсами міста та реалізацію державної політики в умовах децентралізації. Важливою особливістю сучасної системи муніципального управління Кривого Рогу є його тісна взаємодія з КП «ІРМ», який трансформувався у потужний аналітичний, урбаністичний та інноваційний центр. Комплексний підхід ІРМ, який поєднує соціологічний моніторинг, екологічний контроль, брендинг та розвиток промислового туризму, дозволяє виконкому приймати обґрунтовані стратегічні рішення, ефективно залучати міжнародних партнерів і забезпечувати трансформацію промислового центру в інвестиційно привабливий та комфортний простір для громади.

2.2. Діагностика існуючої системи стратегічного планування та управління розвитком міста Кривого Рогу

Стратегічне управління Криворізькою МТГ є багаторівневою системою, у якій кожна ланка відповідає за окремий, чітко визначений етап управлінського циклу. Такий розподіл гарантує, що жодна функція не дублюється, а всі процеси - від формування бачення до контролю за результатами - виконуються спеціалізованими органами та установами.

КМР відповідає за визначення стратегічного вибору громади та його юридичне закріплення. Саме вона ухвалює, у якому напрямі розвиватиметься місто, затверджуючи головний рамковий документ - Стратегію розвитку [50]. Рада також щороку визначає конкретні проєкти й заходи, які фінансуватимуться з бюджету, через затвердження ПСЕР. Крім того, саме КМР ухвалює бюджет

міста, тобто бере на себе політичну й фінансову відповідальність за те, щоб стратегічні пріоритети були забезпечені ресурсами. Усі відповідні рішення доступні в електронній базі рішень міської ради [51]



Рис. 2.3 - Інституції формування та реалізації стратегічного управління Криворізької МТГ

Виконком КМР відповідає за організацію виконання ухвалених радою рішень та оперативне управління реалізацією стратегії. У його зоні відповідальності - перетворення стратегічних цілей на тактичні плани дій. Для цього виконком затверджує середньострокові плани заходів із реалізації Стратегії, у яких чітко розписані виконавці, строки та джерела фінансування. Окрім того, виконком координує всі виконавчі органи ради, комунальні установи та підприємства, забезпечуючи злагоджену міжвідомчу роботу. Він також має повноваження оперативно перерозподіляти ресурси в межах бюджетних призначень, щоб швидко реагувати на виклики, та розглядає й схвалює зведені звіти про виконання програм, перш ніж вони будуть винесені на сесію [52].

Профільні управління та департаменти відповідають за безпосереднє виконання заходів та ефективне використання ресурсів. Кожен структурний підрозділ має свій чіткий сектор відповідальності. Департамент фінансів упроваджує програмно-цільовий метод бюджетування, тобто формує бюджет

міста не за статтями утримання установ, а під конкретні стратегічні цілі, і контролює ефективність витрачання коштів [53]. Галузеві департаменти - інфраструктури, соціальної політики, екології, управління капітального будівництва та інші - відповідають за своєчасну і якісну реалізацію конкретних проєктів у межах своєї сфери. Вони освоюють виділені бюджетні кошти та надають обов'язкову звітність про фізичне виконання робіт, що стає основою для зведених моніторингових звітів. Управління економіки разом з КП «ІРМ» забезпечує загальну координацію планування, оперативний збір статистики та підготовку проєктів звітів про соціально-економічний розвиток.

Громадська рада відповідає за представництво інтересів мешканців та незалежний громадський контроль. Відповідно до Положення про Громадську раду (додаток В), жоден стратегічний або регуляторний документ не може бути затверджений без попередніх публічних консультацій за участі Ради. Громадська рада проводить незалежну експертизу проєктів рішень, бере участь у засіданнях постійних депутатських комісій із правом дорадчого голосу, здійснює власний моніторинг якості муніципальних послуг (від стану укриттів до інклюзивності середовища). Результати такого моніторингу разом із рекомендаціями Ради офіційно враховуються виконкомом і міською радою під час коригування стратегічних планів та програм. Таким чином, Громадська рада є зовнішнім контролером, який забезпечує зворотний зв'язок і підзвітність влади громаді.

Ключовим документом, який визначав напрям розвитку міста протягом 2021-2025 рр., є «Стратегічний план розвитку м. Кривого Рогу на період до 2025 року», затверджений КМР у 2014 р. та актуалізований у 2020 р. [49]. На виконання цього документу виконавчим комітетом КМР прийнято Рішення №257 від 20.05.2020 (додаток Г).

Стратегічне планування розвитку сучасного промислового центру базується на чітко визначених пріоритетах. Головні напрями, за якими здійснювалося стратегічне планування міста Кривого Рогу до 2025 року, наочно проілюстровано на рис. 2.4.

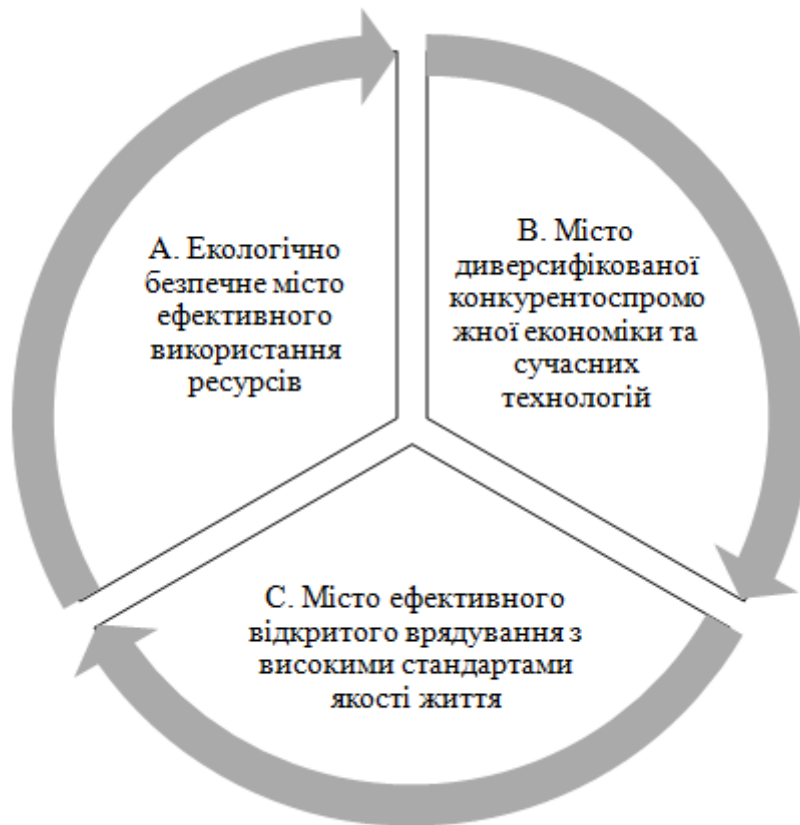


Рис. 2.4. - Напрями Стратегічного плану м. Кривого Рогу до 2025 року [49]

Реалізація Стратегічного напрямку А відбувалася в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із тривалим воєнним станом, руйнуванням регіональної енергетичної та гідрологічної інфраструктури, а також необхідністю швидкої адаптації промислового комплексу Кривого Рогу до нових реалій. Головна мета напрямку зниження антропогенного та техногенного тиску на довкілля, забезпечення сталого водопостачання та підвищення енергетичної стійкості комунального сектору. Завдяки синергії зусиль міської влади, промислових підприємств-забруднювачів та міжнародних донорів, більшість критично важливих планових показників було адаптовано та виконано, попри складне фінансово-економічне становище.

Планові показники базувалися «Міською програмою вирішення екологічних проблем Кривбасу у 2016 - 2027 рр.» [54].

Таблиця 2.3 - Моніторинг виконання оперативних цілей Стратегічної цілі

А

Оперативна ціль	Плановий показник (2024)	Фактичне виконання	Відсоток	Статус / Примітка
Атмосферне повітря (Зниження обсягів викидів)	Зменшення на 7% від базового рівня	Зменшення на 12,4% (за рахунок спаду виробництва)	101%	Виконано (кориговано промисловим спадом)
Охорона та відновлення водних ресурсів	Очищення русел р. Інгулець та Саксагань, 100% стабілізація водопостачання	Збудовано нові водогони після руйнування Каховської ГЕС; русла очищено частково	85%	Частково виконано (пріоритет — питна вода)
Поводження з відходами	Впровадження роздільного збору у 40% ОСББ; рекультивація полігонів	Роздільний збір впроваджено у 25% ОСББ; ліквідовано 84 стихійні звалища	62%	У процесі виконання через дефіцит інвестицій
Енергоефективність комунальної сфери	Термомодернізація 15 об'єктів; заміна 100% аварійних мереж тепlopостачання	Модернізовано 11 закладів; встановлено когенераційні установки	90%	Успішно адаптовано до умов енергокризи

Джерело [55]

Охорона атмосферного повітря традиційно посідає перше місце в екологічному порядку Кривбасу. У 2024 році фактичне зниження валових викидів перевищило планові показники, проте цей результат має комбінований характер. З одного боку, промислові підприємства через логістичні обмеження воєнного часу працювали на 40–60% від своєї довоєнної потужності. З іншого боку, не припинялися технологічні цикли модернізації. Зокрема, на газоочисних спорудах ГЗК проведено заміну електрофільтрів, що дозволило знизити питомі викиди пилу на тонну готової продукції [56].

У сфері енергоефективності стратегія передбачала зміщення з класичної термомодернізації (утеплення фасадів) на забезпечення енергетичної автономності. Завдяки залученню міжнародних грантів, комунальні

підприємства тепло- та водопостачання отримали потужні генератори та когенераційні установки [57]. Це дозволило оптимізувати використання внутрішніх енергетичних ресурсів та забезпечити безперебійну роботу критичної інфраструктури під час блекаутів.

Попри кризові умови, Кривий Ріг продемонстрував гнучкість у використанні внутрішніх ресурсів та виконанні екологічної стратегії.

Стратегічна ціль В закладалася як фундаментальний вектор переходу Кривого Рогу від монопрофільної індустріальної моделі, залежної від кон'юнктури світових ринків руди та металу, до поліструктурної «розумної» економіки

Таблиця 2.4 - Оцінка виконання операційних цілей та КРІ

Код	Операційна ціль / Індикатор	Базовий рівень	План 2024	Факт 2024	Процент виконання	Примітки
В.1	Трансформація промислового комплексу та екологізація					Модернізація уповільнена через безпекові ризики
-	Частка підприємств, що впровадили НДТМ (%)	5%	35%	12%	34,3%	Часткове відтермінування екологічних інвестицій
-	Обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферу (тис. т)	240	170	135	150,0%	Зниження викидів зумовлене падінням виробництва
В.2	Диверсифікація економічної бази (Розвиток МСБ)					Адаптація до умов воєнного стану, релокація
-	Кількість малих та середніх підприємств на 10 тис. нас.	48	65	52	80,0%	Стійкість за рахунок мікропідприємства

Продовження табл. 2.4

-	Частка МСБ у податкових надходженнях до бюджету міста (%)	18%	28%	24%	85,7%	Компенсація падіння надходжень від ГЗК
---	---	-----	-----	-----	-------	--

B.3	Інноваційне середовище та сучасні технології (Smart City)					Найбільш динамічний трек цифровізації
-	Кількість впроваджених е-сервісів для громадян (од.)	12	50	65	130,0%	Перевищення плану завдяки цифровій мобілізації
-	Рівень охоплення населення Карткою криворіжця (%)	5%	60%	85%	141,7%	Успішна інтеграція соціальних та транспортних послуг

Джерело [49,58]

Таблиця демонструє, що повноцінного переходу від монопрофільної моделі до поліструктурної економіки досягти не вдалося, оскільки базовий індустріальний сектор (Ціль В.1) заблокували зовнішні безпекові чинники. Формальне виконання екологічних показників виявилось ілюзорним, адже зменшення викидів відбулося через кризове падіння виробництва, а не модернізацію. Проте стратегія виконала важливу антикризову роль: малий та середній бізнес (Ціль В.2) зміг адаптуватися та стати фінансовим амортизатором, який підстрахував бюджет міста в момент падіння промислових гігантів.

Головним реальним досягненням цієї стратегії став прорив у напрямі «розумного міста» (Ціль В.3), де цифровізація та е-сервіси перевищили планові очікування. Для стратегічного планування Кривого Рогу цей досвід є ключовим уроком: у сучасному нестабільному світі традиційна важка промисловість є занадто вразливою. Успіх цифровізації довів, що саме ІТ-рішення, технологізація послуг та гнучкий локальний бізнес є найнадійнішим фундаментом для побудови стійкої економіки міста в наступних стратегічних циклах.

