

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПШЕВЛОЦЬКИЙ РОМАН ВАДИМОВИЧ

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНзм-21
Пшевлоцький Роман Вадимович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність планування та його місце в менеджменті організації.....	
1.2. Система планування в організації: види, цілі та особливості реалізації.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення реалізації функції планування в досліджуваній організації	
2.2. Діагностика проблематики реалізації функції планування в організації..	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Удосконалення внутрі організаційного планування діяльності організації.....	
3.2. Впровадження інноваційних технологій та процедур планування в контексті забезпечення ефективного розвитку організації.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкурентного середовища та зростання ролі інновацій планування виступає ключовою функцією управління, що визначає успіх будь-якої організації. Саме функція планування забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

Сучасні виклики – нестабільність ринкової кон'юнктури, зміна нормативно-правової бази, цифровізація управління, обмеженість фінансових і трудових ресурсів, вимагають від організацій підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень і запровадження ефективних механізмів планування. Традиційні підходи до планування на зараз посилюються новітніми інструментами, що спираються на сучасні методи прогнозування, ризик-менеджменту та цифрові технології підтримки рішень.

У цьому контексті актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибокого вивчення та вдосконалення механізму реалізації функції планування в організації як складової системи управління. Від того, наскільки ефективно побудовано механізм планування залежить стабільність діяльності, конкурентоспроможність і розвиток організації.

Особливого значення питання вдосконалення планування набуває в сучасних українських реаліях, коли організації функціонують у середовищі високої невизначеності, технологічних трансформацій, умов воєнного стану. Саме тому формування дієвого механізму реалізації функції планування стає передумовою забезпечення стійкості управління, ефективного використання потенціалу персоналу, фінансових і матеріальних ресурсів, а також досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку.

Тобто, дослідження теоретичних і практичних аспектів реалізації функції планування, визначення її місця в загальній системі управління та розроблення шляхів удосконалення цього механізму в сучасних умовах є своєчасним, науково та практично значущим завданням.

Ступінь дослідження проблеми. Вивчення концептуальних основ сучасного менеджменту, які покладені в основу формування механізму реалізації функції планування в організаціях, займаються вітчизняні вчені І.Демків, Б.Новиков, П. Круш, та інші. Вагомий внесок у дослідження проблем Удосконалення функції планування в різних типах організації висвітлюють: В. Воронкова, О. Дудкіна, А. Залож, А. Мельник, Н.Кривокульська, Л.Лаврів, А. Махнюк, А.Ткаченко, О. Свінцицька та ін.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму реалізації функції планування діяльності організації.

Поставлені завдання:

- визначити сутність планування та його місце в менеджменті організації
- класифікувати систему планування в організації: види, цілі та особливості реалізації;
- здійснити аналіз організаційно-функціонального забезпечення реалізації функції планування в досліджуваній організації
- продіагностувати проблематику реалізації функції планування в організації
- оцінити дієвість процедур та інструментарію планування діяльності досліджуваної організації
- запропонувати напрямки удосконалення внутріорганізаційного планування діяльності
- обґрунтувати можливість впровадження інноваційних технологій та процедур планування в контексті забезпечення ефективного розвитку організації;

Об'єктом дослідження є процес реалізації функції планування в організації.

Предмет дослідження – теоретико-правові та організаційно-функціональні засади механізму реалізації функції планування в організації (міській раді).

Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: метод системного підходу, наукового аналізу та узагальнення; метод порівняння та історико-логічного аналізу використовувався під час дослідження законодавчого забезпечення планування в досліджуваній організації; метод аналогії використовувався для аналізу декількох понять, явищ та отримання на цій основі відповідної закономірності; метод експертних оцінок застосовувався при вивченні результативності діяльності досліджуваної організації; методи економіко-статистичного аналізу, методи прогнозування, групування та деталізації; графічний метод використовувався у всіх розділах дипломної роботи для наочного зображення отриманих розрахункових результатів та візуалізації структури, змісту, функцій, завдань і схем взаємодії суб'єктів планування діяльності досліджуваної організації.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності і дієвості системи механізмів та інструментів здійснення функції планування діяльності в організації.

Апробація результатів дослідження здійснена на VI всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року); та науково-практичній інтернет-конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність планування та його місце в менеджменті організації

Планування є однією з ключових управлінських функцій, оскільки саме на цьому етапі формується бачення майбутнього розвитку організації, визначаються її стратегічні та оперативні цілі, а також окреслюються шляхи їх досягнення. Процес планування базується на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу установи та умов зовнішнього середовища, що дає змогу об'єктивно оцінити власні можливості, конкурентну позицію та наявні ризики. Ефективне планування потребує узгодженої роботи всіх структурних підрозділів, адже лише комплексна взаємодія забезпечує реалістичність і результативність запланованих заходів.

У системі менеджменту планування посідає провідне місце, адже саме «розроблені плани слугують основою для подальшої організації діяльності, визначають послідовність і логіку виконання робіт, дозволяють скоординувати функції, ресурси та зусилля персоналу з метою досягнення визначених результатів. На їх базі вибудовується система мотивації, а також здійснюється контроль виконання й оцінка досягнутих показників у порівнянні з плановими орієнтирами» [7].

З позиції функціонального підходу до управління, планування є усвідомленою, цілеспрямованою інтелектуальною діяльністю, спрямованою на формування цілей і завдань функціонування організації, а також на визначення найбільш обґрунтованих шляхів, методів та інструментів їх досягнення. Таким чином, планування виступає фундаментом ефективного менеджменту та забезпечує системність і передбачуваність у розвитку будь-якої організаційної структури.

У найбільш загальному вигляді «планування це – процес, що включає в себе розробку основних напрямків діяльності і розвитку організації, визначення потреб у ресурсах і засобах, необхідних для реалізації зазначених напрямків, а також вибір методів і способів здійснення визначених заходів» [14].

Сучасні дослідники підкреслюють, що «планування є стартовою та визначальною функцією в управлінському циклі, розглядаючи його як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на формування майбутнього образу організації, постановку цілей та визначення необхідних ресурсів для їх досягнення. Цей процес не має разового характеру – він є безперервним і динамічним, оскільки реагує на зміни зовнішніх умов, уточнення стратегічних орієнтирів чи появу нових потреб» [15]. Саме тому особи, які відповідають за планування, мають володіти гнучким мисленням, здатністю до творчого пошуку рішень і вмінням своєчасно адаптувати плани відповідно до нових викликів та можливостей як у внутрішньому середовищі організації, так і поза її межами.

У загальній системі управління організацією, де поєднуються різні сфери менеджменту – адміністративний, виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний та інші, – застосування інструментів планування дає змогу узгоджувати між собою стратегічні й тактичні завдання, визначати пріоритети та формувати єдиний напрям діяльності. Завдяки плануванню керівництво отримує можливість раціонально розподіляти ресурси, посилювати сильні сторони організації та підвищувати ефективність управлінських рішень. Опанування принципів і методів планування є невід’ємною компетенцією керівників усіх рівнів, оскільки виходить далеко за межі простого адміністрування. Це – основа стратегічного мислення, що забезпечує організованість, прогнозованість і результативний розвиток організації в сучасних умовах постійних змін.

У більш вузькому значенні «планування в менеджменті розглядається як комплекс спеціалізованих робіт, спрямованих на формування прогностично-планової основи та підготовку організаційно-розпорядчої документації» [14].

Основна мета цього комплексу полягає в об'єднанні всіх учасників управлінського процесу для виконання поставлених завдань і реалізації необхідних дій, що забезпечують оперативне досягнення визначених результатів. У цьому контексті планування також включає виявлення внутрішніх резервів організації та мобілізацію її ресурсного потенціалу для підвищення ефективності діяльності.

Завдання планування згідно процесного підходу можна представити наступним чином

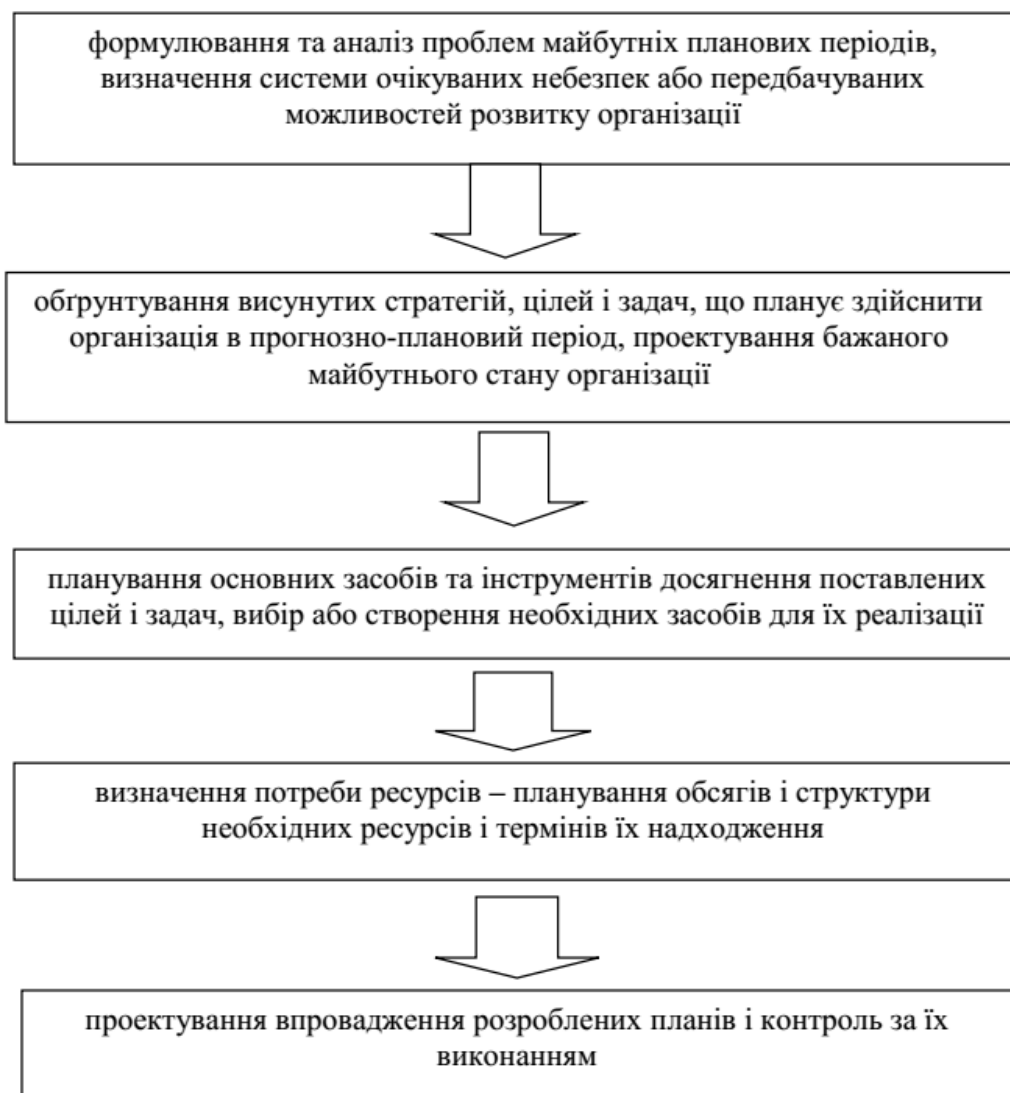


Рис. 1.1. Процедури планування як процесу практичної діяльності організації

Процес планування уявляє собою систему логічних та послідовних функціональних дій, які здійснюють спеціально уповноважені працівники. Такий процес має власну технологію – чітко структуровану послідовність етапів і процедур, що виконуються під час розроблення плану. До неї можуть входити: аналіз вихідної інформації, визначення ключових проблем і можливостей, формулювання цілей, добір оптимальних інструментів і методів, встановлення конкретних завдань, визначення строків, відповідальних осіб і очікуваних результатів.



