

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

**Дипломна кваліфікаційна робота**  
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**тема: «Стратегічні засади сталого розвитку  
територіальних громад»**

**Виконав:**

студент групи 1м – ПУ спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
ступеня вищої освіти магістр

\_\_\_\_\_ О.С. Нос

**Науковий керівник:**

доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування та права, к. держ. упр.

\_\_\_\_\_ Смаглюк В. В.

## **Бібліографічний опис та анотація дипломної кваліфікаційної роботи**

**Бібліографічний опис:** Нос Олександр Станіславович. Тема: «Стратегічні засади сталого розвитку територіальних громад». Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Смаглюк Валерій Іванович, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права. Полтава. 2022 рік.

**Зміст роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

**Анотація.** У роботі проведено дослідження з удосконалення механізмів формування сталої системи транспорту в містах, визначено поняття та сутність сталих підходів до формування транспортних систем міст; охарактеризовано правове становлення регулювання державної політики в сфері транспорту та зв'язку; проаналізовано міжнародний досвід та стандарти в сфері формування та підвищення ефективності функціонування транспортних систем міст; проведено аналіз та діагностику транспортної системи м. Полтава; здійснено формування пріоритетів формування сталої транспортної системи міст (на прикладі Полтавської територіальної громади), складання сценарієві розвитку сталої транспортної системи м. Полтава; в роботі проведено оцінку витратомісткості та результативності реалізації сценаріїв розвитку сталої транспортної системи м. Полтава

**Ключові слова:** система, розвиток, сталий розвиток, підприємництво, стратегія, ефективність

## **завдання**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	11
1.1. Теоретична парадигма формування засад сталого розвитку територій.....	11
1.2. Нормативно-правове забезпечення сталого розвитку міської інфраструктури в Україні.....	22
1.3. Євроінтеграційні перспективи управління фінансовим потенціалом сталого розвитку територіальних громад.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СПРИЯННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	41
2.1. Стан, проблеми та перспективи сталого розвитку економіки територіальних громад .....	41
2.2. Діагностика економічного потенціалу сталого розвитку Полтавської територіальної громади .....	48
2.3. Оцінка спроможності та конкурентоздатності економічного потенціалу Полтавської територіальної громади .....	54
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	66
3.1. Розробка стратегічних і операційних цілей сталого розвитку територіальної громади.....	66
3.2. Оцінювання можливостей фінансування оперативних і стратегічних напрямків економічного розвитку територіальної громади.....	67
3.3. Економічне обґрунтування та оцінювання ефективності реалізації напрямків сталого розвитку територіальної громади.....	91

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	107

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Попри постійно зростаючий обсяг соціальних ініціатив, Україна суттєво відстає від інших країн за кількістю, обсягом фінансування та показниками ефективності стосовно результативності впровадження пріоритетних соціально-економічних заходів та програм. У цьому контексті важливе значення набуває пошук ефективного механізму залучення та застосування позабюджетних ресурсів, сконцентрований на пошук джерел асекурації соціальних програм, науково-дослідних проектів, діяльності неприбуткових організацій.

Оскільки зазвичай перешкодою у реалізації некомерційних проектів являється відсутність фінансових ресурсів потрібних для забезпечення виконання покладених на органи місцевої влади стратегічних завдань та обов'язків щодо підтримки як економічного, так і соціально-культурного розвитку на місцях у контексті сталого розвитку, де вирішення цієї проблеми лежить у площині залучення додаткових фінансових ресурсів. Розробка стратегії діяльності територіальних громад у контексті сталого розвитку являється довготривалим процесом якісних змін, результатом якого є поліпшення якості життя населення регіону. Формування спроможних територіальних громад в умовах швидкозмінного середовища та певної невизначеності, обумовленої об'єктивними та суб'єктивними чинниками, актуалізує проблематику пошуку методів забезпечення їх послідовного розвитку за рахунок наявного ресурсного потенціалу та алокації нових ресурсних можливостей. Отже, одним із найбільш дієвих інструментів реагування на зміни з урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів є стратегічне управління, тому актуальним являється розгляд проблематики розробки стратегії діяльності територіальних громад в контексті сталого розвитку.