Реалізація Стратегічного плану до 2025 року за Стратегічною ціллю С стала головним маркером інституційної стійкості та технологічного прогресу міської влади.

Незважаючи на форс-мажорні обставини, Кривий Ріг продемонстрував

високий рівень виконання планових показників у сфері електронного врядування та надання адміністративних послуг. Цифрова інфраструктура, яка розбудовувалася протягом останніх років, за фактом стала фундаментом для забезпечення життєдіяльності міста в кризових умовах. Муніципальні платформи перетворилися на інструменти координації гуманітарної допомоги, обліку ВПО та оперативного сповіщення населення. Водночас деякі інфраструктурні та екологічні проєкти, які мали безпосередньо впливати на стандарти якості життя, зазнали суттєвої трансформації через переформатування бюджетних пріоритетів у бік оборони, цивільного захисту та енергетичної незалежності міста.

Таблиця 2.5 - Порівняльний аналіз планових та фактичних показників за 2022-2025рр.

Операційна ціль	Планові завдання (План)	Фактичні результати (Факт)	Рівень виконання
С.1. Е-врядування та інфраструктура Smart City	Впровадження повнофункціональної міської ERP-системи; автоматизація 100% внутрішнього документообігу; розширення відкритих даних геопорталу; створення єдиного кабінету містянина.	Запущено «Портал мешканця Кривого Рогу» (Криворізький інноваційний портал). Впроваджено модулі е-демократії та електронних послуг. Повний запуск деяких геопросторових реєстрів обмежено з міркувань кібербезпеки.	85% (Частково обмежено безпекою)
С.2. Модернізація муніципальних	Розширення мережі ЦНАП «Віза», автоматизація послуг, інтеграція з держреєстрами,	Створено розгалужену мережу «Центр Дії» ЦНАП «Віза». Функціонують	100% (Виконано повністю)

Продовження табл. 2.5

послуг	запуск мобільних офісів для віддалених районів, скорочення часу обслуговування до 15 хв.	унікальні мобільні офіси-трансформери. Впроваджено передові комплексні послуги, зокрема єдине вікно «Я-Ветеран» для військових та їхніх родин.	
С.3. Прозорість, підзвітність та партисипація	Збільшення фінансування конкурсу «Громадський бюджет» до 30+ млн грн; залучення до 20% населення до голосувань; розвиток системи е-петицій та публічних консультацій.	Система е-петицій працює безперебійно. Проведення «Громадського бюджету» у класичному форматі тимчасово призупинялося та коригувалося через вимоги БКв умовах воєнного стану (пріоритет фінансування - ТрО та ВПО).	60%
С.4. Високі стандарти безпеки та якості життя	Масштабування системи «Безпечне місто» (до 1000+ камер); оновлення рухомого складу комунального транспорту на 70%; модернізація вуличного освітлення; покращення екологічного моніторингу.	Парк комунального транспорту оновлено (автобуси, тролейбуси з АХ). Впроваджено безкоштовний проїзд за «Карткою криворіжця». Камери відеоспостереження інтегровано у систему цивільного захисту. Проєкти моніторингу довкілля.	90% (Високий результат у транспорті)

Джерело [49, 58]

Важливим індикатором успішності впровадження концепції відкритого врядування є рівень залученості громадян до використання цифрових сервісів, саме КП «Центр електронних послуг», який забезпечує розвиток цифрових сервісів і комфортного життя містян м. Кривого Рогу [59].

Найбільшим успіхом у реалізації Стратегічної цілі С став розвиток сервісної моделі надання адмінпослуг через ЦНАП «Віза». Справжнім проривом стало впровадження офісу «Я-Ветеран» [60]. Це комплексний сервіс за

принципом «єдиного вікна», який дозволяє демобілізованим військовослужбовцям та членам їхніх родин безчергово, швидко та з високим рівнем сервісної культури оформити понад 100 видів державних та муніципальних послуг (від отримання пільг до виділення допомоги чи підтримки у відкритті власної справи).

Другим вагомим досягненням став транспортний прорив та пов'язані з ним соціальні стандарти. Було закуплено сучасні автобуси великої місткості та унікальні тролейбуси з дизель-генераторними установками та автономним ходом, розроблені за участю криворізьких спеціалістів. Це дозволило якісно з'єднати віддалені мікрорайони МТГ.

Дігностика моніторингу виконання операційних та стратегічних цілей попереднього «Стратегічного плану до 2025 року», показала, що попри загальну інституційну стійкість органів влади МТГ, процес реалізації зіткнувся із низкою деструктивних чинників.

Суттєвою проблемою стала висока залежність критичних інфраструктурних проєктів від дефіциту капітальних інвестицій. Проєкти у сфері поводження з відходами, зокрема щодо впровадження роздільного збору сміття в ОСББ та рекультивації полігонів, через брак цільового фінансування та зміну внутрішніх пріоритетностей громади було виконано лише на 62% від плану. Аналогічно, очищення русел річок Інгулець та Саксагань зупинилося на рівні 85%, оскільки наявні ресурси органів влади перерозподілялися на забезпечення населення питною водою після руйнування Каховської ГЕС.

Діагностика також виявила загальмування та вимушене блокування класичних механізмів співпраці влади та громади. Рівень реалізації оперативної цілі щодо прозорості, підзвітності зафіксовано на рівні лише 60%. Через нормативні обмеження БК в умовах воєнного стану класичний формат загальноміського конкурсу «Громадський бюджет» із плановим фінансуванням понад 30 млн грн довелося тимчасово призупинити, що знизило рівень безпосереднього залучення громадян до розподілу бюджетних коштів. Крім

того, з міркувань кібербезпеки та захисту критичної інформації було обмежено повноцінне функціонування геопросторових реєстрів і відкритих даних геопорталу громади, що тимчасово знизило планову прозорість муніципальних інформаційних ресурсів.

Узагальнюючи досвід Стратегії до 2025 року, можна констатувати збереження базових структурних ризиків монопрофільної моделі економіки. Попри те, що малий та середній бізнес успішно виконав роль фінансового амортизатора для міського бюджету та частково компенсував падіння надходжень від ГМК, повноцінної диверсифікації господарського комплексу та переходу від моноіндустріальної залежності до поліструктурної «розумної» економіки досягти не вдалося через блокування довгострокових інвестиційних процесів зовнішніми безпековими чинниками.

Попередній «Стратегічний план до 2025 року» фокусувався на класичному сталому розвитку, економічній диверсифікації мономіста та базовій модернізації інфраструктури. Натомість нова Стратегія розвитку до 2030 року розроблялася вже з урахуванням викликів повномасштабного вторгнення, руйнування логістичних ланцюгів та євроінтеграційних вимог України.

У 2024 році було сформовано спеціальну Робочу групу, яка об'єднала експертів, представників влади та громадськості [61]. Ця група провела комплексний аналіз та визначила ключові сфери, які потребують трансформації. Результатом її діяльності стала розробка структурного каркасу документа, який охоплює 4 стратегічні цілі та 20 оперативних цілей, спрямованих на досягнення конкретних завдань.

У 2025 р. розпочалась розробка нової «Стратегії розвитку Криворізької МТГ» на період до 2030 року. 30 липня 2025 р. КМР прийняла Рішення № 3819 (додаток Д).

Нормативно-правовою основою для розроблення Стратегії слугували Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Ці стратегічні орієнтири були затверджені Указом Президента України №722/2019 від 30 вересня 2019 року та

виступають рамковим документом для довгострокового планування на місцевому рівні[62].

Під час підготовки Стратегії було забезпечено її узгодженість із ключовими державними та регіональними програмами. Зокрема, проєктні ідеї перевірялися на відповідність Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, а також Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року. Крім того, важливим елементом стало врахування екологічних пріоритетів: у 2025 році було проведено стратегічну екологічну оцінку проєкту, а його положення пройшли громадське обговорення, що дозволило мешканцям подати свої зауваження та пропозиції до фінальної версії документа [63].

Наприкінці 2025 року було затверджено середньостроковий План заходів, який є ключовим інструментом реалізації Стратегії - 2030. Він містить 323 проєктні ідеї, зібрані від мешканців міста влітку 2025 року. Ці ідеї були структуровані за чотирма стратегічними цілями та перевірені на відповідність державним і обласним стратегіям [64]

Чинна система стратегічних пріоритетів Кривого Рогу сформована з урахуванням як довоєнного, так і актуального контексту повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Стратегія - 2030 передбачає оновлені пріоритети з урахуванням воєнних реалій та завдань відновлення.

Стратегія описує майбутнє громади як[63]:

— Спільнота, яка вирізняється потужним інтелектуальним та професійним потенціалом мешканців, передовою науково-освітньою сферою і динамічним творчим сектором.

— Осередок збалансованого поступу, збудований на засадах замкненого циклу економіки, захисті та відродженні довкілля.

— Енергетично незалежна територія з модернізованою інфраструктурою і високим рівнем якості комунальних послуг.

— Потужний виробничий хаб з багатогалузевою господарською системою, розвиненою мережею малих і середніх підприємств та

відновлюваними джерелами енергії.

— Єдина, відкрита для всіх і технологічно розвинена громада, в якій жителі беруть діяльну участь у всіх сферах життя.

Для досягнення цього бачення визначено 4 стратегічні та 20 оперативні цілі, які охоплюють різні сфери життя громади (рис.2.3)[63].

Стратегічні цілі окреслюють конкретні кроки, необхідні для втілення загального бачення розвитку Кривоїрської МТГ. Реалізація цих цілей закладає фундамент для ефективного управління та дозволяє синхронізувати Стратегію з бюджетом.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ			
1. Громада високоякісного людського капіталу	2. Громада ефективного управління ресурсами зі сталою екосистемою	3. Громада з диверсифікованою економікою та інвестиційним потенціалом	4. Громада з високотехнологічною інфраструктурою та соціально відповідальним управлінням
ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ			
1.1. Доступна, якісна та безпечна освіта	2.1. Безпечне довкілля та прагнення до кліматичної нейтральності	3.1. Розвинені супутні підприємства гірничо-металургійного кластеру	4.1. Ефективна, інклюзивна система управління громадою
1.2. Розвинені трудові ресурси та кваліфіковані кадри	2.2. Трансформована та стала екосистема громади	3.2. Розвинений сектор МСП	4.2. Доступні, якісні та цифровізовані публічні послуги, зокрема з соціального захисту населення
1.3. Ефективна система безпеки та цивільного захисту	2.3. Ефективна система управління відходами	3.3. Розвинені нові галузі економіки, зокрема «зелена» енергетика, металообробка	4.3. Розвинені інститути громадянського суспільства
1.4. Розвинена економіка знань та комерціалізація наукових розробок	2.4. Комплексний моніторинг стану довкілля	3.4. Інвестиційно приваблива громада	4.4. Енергоефективне житлово-комунальне господарство
1.5. Доступні, якісні медичні та спортивні послуги	2.5. Якісна екологічна освіта та свідомі громадяни	3.5. Розвинені креативні індустрії, зокрема у сфері культури, туризму, IT	4.5. Сучасний просторовий дизайн, безбар'єрний простір громади

Рис. 2.5 - Стратегічні та оперативні цілі Стратегії- 2030 [65].

Місією Стратегічної цілі 1 є створення стійких умов для всебічного розвитку особистості, збереження та примноження демографічного потенціалу Криворізької МТГ, адаптація освітнього простору та системи охорони здоров'я до викликів воєнного та післявоєнного часу, а також формування конкурентоспроможного, гнучкого ринку праці.

Таблиця 2.6 - Стратегічна матриця розвитку освітньої та медичної інфраструктури до 2030 року

Цілі / Завдання	Опис та суть напрямку	Очікувані результати (Індикатори до 2030 року)
-----------------	-----------------------	--

Оперативна ціль: Безпечна, якісна та доступна освіта	Модернізація освітнього простору, адаптація під реальні потреби ринку праці, розвиток дуальної форми навчання, підтримка науково-педагогічного потенціалу.	Частка працевлаштованих випускників закладів професійної та вищої освіти за фахом — не менше 75%; 100% зацікавлених мешканців мають постійний доступ до програм перекваліфікації.
Завдання	Оптимізація мережі та комплексна термомодернізація будівель закладів загальної середньої та дошкільної освіти міста.	Зниження рівня енергоспоживання в закладах освіти на 30%; створення безпечних умов (сучасних захисних споруд та укриттів) у 100% функціонуючих шкіл.
Завдання	Створення та нормативно-організаційне забезпечення Криворізького кластеру дуальної освіти (партнерство вищих закладів із ключовими промисловими підприємствами).	Підписано не менше 10 стратегічних угод із ключовими роботодавцями; впроваджено дуальні програми для 25% технічних та інженерних спеціальностей.
Оперативна ціль: Якісна медицина та здоровий спосіб життя	Розвиток первинної та вторинної ланки медичної допомоги, розбудова інфраструктури медичної реабілітації для військовослужбовців та ветеранів, популяризація масового спорту.	Збільшення середньої очікуваної тривалості життя в громаді на 2 роки; створення та функціонування сучасного комунального Центру медичної реабілітації.
Завдання	Впровадження системи комплексної психологічної та фізичної реабілітації для ветеранів, членів їхніх родин та ВПО.	Реабілітаційні послуги інтегровані на рівні амбулаторій; пропускна спроможність централізованого міського центру - понад 5000 осіб на рік.