Рис. 1.2. Елементи системи планування в організації

У результаті планування стає не просто формальним документом, а інструментом управління, який забезпечує злагоджену роботу організації та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Система планування формується на основі загальної стратегії розвитку організації, адже кожен окремий план є складовою більш масштабної планової структури – плану підрозділу або всієї установи. Тому важливо усвідомлювати, що планування – це не просто набір окремих документів, а цілісна, логічно узгоджена й взаємопов'язана система, у якій кожен елемент підтримує інший.

Для того щоб система планування працювала результативно, організації необхідно забезпечити низку ключових передумов: організаційних (чітка структура, визначення відповідальних осіб), інформаційних (доступ до актуальних і повних даних), а також кадрових (підготовлені фахівці з відповідними компетенціями).

Таким чином, функція планування охоплює елементи проектувальної, розпорядчої, координаційної, виконавчої, мотиваційної та регулятивної діяльності, забезпечуючи системність управління на всіх рівнях (рис.1.3.)

Процедура планування повинна здійснюватися на основі достовірного та всебічного організаційного забезпечення. Це передбачає, що плани мають охоплювати всі напрями діяльності організації та її структурних підрозділів, необхідні для досягнення встановлених цілей. У процесі планування необхідно враховувати весь спектр чинників і можливих ситуацій, які потенційно можуть впливати на функціонування організації – економічні, соціальні, кадрові, технічні, нормативні та інші.

Важливо використовувати сучасні концепції та інструменти планування: аналітичні методи, прогностичні моделі, цифрові засоби обробки даних, різні форми ситуаційного аналізу. Це дозволяє підвищити точність прогнозів, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та формувати реалістичні, дієві плани, що сприяють сталому розвитку організації та її конкурентоспроможності.

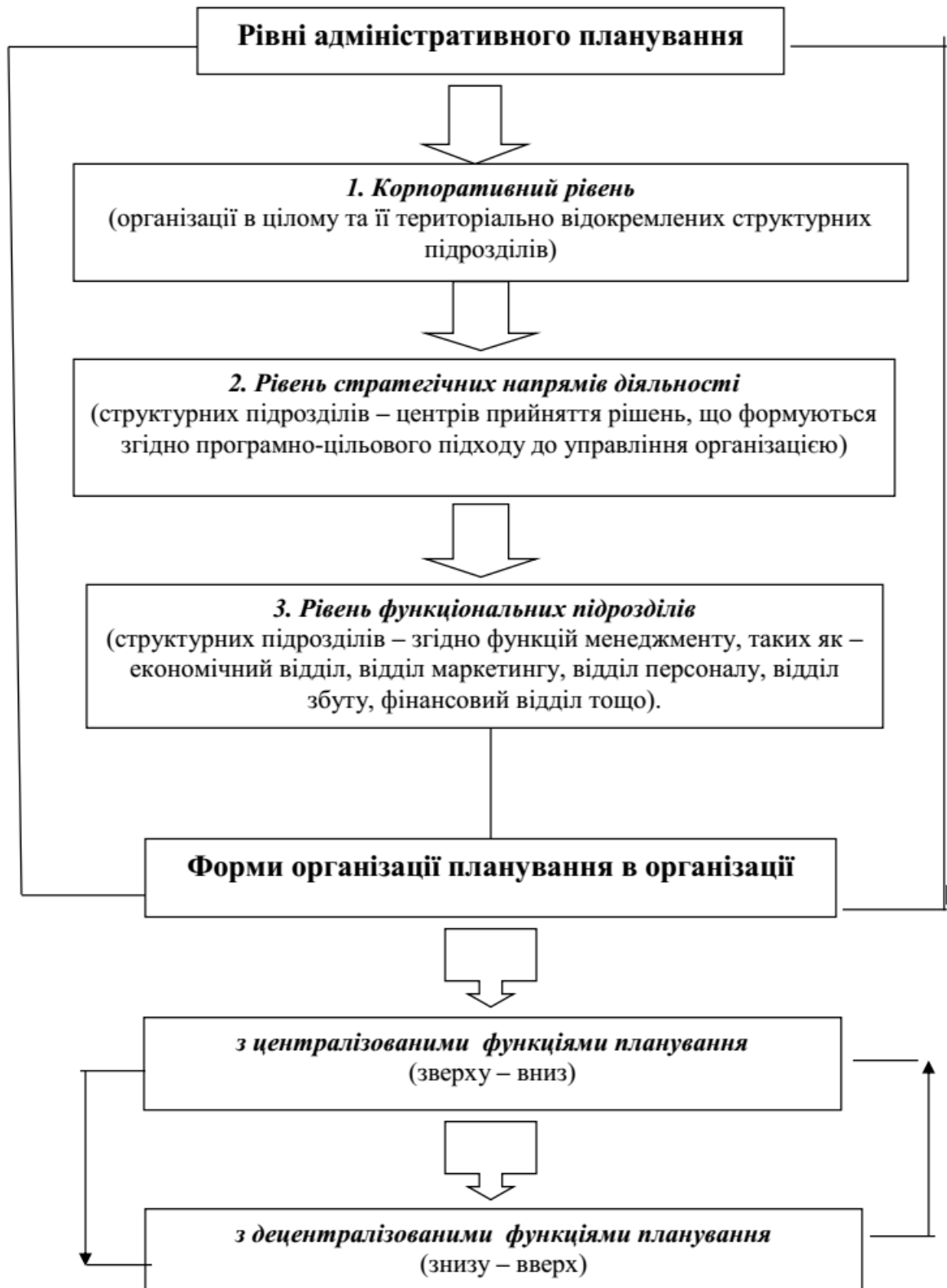


Рис. 1.3. Організаційні моделі реалізації функції планування в організації

Планування в сучасних соціально-економічних умовах є необхідним елементом управління для всіх сфер діяльності та всіх суб'єктів

господарювання. Його значення зростає під впливом низки ключових чинників, серед яких:

– високий рівень невизначеності та постійна мінливість зовнішнього середовища. Організації працюють у динамічних умовах, де зростання конкуренції, технологічні зміни, політичні та економічні ризики вимагають здатності прогнозувати майбутні тенденції. Планування дає можливість прорахувати можливі наслідки управлінських рішень, підготувати альтернативні сценарії розвитку та створити умови для стабільного й передбачуваного функціонування шляхом своєчасного формування, коригування та адаптації планових показників;

– формування конкурентних переваг через прогнозування та аналіз. Використовуючи інструменти планування, організація може більш глибоко оцінити чинники внутрішнього й зовнішнього середовища, визначити свої сильні та слабкі сторони, оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну ефективність діяльності. Це дозволяє цілеспрямовано створювати конкурентні переваги й утримувати стійкі позиції на ринку;

– інноваційний розвиток. Сучасна економіка базується на інноваціях, що потребують постійного пошуку нових рішень, їх оцінювання, інвестування та інтеграції в операційну діяльність. Ефективно організувати ці процеси можливо лише в рамках продуманої системи планування, яка дає змогу визначити пріоритети інновацій, оцінити їх доцільність та забезпечити ресурсну підтримку;

– підвищення інвестиційної привабливості. Розробка оптимальних стратегічних і оперативних планів дозволяє організації створити позитивний імідж для потенційних інвесторів або кредиторів, адже продумана система планування демонструє прогнозованість, стабільність та відповідальне ставлення до управління ресурсами. Це, своєю чергою, сприяє залученню позикових коштів на більш вигідних умовах;

– раціоналізація управлінських процесів. Завдяки плануванню можна впорядкувати управлінські дії, узгодити структурні зміни та сформувати

ефективну систему мотивації. Це допомагає досягати як стратегічних, так і оперативних цілей шляхом оптимального розподілу зусиль і ресурсів;

– співставлення прагнень із реальними можливостями. Планування дозволяє оцінити відповідність перспективних цілей наявним ресурсам і вибрати найбільш адекватну модель розвитку. Гармонійне поєднання довгострокових стратегічних планів і короткострокових поточних заходів забезпечує збалансований та найбільш ефективний шлях до досягнення бажаних результатів.

Планування виступає універсальним інструментом, що забезпечує організованість, передбачуваність і конкурентоспроможність організації в умовах сучасних викликів.

1.2. Система планування в організації: види, цілі та особливості реалізації

Система планування розглядається як цілеспрямована та багатокомпонентна структура, що об'єднує суб'єкти, об'єкти та процеси планової діяльності, між якими існують чіткі та специфічні взаємозв'язки. План організації являє собою науково обґрунтований комплекс заходів, який визначає цілі, зміст діяльності, оптимальну взаємодію ресурсів, обсяги робіт, методи їх виконання, послідовність дій та терміни реалізації, необхідні для досягнення поставлених завдань – тобто задоволення суспільних потреб у товарах, послугах чи роботах. Завдяки плану можна оцінити реальні можливості організації, визначити, наскільки досяжними є заплановані цілі, які чинники сприяють їх реалізації, а які можуть стати перешкодою.

Система планування охоплює всі аспекти діяльності організації та забезпечує узгодженість цілей і планів на різних часових горизонтах – короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому. У межах цієї системи всі планові документи перебувають у взаємозалежності, формуючи

єдину логічну структуру, у якій стратегічні пріоритети поєднуються з оперативними завданнями. Це дозволяє забезпечити послідовний розвиток організації, раціональний розподіл ресурсів та своєчасне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Класифікація планів діяльності організації представлена

Таблиця 1.1.