*Стан наукової розробки проблеми.* Від початку впровадження реформи децентралізації в Україні вчені досліджують питання розвитку територіальних громад у різних аспектах: від їх територіальної організації до механізмів формування ефективного місцевого самоврядування та місцевої економіки. Моделі сталого розвитку громад з урахуванням природно-ресурсних обмежень

на тлі загострення екологічних і соціальних суперечностей висвітлені в працях О.М. Алімова, І.К. Бистрякова, О.О. Веклич, В.А. Голяна, Й.М. Дороша, Т.О. Євсюкова, В.І. Куценко, І.М. Лицура, В.В. Микитенко, Я.Б. Олійника, П.Т. Саблука, В.П. Удовиченка, М.А. Хвесика, В.В. Хименця. Окремі аспекти соціально-економічного розвитку та поселенської мережі, організації соціальної інфраструктури, якості життєдіяльності досліджують такі провідні вітчизняні фахівці, як М.О. Барановський, О.М. Бородіна, В.В. Борщевський, Т.В. Гоголь, Ю.Е. Губені, Т.А. Заяць, Н.В. Зіновчук, Ю.О. Лупенко, М.К. Орлатий, О.І. Павлов, О.Л. Попова, В.І. Ткачук.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо сталого розвитку територіальних громад в контексті його інфраструктурного забезпечення.

Для досягнення поставленої мети визначено й розв'язано такі завдання:

- уточнено сутність поняття «сталий розвиток» в контексті його інфраструктурного забезпечення;
- узагальнено світовий досвід сталого розвитку територіальних громад і визначено показники оцінювання ефективності реалізації даних тенденцій;
- здійснено аналіз розвитку економічного блоку стратегії розвитку Полтавської територіальної громади;
- надано порівняльну оцінку потенціалу розвитку громади у контексті їх інфраструктурного забезпечення;
- сформовано процедуру проведення ситуаційної оцінки спроможності та конкурентоздатності економічного потенціалу Полтавської територіальної громади;
- розроблено принципові підходи до визначення напрямів економічного розвитку Полтавської територіальної громади в контексті інфраструктурного забезпечення.

*Об'єктом дослідження* є підходи до сталого розвитку територіальних громад.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів сталого розвитку територіальних громад в контексті його інфраструктурного забезпечення.

*Методи дослідження.* При виконанні кваліфікаційної роботи магістра використано методи: *системного підходу* (у дослідженні сутності методології сталого розвитку); *порівняння* (у аналізі показників оцінювання розвитку територіальних громад); *статистичного аналізу* (для оцінювання розвитку транспортних систем міста); *сценарного підходу* (для обґрунтування авторської моделі сталого розвитку (в розрізі економічного блоку» Полтавської територіальної громади).

*Нормативну основу роботи* склали Закони України, Укази Президента України, Постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, нормативні документи регіональних органів влади з питань стратегічного планування та реалізації принципів сталого розвитку. Емпіричну базу дослідження склали матеріали Державної служби статистики України та її регіонів і Головного управління статистики в Полтавській області.

*Практична значимість.* Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу реалізації принципів сталого розвитку в контексті інфраструктурного забезпечення. До результатів, які мають найбільше практичне значення, належать пропозиції щодо: фінансово-інвестиційного забезпечення стратегії сталого розвитку Полтавської територіальної громади.

*Структура роботи.* Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### **1.1. Теоретична парадигма формування засад сталого розвитку територій**

Сталий розвиток – це одна з найбільших проблем сучасного світу. Цією проблемою займаються світові лідери, їй присвячено багатотисячні урядові і міжурядові програми, вона багато років стоїть у перших рядках порядку денного найвпливовіших міжнародних організацій.