Продовження табл. 2.6

Завдання	Модернізація та дооснащення матеріально-технічної бази комунальних лікарень інтенсивного лікування сучасним лікувально-діагностичним обладнанням .	Скорочення середнього терміну госпіталізації на 15% за рахунок підвищення точності ранньої діагностики та малоінвазивних методів лікування .
----------	--	--

Джерело [65,66]

Головним координатором реалізації Стратегічної цілі 1 виступає Виконком КМР разом із «Департаментом розвитку інфраструктури міста» [67].

Стратегічна ціль 2 є однією із базових інтегральних напрямів розвитку Криворізької МТГ на період до 2030 року.

Таблиця 2.7 - Матриця Стратегічної цілі 2 КМР до 2030 року

Оперативна ціль (ОЦ)	Стратегічні завдання з реалізації цілі	Відповідальні виконавці (структурні підрозділи ОМС та установи)
ОЦ 2.1. Безпечне довкілля та прагнення до кліматичної нейтральності	1. Розробка та впровадження місцевого плану дій з кліматичної нейтральності та адаптації до змін клімату. 2. Стимулювання промислових підприємств до використання технологій уловлювання вуглецю та декарбонізації. 3. Оптимізація міської логістики з метою зниження транспортних викидів CO ₂ у житлових зонах.	• Управління екології виконкому міськради; • Департамент розвитку інфраструктури міста; • Промислові підприємства міста (за згодою) .
ОЦ 2.2. Трансформована та стала екосистема громади	1. Проведення масштабного озеленення санітарно-захисних зон та створення нових зелених коридорів. 2. Реалізація проєктів з рекультивації порушених та відпрацьованих промислових земель (відвалів, кар'єрів). 3. Відновлення та благоустрій водних об'єктів і прибережних захисних смуг у межах громади.	• Департамент розвитку інфраструктури міста; • Управління екології; • КП «ІРМ» .

Продовження табл. 2.7

ОЦ 2.3. Ефективна система управління відходами	1. Залучення інвестицій та створення умов для будівництва сучасного екологічного сміттепереробного комплексу. 2. Розширення та забезпечення 100% охоплення житлового фонду системою роздільного збору ТПВ. 3. Повна ліквідація та недопущення утворення нових стихійних сміттєзвалищ на території громади.	• Департамент розвитку інфраструктури міста; • Комунальні підприємства галузі поводження з відходами.
ОЦ 2.4. Комплексний моніторинг стану довкілля	1. Модернізація наявної міської системи моніторингу та встановлення нових стаціонарних автоматизованих постів. 2. Інтеграція даних локальних постів моніторингу підприємств у єдину міську ГІС-платформу відкритих даних. 3. Створення системи оперативного сповіщення населення про загрози хімічної та радіаційної безпеки.	• Управління екології виконкому міськради; • Управління технічного захисту інформації та інформаційно-комунікаційних технологій.
ОЦ 2.5. Якісна екологічна освіта та свідомий громадянин	1. Впровадження наскрізних програм екологічного виховання у закладах дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти. 2. Організація загальноміських інформаційних кампаній щодо сортування відходів та екологічного споживання. 3. Підтримка громадських екологічних ініціатив, хакатонів та молодіжних еко-проектів.	• Департамент освіти і науки; • Управління культури; • КП «ІРМ».

Джерело [63,54]

Оперативні цілі у таблиці 2.7 деталізують глобальну Стратегічну ціль 2 за конкретними напрямками. Вони охоплюють усі критичні вузли екологічної системи міста: від зниження промислового тиску (декарбонізація, рекультивація кар'єрів та відвалів) до створення сучасної міської інфраструктури (моніторинг довкілля, сортування сміття та еко-освіта).

Особливістю стратегічного управління є стейкхолдерський підхід. Оскільки міська рада реалізує стратегічну ціль 2 в умовах великого приватного бізнесу, досягнення оперативних цілей напряму залежить від здатності міської

влади залучити промислові підприємства міста до спільного виконання визначених завдань.

Криворізька МТГ функціонує в умовах вираженої моноструктурної економіки з домінуванням підприємств ГМК. Стратегічна ціль 3 орієнтована на структурну перебудову господарського комплексу міста, мінімізацію залежності від великих промислових гігантів через підтримку супутніх виробництв, розширення сектору малого та середнього підприємництва (МСП), залучення інвестицій, а також стимулювання нових для регіону галузей [68]. Враховуючи нові виклики воєнного та поствоєнного періодів, акцент зміщується на гнучкість бізнес-середовища, технологічну модернізацію традиційних секторів та створення умов для високої інвестиційної привабливості міста.

Таблиця 2.8 - План реалізації оперативних цілей та стратегічних завдань економічного розвитку.

Оперативна ціль	Стратегічні завдання (напрями)	Очікуваний результат (Цільовий індикатор)	Базове значення (План)	Цільове значення (2030 рік)
3.1. Розвинені супутні підприємства гірничо-металургійного кластеру	Стимулювання локалізації виробництва обладнання та сервісних послуг для ГМК.	Частка місцевих підприємств у закупівлях великих промислових підприємств регіону.	35%	не менше 55%
3.2. Розвинений сектор МСП	Створення мережі інфраструктури підтримки бізнесу, спрощення доступу до муніципальних хабів.	Частка малого та середнього бізнесу у структурі податкових надходжень до бюджету громади.	12%	не менше 25%
3.3. Розвинені нові галузі економіки, зокрема «зелена» енергетика, металообробка	Запуск підприємств з глибокої переробки металу та проєктів альтернативної енергетики; рециклінг промислових відходів.	Кількість нових промислових об'єктів / потужність генерації з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).	0 (стадія проєктів)	3 нові заводи / потужність ВДЕ від 50 МВт

Продовження табл. 2.8

3.4. Інвестиційно приваблива громада	Повноцінний запуск Індустріального парку «Кривбас», цифровізація інвестиційного паспорта громади.	Кількість залучених офіційних резидентів в Індустріальний парк; обсяг ПП.	0 резидентів	8–10 діючих підприємств-резидентів
3.5. Розвинені креативні індустрії, зокрема у сфері культури, туризму, ІТ	Створення ІТ-кластеру, ревіталізація промислової спадщини, маркування нових маршрутів промтуризму.	Щорічна кількість відвідувачів об'єктів індустріальної спадщини; кількість робочих місць в креативному секторі.	1 500 осіб	15 000 осіб

Джерело [63,69]

Представлена таблиця 2.8 демонструє чіткий план комплексної трансформації економіки громади до 2030 року. Головний напрям стратегії - подолання сировинної залежності та перехід від класичної монопромислової моделі до сучасної, диверсифікованої економіки з високою доданою вартістю.

У традиційному для регіону гірничо-металургійному секторі фокус зміщується на розвиток супутніх підприємств. Планується стимулювати велику промисловість купувати обладнання та послуги у місцевих підрядників. Це дозволить підняти рівень локалізації з базових 35% до щонайменше 55%, завдяки чому кошти великих корпорацій залишатимуться всередині громади.

Через створення мережі муніципальних хабів та інфраструктури підтримки, Криворізька МТГ планує збільшити частку малого та середнього бізнесу в структурі податкових надходжень більш ніж удвічі -з 12% до не менше 25%. Це зробить фінансову систему значно стійкішою до криз.

Напрями екологічної модернізації та нової промисловості наразі перебувають на нульовій стадії причиною цього є воєний стан. Заплановано запуск 3 нових заводів із глибокої переробки металу та рециклінгу відходів. Паралельно з цим створюватиметься альтернативна енергетика до потужності понад 50 МВт, що відповідає сучасним екологічним трендам.

Важливим інструментом залучення інвестицій має стати Індустріальний парк «Кривбас». На заміну теперішній відсутності резидентів (0 підприємств) очікується запуск та повноцінна робота 8–10 діючих підприємств. Ефективність парку планують підвищити через запуск цифрового інвестиційного паспорта, що спростить комунікацію з міжнародними донорами та інвесторами [70].

Найбільш амбітний відсотковий стрибок заплановано у сфері культури, ІТ та промислового туризму. Створення профільного ІТ-кластеру, ревіталізація старих заводських територій та маркування нових маршрутів мають збільшити щорічний потік туристів у 10 разів - з 1 500 до 15 000 осіб, створюючи нові робочі місця поза межами важкої індустрії.

Стратегічна ціль 4 визначена як відображає інтеграцію концепції «Smart City», тотальної інклюзивності простору та глибокої модернізації житлово-комунального господарства міського простору

Таблиця 2.9 - Стратегічні завдання та очікувані результати впровадження Операційної цілі 4

Операційна ціль (згідно з оригіналом)	Стратегічні завдання	Очікувані результати (до 2030 року)
4.1. Ефективна, інклюзивна система управління громадою	• Впровадження інструментів е-демократії та безбар'єрного доступу до прийняття рішень. • Оптимізація структури муніципальних органів та діджиталізація внутрішнього документообігу.	• Рівень задоволеності діяльністю органів влади - понад 75%. • Оптимізація часу прийняття рішень на 30%.
4.2. Доступні, якісні та цифровізовані публічні послуги, зокрема з соціального захисту населення	• Переведення 100% соціальних та адміністративних послуг в електронну форму. • Модернізація сервісних центрів та інтеграція з платформою «Дія».	• Створення єдиного цифрового вікна для отримання соціальної допомоги. • Скорочення черг та часу оформлення послуг на 40%.
4.3. Розвинені інститути громадянського суспільства	• Фінансова та інституційна підтримка громадських ініціатив і благодійних фондів.	• Збільшення кількості активних громадських організацій у громаді на 50%.

Продовження табл. 2.9

	• Залучення ОГС реалізації соціальних проєктів та моніторингу Стратегії.	• Реалізація щорічних спільних проєктів влади та громади.
4.4. Енергоефективне житлово-комунальне господарство	• Термомодернізація житлового фонду та об'єктів бюджетної сфери. • Оновлення комунальних мереж із використанням інноваційних технологій енергозбереження.	• Зниження споживання енергоресурсів у комунальному секторі на 25%. • Зменшення аварійності на тепло- та водомережах.
4.5. Сучасний просторовий дизайн, безбар'єрний простір громади	• Впровадження принципів універсального дизайну при реконструкції вулиць, будівель та зон відпочинку. • Адаптація міського середовища до потреб маломобільних груп населення (включаючи ВПО та ветеранів).	• 100% відповідність нових об'єктів інфраструктури стандартам інклюзивності. • Створення безбар'єрних маршрутів у ключових вузлах громади.

Джерело [63,68]

Таблиця 2.9 демонструє, що в межах оперативної цілі 4.1 фокус зміщено з суто технічної автоматизації на соціальну інклюзивність управління. Це передбачає розбудову системи зворотного зв'язку, де кожен мешканець громади, незалежно від фізичного місця перебування чи стану здоров'я, має цифровий інструмент впливу на бюджетний процес чи місцеві петиції. Оперативна ціль 4.2 виступає логічним продовженням, оскільки Кривий Ріг є великим промисловим центром із високою часткою категорійного населення, ветеранів та ВПО. Цифровізація соціального захисту покликана ліквідувати паперове дублювання та скоротити час очікування на допомогу на 40%. У свою чергу, розвиток інститутів громадянського суспільства (ціль 4.3) створює міцне плече підтримки для влади, делегуючи частину гуманітарних та волонтерських функцій перевіреним громадським організаціям (ОГС).

Енергоефективність житлово-комунального сектора є базовою умовою інфраструктури міста в умовах енергетичного дефіциту України (ціль 4.4). Цільове зниження енергоспоживання на 25% планується досягти не просто

косметичними ремонтами, а комплексною термомодернізацією та автоматизацією теплових пунктів. Оперативна ціль 4.5 вимагає докорінної зміни філософії міського будівництва: від точкового встановлення пандусів міська громада переходить до проєктування суцільних безбар'єрних маршрутів, інтегруючи просторовий дизайн європейського зразка в промислові райони Кривого Рогу.