Класифікація планів діяльності організації

	Класифікаційна ознака	Вид плану
1.	Коло вирішуваних проблем (або масштабність завдань)	стратегічні плани; тактичні плани; оперативні плани
2.	Тривалість (терміни реалізації)	перспективні (довго- та середньострокові) плани; короткострокові (поточні й оперативні) плани
3.	Зміст планових завдань	план соціально-економічного розвитку; план виробництва і реалізації продукції (виробнича програма); техніко-економічний план; фінансовий план; план ділового розвитку; бізнес-план тощо
4.	Сфери діяльності організації	план внутріорганізаційної діяльності організації; план виробництва та реалізації продукції; план матеріально-технічного забезпечення діяльності організації; план управління кадрами; план підвищення кваліфікації працівників; план маркетингової діяльності; план маркетингових досліджень; план проведення рекламних заходів; план розвитку соціальної інфраструктури організації; фінансовий план; кошторис доходів і витрат установи; інвестиційний план; план інноваційної діяльності; план природоохоронної діяльності організації
5.	Напрями діяльності організації	план зовнішньоекономічної діяльності організації; внутрішні плани діяльності (внутріорганізаційний, внутріфірмовий, внутрішньогосподарський план)
6.	Об'єкти планування	план організації в цілому; план діяльності дочірньої компанії, підвідомчої установи; плани діяльності окремих підрозділів організації, відділів, цехів, інших структурних одиниць; індивідуальний план роботи окремого працівника

Примітка. Сформовано за [36]

На стратегічному рівні планування формується довгострокове бачення розвитку організації: визначаються глобальні цілі, ключові напрями та можливі сценарії майбутнього з урахуванням комплексного аналізу внутрішніх

можливостей та зовнішніх факторів. При цьому беруться до уваги ризики, пов'язані з воєнним станом, політичними змінами, економічною кон'юнктурою, технологічними трендами та іншими чинниками, що можуть впливати на стабільність роботи. На цьому етапі здійснюється прогнозування фінансових, матеріальних, кадрових і технічних ресурсів, необхідних для реалізації вибраних стратегічних напрямів. Результатом стратегічного планування виступають концепції, комплексні програми і стратегічні документи, які визначають орієнтири розвитку організації на тривалу перспективу.

Стратегічне планування – це процес створення стратегії на основі глибокого аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища організації, визначення стратегічних цілей і розроблення планів, що конкретизують методи та інструменти їх реалізації. Воно забезпечує організацію здатністю передбачати майбутні виклики, визначати пріоритети і вибудовувати довгострокову траєкторію розвитку.

Тактичне планування є механізмом практичного втілення загальної стратегії. Воно передбачає формування системи тактичних цілей, які уточнюють і деталізують стратегічні орієнтири, а також розроблення функціональних і ресурсних стратегій. Тактичне планування визначає проміжні етапи, строки, відповідальних осіб, а також забезпечує необхідні ресурси для поступового наближення до ключових стратегічних результатів.

Перспективне планування охоплює комплекс планів і заходів, спрямованих на забезпечення стабільного й ефективного розвитку організації у довгостроковому періоді. Воно опирається на прогнозні оцінки майбутніх умов, тенденцій і потреб, включає процедури прогнозування, проектування нових напрямів діяльності, технічного оновлення чи структурних змін. Таке планування дозволяє підготуватися до майбутніх викликів і раціонально розподілити ресурси на кілька років уперед.

У діяльності багатьох українських організацій особливо важливими залишаються поточне та оперативне планування.

Поточне планування – це формування взаємоузгоджених внутрішньо організаційних цілей, розрахунок показників розвитку підсистем організації та розробка планів на звітний період (місяць, квартал чи рік). Воно включає визначення конкретних завдань, ресурсів, термінів і відповідальних осіб, забезпечуючи системність у виконанні щоденної діяльності.

«Оперативне планування спрямоване на швидке виконання конкретних операційних завдань, тісно пов'язаних із стратегічними, тактичними та поточними цілями. Його основна функція – забезпечити безперервність, ритмічність і злагодженість процесів у короткостроковому періоді (дні, тижні). Оперативні плани враховують структуру організації, її управлінську систему, наявний потенціал і використовуються для швидкої координації дій, усунення поточних перешкод та забезпечення стабільної роботи» [7].

У сукупності ці рівні планування створюють цілісну систему, яка дозволяє організації ефективно функціонувати в умовах невизначеності та досягати поставлених стратегічних цілей.

Змістова характеристика системи планів в організації також передбачає певну класифікацію показників, за якими встановлюються планові завдання, визначається ступінь їх виконання, оцінюється діяльність організації в цілому.

Складність та різноплановість соціально-економічних процесів відображаються в спеціальних підходах до процесів планування, що відображають особливості та специфіку діяльності організацій, зокрема – публічної сфери.

Сучасна система публічного управління та адміністрування в Україні переживає глибокі трансформації, пов'язані з процесами децентралізації, реформуванням територіальної організації влади та розширенням повноважень органів місцевого самоврядування. В умовах зростання автономії територіальних громад функція планування стає базовим інструментом ефективного управління розвитком територій, забезпечення соціально-економічної стабільності та підвищення якості життя населення.



Рис. 1.4. Стадії процесу планування в організації

Планування в діяльності органів місцевого самоврядування виконує роль системоутворюючого елементу, який поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рівні управління. Саме через механізм планування відбувається формування місцевої політики, визначення пріоритетів розвитку, розподіл

ресурсів, прогнозування потреб громади та оцінка результативності управлінських рішень. Ефективність цього процесу безпосередньо впливає на спроможність громади реалізовувати власні повноваження, забезпечувати прозорість і підзвітність перед громадянами.

Водночас практика функціонування місцевого самоврядування в Україні свідчить про наявність низки проблем у реалізації планувальної функції: недостатня узгодженість між стратегічними та бюджетними документами, слабка аналітична база для прийняття управлінських рішень, обмежене використання цифрових технологій, фрагментарність нормативного забезпечення, кадровий дефіцит фахівців із планування та прогнозування розвитку територій.

У сучасних умовах важливого значення набуває інтеграція планування із системами моніторингу, фінансового контролю, оцінки ризиків та цифрового управління. Запровадження електронних платформ планування, аналітичних панелей, використання відкритих даних і ГІС-технологій дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, забезпечити прозорість процесів та ефективний зворотний зв'язок із громадою.

Це зумовлює необхідність удосконалення механізму реалізації функції планування як інструменту підвищення ефективності управління в органах місцевого самоврядування та організаціях публічної сфери.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення реалізації функції планування в досліджуваній організації

Розроблення дієвого, гнучкого та технологічно орієнтованого механізму планування організацій має ціллю сприяння підвищенню ефективності публічного управління та адміністрування, сталому розвитку територіальних громад і зміцненню фінансово-економічної основи місцевого самоврядування в Україні. Функція планування в діяльності міської ради є однією з ключових у системі управління, адже саме через неї відбувається формування цілей, визначення пріоритетів, розподіл ресурсів та координація дій структурних підрозділів. Її ефективність безпосередньо залежить від якості інституційного середовища.

Планування в системі управління міською радою – як складною багатофункціональною організацією – є «однією з ключових функцій, що забезпечує узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку територіальної громади. Його головна мета полягає у створенні передумов для збалансованого соціально-економічного, просторового та екологічного розвитку громади» [15]. Відповідно, до основних завдань планування в міській раді належать:

формування стратегічних напрямів розвитку громади, міська рада розробляє та затверджує стратегічні документи – Стратегію розвитку громади, план її реалізації, програму соціально-економічного розвитку, схеми планування території. Це дозволяє визначити довгострокові пріоритети, цілі та завдання місцевої політики.

забезпечення узгодженості стратегічних, середньострокових і поточних планів. Завданням є інтеграція різних видів планування – бюджетного, інвестиційного, земельного, містобудівного, екологічного – у єдину систему управління розвитком міста;

розроблення та впровадження програм соціально-економічного розвитку. Міська рада планує основні напрями діяльності у сферах освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, транспорту, благоустрою, культури, екології тощо. Одним із головних завдань є планування та прогнозування фінансово-економічних показників, підготовка реалістичних прогнозів доходів і видатків місцевого бюджету, визначення обсягів фінансування цільових програм, забезпечення збалансованості фінансових ресурсів. Важливим завданням є моніторинг і оцінка виконання планових документів; здійснення постійного контролю за реалізацією затверджених програм, виявлення відхилень, аналіз причин неефективності, підготовка пропозицій для коригування планів;

просторове (територіальне) планування, здійснення планування забудови території міста, зонування земель, розроблення детальних планів території, забезпечення раціонального землекористування, збереження природного середовища та архітектурної спадщини;

планування інвестиційної та інноваційної діяльності, завданням якого є формування сприятливого середовища для залучення інвестицій, підтримка місцевого бізнесу, реалізація інфраструктурних проєктів, участь у грантових і державних програмах;

внутріорганізаційне планування, що передбачає визначення потреби в кадрах, підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, оптимізацію структури виконавчих органів ради;

забезпечення участі громадськості у процесі планування, активізація міжсекторного партнерства, відповідно якого міська рада організовує громадські обговорення, консультації, електронні опитування, що сприяє підвищенню прозорості та довіри населення до місцевої влади.

Тобто, планування в міській раді – це не лише технічна процедура формування документів, а комплексна управлінська функція, що забезпечує стратегічне бачення розвитку громади, раціональне використання ресурсів і підвищення результативності місцевого самоврядування.

«Кременецька міська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє інтереси Кременецької територіальної громади, виробляє та реалізує політику комплексного розвитку її населених пунктів, здійснює від імені громади та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування» [46].

Інфраструктура громади характеризується достатнім рівнем розвитку та забезпечує належні умови для життєдіяльності населення. Територією проходять автошляхи регіонального значення, що створює зручні транспортні зв'язки з іншими населеними пунктами. Також функціонує залізнична гілка та автостанція, які забезпечують регулярне пасажирське сполучення. У громаді діють заклади освіти різних рівнів, медичні установи, культурні та спортивні осередки, що формують комплексну соціальну інфраструктуру. Відстань до обласного центру – міста Тернопіль – становить орієнтовно 70 км, що забезпечує відносно швидкий доступ до регіональних центрів послуг та адміністративних структур. Найбільшими населеними пунктами є місто Кременець, а також села Білокриниця, Великі Бережці та Великі Млинівці, які відіграють вагомий роль у соціально-економічному житті громади.

Економічна база громади формуються за рахунок кількох ключових секторів: сільського господарства, деревообробної промисловості, освітньої галузі та туристично-рекреаційної діяльності. Кременець, як історичний центр, має багату культурну та архітектурну спадщину, що створює сприятливі умови для розвитку малого підприємництва, розбудови готельно-ресторанної сфери, організації екскурсійних маршрутів та проведення культурних подій. За результатами 2025 року громада демонструє стабільні показники фінансової спроможності, що відкриває можливості для впровадження інвестиційних

програм, оновлення інфраструктури та реалізації різноманітних проєктів місцевого розвитку.

Таблиця 2.1.