Оцінюючи сформований нову «Стратегії розвитку Криворізької МТГ на період до 2030 року», виявленні суттєві системні виклики та ризики її майбутньої реалізації. Першочерговою проблемою є високий рівень залежності міської влади від приватного великого бізнесу, що створює серйозний стейкхолдерський ризик. Ефективність реалізації більшості оперативних цілей екологічного та економічного напрямів безпосередньо залежить від готовності промислових підприємств ГМК інтегруватися у плани міської влади щодо декарбонізації, уловлювання вуглецю та збільшення частки місцевих підрядників у закупівлях до 55%. Оскільки органи місцевого самоврядування мають обмежені важелі прямого адміністративного впливу на інвестиційну політику приватних корпорацій, досягнення цих показників потребуватиме складних компромісів.

Паралельно фіксується розрив між теперішнім «нульовим» стартовим станом та амбітними цілями нових економічних секторів. Такі стратегічні напрями, як розвиток альтернативної «зеленої» енергетики з плановою потужністю від 50 МВт, запуск підприємств із глибокої переробки металу та утилізація відходів, а також повноцінне залучення до 10 діючих резидентів до Індустріального парку «Кривбас», наразі перебувають на фактично нульовій стадії реалізації. Подолання цього розриву та запуск виробничих хабів в умовах воєнного стану та загального інвестиційного дефіциту є надскладним завданням, яке межує з надмірною амбітністю індикаторів. Це стосується і сфери креативних індустрій, де заплановано десятикратне збільшення щорічного потоку промислового туризму (з 1 500 до 15 000 осіб), що в умовах прифронтового географічного розташування МТГ та безпекових загроз є

малоймовірним.

Ще однією загрозою для нової стратегії виступає поглиблення демографічної кризи та супутній дисбаланс ринку праці. Стратегія ставить завдання забезпечити рівень працевлаштування випускників закладів професійної та вищої освіти за фахом на рівні не менше 75%. Водночас гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси, виїзд молоді та загальне скорочення демографічного потенціалу Криворізької МТГ створюють суттєві загрози для кадрового забезпечення запланованої модернізації та функціонування дуальної освіти.

Таким чином, діагностика чинної системи стратегічного планування та розвитку Кривого Рогу підтвердила її здатність забезпечувати інституційну стійкість громади. Стратегічне управління Криворізькою МТГ побудоване як багаторівнева, чітко диференційована система із розподілом функцій між Криворізькою міською радою (політико-правове рамкування), її виконавчим комітетом (оперативне управління й тактичне планування), профільними департаментами (безпосередня реалізація та впровадження програмно-цільового методу) та Громадською радою (зовнішній партисипативний контроль). Така модель забезпечує високу інституційну стійкість, адаптивність та скоординованість дій у кризових умовах.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління містом

Проведена діагностика наочно продемонструвала, що чинна багаторівнева система стратегічного управління Криворізької МТГ має високий рівень інституційної міцності, проте її слабким місцем залишається вразливість перед раптовими зовнішніми шоками. Ситуативне перерозподілення ресурсів (як це сталося після руйнування Каховської ГЕС, коли кошти з очищення русел річок було екстрено перенаправлено на забезпечення міста питною водою) свідчить

про відсутність гнучких довгострокових резервів. Для вдосконалення управлінського циклу Виконкому КМР спільно з Управлінням економіки та КП «ІРМ» необхідно впровадити комплексну систему ризик-менеджменту безпосередньо в саму Стратегію – 2030.

Паралельно з цим Департаменту фінансів КМР рекомендується суттєво поглибити впровадження програмно-цільового методу бюджетування шляхом переходу на повноцінне трирічне середньострокове фінансове планування, прив'язане до індикаторів Стратегії-2030. Бюджет громади має чітко розмежовуватися на дві складові: «бюджет життєзабезпечення» (поточне утримання інфраструктури та соціальні зобов'язання) та «бюджет розвитку» (фінансування стратегічних цілей), який не може бути безпідставно скорочений. Крім того, зважаючи на високу залежність міста від зовнішнього донорського фінансування в умовах воєнного стану, доцільно створити спеціалізований муніципальний офіс із залучення грантів при Виконкомі КМР. Це дозволить розвантажити міський бюджет та цілеспрямовано залучати міжнародні інвестиції під капіталомісткі екологічні проєкти, на кшталт відновлення водних ресурсів, які наразі виконані лише на 62–85%.

Головним уроком попереднього стратегічного циклу стало те, що традиційна монопрофільна модель Кривого Рогу, яка повністю базується на ГМК, є вразливою в умовах глобальних криз та логістичних блоkad. Водночас стійкість МСБ, який фактично підстрахував міський бюджет під час падіння промислових гігантів, доводить необхідність переходу до поліструктурної «розумної» економіки. Для досягнення цільових орієнтирів до 2030 року (зокрема, збільшення частки МСБ у податкових надходженнях з 12% до не менше 25%) міській владі слід змінити роль із пасивного спостерігача на активного модератора економічних процесів. Необхідно створити дієву комунікаційну платформу для реалізації стейкхолдерського підходу, яка стимулюватиме великі промислові корпорації закуповувати обладнання, ремонтні та сервісні послуги виключно у локальних криворізьких підрядників,

що дозволить підняти рівень внутрішньої локалізації в МТГ з базових 35% до запланованих 55%.

Основним інструментом залучення прямих іноземних інвестицій та стимулювання нових галузей промисловості має стати Індустріальний парк «Кривбас». Зважаючи на те, що наразі він перебуває на нульовій стадії через воєнні ризики, Виконкому КМР необхідно терміново розробити маркетингову стратегію та пакет унікальних локальних фіскальних пільг. Інвестиційний паспорт громади має бути повністю оцифрований та інтегрований у геоінформаційну систему міста. Крім того, спираючись на колосальний успіх Кривого Рогу в напрямі цифровізації, місту потрібен повноцінний муніципальний ІТ-хаб та запуск профільного ІТ-кластеру. Це дозволить конвертувати успіх е-сервісів (таких як «Картка криворіжця») у створення нових високотехнологічних робочих місць, ревіталізувати занедбані індустріальні території та забезпечити запланований 10-кратний стрибок у сфері промислового туризму та креативних індустрій.

Екологічна діагностика міста виявила прихований структурний ризик: формальне перевиконання плану зі зниження валових викидів в атмосферу (фактичне зменшення на 12,4% при плані 7%) виявилось ілюзорним, оскільки воно відбулося через вимушений спад промислового виробництва на 40–60%, а не через тотальну модернізацію підприємств. «Управлінню екології» виконкому міськради необхідно посилити нормативно-юридичний тиск на приватні промислові підприємства-забруднювачі, перевівши взаємодію у площину інвестиційних угод. Міська влада має стати гарантом впровадження НДТМ, зокрема систем уловлювання вуглецю та декарбонізації, контролюючи, щоб промислові гіганти не відтерміновували свої екологічні зобов'язання під приводом безпекових ризиків. Досягнення цілей оперативної цілі 2.1 щодо кліматичної нейтральності має стати обов'язковим критерієм для продовження дозволів на роботу підприємств у межах МТГ.

З метою забезпечення прозорості та відновлення довіри мешканців до

екологічної політики в умовах обмеженого доступу до геопорталів, «Управлінню екології» разом з «Управлінням технічного захисту інформації» необхідно примусово інтегрувати датчики локальних постів моніторингу приватних заводів у єдину міську ГІС-платформу відкритих даних. Громада повинна мати безперебійний та верифікований доступ до інформації про якість атмосферного повітря в режимі реального часу. У сфері житлово-комунального господарства, враховуючи успішний досвід адаптації до енергокризи 2024 року необхідно масштабувати проекти будівництва локальних сонячних електростанцій та накопичувачів енергії на дахах 100% функціонуючих лікарень та шкіл, що дозволить досягти стратегічного показника зниження енергоспоживання на 30% та гарантуватиме цивільний захист населення під час блекаутів.

Суттєве падіння рівня реалізації оперативних цілей щодо прозорості та підзвітності до 60% є тривожним сигналом, який загрожує розривом зворотного зв'язку між міською владою та мешканцями Кривого Рогу. Призупинення загальноміського конкурсу «Громадський бюджет» з бюджетом у 30+ млн грн через обмеження БК в умовах воєнного стану вимагає негайного пошуку альтернативних рішень. Рекомендується трансформувати архітектуру «Громадського бюджету», переорієнтувавши проєктні ідеї мешканців виключно на критичні потреби воєнного та поствоєнного часу: облаштування безпекових хабів, інклюзивну модернізацію укриттів, створення безбар'єрного простору для осіб з інвалідністю та ветеранів, а також енергонезалежність мікрорайонів. Такий підхід дозволить обійти нормативні обмеження фінансування капітальних видатків, збереже залученість до 20% населення до процесів партисипації та дасть людям реальний інструмент впливу на розподіл локальних ресурсів.

Щодо вимушеного закриття геопросторових реєстрів та відкритих даних геопорталу громади з міркувань кібербезпеки: КП «Центр електронних послуг» спільно з профільними службами безпеки має розробити та впровадити архітектуру дворівневого доступу до муніципальної інформації. Перший рівень

(закритий контур) залишатиметься в розпорядженні органів безпеки та цивільного захисту для оперативного реагування на виклики. Другий рівень (деприватований, очищений від чутливої військової чи інфраструктурної інформації контур відкритих даних) має бути повернутий у публічний доступ. Це вкрай важливо для залучення міжнародних донорів, аналітиків та Громадської ради, яка відповідно до свого Положення повинна здійснювати незалежний зовнішній контроль за якістю послуг та оцінкою виконання Стратегії-2030, забезпечуючи реальну, а не формальну підзвітність влади.

Стратегічна ціль 1 орієнтована на збереження та примноження демографічного потенціалу Криворізької МТГ, що є важливим в умовах відтоку населення. Для досягнення амбітного показника працевлаштування випускників закладів професійної та вищої освіти за фахом на рівні не менше 75%, «Департаменту освіти і науки» спільно з великими роботодавцями міста необхідно перейти до практичного створення Криворізького кластеру дуальної освіти. Це вимагає укладання щонайменше 10 реальних угод із ключовими промисловими та технологічними підприємствами регіону, які гарантуватимуть інтеграцію студентів у виробничий процес з перших курсів. Програми перекваліфікації та дорослої освіти мають бути максимально гнучкими та адаптованими під запити МСБ та ІТ-сектору, забезпечуючи 100% зацікавлених мешканців і ВПО актуальними професійними навичками.

У сфері охорони здоров'я та соціальної політики беззаперечний успіх сервісної моделі ЦНАП «Віза» та офісу «Я-Ветеран», який продемонстрував 100% виконання за принципом «єдиного вікна», має бути інституційно масштабований. Міській раді необхідно прискорити капітальний ремонт, дооснащення та запуск централізованого комунального Центру медичної та психологічної реабілітації із запланованою пропускнуою здатністю понад 5000 осіб на рік. Цей центр має бути безпосередньо інтегрований із цифровою платформою «Портал мешканця Кривого Рогу» та мережею ЦНАП. Це дозволить створити безперервний, безбар'єрний та інклюзивний напрям

підтримки демобілізованих військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин - від миттєвого оформлення пілг та отримання малоінвазивної медичної допомоги до психологічного розвантаження, перекваліфікації та виділення муніципальних грантів на відкриття власної справи в межах оновленої екосистеми міста.

Таким чином, проведена діагностика системи стратегічного управління Криворізької МТГ доводить її високу інституційну стійкість та здатність ефективно адаптуватися до квикликів воєнного стану, логістичних криз та руйнування інфраструктури. Незважаючи на вимушене уповільнення екологічної модернізації промислових гігантів та тимчасове обмеження класичних партисипативних інструментів (як-от «Громадський бюджет»), місто досягло значних успіхів завдяки гнучкості малого бізнесу, масштабній цифровізації в межах концепції Smart City, оновленню комунального транспорту та створенню передових сервісних моделей типу офісу «Я-Ветеран».

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено теоретичні засади стратегічного управління містом.

У підрозділі 1.1 було розглянуто сутність та особливості стратегічного управління містом через призму еволюції наукових поглядів на місто як на складну, динамічну просторово-соціальну та економічну екосистему. Доведено, що стратегічне управління на муніципальному рівні є проактивним процесом, орієнтованим на довгострокову перспективу в умовах високої невизначеності. Визначено та деталізовано його ключові функції, зокрема: цілепокладання, стратегічне планування, організацію та координацію зусиль стейкхолдерів, мотивацію громади і бізнесу, а також моніторинг та контроль. Обґрунтовано особливості муніципального стратегування, які полягають у необхідності постійного балансування між суспільними інтересами, обмеженістю локальних ресурсів та зовнішніми кризовими чинниками.