Перелік населених пунктів, які входять до складу Кременецької ОТГ

№ п/п	Назва села	Площа, км²	Чисельність населення, осіб
1	Кременець	18,4	18512
2	Білокриниця	7,04	2538
3	Андруга	1,0029	227
4	Веселівка	2,60	330
5	Лішня	1,09	102
6	Великі Бережці	3,73	894
7	Іква	1,86	601
8	Малі Бережці	1,35	405
9	Хотівка	0,67	124
10	Великі Млинівці	2,78	1283
11	Підлісці	2,49	1017
12	Гаї	2,53	325
13	Града	2,23	483
14	Діброва	0,35	166
15	Кімната	4,86	758
16	Горинка	5,44	1174
17	Духів	1,82	89
18	Кушлін	3,6	651
19	Дунаїв	2,53	477
20	Богданівка	1,56	370
21	Куликів	2,07	400
22	Савчиці	1,31	381
23	Жолоби	5,71	857
24	Катеринівка	2,32	322
25	Рибча	1,3	85
26	Іванківці	2,75	302
27	Колосова	2,79	312
28	Двірець	1,38	119
29	Рудка	3,3	545
30	Крижі	3,11	637
31	Плоске	2,87	470
32	Підлісне	1,48	189
33	Попівці	2,71	363
34	Весела	1,3	179
35	Новий Кокорів	1,78	344
36	Старий Кокорів	2,68	368
37	Чугалі	2,55	218
38	Бонівка	3,02	556
39	Зеблази	1,24	126
40	Підгайці	4,77	353
41	Вербиця	0,04	-
42	Кудлаївка	2,29	162
43	Сапанів	7,1	1491
44	Шпиколоси	4,14	352
	Разом по ОТГ	132,303	39657

Кременецька громада може слугувати прикладом територіального утворення з високим потенціалом для стратегічного управління, раціонального використання ресурсів, підтримки підприємницької ініціативи та впровадження

соціально-економічних проєктів. У процесі розробки управлінських рішень важливо враховувати специфіку її просторового розвитку, демографічні тенденції, стан та можливості інфраструктури, а також визначені економічні пріоритети. Такий комплексний підхід сприятиме збалансованому розвитку громади та підвищенню якості життя її мешканців.



Рис.2.1. Орієнтири стратегічного бачення розвитку та конкурентні переваги Кременецької територіальної громади

Примітка. Наведено за матеріалами Кременецької міської ради

Інституційний базис функції планування у міській раді – це сукупність нормативно-правових, організаційних, кадрових, інформаційних та технологічних засад, які забезпечують здійснення планової діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до державної політики, стратегічних пріоритетів громади та принципів ефективного управління. Організаційне забезпечення планової діяльності міської ради здійснюється на засадах розподілу повноважень, координації та взаємної відповідальності, що дозволяє узгоджувати стратегічні, середньострокові та оперативні плани діяльності ради.

Таблиця 2.2.

Структура апарату Кременецької міської ради

№ п/п	Назва структурного підрозділу і посад	Кількість штатних одиниць
АПАРАТ		15
1	Міський голова	1
2	Секретар ради	1
3	Перший заступник міського голови	1
4	Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	1
5	Заступник міського голови	1
6	Секретар виконавчого комітету (керуючий справами виконкому)	1
7	Староста	8
8	Головний спеціаліст з питань запобігання корупції	1
ВІДДІЛ ДІЛОВОДСТВА ТА КОНТРОЛЮ ЗА ДОКУМЕНТООБІГОМ		6
1	Начальник відділу	1
2	Заступник начальника відділу	1
3	Головний спеціаліст	1
4	Діловод	3
АРХІВНИЙ СЕКТОР		2
1	Завідувач сектору	1
2	Головний спеціаліст	1
ФІНАНСОВИЙ ВІДДІЛ		3
1	Начальник відділу-головний бухгалтер	1
2	Заступник начальника відділу-головного бухгалтера	1
3	Головний спеціаліст-бухгалтер	1
ВІДДІЛ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ		2
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
ЮРИДИЧНИЙ ВІДДІЛ		3
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст-юрисконсульт	2
ВІДДІЛ КАДРІВ ТА З ПИТАНЬ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ		4
1	Начальник відділу	1
2	Заступник начальника відділу	1
3	Головний спеціаліст-системний адміністратор	1
4	Оператор комп'ютерного набору	1
ВІДДІЛИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ КРЕМЕНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ, СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ		28
Відділ «Центр надання адміністративних послуг»		22
1	Начальник відділу	1
2	Заступник начальника відділу	1
3	Адміністратор	14
4	Державний реєстратор	3
5	Спеціаліст II категорії	3
Відділ ведення Державного реєстру виборців		2
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
Відділ економічного розвитку, інвестицій та проєктного менеджменту		4
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	3
Всього		71.5

Примітка. Наведено за матеріалами Кременецької міської ради

Відповідно, організаційно функція планування реалізується через систему виконавчих органів міської ради, до яких належать: виконавчий комітет міської ради, який затверджує основні напрями діяльності та координує роботу відділів; відділ економічного розвитку, інвестицій та проєктного менеджменту, який формує стратегічні плани, соціально-економічні прогнози, аналітичні звіти; фінансовий відділ, що забезпечує бюджетне планування, розрахунок надходжень, видатків і програмних показників; відділ кадрів та з питань служби в органах місцевого самоврядування, який здійснює планування кадрового забезпечення; управління освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, які здійснюють галузеве планування; депутатські комісії міської ради, які розглядають і погоджують проєкти планів, програм і бюджетів.

Важливою складовою інституційного забезпечення є кадрово-компетентнісний компонент інституційного базису управлінської прогнозно-планової діяльності. Ефективність планування залежить від: рівня професійної підготовки фахівців у сфері державного управління, економіки, фінансів, ІТ; навичок роботи з аналітичними даними, прогнозування, оцінювання ефективності; уміння працювати з цифровими платформами (GIS, BI-системи, електронний документообіг); лідерських і комунікативних компетенцій посадових осіб. У сучасних умовах війни та трансформації економіки особливого значення набуває управління змінами – здатність персоналу адаптувати планові документи до динамічних зовнішніх факторів, ризиків та обмежених ресурсів.

Функція планування неможлива без якісного інформаційного забезпечення. Основу сучасної інфраструктури складають: реєстри та бази даних (Державний реєстр територіальних громад, Єдиний державний вебпортал відкритих даних, системи е-звітності); інформаційні аналітичні системи (BI-панелі, Data.Gov.UA, Prozorro, місцеві GIS-портали); електронний документообіг і цифрові платформи управління (М.Е.Дос); механізми належного урядування та прозорості влади (електронні консультації, онлайн-опитування, публічні презентації планів і звітів). Ці інструменти сприяють

прозорості планування, забезпечують доступ громадян до інформації та дають змогу здійснювати моніторинг виконання стратегічних документів у реальному часі.

Попри наявність нормативного та організаційного підґрунтя, у діяльності Кременецької міської ради зберігаються проблеми: фрагментарність нормативного регулювання (відсутність єдиної методики планування на місцевому рівні); брак узгодженості між стратегічними, бюджетними та галузевими планами; недостатня цифровізація процесів і обмеженість технічних ресурсів; нестача кваліфікованих фахівців з аналітики, планування, ІТ; низький рівень залучення громадськості до планового процесу; вплив воєнного стану, що вимагає оперативного перегляду планів, переорієнтації ресурсів на безпекові потреби.

Інституційний базис функції планування в діяльності міської ради виступає фундаментом ефективного управління розвитком громади. Його міцність визначається узгодженістю між законодавчими нормами, організаційною структурою, кадровим потенціалом, інформаційною системою та цифровими технологіями. Удосконалення цього базису передбачає: розробку локальних регламентів планування; впровадження електронних систем управління даними; навчання кадрів сучасним технологіям планування; підвищення відкритості та участі громадськості у формуванні планових документів.

Саме поєднання правових, організаційних і технологічних елементів забезпечує цілісність системи планування та здатність міської ради ефективно реагувати на виклики сучасного розвитку громади.

2.2. Діагностика проблематики реалізації функції планування в організації

Аналіз організації стратегічного планування в діяльності виконавчого комітету Кременецької міської ради дозволяє виокремити особливості та

проблемні аспекти прогностично-планувальної функції менеджменту організації.

Так, стратегічне планування у діяльності виконавчого комітету міської ради є системним процесом визначення довгострокових цілей розвитку громади, розробки механізмів їх досягнення та узгодження ресурсних, організаційних і управлінських можливостей органу місцевого самоврядування. Воно спрямоване на формування бачення майбутнього територіальної громади, визначення пріоритетних напрямів її розвитку та забезпечення сталості управлінських рішень. Воно є основою управлінської діяльності виконавчих органів міської ради, оскільки дозволяє: забезпечити узгодженість між цілями громади, державними політиками та місцевими ресурсами; створити чітку логіку прийняття управлінських рішень; мінімізувати ризики нерационального використання ресурсів; забезпечити довгострокову соціально-економічну стабільність громади; підвищити відповідальність і підзвітність органів місцевого самоврядування перед громадою.

Таблиця 2.3.

**Етапи стратегічного планування у виконавчому комітеті
Кременецької міської ради**

№ з/п	Етап	Зміст планувальної діяльності
1	Аналітичний (підготовчий)	Збір і аналіз даних про соціально-економічний стан громади, інфраструктуру, екологічну ситуацію, кадровий та фінансовий потенціал. Визначення сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз).
2	Визначення стратегічних цілей	Формулювання бачення, місії та пріоритетних напрямів розвитку громади. Узгодження з державними та регіональними стратегіями.
3	Розробка програм і проєктів реалізації стратегії	Підготовка програмних документів, інвестиційних проєктів, планів дій виконавчих органів ради.
4	Ресурсне забезпечення	Визначення джерел фінансування (місцевий бюджет, гранти, міжнародна технічна допомога, держпрограми).
5	Моніторинг і коригування	Встановлення системи показників, проведення періодичного аналізу ефективності реалізації стратегічних завдань, внесення змін у відповідь на нові виклики.

Примітка. Сформовано за матеріалами Кременецької міської ради

Організацію стратегічного планування забезпечують: виконавчий комітет міської ради – координує розробку, узгодження та реалізацію стратегії розвитку громади; а також відділ економічного розвитку, інвестицій та проектного менеджменту, котрий здійснює аналітичне супроводження, готує програми та проекти, що уможливають подальшу реалізацію стратегії. В міській раді в процесі стратегічного планування поширена практика міжсекторальної співпраці з бізнесом, освітніми та громадськими інституціями – для забезпечення реалізації комплексних стратегій та максимального врахування потреб та ресурсів громади. Робочі групи з фахівців виконкому забезпечують участь громадськості у формуванні пріоритетів розвитку громади.

Зокрема, Стратегією розвитку Кременецької громади на 2023-2028 рр. визначено основні стратегічні орієнтири розвитку: 1) конкурентне середовище, 2) комфорт, доступність і безпека; 3) активність та інноваційність



Рис.2.2. Стратегічні цілі розвитку Кременецької територіальної громади

Примітка. Наведено за матеріалами Кременецької міської ради

У сучасних умовах воєнного стану стратегічне планування у виконавчому комітеті Кременецької міської ради має адаптивний характер.

Таблиця 2.4.

Узгодженість Стратегічних цілей розвитку Кременецької громади з місцевими програмами розвитку*

Назва програм розвитку, прийнятих у Кременецькій територіальній громаді	1. Конку rentне середовище	2. Комфорт, доступність і безпека	3. Активність та інноваційність
Програма сприяння територіальній обороні в Кременецькій міській територіальній громаді			
Програма з управління майном комунальної власності Кременецької міської територіальній громаді			
Програма підтримки малого і середнього підприємництва Кременецької міської територіальній громаді			
Програма запобігання соціальному сирітству, подолання дитячої безпритульності і бездоглядності на території Кременецької міської територіальній громаді			
Міська цільова соціальна програма підтримки фізичної культури та спорту			
Міська Програма «ВЕТЕРАН»			
Міська Програма соціальної підтримки малозахищених верств населення «ТУРБОТА»			
Міська програма «Культурно-мистецьке життя».			
Програма захисту населення і території Кременецької територіальній громаді від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру			
Місцева програма розвитку та підтримки комунального підприємства «Кременецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Кременецької міської ради			
Місцева програма забезпечення лікарськими та технічними засобами пільгових верств населення			
Місцева програма «Розвиток та фінансова підтримка КНП «Комунальна опорна лікарня»			
Програма міжнародного співробітництва Кременецької міської територіальній громаді та залучення міжнародної технічної допомоги			
Програма охорони навколишнього природного середовища на території Кременецької міської територіальній громаді			

* синім – повна відповідність, блакитним – часткова

Примітка. Наведено за матеріалами Кременецької міської ради

Воно спрямоване на: зміцнення стійкості громади до кризових ситуацій; забезпечення безпеки населення та критичної інфраструктури; переспрямування ресурсів для підтримки обороноздатності та соціальної стабільності; підготовку планів післявоєнного відновлення із залученням державних та міжнародних партнерів.

Серед ключових проблем стратегічного планування: недостатній рівень методичного та кадрового забезпечення; обмежене фінансування аналітичних і проектних робіт; фрагментарність даних про стан громади; відсутність єдиного інформаційного простору для управлінських рішень; недостатній рівень громадської участі у формуванні стратегічних документів.

Вирішення цих проблем забезпечить ефективно організоване стратегічне планування у виконавчому комітеті міської ради і сприятиме: формуванню єдиної політики розвитку громади; підвищенню прозорості та підзвітності управлінських процесів; залученню інвестиційних ресурсів; зміцненню фінансової спроможності місцевого самоврядування; забезпеченню сталого розвитку громади в середньо- та довгостроковій перспективі.

Оперативне планування є складовою системи управління міською радою, що забезпечує щоденну та поточну координацію діяльності її виконавчих органів, структурних підрозділів і комунальних підприємств. Це планування короткострокового характеру, спрямоване на реалізацію завдань, визначених стратегічними та річними програмними документами розвитку громади. Це є системний процес конкретизації завдань і заходів на короткий часовий період (місяць, квартал, рік) із визначенням виконавців, строків, ресурсного забезпечення та показників контролю виконання. Основна його мета – забезпечити узгодженість між стратегічними цілями громади й поточною діяльністю її управлінського апарату, своєчасно реагувати на зміни соціально-економічної ситуації, ресурсу або законодавства.

У структурі управлінського циклу міської ради оперативне планування виступає з'єднувальною ланкою між стратегією і контролем, забезпечуючи виконання конкретних дій для досягнення визначених результатів.

Виконання функцій оперативного планування здійснюється на основі регламенту роботи міської ради та виконавчого комітету, відповідно до визначених управлінських. В їх системі: деталізація стратегічних і річних цілей розвитку громади у конкретні завдання для виконавчих органів і комунальних установ; планування діяльності виконавчих органів міської ради, зокрема

підготовки та проведення засідань виконкому, роботи відділів, управлінь і комісій; формування поточних планів роботи міської ради та її виконавчого комітету, у яких визначаються ключові напрями діяльності, строки розгляду питань, відповідальні особи; координація дій між структурними підрозділами, забезпечення взаємопов'язаності рішень та уникнення дублювання функцій; оперативне реагування на зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності – воєнний стан, економічні ризики, зміни у законодавстві, надзвичайні події; контроль за виконанням рішень ради, виконкому та розпоряджень міського голови, підготовка звітів і довідок про стан реалізації рішень; планування раціонального використання ресурсів (фінансових, людських, матеріально-технічних) шляхом погодження планів роботи підрозділів із бюджетом громади; моніторинг результатів і підготовка пропозицій щодо коригування планових документів.

До основних організаційних елементів процесу планування в міській раді долучаються практично всі інституційні одиниці системи адміністративного менеджменту: міський голова, котрий визначає пріоритети оперативної діяльності, ухвалює розпорядження, координує роботу виконкому; секретар ради, що організовує підготовку пленарних засідань та узгоджує плани роботи депутатських комісій; керуючий справами виконкому формує поточні плани засідань, графіки розгляду питань, контролює їх виконання; відділи виконавчого комітету розробляють власні оперативні плани відповідно до напрямів діяльності; а також керівники комунальних підприємств та установ, котрі узгоджують свої виробничі або інші плани з цілями розвитку громади та напрямками діяльності ради.

З огляду на вказаний організаційний базис, система оперативного планування формалізується через такі прогнозно-планові документи: план роботи міської ради на рік або півріччя; план роботи виконавчого комітету; календарний план засідань ради, виконкому, постійних комісій; графік звітування керівників управлінь і відділів; плани підготовки проєктів рішень, розпоряджень і програм; плани контролю за виконанням рішень; поточні

доручення міського голови та виконкому; оперативні звіти про виконання планів і бюджетних програм. Останнім часом більшість цих документів оформлюються в електронному форматі, із використанням систем електронного документообігу (наприклад, DOCU, M.E.Doc, АСКОД), та затверджуються розпорядженням міського голови або рішенням виконкому, а їх виконання аналізується щоквартально на засіданнях керівництва.

В умовах воєнного стану оперативне планування в міській раді набуло антикризового характеру. Його особливостями стають: скорочення горизонтів планування (з довгострокових до місячних або навіть тижневих циклів); переорієнтація на питання безпеки, оборони, життєзабезпечення населення; розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях, евакуації, резервного енергопостачання; посилення взаємодії з військовими адміністраціями, поліцією, ДСНС, волонтерськими організаціями; застосування електронних засобів комунікації для ухвалення рішень і проведення засідань дистанційно; зростання ролі аналітичних даних у прийнятті оперативних управлінських рішень.

У діяльності Кременецької міської ради дедалі активніше застосовуються цифрові інструменти для автоматизації процесів планування: платформи відкритих даних і звітності (Prozorro, GIS-системи міського розвитку); електронні аналітичні панелі (BI-системи) для моніторингу виконання планів і показників. Це дозволяє: прискорити ухвалення рішень; знизити ризик дублювання завдань; забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах планування.

Проте, попри розвинену структуру, система оперативного планування стикається з низкою проблем, а саме: перевантаження управлінських структур поточною документацією; недостатня координація між підрозділами та нечіткий розподіл відповідальності; низький рівень автоматизації процесів планування та звітності; кадровий дефіцит аналітиків і спеціалістів з планово-організаційної роботи; обмежені фінансові ресурси, що не дозволяють реалізовувати всі заплановані заходи.

Таким чином, оперативне планування – це практичний механізм реалізації стратегічних завдань громади, який забезпечує стабільність функціонування виконавчих органів міської ради в умовах змін і кризових викликів. Воно дозволяє узгоджувати дії управлінських структур, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє своєчасному реагуванню на потреби громади. Подальше його вдосконалення вимагає від органів місцевого самоврядування переходу до цифрової моделі управління процесами; розробки єдиної методики планування на рівні міської ради; підвищення компетенцій персоналу в сфері аналітики, моніторингу й управління ризиками; налагодження комунікації з громадськістю щодо пріоритетів поточної діяльності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення внутріорганізаційного планування діяльності організації

Внутріорганізаційне планування у виконавчому комітеті міської ради – це «система управлінських дій, спрямованих на визначення цілей, пріоритетів, ресурсного забезпечення та послідовності дій для досягнення запланованих результатів у діяльності органу місцевого самоврядування» [8]. Його зміст полягає у раціональному розподілі функцій, завдань і повноважень між структурними підрозділами виконавчого апарату, а також у визначенні оптимальних шляхів реалізації стратегічних і поточних програм розвитку громади.

Внутріорганізаційне планування забезпечує узгодженість між стратегічними документами розвитку громади та щоденною діяльністю апарату ради; підвищення ефективності управлінських процесів; раціональне використання людських, фінансових та інформаційних ресурсів; контроль за результатами діяльності підрозділів та служб. На це орієнтована система його основних завдань.

Внутріорганізаційне планування у виконавчому комітеті міської ради характерне певними особливостями, перед усім – нормативно-правовою регламентованістю, позаяк діяльність з планування визначається законодавством, регламентом міської ради, рішеннями виконкому та внутрішніми положеннями про структурні підрозділи. Цей вид планування системний та циклічний характер, передбачає щорічне, квартальне, місячне та оперативне планування з урахуванням результатів попередніх періодів.

Таблиця 3.1.

**Основні завдання внутріорганізаційного планування
у виконавчому комітеті міської ради**

№ з/п	Завдання внутріорганізаційного планування	Змістове наповнення
1	Організаційне забезпечення діяльності виконавчих органів ради.	Планування передбачає визначення річних і квартальних завдань для відділів, управлінь, комісій та служб; розроблення графіків засідань виконкому, нарад, робочих зустрічей, перевірок тощо
2	Розроблення планів роботи виконавчого комітету та структурних підрозділів.	Формування системи планових документів: річний і квартальний плани роботи виконкому; плани діяльності управлінь і відділів; плани підготовки проектів рішень; плани проведення перевірок та аналізу виконання попередніх рішень.
3	Координація дій між підрозділами.	Забезпечення чіткої взаємодії між усіма структурними одиницями ради з метою уникнення дублювання функцій і забезпечення комплексного вирішення питань місцевого значення
4	Планування кадрової та організаційної роботи	Визначення потреби у фахівцях, підвищення кваліфікації службовців, формування резерву кадрів, планування стажування та атестації працівників.
5	Планування інформаційно-аналітичної діяльності	Визначення порядку збору, аналізу й оприлюднення даних про діяльність виконавчих органів, формування інформаційних звітів, довідок, аналітичних оглядів
6	Планування контрольної діяльності.	Складання планів перевірок виконання рішень ради та виконкому, моніторингом реалізації програм соціально-економічного розвитку, контролем за використанням бюджетних коштів
7	Оптимізація документообігу та використання електронних сервісів.	В умовах цифровізації муніципального управління планування передбачає впровадження електронних систем управління документами, внутрішніх порталів, CRM-систем для автоматизації управлінських процесів.
8	Планування використання ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних).	Визначення обсягів фінансування діяльності виконавчих органів, потреби в оновленні матеріально-технічної бази, планування видатків на енергоресурси, транспорт, зв'язок, обслуговування систем.
9	Моніторинг та оцінка виконання планів.	Здійснення на основі звітів підрозділів аналізу виконання планових завдань, оцінка результативності управлінських рішень, коригування планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Примітка. Систематизовано автором за [28]

Планові показники мають бути інтегровані в бюджетний процес, узгоджені з фінансовими можливостями громади, бюджетом та програмами соціально-економічного розвитку.

Сучасна практика планування передбачає відкритість та підзвітність, оприлюднення планів роботи, звітів про їх виконання, що сприяє підвищенню прозорості діяльності органу місцевого самоврядування. Внутріорганізаційне планування дедалі більше базується на використанні цифрових технологій, інформаційно-аналітичних платформ, електронного документообігу, систем управління ефективністю.