У підрозділі 1.2 було розглянуто нормативно-правове регулювання стратегічного управління містом в Україні шляхом ґрунтовного аналізу діючої законодавчої бази, яка регламентує процеси планування на місцевому рівні. Досліджено норми Конституції України, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» та БКУ щодо впровадження середньострокового планування. Особливу увагу приділено ЗУ «Про засади державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територіальних громад», який закріпив обов'язковість наявності стратегій розвитку для громад. Також проаналізовано вимоги Наказу Мінрегіону №265, який визначає єдині методичні стандарти розроблення, реалізації та фінансування муніципальних стратегічних документів.

У підрозділі 1.3 було розглянуто методичні підходи до формування та оцінки ефективності стратегій розвитку міста та систематизовано існуючі методичні інструменти, які використовуються на різних етапах стратегування. Описано класичний алгоритм розробки стратегії, який включає аналітичний етап, планувальний етап та етап реалізації. Досліджено методичні підходи до

оцінки ефективності стратегії, де доведено необхідність поєднання кількісних та якісних індикаторів (KPI), а також створення прозорої системи моніторингу для вчасної коригувальної дії.

У розділі 2 проведено аналіз системи управління міста кривого рогу та обґрунтування стратегічних пріоритетів його розвитку

У підрозділі 2.1 охарактеризовано виконком КМР та проведено всебічний аналіз організаційної структури й функціональних повноважень виконкому як головного суб'єкта муніципального управління. Досліджено механізми взаємодії його департаментів та управлінь у сферах економіки, бюджету та соціального захисту. Окремо проаналізовано діяльність КП «ІРМ» та визначено його роль як провідної аналітично-координаційної установи, що забезпечує науково-методичний супровід, розробку та моніторинг реалізації міських цільових програм і проєктів розвитку.

У підрозділі 2.2 проведено діагностику існуючої системи стратегічного планування та управління розвитком міста Кривого Рогу, в межах якої здійснено критичний аналіз практики стратегування в місті. Оцінено результати виконання «Стратегічного плану розвитку міста на період до 2025» року та виявлено деструктивні чинники, зокрема: високу залежність міського бюджету від ГМК та недостатній рівень автоматизації збору даних. Також було детально досліджено архітектуру нової «Стратегії розвитку міста Кривого Рогу до 2030 року», проаналізовано її 4 стратегічні блоки та відповідні операційні цілі в контексті адаптації до викликів воєнного стану.

У підрозділі 2.3 було надано рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління містом та сформульовано комплекс практичних пропозицій для КМР. Обґрунтовано доцільність інституційної реорганізації шляхом трансформації КП «ІРМ» у повноцінний Офіс стратегічного розвитку громади та створення муніципального Агентства економічного розвитку для залучення інвестицій. Запропоновано прикладне технологічне рішення - розробку та впровадження інтерактивної ГІС-платформи яка дозволить

автоматизувати моніторинг КРІ, забезпечить прозорість реалізації Стратегії-2030 та підвищить рівень залученості громадян до управління містом.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Що таке територіальна громада: реєстр та витяг у 2026 році. Обранці.
URL: <https://obransi.ua/articles/shho-take-teritorialni-gromadi>.
2. Довбенко М. В. Вагома оцінка "нової міжнародної економіки".
Економічна теорія. 2008. № 4. С. 78-89. URL:
https://etet.org.ua/docs/ET_08_4_78_uk.pdf
3. Landry C. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators. London:
Earthscan, 2000. 300 p. URL:
[https://www.researchgate.net/publication/238337354_The_Creative_City-
A_Toolkit_for_Urban_Innovators](https://www.researchgate.net/publication/238337354_The_Creative_City-A_Toolkit_for_Urban_Innovators)
4. Куц Ю. О. Успішність територіальної громади. *Вісник Академії
митної служби України. Серія: Державне управління*. 2010. № 2. URL:
<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1092>
5. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach.
Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 276 p
6. Нечипоренко А. В. Фінансові інструменти регіонального розвитку:
теоретичний аспект. Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів:
теоретичні та прикладні аспекти: матеріали VI міжнародної науково-практич-
ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 70 / 2024 458 ЕКОНОМІКА ної
Інтернетконференції. Одеса :ОДАБА, 2024. С. 170. URL:
[https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49218/1/A_Nechyporenko_ST%D0%95RR_20
24_FEU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49218/1/A_Nechyporenko_ST%D0%95RR_2024_FEU.pdf)
7. Frucquet, P., Carassus, D., Chabaud, D., Marin, P., English translation by
Salomoni, C. The Public Policies of Smart Cities and Territories: Key Role of
Governance in the Process of Public Value Creation. *Gestion et management public*.
2023. №11(4). p. 9-33. URL: <https://doi.org/10.3917/gmp.114.0009>.
8. Деміхов О.І., Дегтєрєва І.О.
Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ
: ННІМПУМО. 2023. 128

c.URL:http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material/consp_dem_degt.pdf

9. Хто такі місцеві стейкхолдери та чому вони важливі для успішного стратегічного планування у громадах. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/19686>.

10. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] - К. : - 2021. - 121

c.URL:https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf

11. Левицький, В. (2025). СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТА ЗМІНАМИ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/252>

12. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2018. 576 p.

13. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

14. Про місцеве самоврядування в Україні :ЗУ від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 12 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

15. Про засади державної регіональної політики : ЗУ від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій :

ЗУ від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

17. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. База даних «Законодавство України»/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>

18. Бюджетний кодекс України : від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>.

19. Качмарський Є. І. Трансформації інституційного забезпечення регіональної політики в Україні. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2023. Вип. 93. С. 202-215. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001429321>

20. 6.2. Стратегічне управління - сучасний варіант реалізації цільового підходу - Бібліотека BukLib.net. *Головна* - *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/24968/>

21. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ - Інститут громадянського суспільства. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/strategichne-planuvannya-v-ukrayini/>.

22. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Каб. Міністрів України від 11.11.2015 № 932 : станом на 9 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п#Text>

23. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Державне управління*. № 1 (7). 2021. С. 190—195. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)

24. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Каб. Міністрів України від 03.03.2021 № 179 : станом на 6 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text>

25. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади».

Новини | Асоціація міст України. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf.

26. Що таке стратегічна сесія та робоча група з розроблення Комплексного плану? – ІНСТИТУТ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ.

ІНСТИТУТ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ. URL: <https://www.itp.kiev.ua/shcho-take-stratehichna-sesiya-ta-robocha-hrupa-z-rozroblennya-kompleksnoho-planu/>

27. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М. 244 с. URL:

<https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3431c580-41b7-41d2-82b2-3e67269b922e/content>

28. Як підготувати Стратегію розвитку територіальної громади? Бери і роби! : методичні матеріали / Інститут громадянського суспільства. 2025. URL:

<https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/yak-pidgotuvaty-strategiyu-tg12122024.pdf>

29. Красилюк , В.Ф. 2024. Можливі сценарії розвитку територіальних громад в післявоєнний період. Політичне життя. (Груд 2024), 49-54. DOI:<https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.4.6>.

30. Методика стратегічного планування об'єднаних територіальних громад (скорочено). URL:

<https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf>

31. Як сформулювати стратегію розвитку, яка зробить громаду сильнішою: інструкція. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20302704-yak-sformuvati-strategiyu-rozvitku-yaka-zrobit-gromadu-silnishoyu-instrukciya>.

32. Профіль для громади як паспорт для людини → АКМЦ. Антикризисний медіа-центр. URL: <https://acmc.ua/profil-dlya-gromady-yak-pasport-dlya-lyudyny/>.
33. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади / Проєкт «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС). URL: <https://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf>
34. Стратегічне планування розвитку громади: як мають дружити стратегія та комплексний план?. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/news/20113>.
35. Не для влади, а для людей: що таке стратегія розвитку громади та як її створити. #ШОТАМ. URL: <https://shotam.info/ne-dlia-vlady-a-dlia-liudey-shcho-take-stratehiia-rozvytku-hromady-ta-iak-ii-stvoryty/>.
36. Про захист персональних даних :ЗУ від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
37. Навіщо місту Стратегія, або кола на воді суспільних змін. Платформа розвитку міст. URL: <http://urbanua.org/eksperty/ukrayinski-eksperty/358>.
38. Процес стратегічного планування у 4 етапи - Розділ 1. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-strategic-planning-process-1.html>.
39. FAQ щодо стратегічного планування у територіальних громадах - Інститут громадянського суспільства. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/faq-shhodo-strategichnogo-planuvannya-u-terytorialnyh-gromadah/>.
40. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу і оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад / ПРООН в Україні. 2023. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/M&E_methodological_recommendations_\(model\)_web.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/M&E_methodological_recommendations_(model)_web.pdf)
41. Виконавчий комітет Криворізької міської ради : офіційний вебсайт. URL: <https://kr.gov.ua/vikonavchij-komitet-krivorizkoyi-miskoyi-radi>

42. Про створення комунального підприємства «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» Криворізької міської ради : рішення Криворізької міської ради від 25.07.2012 № 1247. URL: https://irm.kr.ua/wp-content/uploads/2023/09/rishenya_%E2%84%961247.pdf
43. МЕТА ДІЯЛЬНОСТІ - Інститут розвитку міста. *Інститут розвитку міста*. URL: <https://irm.kr.ua/meta-diyalnosti/>.
44. Відділ управління проєктами та міжнародної діяльності - Інститут розвитку міста. *Інститут розвитку міста*. URL: <https://irm.kr.ua/viddil-upravlinnya-proyektamy/>.
45. ТРК Рудана. Стратегічні напрямки: інститут розвитку міста Кривого Рогу звітував про підсумки року, 2021. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=js1dndKhXl0>.
46. ERIH - Інститут розвитку міста. *Інститут розвитку міста*. URL: <https://irm.kr.ua/erih/>.
47. Аналітичний відділ показників атмосферного повітря - Інститут розвитку міста. *Інститут розвитку міста*. URL: <https://irm.kr.ua/analitychnyj-viddil-pokaznykiv-atmosfernogo-povitrya/>.
48. Відділ дизайну та урбаністики - Інститут розвитку міста. *Інститут розвитку міста*. URL: <https://irm.kr.ua/viddil-dyzajnu-ta-urbanistyky/>.
49. Стратегічний план розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua/strategiya-rozvitku>
50. Стратегія розвитку міста // Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/strategiya-rozvitku>
51. Рішення міської ради // Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/rishennya-miskoyi-radi>
52. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/>
53. Бюджет міста Кривого Рогу // Офіційний вебсайт Криворізької

міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/budget>

54. Міська екологічна програма / Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: https://kr.gov.ua/api/uploads/Miska_ekologichna_programa_povnij_dede06d8f0.pdf

55. Про затвердження звіту з виконання у 2025 році Міської програми вирішення екологічних проблем Кривбасу та поліпшення стану навколишнього природного середовища на 2016-2027 роки : Рішення Криворізької міської ради № 4427 від 26.03.2026 / Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya-krivorizkoyi-miskoyi-radi/lxxiii-sesiya-plenarne-zasidannya-vid-27-03-2026/852279-pro-zatverdzhennya-zvi>

56. Колісніченко В. ПівнГЗК відремонтував чотири електрофільтри випалювальної машини ЛУРГІ 552 / В. Колісніченко // GMK Center : інформ.-аналіт. портал. 2023. 14 трав. URL: <https://gmk.center.ua/news/pivngzk-vidremontuvav-chotiri-elektrofiltri-vipaljuvalnoi-mashini-lurgi-552/>

57. Модернізація системи теплопостачання комунального підприємства у Кривому Розі: блочно-модульні котельні, когенераційні установки, нові мережі. Також КП «Криворіжтепломережа» реалізує інвестиційну програму // Спілкуйся з містом : офіц. вебпортал Криворізької міської ради. URL: <https://spilkuisia.kr.gov.ua/modernizacziya-systemy-teplopostachannya-komunalnogo-pidpryyemstva-u-kryvomu-rozi-blochno-modulni-kotelni-kogeneraczijni-ustanovky-novi-merezhi-takozh-kp-kryvorizhtplomerezha-reali/>

58. Про затвердження звіту про виконання у 2024 році Програми економічного та соціального розвитку м. Кривого Рогу на 2017–2027 роки : Рішення Криворізької міської ради № 3482 від 28.02.2025 / Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya-krivorizkoyi-miskoyi-radi/lx-sesiya-plenarne-zasidannya-vid-28-02-2025/669678-pro-zatverdzhennya-zvi>

59. КП «Центр електронних послуг» забезпечує розвиток цифрових

сервісів і комфорт містян Кривого Рогу – Кривий Ріг. 15-20 Контакт-центр м. Кривий Ріг, 1520 гаряча лінія Кривого Рогу. URL: <https://spilkuisia.kr.gov.ua/кп-центр-електронних-послуг-забезп-2/>.

60. Офіс «Я–Ветеран»: корисно для захисників, захисниць України та членів їх родин // Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. 2023. 29 трав. URL: <https://kr.gov.ua/novini/ofis-ya-veteran-korisno-dlya-zahisnikiv-zahisnicz-ukrayini-ta-chleniv-yih-rodin>

61. Яким буде Кривий Ріг до 2030 року? Досить труїти Кривий Ріг. URL: <https://dtkr.com.ua/yakym-bude-kryvyj-rig-do/>.

62. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

63. Про затвердження Стратегії розвитку міста Кривого Рогу на період до 2030 року: Рішення виконкому Криворізької міської ради від 30.07.2025 № 3819. URL: https://kr.gov.ua/api/uploads/3819_vid_30_07_2025_Strategiya_97d639c4f1.pdf

64. План заходів від 24 грудня 2025 року : офіц. текст. Кривий Ріг : Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету, 2025. URL: https://kr.gov.ua/api/uploads/4191_vid_24_12_2025_Plan_zahodiv_b0ba16b5ea.pdf

65. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

66. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року : [у форматі PDF] / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf>

67. Департамент розвитку інфраструктури міста // Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/departament-rozaitku-infrastrukturi-mista>

68. План заходів на 2026–2028 роки з реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року : URL: https://kr.gov.ua/api/uploads/4191_vid_24_12_2025_Plan_zahodiv_b0ba16b5ea.pdf

69. Аналіз Стратегії розвитку Криворізької МТГ. *Досить туди Кривий Ріг* : вебсайт. URL: <https://dtkr.com.ua/analiz-strategiyi-rozvytku-kryvorizkoyi-mtg/>

70. Індустріальний парк "Кривбас" : профіль проєкту DREAM-UA-140524-5C50071F. *DREAM. Державна екосистема управління відновленням* : вебсайт. URL: <https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-140524-5C50071F/profile>

71. Капуста Ю. В. Формування системи стратегічного управління містом / наук. керівник Є. В. Міщук // Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон-Хмельницький, 11 черв. 2026 р.) / Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон-Хмельницький: ХНТУ, 2026. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/Struktura/Kafedri-universitetu/Finansiv-obliku-ta-opodatкування/Konferenciyi-kafedri/VMizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-Finansovi-instrumenti-stalogo-rozvitku-derzhavi-v-umovah-sistemnoyi-ekonomichnoyi-transformaciyi>

ДОДАТОК А

Розділ XI
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Стаття 140. Місцеве самоврядування є правом територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

{Офіційне тлумачення частини першої статті 140 див. в Рішеннях Конституційного Суду [№ 12-пн/2002 від 18.06.2002](#), [№ 21-пн/2003 від 25.12.2003](#)}

Особливості здійснення місцевого самоврядування в містах Києві та Севастополі визначаються окремими законами України.

{Офіційне тлумачення положення частини другої статті 140 див. в Рішеннях Конституційного Суду [№ 21-пн/2003 від 25.12.2003](#), [№ 9-пн/2005 від 13.10.2005](#)}

Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

{Офіційне тлумачення положення частини третьої статті 140 див. в Рішенні Конституційного Суду [№ 21-пн/2003 від 25.12.2003](#)}

Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради.

Питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад.

{Офіційне тлумачення частини п'ятої статті 140 див. в Рішенні Конституційного Суду [№ 11-пн/2001 від 13.07.2001](#)}

Сільські, селищні, міські ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Стаття 141. До складу сільської, селищної, міської, районної, обласної ради входять депутати, які обираються жителями села, селища, міста, району, області на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Строк повноважень сільської, селищної, міської, районної, обласної ради, депутати якої обрані на чергових виборах, становить п'ять років. Припинення повноважень сільської, селищної, міської, районної, обласної ради має наслідком припинення повноважень депутатів відповідної ради.

{Частина перша статті 141 в редакції Законів [№ 2952-VI від 01.02.2011](#), [№ 742-VII від 21.02.2014](#)}

Територіальні громади на основі загального, рівного, прямого виборчого права обирають шляхом таємного голосування відповідно сільського, селищного, міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданнях. Строк повноважень сільського, селищного, міського голови, обраного на чергових виборах, становить п'ять років.

{Частина друга статті 141 в редакції Законів [№ 2952-VI від 01.02.2011](#), [№ 742-VII від 21.02.2014](#)}

Чергові вибори сільських, селищних, міських, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів відбуваються в останню неділю жовтня п'ятого року повноважень відповідної ради чи відповідного голови, обраних на чергових виборах.

{Статтю 141 доповнено новою частиною згідно із Законами [№ 2952-VI від 01.02.2011](#), [№ 742-VII від 21.02.2014](#)}

{Офіційне тлумачення положення частини третьої статті 141 див. в Рішенні Конституційного Суду [№ 2-пн/2013 від 29.05.2013](#)}

Статус голів, депутатів і виконавчих органів ради та їхні повноваження, порядок утворення, реорганізації, ліквідації визначаються законом.

Голова районної та голова обласної ради обираються відповідною радою і очолюють виконавчий апарат ради.

Стаття 142. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

{Офіційне тлумачення частини першої статті 142 див. в Рішенні Конституційного Суду [№ 11-пн/2001 від 13.07.2001](#)}

Територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби.

Держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування. Витрати органів місцевого самоврядування, що виникли внаслідок рішень органів державної влади, компенсуються державою.

Стаття 143. Територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

{Офіційне тлумачення положень частини першої статті 143 див. в Рішенні Конституційного Суду [№ 10-пн/2010 від 01.04.2010](#)}

Обласні та районні ради затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів та контролюють їх виконання; затверджують районні і обласні бюджети, які формуються з коштів державного бюджету для їх відповідного розподілу між територіальними громадами або для виконання спільних проектів та з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів для реалізації спільних соціально-економічних і культурних програм, та контролюють їх виконання; вирішують інші питання, віднесені законом до їхньої компетенції.

Органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади. Держава фінансує здійснення цих повноважень у повному обсязі за

рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету у встановленому законом порядку окремих загальнодержавних податків, передає органам місцевого самоврядування відповідні об'єкти державної власності.

Органи місцевого самоврядування з питань здійснення ними повноважень органів виконавчої влади підконтрольні відповідним органам виконавчої влади.

Стаття 144. Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території.

Рішення органів місцевого самоврядування з мотивів їх невідповідності Конституції чи законам України зупиняються у встановленому законом порядку з одночасним зверненням до суду.

{Офіційне тлумачення положень статті 144 див. в Рішенні Конституційного Суду України № 7-рп/2009 від 16.04.2009}

Стаття 145. Права місцевого самоврядування захищаються в судовому порядку.

Стаття 146. Інші питання організації місцевого самоврядування, формування, діяльності та відповідальності органів місцевого самоврядування визначаються законом.

ДОДАТОК Б

Таблиця 1.3-Методичні підходи до оцінки ефективності Стратегії міста

Група методів	Назва методу	Сутність	Переваги	Обмеження
Кількісні	Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Вимірювання досягнення цілей через систему кількісних індикаторів	Об'єктивність, порівнюваність, простота	Не враховує якісні аспекти
	Бенчмаркінг	Порівняння показників міста з аналогічними показниками інших міст або з еталонними значеннями	Можливість визначення найкращих практик	Складність пошуку релевантних аналогів
	Статистичний аналіз	Використання методів математичної статистики для виявлення тенденцій та закономірностей	Висока точність, можливість прогнозування	Потребує значних масивів даних
Якісні	Експертне опитування	Оцінка на основі суджень фахівців у відповідних галузях	Можливість оцінити важковимірювані аспекти	Суб'єктивність
	SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін стратегії, можливостей і загроз	Простота, комплексність	Описовий характер, складність кількісного виміру
	Фокус-групи та глибинні інтерв'ю	Збір думок стейкхолдерів щодо реалізації стратегії	Глибоке розуміння контексту	Часовитратність, складність узагальнення
Комбіновані	«A'WOT» (поєднання АНР та SWOT)	Кількісна оцінка факторів SWOT з використанням методу аналізу ієрархій	Поєднання якісного та кількісного аналізу	Складність реалізації
	Збалансована система показників (BSC)	Адаптація класичної BSC для оцінки міських стратегій за чотирма перспективами	Системність, охоплення різних аспектів	Необхідність адаптації до міського контексту

ДОДАТОК В

*Додаток
до рішення міської ради
26.08.2016 № 812*

ПОЛОЖЕННЯ
про виконавчий комітет Криворізької міської ради

1. Загальні положення

1.1. Виконавчий комітет Криворізької міської ради (надалі – виконавчий комітет міської ради) є виконавчим органом міської ради, який утворюється нею на строк її повноважень для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування в межах, визначених Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законодавчими актами України, реєструється в порядку, визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» та нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність неприбуткової організації.

1.2. Після закінчення повноважень міського голови, міської ради її виконавчий комітет здійснює повноваження до формування нового складу.

1.3. Виконавчий комітет міської ради є юридичною особою, має печатки зі своїм найменуванням із зображенням Державного герба України та без зображення герба, штампи, бланки зі своїм найменуванням та іншими реквізитами юридичної особи, рахунки в органах Державної казначейської служби, установах банків України згідно з Бюджетним кодексом України. Може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав, бути позивачем і відповідачем у суді та мати інші повноваження в межах, визначених чинним законодавством України.

1.4. Кількісний склад виконавчого комітету міської ради визначається міською радою. Персональний склад виконавчого комітету міської ради затверджується міською радою за пропозицією міського голови.

1.5. Виконавчий комітет міської ради утворюється в складі міського голови, заступників міського голови, керуючого справами виконавчого комітету міської ради, керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів міської ради, інших осіб.

1.6. До складу виконавчого комітету міської ради входить за посадою секретар міської ради; депутати Криворізької міської ради не можуть входити до складу виконавчого комітету.

1.7. Очолює виконавчий комітет міської ради міський голова.

1.8. Особи, які входять до складу виконавчого комітету міської ради, крім тих, хто працює у виконавчих органах ради на постійній основі, на час засідань виконавчого комітету, а також для здійснення повноважень у інших випадках, передбачених законодавством України, звільняються від виконання виробничих або службових обов'язків з відшкодуванням їм середнього заробітку за основним місцем роботи та інших витрат, пов'язаних з виконанням обов'язків члена виконавчого комітету міської ради, коштом міського бюджету.

1.9. На осіб, які входять до складу виконавчого комітету міської ради й працюють у ньому на постійній основі, поширюються вимоги щодо обмеження сумісності їх діяльності з іншою роботою (діяльністю), установлені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» для міського голови.

1.10. Виконавчому комітету забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів виконкому, працівників (крім оплати їх праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

1.11. Виконавчий комітет має право передачі активів одній або кільком виключно неприбутковим організаціям відповідного виду чи зарахування до доходу бюджету в разі припинення юридичної особи (у разі ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення).

1.12. Виконавчий комітет міської ради є підзвітним і підконтрольним міській раді, а з питань здійснення ним повноважень органів виконавчої влади – підконтрольним відповідним органам виконавчої влади.

2. Повноваження виконавчого комітету міської ради

2.1. Виконавчий комітет міської ради може розглядати й вирішувати питання, віднесені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» до відання виконавчих органів міської ради.

2.2. Виконавчий комітет міської ради уповноважений вирішувати питання:

2.2.1 у сфері соціально-економічного й культурного розвитку, планування та обліку;

2.2.2 у галузі бюджету, фінансів і цін;

2.2.3 участі в здійсненні державної регуляторної політики в межах та в спосіб, установлені Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;

2.2.4 організаційного забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через Центр надання адміністративних послуг «Муніципальний центр послуг м. Кривого Рогу»;

2.2.5 управління комунальною власністю;

2.2.6 у галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту та зв'язку;

2.2.7 у галузі будівництва;

- 2.2.8у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту;
- 2.2.9у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища;
- 2.2.10у сфері соціального захисту населення;
- 2.2.11у галузі зовнішньоекономічної діяльності;
- 2.2.12у галузі оборонної роботи;
- 2.2.13адміністративно-територіального устрою;
- 2.2.14щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- 2.2.15у сфері надання безоплатної первинної правової допомоги;
- 2.2.16відзначення нагородами виконкому Криворізької міської ради, державними нагородами України.