Внутріорганізаційне планування у виконавчому комітеті міської ради є ключовим інструментом управління, що забезпечує узгодженість, ефективність і результативність діяльності апарату місцевого самоврядування. Його ефективна реалізація сприяє підвищенню якості управлінських рішень, прозорості та орієнтації на потреби громади.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування, зокрема міські ради, функціонують у надзвичайно складних умовах, коли традиційні підходи до планування діяльності потребують суттєвого перегляду та адаптації. Змінюються пріоритети управління, обмежуються фінансові ресурси, ускладнюється комунікація з державними органами та населенням.

Це обумовлює появу низки організаційних, нормативних, ресурсних і технологічних проблем у системі внутріорганізаційного планування міської ради. Так, воєнний стан вимагає від органів місцевого самоврядування оперативного реагування на динамічні обставини – зміни у безпековій ситуації, евакуацію населення, руйнування інфраструктури, порушення логістики. За таких умов планові документи (річні, квартальні, стратегічні) втрачають актуальність ще до завершення планового періоду. Міська рада змушена переходити від довгострокового до ситуативного, антикризового планування, що часто здійснюється без глибокого аналізу, з мінімальною участю громадськості.

Через скорочення податкових надходжень, переорієнтацію видатків на оборонні та соціальні потреби, у міських бюджетах бракує коштів для реалізації планів розвитку. У таких умовах планування часто зводиться лише до розподілу обмежених ресурсів на першочергові потреби (енерго-, водо-, теплопостачання, підтримка критичної інфраструктури, допомога внутрішньо переміщеним особам), що звужує стратегічну складову управлінського процесу.

Обставини війни з РФ потребують швидкої зміни пріоритетів і нормативів. Часто виникає розрив між місцевими програмами, стратегічними документами та рішеннями центральних органів влади (наприклад, щодо використання земель, бюджетних трансфертів чи програм відбудови). Це призводить до розбалансованості системи планування, коли виконавчі підрозділи ради не мають чітких орієнтирів або діють на основі застарілих документів.

В умовах воєнного стану частина працівників виконавчих органів мобілізована, евакуйована або працює дистанційно. Це знижує ефективність комунікації між підрозділами, ускладнює підготовку аналітичних матеріалів, порушує звичний ритм роботи виконавчого комітету. Виникає дефіцит управлінських кадрів, здатних оперативно реагувати на кризові зміни та здійснювати планування в умовах невизначеності.

Проблеми з доступом до статистичних і кадастрових баз, перебої у функціонуванні державних реєстрів, нестача сучасного програмного забезпечення знижують якість аналітичних матеріалів, необхідних для планування. У багатьох міських радах не налагоджено повноцінне використання цифрових систем управління (електронного документообігу, систем планування завдань, CRM), що обмежує швидкість обміну інформацією між структурними підрозділами.

Проблеми організації внутріорганізаційного планування в міській раді в умовах воєнного стану

№ з/п	Група проблем	Зміст проблеми	Причини виникнення	Можливі напрями вирішення
1	Організаційно-управлінські	Відсутність чіткої координації між структурними підрозділами виконавчого комітету при плануванні діяльності	Перевантаження апарату управління, часті зміни завдань в умовах воєнного стану	Запровадження системи електронного планування та координаційних нарад, уточнення регламентів роботи
2	Нормативно-правові	Нестабільність законодавчої бази, зміни у бюджетному та трудовому законодавстві	Постійне оновлення урядових постанов, адаптація до умов воєнного стану	Своєчасне оновлення внутрішніх положень, розробка гнучких локальних актів
3	Інформаційно-аналітичні	Обмежений доступ до достовірних даних для планування, відсутність єдиної інформаційної системи	Руйнування або втрата баз даних, нестача цифрових ресурсів	Використання хмарних технологій, створення резервних копій баз даних, інтеграція з державними реєстрами
4	Кадрові	Нестача кваліфікованих фахівців з планування та аналітики	Міграція кадрів, мобілізація працівників, психологічне виснаження	Проведення дистанційного навчання, перерозподіл функцій, кадровий резерв
5	Фінансово-економічні	Скорочення місцевих доходів, невизначеність з фінансуванням програм розвитку	Зниження податкових надходжень, обмеження видатків	Залучення грантових ресурсів, міжмуніципальне співробітництво, програмне планування
6	Комунікаційні	Ускладнення комунікацій з населенням та партнерами	Пошкодження інфраструктури, обмежений зв'язок	Використання онлайн-платформ, соціальних мереж, відкритих електронних сервісів
7	Стратегічні	Невизначеність довгострокових пріоритетів розвитку громади	Непередбачуваність військових дій, економічна нестабільність	Перехід до сценарного та адаптивного планування, розробка антикризових стратегій

У кризових умовах пріоритет часто зміщується від планового підходу до «ручного управління». Це ускладнює моніторинг і контроль виконання планів, адже звітність ведеться нерегулярно, а оцінка ефективності діяльності підрозділів стає формальною. Як наслідок – порушується принцип зворотного зв'язку, який є необхідним елементом якісного планування.

Узагальнено сукупність проблем внутріорганізаційного планування та можливих напрямів їх вирішення представлено

Високий рівень стресу, інформаційна невизначеність, перевантаження працівників та громадян негативно впливають на комунікацію, мотивацію та відповідальність персоналу. Це призводить до зниження якості управлінських рішень і невиконання окремих планових завдань. Хоча цифрові технології могли б суттєво полегшити управлінські процеси, рівень цифрової зрілості більшості міських рад залишається низьким. Використання систем електронного планування, аналітичних панелей (електронного офісу), модулів інтегрованого документообігу поки що має епізодичний характер. Це обмежує можливості швидкої актуалізації планів, онлайн-моніторингу виконання завдань і взаємодії з громадою.

Таким чином, проблеми організації внутріорганізаційного планування в умовах воєнного стану зумовлені поєднанням зовнішніх викликів (безпекових, економічних, правових) та внутрішніх управлінських факторів. Для їх подолання необхідно: впроваджувати гнучкі моделі планування; забезпечити цифровізацію управлінських процесів; розвивати кадровий потенціал виконавчих органів; запроваджувати моніторингово-аналітичні центри при міських радах; розширювати міжмуніципальне співробітництво з обміну досвідом антикризового планування.

3.2. Впровадження інноваційних технологій та процедур планування в контексті забезпечення ефективного розвитку організації

Система інструментів та засобів планування у виконавчих органах міської ради є комплексом взаємопов'язаних методів, документів, програм, цифрових сервісів і управлінських процедур, спрямованих на забезпечення узгодженого розвитку громади, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей місцевого самоврядування.

Організація планування в міській раді базується на принципах законності, системності, прозорості, гнучкості, наукової обґрунтованості та цифровізації управлінських процесів. З огляду на сучасні виклики, планування має бути адаптивним і орієнтованим на швидке прийняття рішень.

Сучасне планування в міській раді має базуватися на поєднанні традиційних адміністративних процедур із цифровими технологіями управління, що забезпечують гнучкість, оперативність і прозорість прийняття рішень. Зокрема, до технологічних та цифрових засобів підтримки планування, доцільних до використання в Кременецькій міській раді, можемо віднести:

системи електронного документообігу та управління завданнями (M.E.Doc, DOCU). Забезпечують оперативність, контроль виконання планів, прозорість рішень і взаємодію між підрозділами;

інформаційно-аналітичні платформи (OpenDataBot, BI-панелі, GIS-системи, аналітичні модулі Дія.City) дозволяють здійснювати аналіз соціально-економічних показників, прогнозування, візуалізацію результатів моніторингу виконання програм;

системи фінансового планування та моніторингу бюджету (Є-Data, Spending.gov.ua, E-Reporting, Local Budget Analytics) дають змогу відстежувати витрати, оцінювати ефективність фінансових рішень, контролювати дотримання бюджетної дисципліни;

портали відкритих даних та публічних звітів (Портал відкритих даних міської ради, офіційний сайт громади) сприяють прозорості планування, залученню громадськості до обговорення програм розвитку;

системи ризик-менеджменту та внутрішнього контролю використовуються для оцінки потенційних загроз, визначення пріоритетів фінансування, управління проєктними ризиками;

аналітичні та методичні інструменти SWOT-, PEST- та GAP-аналіз; SMART-моделі постановки цілей; KPI для оцінки результативності; сценарне планування; соціально-економічне моделювання та прогнозування.

На нашу думку комплексна система інструментів планування в міській раді дозволить забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів; підвищити ефективність використання бюджетних коштів; мінімізувати ризики управлінських помилок; створити основу для сталого розвитку громади.

В даному контексті для Кременецької міської ради актуалізується потребу впровадження в практику планування діяльності проєктного підходу.

Проєктний підхід – це метод управління, що передбачає планування, організацію та реалізацію конкретних завдань у формі окремих проєктів, кожен з яких має чітко визначені цілі, ресурси, строки, відповідальних виконавців та очікувані результати. На відміну від традиційної адміністративної моделі, де діяльність ґрунтується на постійних функціях і процедурах, проєктний підхід орієнтований на досягнення конкретних вимірюваних результатів.

У контексті роботи міської ради сутність проєктного управління та планування полягає в системному та структурованому підході до розв'язання місцевих проблем, розвитку території, впровадження інновацій та забезпечення ефективного використання бюджетних і позабюджетних ресурсів. Він передбачає: чітке визначення цілей кожного проєкту відповідно до стратегічних пріоритетів громади; раціональне планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних); узгодженість дій між різними структурними підрозділами міської ради; прозорість та контрольованість процесів через систему звітності, моніторингу та оцінювання; орієнтацію на результат, а не на процес як такий. У

підсумку, проєктний підхід формує сучасну модель публічного менеджменту, яка дозволяє міській раді діяти ефективніше, гнучкіше та більш відповідно до потреб громади.

Впровадження проєктного підходу в планування діяльності міської ради є актуальним і необхідним з багатьох причин. Перед усім, підвищення ефективності використання ресурсів, адже проєктний підхід дозволяє оптимально розподіляти бюджетні кошти, концентрувати ресурси на найбільш пріоритетних напрямках, уникати дублювання функцій і невиправданих витрат.

Проєкти стають інструментами реалізації Стратегії розвитку громади, механізмами виконання регіональних та локальних програмно-планових документів. Це дозволяє перейти від декларативних намірів до практичних дій і забезпечити системність у розвитку території.

Сучасні громади працюють у середовищі з високим рівнем невизначеності (економічні коливання, воєнний стан, зміни законодавства), і саме проєктний підхід дає можливість швидко коригувати плани, адаптувати заходи та змінювати інструменти досягнення результатів. Одночасно досягається підвищення прозорості та підзвітності влади, адже кожен проєкт має паспорт, доступний для оприлюднення, календарний план, відповідальних виконавців, індикатори результативності. Це створює умови для громадського контролю, інформування мешканців та підвищення довіри до органів місцевого самоврядування.

Більшість міжнародних партнерів, донорів та державних програм співфінансування підтримують саме проєктні заявки. Наявність у міській раді проєктного офісу чи культури проєктного управління збільшує шанси громади здобувати зовнішні ресурси. Проєктний підхід базується на аналізі, плануванні, прогнозуванні та оцінюванні ризиків. Це дозволяє підвищувати якість управлінської діяльності, ухвалювати рішення на основі даних, а не інтуїції або ситуативних факторів. Проєкти зазвичай потребують участі різних відділів міської ради, громадських організацій, бізнесу та мешканців. Така взаємодія

підвищує організаційну узгодженість та розвиває партнерські моделі управління.

Проектний підхід є сучасним, ефективним та науково обґрунтованим інструментом планування діяльності міської ради. Він забезпечує результативність, прозорість, взаємодію структурних підрозділів та орієнтацію на розвиток громади. Упровадження проектного управління сприятиме більш раціональному використанню ресурсів, реалізації стратегічних цілей та формуванню ефективної моделі місцевого самоврядування.

Раціональна організація планування в органах місцевого самоврядування потребує застосування сучасних технологій проектного менеджменту. Вони дають змогу структурувати управлінські процеси, чітко визначати пріоритети розвитку громади, підвищувати прозорість рішень і забезпечувати ефективну реалізацію стратегічних та оперативних цілей. У діяльності міської ради найбільш доцільними є такі технології:

На етапі планування діяльності міської ради важливо забезпечити чітке формулювання проблеми, визначення мети та обґрунтування потреби у проекті. Застосування технології формування паспорта (концепції) проекту – Project Charter – дозволяє: уточнити ключові параметри й очікувані результати; визначити зацікавлених сторін (мешканці, виконавчі органи, бізнес, донори); встановити рамки бюджету та строки; зафіксувати відповідальних осіб. Це створює основу для подальшої деталізації планів та забезпечує прозорість прийняття рішень.

Міська рада функціонує у складному зовнішньому й внутрішньому середовищі, тому якісне стратегічне планування неможливе без аналітичних технологій стратегічного планування. Зокрема, SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони громади, а також загрози й можливості середовища; PEST-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на розвиток громади; GAP-аналіз використовується для визначення розривів між поточним станом та бажаними результатами; ABC-аналіз допомагає визначити пріоритетність ресурсів та

напрямів фінансування. Ці інструменти забезпечують обґрунтованість планових рішень та дозволяють формувати реалістичні цілі.

Технології структуризації робіт (WBS) дають можливість розподілити великий проєкт на логічні блоки, підпроєкти й конкретні завдання. У діяльності міської ради це важливо для: формування детальних планів розвитку інфраструктури; управління бюджетними програмами; координування роботи різних структурних підрозділів; контролю строків та ресурсів. Створення WBS-структури підвищує керованість та прогнозованість реалізації муніципальних проєктів.

Інструменти календарного планування (Gantt Chart, CPM, PERT) забезпечують логістичне планування у часі та дозволяють міській раді визначити тривалість робіт; встановити залежності між завданнями; прогнозувати критичний шлях проєкту; оптимізувати строки виконання. Застосування діаграм Ганта та PERT-моделювання є доцільним при формуванні планів капітальних ремонтів, розвитку дорожньої інфраструктури, енергомодернізації закладів.

У діяльності міської ради ризики виникають через зміни законодавства, нестабільність фінансування, воєнний стан, погодні умови, соціальні фактори. Тому доцільно застосовувати технології управління ризиками (Risk Register), реєстри ризиків з оцінкою їх імовірності та впливу; матриці ризиків для визначення пріоритетних загроз; технології планування заходів реагування (мінімізація, трансфер, уникнення). Це забезпечує стійкість і прогнозованість реалізації муніципальних планів.

Для міської ради також важливо використовувати інструменти та технології бюджетування й ресурсного планування, засобами оцінки вартості робіт та ресурсів, аналізу витрат і вигод, моделювання фінансових сценаріїв, планування джерел фінансування (бюджет, гранти, інвестиції). Такі технології дозволяють забезпечити економічну обґрунтованість управлінських рішень та формувати реалістичні фінансові плани.

Напрями впровадження інформаційних та цифрових інструментів у проектну діяльність міської ради представлені в таблиці

Таблиця 3.3

Напрями впровадження інформаційних інструментів у проектну діяльність Кременецької міської ради

Сфера застосування	Характеристика	Приклади інформаційних інструментів	Шляхи впровадження у діяльність територіальних громад
Розвиток електронного документообігу	Скорочує час на обробку інформації, знижує адміністративні витрати та підвищує прозорість рішень	M.E.Doc, DEALS, eFLOW	Встановлення програмного забезпечення, навчання персоналу, інтеграція з іншими системами для обміну документами
Використання аналітичних платформ	Забезпечує аналіз даних, прогнозування тенденцій, прийняття обґрунтованих рішень	Power BI, Tableau, Google Data Studio	Інтеграція з джерелами даних (реєстри, статистика), навчання персоналу, створення звітів та аналітичних дашбордів
Автоматизація управлінських процесів	Автоматизує рутинні завдання (планування, контроль, звітність), що підвищує ефективність	MS Project, Asana, Trello, Monday.com	Впровадження програмного забезпечення для проектного менеджменту, навчання персоналу, оптимізація процесів відповідно до інструментів
Впровадження систем моніторингу та оцінки	Дозволяє відстежувати прогрес проєктів у реальному часі, оцінювати результати та реагувати на відхилення	Zoho Projects, Wrike, Smartsheet	Налаштування інструментів для моніторингу, визначення ключових показників ефективності, регулярний аналіз даних і звітність
Інтеграція інформаційних систем	Забезпечує єдину платформу для взаємодії підрозділів, полегшує обмін інформацією	ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle ERP), API-інтеграції між сервісами	Інтеграція існуючих систем через API, стандартизація даних, розробка єдиної інформаційної інфраструктури

У сфері нового публічного управління та адміністрування важливо враховувати позицію громади. Тому в цьому випадку будуть доречними сучасні технології залучення зацікавлених сторін та громадської участі (Stakeholder Management), які включають: мапування зацікавлених сторін, аналіз їх впливу та очікувань, партисипативні методи (громадські обговорення, консультації, бюджет участі), цифрові інструменти зворотного зв'язку. Це підвищує легітимність та підтримку проєктів міською громадою.

Для контролю реалізації планів міська рада може застосовувати технології моніторингу та оцінювання: KPI та SMART-індикатори, системи регулярної звітності, оцінювання результатів і впливу, аудит виконання проєктів. Ці технології дозволяють коригувати плани та забезпечують прозорість роботи муніципалітету. Їх застосування забезпечує швидкість комунікації, доступність інформації та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Використання технологій проєктного менеджменту в процесі планування діяльності міської ради дозволяє забезпечити системність, результативність і прозорість управлінських рішень. Ці технології допомагають ефективно реалізовувати стратегічні цілі, оптимально використовувати бюджетні ресурси, підвищувати якість муніципальних послуг та зміцнювати довіру громади.

Вивчення особливостей проєктного менеджменту в системі планування міської ради дозволило нам розробити рекомендації щодо проєктів, які доцільно включити до Стратегії розвитку Кременецької ТГ до 2028р.

Перелік сформований з урахуванням сучасних тенденцій розвитку громад, економічного та інфраструктурного профілю ТГ, наявних ресурсів і потенціалу, потреб населення, вимог державної політики регіонального розвитку (табл.3.4.).

Таблиця 3.4.

Рекомендовані проєкти, які можуть бути включені до Стратегії розвитку Кременецької громади до 2028 року.

№	Напрямок розвитку	Назва потенційного проєкту	Короткий зміст / очікуваний результат
1	Інфраструктура	Реконструкція та модернізація дорожньої мережі громади	Покращення якості доріг, підвищення безпеки руху, краща логістика між населеними пунктами
2	Інфраструктура	Розвиток громадського транспорту та оновлення автостанції	Підвищення мобільності населення, комфортніші умови для пасажирів
3	Комунальні послуги	Модернізація систем водопостачання й водовідведення	Зменшення втрат води, підвищення якості послуг, надійність мереж
4	Освіта	Створення STEM-центрів у закладах освіти	Підвищення якості освіти, розвиток інженерних і технічних навичок учнів
5	Освіта	Енергоефективна модернізація шкіл та садочків	Зниження енергоспоживання, кращий мікроклімат, економія бюджету
6	Медицина	Оснащення лікарні та амбулаторій сучасним обладнанням	Підвищення доступності та якості медичних послуг
7	Медицина	Впровадження електронних сервісів та телемедицини	Скорочення черг, зручність отримання консультацій
8	Економіка	Створення індустріального чи ремісничого парку	Підтримка малого бізнесу, створення робочих місць
9	Туризм	Розвиток туристичних маршрутів «Кременець–Почаїв–Блокриниця»	Зростання туристичних потоків, підтримка бізнесу
10	Туризм	Реставрація та адаптивне використання історичних об'єктів	Збереження спадщини та розвиток культурних локацій
11	Культура	Створення Центру культурних ініціатив у Кременці	Підтримка творчості, проведення заходів, розвиток громадської активності
12	Соціальна сфера	Відкриття Молодіжного хабу та Центру активного довголіття	Підтримка молоді та людей старшого віку
13	Діджиталізація	Впровадження системи «Розумне місто»	Електронні сервіси, відкриті дані, онлайн-звернення громадян
14	Екологія	Програма озеленення та реконструкція парків	Покращення довкілля, зручні зони відпочинку
15	Екологія	Розширення системи роздільного збору та перероблення відходів	Зменшення навантаження на довкілля, формування екокультури
16	Безпека	Модернізація системи відеонагляду в громаді	Підвищення рівня громадської безпеки
17	Енергетика	Запровадження малих сонячних електростанцій на комунальних об'єктах	Економія коштів, розвиток відновлюваної енергетики

Примітка. Сформовано за матеріалами Кременецької міської ради

Включення цих проєктів до Стратегії розвитку Кременецької ТГ до 2028 року дозволить: підвищити конкурентоспроможність громади; створити нові робочі місця; покращити умови життя мешканців; розкрити туристичний і культурний потенціал; забезпечити сталий економічний розвиток; посилити інституційну спроможність міської ради.

Організаційно впровадження проектного підходу має супроводжуватись і удосконаленням планової діяльності Відділу економічного розвитку, інвестицій та проектного менеджменту Кременецької міської ради і передбачати системну трансформацію управлінських процесів, орієнтацію на результат та підвищення ефективності використання ресурсів. Зокрема, нами запропоновані такі заходи.

1. Перехід від традиційного «процесного» планування до проектного управління. Традиційне планування часто ґрунтується на функціональних завданнях, тоді як проектний підхід дозволяє формувати чітко окреслені ініціативи з визначеними цілями, результатами, строками та ресурсами. Для Відділу це означає: структурування діяльності у вигляді портфеля проєктів; орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів замість загальних напрямів роботи; підвищення відповідальності виконавців через чіткий розподіл ролей.

2. Запровадження системи проектного планування та календарного контролю. Проектний підхід вимагає застосування сучасних інструментів планування: розробка річних і квартальних планів у форматі проектних карт; створення календарних графіків для кожного проєкту; визначення критичних точок контролю та механізмів коригування. Це дозволить оперативно відстежувати динаміку реалізації завдань та уникати затримок.

3. Формування проектного офісу (Project Office). Функціонування офісу може бути як формальним (штатна структура), так і функціональним (тематичні групи). Його ключові функції: координація проєктів громади; методична й аналітична підтримка структурних підрозділів; моніторинг виконання проєктів та підготовка управлінської звітності; забезпечення єдиних стандартів проектного менеджменту.