2.3. Виконавчий комітет міської ради координує діяльність відділів, управлінь та інших виконавчих органів міської ради, підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Кривого Рогу, заслуховує звіти про роботу їх керівників.

2.4. Виконавчий комітет міської ради попередньо розглядає проекти місцевих програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань, місцевого бюджету.

2.5. Міська рада може ухвалити рішення про розмежування повноважень між її виконавчим комітетом, відділами, управліннями, іншими виконавчими органами ради та міським головою в межах повноважень, наданих Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» виконавчим органам міських рад.

2.6. Виконавчий комітет міської ради, крім повноважень, передбачених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», здійснює й інші повноваження, передбачені вимогами чинного законодавства України, рішеннями міської ради.

3. Організація роботи виконавчого комітету міської ради

3.1. Принцип та порядок діяльності виконавчого комітету міської ради визначається Регламентом виконавчого комітету Криворізької міської ради.

3.2. Основною формою роботи виконавчого комітету міської ради є його засідання.

3.3. Засідання виконавчого комітету міської ради скликаються міським головою, а в разі його відсутності чи неможливості здійснення ним цієї функції – посадовою особою, яка відповідно до розпорядження міського голови виконує його обов'язки. Засідання є правомочними, якщо в них бере участь більше половини від загального складу виконавчого комітету міської ради.

4. Відділи, управління та інші виконавчі органи міської ради

4.1. Міська рада у межах затверджених нею структури й загальної чисельності створює відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів міських рад.

4.2. Організаційні засади реалізації повноважень виконавчих органів міської ради щодо здійснення державної регуляторної політики визначаються Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності».

4.3. Відділи, управління та інші виконавчі органи міської ради є підзвітними й підконтрольними міській раді, підпорядкованими їй виконавчому комітету, міському голові.

4.4. Керівники відділів, управлінь та інших виконавчих органів міської ради призначаються на посади й звільняються з посад міським головою, а у випадках, передбачених законом, – за погодженням з відповідними органами виконавчої влади.

4.5. Положення про відділи, управління та інші виконавчі органи міської ради затверджуються міською радою.

Секретар міської ради

С.Маляренко

ДОДАТОК Г
КРИВОРІЗЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ
ГОЛОВИ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

21.04.2021 року

м. Кривий Ріг

№ р-232/0/56-21

Про затвердження Положення про Громадську раду при Криворізькій районній державній адміністрації

Керуючись Законом України "Про місцеві державні адміністрації", на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року № 353 "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 р. № 996", з метою забезпечення участі громадян в управлінні державними справами, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, налагодження ефективної взаємодії зазначених органів з громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики:

1. Затвердити Положення про Громадську раду при Криворізькій районній державній адміністрації (додається).

2. Відділу організаційної роботи апарату райдержадміністрації забезпечити оприлюднення даного розпорядження на офіційній веб-сторінці Криворізької райдержадміністрації за посиланням www.kriv-rn.dp.gov.ua.

3. Визнати таким, що втратило чинність розпорядження голови райдержадміністрації від 16 березня 2017 року № Р-91/0/56-17 "Про погодження Положення про Громадську раду при Криворізькій районній державній адміністрації".

4. Координацію роботи щодо виконання цього розпорядження покласти на відділ організаційної роботи апарату райдержадміністрації, контроль — на керівника апарату райдержадміністрації Павлову О.В.

Голова райдержадміністрації

Євген СИТНИЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖЕНО
Розпорядження голови Криворізької
районної державної адміністрації
від 21.04.2021 № р-232/0/56-21

ПОЛОЖЕННЯ

про Громадську раду при Криворізькій районній державній адміністрації

1. Загальні положення

Громадська рада при Криворізькій районній держадміністрації (далі - громадська рада) є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики.

У своїй діяльності громадська рада керується Конституцією та законами України, укази Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, а також Положенням про громадську раду.

Положення про громадську раду та зміни до нього розробляються Криворізькою райдержадміністрацією разом з громадською радою і затверджуються Криворізькою райдержадміністрацією.

Положення про громадську раду оприлюднюється на офіційній веб-сторінці Криворізької райдержадміністрації за посиланням www.kriv-rn.dp.gov.ua протягом трьох робочих днів з дати його затвердження.

2. Основні завдання громадської ради

Основними завданнями громадської ради є:

- сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- сприяння врахуванню Криворізькою райдержадміністрацією громадської думки під час формування та реалізації державної, регіональної політики;
- сприяння залученню представників заінтересованих сторін до проведення консультацій з громадськістю та моніторингу результатів формування та реалізації державної, регіональної політики;
- проведення відповідно до законодавства громадського моніторингу за діяльністю Криворізької райдержадміністрації;

- здійснення підготовки експертних пропозицій, висновків, аналітичних матеріалів з питань формування та реалізації державної, регіональної політики.

3. Функції громадської ради відповідно до покладених завдань

Громадська рада відповідно до покладених на неї завдань:

- готує та подає Криворізькій райдержадміністрації пропозиції до орієнтовного плану проведення консультацій з громадськістю;
- готує та подає Криворізькій райдержадміністрації пропозиції щодо організації консультацій з громадськістю, у тому числі щодо залучення представників заінтересованих сторін;
- готує та подає Криворізькій райдержадміністрації обов'язкові для розгляду пропозиції, висновки, аналітичні матеріали щодо вирішення питань у відповідній сфері, підготовки проектів нормативно-правових актів, удосконалення роботи органу;
- проводить громадський моніторинг за врахуванням Криворізькою райдержадміністрацією пропозицій та зауважень громадськості, забезпеченням ним прозорості та відкритості своєї діяльності, а також дотриманням нормативно-правових актів, спрямованих на запобігання та протидію корупції;
- інформує громадськість про свою діяльність, прийняті рішення та стан їх виконання, подає в обов'язковому порядку відповідні відомості Криворізькій райдержадміністрації для оприлюднення на офіційній веб-сторінці райдержадміністрації та будь-яким іншим способом;
- збирає, узагальнює, подає Криворізькій райдержадміністрації пропозиції громадськості щодо вирішення питань, що мають важливе суспільне значення;
- готує та оприлюднює щорічний звіт про свою діяльність.

Пропозиції громадської ради розглядаються Криворізькою райдержадміністрацією в установленому порядку. Розгляд пропозицій щодо проектів нормативно-правових актів відображається у звіті за результатами проведення консультацій з громадськістю.

4. Права громадської ради

Громадська рада має право:

- утворювати постійні та тимчасові робочі органи (правління, секретаріат, комітети, комісії, експертні групи тощо);
- залучати до своєї роботи працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представників підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності (за згодою їх керівників), а також окремих фахівців (за згодою);
- організовувати і проводити семінари, конференції, засідання за круглим столом та інші публічні заходи;
- отримувати в установленому порядку від Криворізької райдержадміністрації, Криворізької районної ради інформацію, необхідну для забезпечення діяльності громадської ради;
- отримувати від Криворізької райдержадміністрації проекти нормативно-правових актів з питань, що потребують проведення консультацій з громадськістю;
- проводити відповідно до законодавства громадську експертизу діяльності Криворізької райдержадміністрації та громадську антикорупційну експертизу нормативно-правових актів, проектів нормативно-правових актів, розроблених Криворізькою райдержадміністрацією.

Члени громадської ради мають право доступу в установленому порядку до приміщень, в яких розміщена Криворізька райдержадміністрація.

5. Порядок формування складу громадської ради

До складу громадської ради можуть бути обрані представники громадських об'єднань, релігійних, благодійних організацій, творчих спілок, професійних спілок та їх об'єднань, асоціацій, організацій роботодавців та їх об'єднань, засобів масової інформації (далі - інститути громадянського суспільства), які зареєстровані в установленому порядку.

До складу громадської ради при Криворізькій райдержадміністрації можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які не менше шести місяців до дати оприлюднення Криворізькою райдержадміністрацією повідомлення про формування складу громадської ради проводять заходи, дослідження, надають послуги, реалізують проекти тощо на території Криворізького району.

До складу громадської ради можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які є фахівцями у відповідних сферах, що підтверджується наявністю відповідної освіти, наукового ступеня, публікацій, досліджень, а також інформацією про участь у реалізації проектів не менш, як за

12 місяців до дати оприлюднення Криворізькою райдержадміністрацією повідомлення про формування складу ради.

Інститут громадянського суспільства незалежно від своєї організаційної структури та наявності місцевих осередків (відокремлених підрозділів, філій, представництв, місцевих організацій тощо) для участі в установчих зборах або рейтинговому електронному голосуванні делегує одного представника, який одночасно є кандидатом на обрання до складу громадської ради. Пов'язані інститути громадянського суспільства (два і більше інститути громадянського суспільства мають одного і того ж керівника чи спільних членів керівних органів тощо) не можуть делегувати своїх представників до складу однієї громадської ради.

До складу громадської ради не можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які є народними депутатами України, депутатами Верховної Ради Автономної Республіки Крим та місцевих рад, посадовими особами органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування.

Склад громадської ради може формуватися шляхом рейтингового голосування на установчих зборах або рейтингового електронного голосування. Рішення про спосіб формування складу громадської ради приймається Криворізькою райдержадміністрацією.

Кількісний склад громадської ради визначається утвореною Криворізькою райдержадміністрацією ініціативною групою та не може становити більше ніж 35 осіб.

Якщо кількість кандидатів до складу громадської ради дорівнює або менше її кількісного складу, визначеного ініціативною групою, рейтингове голосування на установчих зборах або рейтингове електронне голосування не проводиться. У такому разі всі кандидати, документи яких відповідають установленим вимогам, вважаються обраними до складу громадської ради.

Строк повноважень складу громадської ради становить два роки з дня затвердження Криворізькою райдержадміністрацією. Членство в громадській раді є індивідуальним.

6. Порядок створення та роботи ініціативної групи

Для формування складу громадської ради Криворізька райдержадміністрація не пізніше ніж за 60 календарних днів до визначеної дати проведення установчих зборів або рейтингового електронного голосування утворює ініціативну групу.

Якщо при Криворізькій райдержадміністрації вже утворена громадська рада і її повноваження не були припинені достроково, ініціативна група утворюється Криворізькою райдержадміністрацією не пізніше ніж за 60 календарних днів до закінчення її повноважень.

Персональний склад ініціативної групи визначається Криворізькою райдержадміністрацією з урахуванням пропозицій представників інститутів громадянського суспільства.

Кількісний склад ініціативної групи не може становити більше восьми осіб і формується на паритетних засадах з представників Криворізької райдержадміністрації та представників інститутів громадянського суспільства.

Інформацію про персональний склад ініціативної групи Криворізька райдержадміністрація оприлюднює на своїй офіційній веб-сторінці протягом п'яти робочих днів з дня її утворення.

Ініціативна група розпочинає свою роботу не пізніше ніж через три робочих дні з дня затвердження Криворізькою райдержадміністрацією її персонального складу.

Формою роботи ініціативної групи є засідання. Засідання ініціативної групи є правоможним за умови присутності на ньому більше ніж половини членів ініціативної групи.

Голова та секретар ініціативної групи обираються на першому засіданні з числа її членів відкритим голосуванням. Засідання ініціативної групи веде голова, а у разі його відсутності - секретар ініціативної групи.

Рішення ініціативної групи приймаються шляхом відкритого голосування більшістю голосів від числа присутніх на засіданні членів ініціативної групи. У разі рівного розподілу голосів під час голосування вирішальним для прийняття рішення є голос голови ініціативної групи.

Засідання ініціативної групи проводяться відкрито. Повноваження ініціативної групи припиняються з дня затвердження Криворізькою райдержадміністрацією складу громадської ради.

7. Оприлюднення повідомлення та умови подання документів

Криворізька райдержадміністрація не пізніше ніж за 45 календарних днів до проведення установчих зборів або рейтингового електронного голосування в обов'язковому порядку оприлюднює на своїй офіційній веб-сторінці та будь-яким іншим способом повідомлення про спосіб формування складу громадської ради та її кількісний склад.

У повідомленні зазначаються:

- орієнтовна дата, час, місце, порядок проведення установчих зборів або орієнтовні строки проведення рейтингового електронного голосування;
- вимоги до інститутів громадянського суспільства та кандидатів, яких вони делегують до складу громадської ради;
- перелік документів, які необхідно подати кандидатам разом із заявою для участі в установчих зборах або рейтинговому електронному голосуванні;
- строк подання документів;
- відомості про склад ініціативної групи;
- прізвище, ім'я, електронна адреса, номер телефону відповідальної особи.