4. Впровадження єдиної системи документообігу та стандартизація процедур. Для ефективної роботи важливо створити уніфікований пакет документів: шаблони проектних пропозицій, паспортів, бюджетів; критерії відбору та пріоритизації проектів; стандартизовані чек-листи, регламенти, KPI. Це мінімізує хаотичність, спрощує комунікацію й прискорює ухвалення рішень.

5. Інтеграція IT-рішень для управління проектами. Відділ може запровадити цифрові інструменти, які оптимізують планування та контроль: Trello, Asana, Microsoft Project, Monday.com; внутрішні дашборди моніторингу; електронні системи обліку завдань та дедлайнів. Це підвищує прозорість та дозволяє керівництву міської ради швидко отримувати аналітику.

6. Підготовка та розвиток кадрового потенціалу. Успіх проектного підходу залежить від компетентності персоналу. Пріоритетні напрями розвитку: навчання стандартам Agile; тренінги з управління ризиками, бюджетування, фасилітації; формування компетенцій у сфері інвестиційного аналізу та грантрайтингу.

7. Впровадження прозорої системи моніторингу та оцінювання. Необхідно запровадити: регулярний моніторинг виконання проектів; аналіз відхилень та оцінку ефективності; підготовку підсумкових звітів за міжнародними стандартами (Logical Framework, Results-Based Management). Це дозволяє приймати управлінські рішення на основі даних, а не формальних звітів.

8. Налагодження міжвідомчої взаємодії та комунікації. Реалізація проектів вимагає спільної роботи з іншими підрозділами: створення міжсекторальних робочих груп; організація регулярних нарад у форматі «scrum» або «планувальних сесій»; налагодження комунікації з бізнесом, громадськими організаціями, донорами.

Проектний підхід повинен забезпечувати інтеграцію проектів у стратегічні документи громади стати основою реалізації: Стратегії розвитку громади до 2028 року; Програм соціально-економічного розвитку; галузевих цільових програм. Це забезпечить цілісність планування, уникнення

дублювання завдань та оптимізацію ресурсів. Дозволяє ефективніше готувати інвестиційні пропозиції; шукати грантові програми; презентувати громаду потенційним інвесторам; формувати якісні портфелі проєктів для міжнародних партнерів.

Удосконалення планової діяльності Відділу економічного розвитку, інвестицій та проєктного менеджменту з урахуванням проєктного підходу дозволить: підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити стратегічну орієнтованість рішень, оптимізувати використання ресурсів, підвищити інвестиційну привабливість громади, сформувати сучасну систему управління розвитком території.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що функція планування є ключовим елементом механізму управління сучасною організацією та визначає ефективність її діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Планування забезпечує узгодження цілей, ресурсів і управлінських рішень, формує основу для організації, мотивації, координації та контролю в межах управлінського циклу.

Проведений аналіз теоретичних засад засвідчив, що сучасна система планування має багаторівневу структуру. Кожен з рівнів виконує окремі завдання та має специфічне значення для забезпечення загальної цілісності управління.

Дослідження механізмів реалізації функції планування довело, що їх ефективність значною мірою залежить від якості внутрішньоорганізаційної взаємодії, координації між структурними підрозділами та стандартизації процедур. Інтеграція різних рівнів планування в єдину систему дозволяє забезпечити узгодженість дій, уникнути дублювання функцій, раціонально використовувати ресурси та своєчасно реагувати на зміни.

Особливу увагу приділено впровадженню сучасних технологій та інструментів планування, які стають необхідними в умовах цифрової трансформації управлінських процесів. Зокрема, впровадження проектного підходу сприяє підвищенню прозорості процесів, чіткості визначення цілей, оптимізації розподілу ресурсів, удосконаленню моніторингу та оцінювання результативності.

Комплексний аналіз механізму планування дозволив встановити, що вдосконалення системи планування має відбуватися за такими напрямками: підвищення аналітичної спроможності організації, формування єдиної системи планових документів, цифровізація процедур, розвиток компетентностей персоналу, стандартизація планувальних процесів та розширення застосування інноваційних методів управління.

Результати дослідження підтверджують, що сучасна організація може ефективно функціонувати та забезпечувати сталість розвитку лише за наявності комплексного, науково обґрунтованого та технологічно оснащеного механізму планування. Оптимізація цього механізму дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій, адаптивність до змін, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку. Це підкреслює важливість подальшого удосконалення системи планування та впровадження інноваційних підходів у діяльність організацій різних типів.

Проведений аналіз організаційно-правових засад діяльності Кременецької міської ради засвідчив, що нормативно-правове забезпечення створює необхідні передумови для функціонування ефективної системи планування, однак потребує подальшого удосконалення в частині регламентації процедур, механізмів координації та моніторингу результатів. Особливої уваги потребує питання інтеграції місцевих планувальних документів у загальнонаціональну систему стратегічного розвитку.

Вивчення практики планової роботи органів місцевого самоврядування показало, що на сьогодні діяльність багатьох підрозділів міської ради залишається орієнтованою на традиційні функціональні підходи, що обмежує можливості якісного управління ресурсами та досягнення вимірюваних результатів. У цьому контексті впровадження проєктного підходу є одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення механізму планування. Проєктний менеджмент забезпечує прозорість процедур, чіткість постановки цілей, підвищення відповідальності виконавців, можливість ефективного контролю та моніторингу.

Проведені дослідження доводять, що посилення ролі проєктного підходу потребує структурних і процедурних трансформацій: формування проєктного офісу, стандартизації документації, впровадження цифрових інструментів управління проєктами, розвитку кадрової компетентності та налагодження міжвідомчої взаємодії. Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити

якість планових документів, а й забезпечити ефективну реалізацію стратегічних пріоритетів громади.

Загалом механізм реалізації функції планування у діяльності міської ради має бути спрямований на створення цілісної, прозорої та ефективної моделі управління, яка забезпечуватиме збалансоване використання ресурсів, розвиток підприємництва, залучення інвестицій, підвищення якості послуг і добробуту громади. Формування портфеля проєктів, прив'язаних до Стратегії розвитку, дає змогу узгодити дії всіх структурних підрозділів та забезпечити системність реалізації пріоритетів.

Результати дослідження доводять, що модернізація механізму планування діяльності міської ради на основі проєктного підходу є необхідною умовою підвищення ефективності місцевого самоврядування. Її впровадження створює передумови для якісного управління розвитком територіальної громади, адаптації до викликів сьогодення та забезпечення довгострокової соціально-економічної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.
2. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
3. Воронкова В. Г. Планування та прогнозування в умовах ринку : навчальний посібник / Воронкова В. Г., Катаєв С. П., Ткаченко А. М. та ін. ; за ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД «Професіонал», 2006. 608 с.
4. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємства : навч.посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 267 с.
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. Оновлена 13.08.2024 р.
6. Дзюндзюк В.Б. Публічне адміністрування в Україні : навчальний посібник / Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М., Фоміцька Н.В. ; за заг. ред. В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової. Х. : Магістр, 2011. 306 с.
7. Дудкіна О.П. Адміністративний менеджмент : навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 116 с.
8. Дудкіна О.П. Регіональне управління : навч. посібник (2-ге видання виправлене і доповнене). Тернопіль: Вид-во ФОП Паляниця В.А., 2025. 174 с.
9. Забарна Е. М., Щьокіна Є. Ю. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. Modeling of the Regional Economy. 2016. 1(27). С. 215-225/
10. Карпіщенко О.І., Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: СумДУ, 2013. 446 с.
11. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала, І.С. Процик. Л. : Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

12. Куцик В. І., Чаус В. М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2010. Вип. 11. С. 261-267.
13. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації : навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2013. 320 с.
14. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник економіки*. №2. 2020. С.7-23
15. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне і регіональне управління : навч. метод. комплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2020. 286 с.
16. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління : Навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 452 с.
17. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ організацій: Навч. посібник. Київ: ВД "Професіонал", 2006. 464 с.
18. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів / Шкільняк М.М., Васіна А.Ю., Мельник А.Ф. Желюк Т.Л., Дудкіна О.П. *Вісник економіки*. № 2, 2023. С.233-248. URL : <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1485/1624>
19. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Агентство «Стандарт», 2008. 399 с.
20. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Екс Об, 2002. 560 с.
21. Немцов В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ТОВ "УВПК" Екс об, 2005. 392с.
22. Новиков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 560 с.
23. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К.: Кондор, 2005. –860 с.

24. Панова К. І. Дослідження теоретичних основ планування в системі управління промисловими підприємствами. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013, № 2 (22). С84-95
25. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України. № 2389-IX від 09.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>
26. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України // Відомості Верховної Ради України, 2000. № 25.
27. Про державні цільові комплексні програми : Закон України від 25.11.2006. URL: <http://www.gov.ua>.
28. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державних і регіональних стратегій розвитку. Постанова КМУ № 932 від 11.11.2015 р.
29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL <http://zakon1.rada.gov.ua>.
30. Про добровільне об'єднання територіальних громад» Закон України. URL <http://zakon3.rada.gov.ua>
31. Про засади державної регіональної політики. Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://www.gov.ua>.
32. Про землеустрій. Закон України від 22.05.2003 № 858-IV. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
33. Порядок моніторингу стану розроблення (реалізації) державних інвестиційних проектів : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 25.10.2016 № 1785. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1508-16#Text>.

34. Потреби та пріоритети органів місцевого самоврядування України. Надання послуг у війсьній та післявійсьній період. Рада Європи, січень 2023 року.

35. Пшевлоцький Р.В. Механізм реалізації функції планування діяльності організації. Матеріали VI всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року.

36. Пшевлоцький Р.В. Деякі аспекти планування діяльності організації. Збірник тез науково-практичної інтернет-конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.

37. Регіональне управління: навч. посіб. / М.М. Іжа, Л.Л. Приходченко, С.Є.Саханенко та ін.; за заг.ред. Л.Л.Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 652 с.

38. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>

39. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / [Свінцицька О. М., Куницька К. Ю.] ; за ред. Свінцицької О. М. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2009. 264 с.

40. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу : навчальний посібник / К. О. Сорока. Харків : ХНАМГ, 2004. 291 с.

41. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник / В. Стадник. К.: Академвидав, 2010. 472 с.

42. Стратегічне управління : нав.-метод. посібник / Толуб'як В.С., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

43. Стратегія розвитку Кременецької громади на 2023-2028 рр.

44. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. друге видання. К. : Каравела, 2005. 312 с.

45. Технологія формулювання цілей SMART. URL: <https://biznesua.com.ua/tehnologiya-formulyuvannya-tsiley-smart/>
46. Управлінські матеріали Кременецької міської ради URL : <https://kremenetska-gromada.gov.ua/>
47. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник/ видання 3-тє. Львів : Новий Світ-2000, 2005. 230 с.
48. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Шершньова. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
49. Шкільняк М.М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль, 2022. 258 с.
50. Ященко Т. М. Оперативне планування як частина стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. № 2. 2016. С.24-31
<https://decentralization.gov.ua/news/18867>