Для участі в установчих зборах або рейтинговому електронному голосуванні до ініціативної групи подається заява, складена у довільній формі, підписана уповноваженою особою керівного органу інституту громадянського суспільства. До заяви додаються:

- прийняте у порядку, встановленому установчими документами інституту громадянського суспільства, рішення про делегування представника;
- заява делегованого представника з наданням згоди на обробку персональних даних;
- біографічна довідка делегованого представника (ПІБ, дата/місце народження, громадянство, освіта, місце роботи, досвід тощо);
- відомості про результати діяльності інституту громадянського суспільства протягом останніх 6 місяців;
- відомості про місцезнаходження, email та номер телефону інституту громадянського суспільства;
- мотиваційний лист делегованого представника;
- фото представника, посилання на офіційний сайт та сторінки у соціальних мережах (за наявності).

Заяви інституту громадянського суспільства та делегованого ним представника подаються у паперовому або електронному вигляді. Інші документи надсилаються в електронному вигляді. Делегований представник може також подати копії документів, що підтверджують освітній та професійний рівень.

Приймання заяв завершується за 30 календарних днів до дати проведення зборів або голосування. Якщо останній день припадає на вихідний, останнім днем вважається перший робочий день. Відповідальність за достовірність документів несуть інститут суспільства та делегований представник.

8. Перевірка документів та оприлюднення списків кандидатів

У разі виявлення невідповідності документів вимогам, ініціативна група не пізніше ніж за 15 календарних днів до голосування інформує про це інститут в електронній формі з пропозицією усунути недоліки протягом п'яти календарних днів. Інформація перевіряється в Єдиному державному реєстрі та інших відкритих джерелах.

За результатами перевірки ініціативна група складає список кандидатів, які допускаються до голосування, та список тих, кому відмовлено, із зазначенням підстав. Рішення ініціативної групи може бути оскаржене до органу виконавчої влади або суду. Заяви та документи зберігаються в РДА протягом 2 років.

Не пізніше ніж за п'ять робочих днів до дати проведення голосування Криворізька РДА оприлюднює на веб-сторінці список кандидатів, їх довідки, фото, мотиваційні листи, відомості про діяльність організацій, список відмов та уточнену інформацію про час і місце заходу.

Підставами для відмови є: невідповідність чи неусунення недоліків у документах; невідповідність вимогам положення; недостовірність інформації; офіційна відмова від участі; перебування організації у процесі припинення діяльності.

9. Порядок проведення установчих зборів

Формування громадської ради на установчих зборах здійснюється шляхом рейтингового голосування за присутніх кандидатів. Учасники допускаються за документами, що посвідчують особу. Збори відкриває представник ініціативної групи, відкритим голосуванням обираються лічильна комісія, голова та секретар зборів.

Рейтингове голосування здійснюється письмово за допомогою бюлетенів. У бюлетені зазначаються в алфавітному порядку всі кандидати. Учасник зобов'язаний поставити позначки біля кандидатів у кількості, що точно відповідає визначеному чисельному складу ради. Порухення цієї вимоги робить бюлетень недійсним. Голосування за довіреністю заборонено. Підрахунок голосів проводиться відкрито.

Рішення оформляється протоколом протягом трьох робочих днів, який підписується головою та секретарем зборів і подається до РДА, яка оприлюднює його протягом трьох робочих днів.

10. Порядок рейтингового електронного голосування

Рейтингове електронне голосування відбувається у визначений строк за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Воно має забезпечувати: відкритий код системи; безоплатність доступу; електронну реєстрацію; захист від ботів; фіксацію часу і прозорість зарахування голосів; відкритий машинозчитуваний протокол для верифікації результатів.

Голосування здійснюється громадянами, які проживають на території району. Кожен громадянин може проголосувати лише один раз. Голосування триває не менше трьох діб без перерви. Підрахунок голосів та формування рейтингу здійснюються автоматично. Обраними вважаються кандидати з найбільшою кількістю голосів. Результати оприлюднюються на сайті РДА.

У разі рівності голосів на межі прохідного складу, проводиться повторне рейтингове голосування. РДА затверджує склад ради протягом 30 календарних днів з дати зборів та оприлюднює його протягом 3 робочих днів.

11. Припинення членства у громадській раді

Членство припиняється на підставі рішення ради у разі: систематичної відсутності на засіданнях без поважних причин (більше 2 разів підряд) або за станом здоров'я. Пропозицію вносить голова громадської ради.

Членство припиняється автоматично (без рішення ради) у разі:

- подання особистої заяви — з дня надходження;
- відкликання організацією — з дня надходження повідомлення;
- обрання народним депутатом, депутатом місцевих рад або призначення на державну службу / в органи місцевого самоврядування;
- ліквідації інституту громадянського суспільства, який делегував члена;
- набрання законної сили обвинувальним вироком або визнання особи недієздатною;
- смерті члена ради.

Вільне місце займає наступний за рейтингом кандидат. Зміни затверджуються рішенням Криворізької РДА протягом 7 робочих днів та оприлюднюються протягом 3 днів. Якщо черговість вичерпано і залишилось менше половини складу, вживаються заходи для довиборів.

12. Дострокове припинення діяльності громадської ради

Діяльність ради припиняється достроково у разі:

- якщо засідання не проводилися протягом шести місяців;

- відсутності затвердженого річного плану роботи або звіту про його виконання;
- прийняття відповідного рішення на засіданні самої ради;
- реорганізації або ліквідації Криворізької райдержадміністрації.

Рішення оформляється актом РДА, після чого протягом 15 днів створюється нова ініціативна група.

13. Керівництво громадської ради

Громадську раду очолює голова, обраний з числа її членів на першому засіданні рейтинговим голосуванням. Голова має заступника. Повноваження голови припиняються за рішенням ради у разі заяви, висловлення недовіри або припинення членства. У разі відсутності голови, обов'язки виконує заступник.

Голова громадської ради: організовує діяльність ради; готує та веде засідання; підписує документи; представляє раду у відносинах з органами влади та ЗМІ; може брати участь у засіданнях колегії РДА з дорадчим голосом. Функції секретаря ради за заявою голови може бути покладено на представника РДА.

14. Організація роботи та засідань ради

Основною формою роботи є засідання, які проводяться за потреби, але не рідше ніж один раз на квартал. Позачергові засідання скликаються за ініціативою голови ради, голови РДА або однієї третини членів. Члени ради повідомляються про засідання не пізніше ніж за 2 робочих дні, інформація оприлюднюється на сайті.

Засідання є правоможним, якщо присутні (в тому числі дистанційно) не менше половини членів. Засідання проводяться відкрито. Керівництво РДА має право брати участь з дорадчим голосом. Рада може схвалювати рішення шляхом письмового чи електронного опитування членів. Рішення приймаються простою більшістю голосів.

Рішення ради мають рекомендаційний характер. РДА зобов'язана розглянути їх та протягом 10 днів повідомити раду і громадськість про результати розгляду (із зазначенням причин, якщо пропозиції відхилено).

Рада діє за річним планом, який затверджується протягом 3 місяців після створення ради. У I кварталі кожного року обговорюється звіт за минулий рік та затверджується новий план. План та звіт оприлюднюються на сайті РДА протягом 5 робочих днів.

РДА забезпечує секретаріат ради приміщенням та, за можливості, засобами зв'язку. Відповідальність за збереження майна несе голова ради. Громадська рада має бланк із своїм найменуванням.

ДОДАТОК Д

КРИВОРІЗЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

Р І Ш Е Н Н Я

20.05.2020

м. Кривий Ріг

№ 257

*Про затвердження Плану дій з
реалізації у 2020 - 2022 роках
Стратегічного плану розвитку
міста Кривого Рогу на період до
2025 року*

З метою забезпечення реалізації Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року, затвердженого рішенням міської ради від 31.03.2016 №376; керуючись Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", виконком міської ради **вирішив**:

1. Затвердити План дій з реалізації у 2020–2022 роках Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року (додається).

2. Відділам, управлінням, іншим виконавчим органам міської ради, Комунальному підприємству "Інститут розвитку міста Кривого Рогу" Криворізької міської ради:

2.1 щоквартально, до 10 числа місяця, наступного за звітним кварталом, починаючи з I півріччя 2020 року, забезпечувати розміщення інформації про хід виконання заходів і завдань, передбачених проєктами, та обсяги їх фінансування, згідно з вимогами Регламенту функціонування офіційного вебпорталу міста Кривого Рогу "Криворізький ресурсний центр", затвердженого рішенням виконкому міської ради від 10.04.2019 №209;

2.2 щороку, до 10 лютого, надавати до управління економіки виконкому Криворізької міської ради показники досягнень за напрямками та цілями Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року (індикатори);

2.3 під час розробки міських цільових програм урахувувати основні цілі та завдання, затверджені Планом дій з реалізації у 2020–2022 роках Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року.

3. Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради в межах затверджених бюджетних призначень здійснювати фінансування міських цільових програм згідно з пропозиціями, наданими головними розпорядниками бюджетних коштів.

4. Управлінню економіки виконкому Криворізької міської ради:

4.1 до 01.06.2020 забезпечити внесення визначених Планом проєктів до модуля "Моніторинг ефективності впровадження Стратегічного плану розвитку міста" офіційного вебпорталу міста Кривого Рогу "Криворізький ресурсний центр";

4.2 щороку, до 30 січня інформувати виконком міської ради про виконання Плану дій з реалізації у 2020–2022 роках Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року;

4.3 щороку, до 01 березня, здійснювати внесення показників досягнення за напрямами та цілями Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року (індикатори) до модуля "Моніторинг ефективності впровадження Стратегічного плану розвитку міста" на офіційному вебпорталі міста Кривого Рогу "Криворізький ресурсний центр".

5. Комітету зі Стратегічного планування розвитку міста Кривого Рогу здійснювати моніторинг якості виконання визначених Планом проєктів.

6. Контроль за виконанням рішення покласти на заступників міського голови, керуючу справами виконкому міської ради відповідно до розподілу обов'язків, координацію роботи – на управління економіки виконкому Криворізької міської ради.

Міський голова Юрій Вілкул

ДОДАТОК Є



Копія

КРИВОРІЗЬКА МІСЬКА РАДА

Р І Ш Е Н Н Я

LXV сесія VIII скликання

30.07.2025

м. Кривий Ріг

№3819

***Про затвердження Стратегії
розвитку Криворізької міської
територіальної громади на пе-
ріод до 2030 року***

З метою забезпечення ефективного економічного розвитку міста в ринкових умовах, підняття стандартів життя населення; виходячи з аналізу економічного та соціального розвитку міста за попередні роки; урахувавши вимоги Законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про засади державної регіональної політики», Указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Постанови Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року №621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету», зі змінами, 05 серпня 2020 року №695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки», зі змінами, Рішення Дніпропетровської обласної ради від 07 серпня 2020 року №624-24/VII «Про Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року», зі змінами, Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21 грудня 2022 року №265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад»; рішення виконкому міської ради від 21.06.2024 №721 «Про розробку проєкту Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року», зі змінами; керуючись Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», міська рада **вирішила:**

1. Затвердити Стратегію розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року (додається), якою керуватися з 01.01.2026 року.

2. Виконавчим органам міської ради та районних у місті рад щорічно:

2.1 забезпечувати виконання стратегічних і оперативних цілей, визначених Стратегією розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року;

2.2 до 10 січня, починаючи з 2027 року, надавати до управління економіки виконкому Криворізької міської ради вичерпну інформацію про реалізацію заходів, визначених Стратегією розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року, з аналізом досягнутих результатів.

3. Управлінню економіки виконкому Криворізької міської ради:

3.1 не пізніше ніж через 3 місяці після затвердження Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року спільно з відділами, управліннями, іншими виконавчими органами міської ради розробити План заходів з реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року та надати на затвердження міської ради.

3.2 щороку до 30 січня, починаючи з 2027 року, інформувати виконком міської ради про реалізацію Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року та, у разі необхідності, надавати обґрунтовані пропозиції щодо внесення коригувань до неї.

4. Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради забезпечити фінансування видатків на реалізацію міських цільових програм, спрямованих на досягнення цілей, визначених Стратегією розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року, згідно з бюджетними призначеннями, установленними головним розпорядником коштів відповідним рішенням міської ради про бюджет Криворізької міської територіальної громади, ураховуючи зміни до законодавства України у сфері бюджетних відносин, у тому числі в частині управління публічними інвестиціями.

5. Зобов'язати виконкоми міської ради та районних у місті рад, керівників бюджетних установ, що фінансуються з бюджетів Криворізької міської територіальної громади та районних у місті рад, спрямувати роботу на досягнення цілей, визначених Стратегією розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року.

6. Контроль за виконанням рішення покласти на заступників міського голови, керуючу справами виконкому міської ради відповідно до розподілу обов'язків.

Секретар міської ради

Юрій ВІЛКУЛ