Під кінець минулого та на качану нинішнього століття Організація Об'єднаних Націй розгорнула наполегливу діяльність з цієї проблематики. Були проведені такі важливі заходи, як всесвітні конференції, спеціальні сесії Генеральної Асамблеї ООН, зустрічі на найвищому рівні представників практично усіх країн світу. Проблема сталого розвитку перетворилася на важливу складову внутрішньої та зовнішньої політики багатьох держав на усіх континентах.

Про її наукову актуальність, а не лише політичну, свідчить те, як приділяється увага сталому розвитку у науковому середовищі. Проводяться наукові дослідження, виконуються та перекладаються різними мовами тисячі наукових робіт, монографій, навчальних посібників, проблемних статей і популярних брошур.

Незважаючи на досить довгий еволюційний процес, що характеризує становлення сучасного тлумачення терміну «сталий розвиток», це поняття залишається багатозначним. Його можна розглядати двояко:

1. Як поняття. Сталий розвиток – це зміни, що зберігають баланс-гармонію між, частинами системи, що змінюються, і відтворюючі їх певну

ієрархію. У цьому словосполученні проблемно сприймається момент стійкості. Стійкість – це характеристика конструктивного розвитку, пов'язаного з самоускладненням систем, що не лише змінюють свої елементи, але що створюють в собі усі нові механізми гармонізації стосунків між елементами. Стійкість - це не збереження статус-кво, не форма консервації, а своєчасне виробництво відповідей на зміни, що йдуть, - визначення і затвердження міри взаємовпливу елементів з максимально можливою гарантією їх безпечного співіснування. Стійкість повинна забезпечувати збереження цілісності системи. Для забезпечення стійкого розвитку якої-небудь системи потрібне створення адекватних механізмів встановлення гармонійних зв'язків між її елементами.

2. Як екологічний концепт. На сьогодні відсутнє єдине розуміння змісту цього концепту. У даному контексті можна також привести декілька визначень цього терміну :

- сталий розвиток ґрунтується на моральному принципі рівності між генераціями, видами і групами (це явно виражає позицію екоцентризму);

- сталий розвиток - це економічне зростання і розвиток, які доповнюють один одного і не антагоністичні довкіллю і суспільству;

- сталий розвиток - це такий економічний розвиток, який не підриває природну базу для майбутніх поколінь і зростає з розрахунку на душу населення;

- сталий розвиток - це економічний розвиток, що забезпечує стійкість довкілля і стійке, постійне економічне зростання.

- сталий розвиток - це процес гармонізації людства і довкілля (тобто що приводить їх до гармонійної взаємодії);

- сталий розвиток - це еволюція, людини і біосфери, тобто таке взаємовідношення природи і суспільства, коли стратегія цивілізації потрібна-бути узгоджена із стратегією природи.

Р. Костанца і К. Фольке виділяють три ієрархічно, взаємозв'язані, проблеми, з рішенням яких пов'язаний сталий розвиток. Вони зводяться до підтримки:

1) стійкого масштабу економіки, який відповідав би її екологічній системі життєзабезпечення;

2) справедливого розподілу ресурсів і можливостей не лише у рамках нинішнього покоління людей, але також між нинішнім і майбутніми поколіннями, а також між людиною і іншими біологічними видами;

3) ефективного розподілу ресурсів в часі, який би адекватно враховував природний капітал.

Данилишин Б.М. трактує сталий розвиток як систему відносин суспільного виробництва, при якій досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану природного середовища, зростанням матеріальних і духовних потреб населення [33, с. 10]. З даним твердженням можна не погодитись у розрізі абсолютно різних сфер діяльності суспільного виробництва. Для кожної сфери господарства існують свої пріоритети та рівні економічного, природного та екологічного становища.

Дорогунцов С. І. пов'язує сталий розвиток з «докорінною зміною функцій виробництва стосовно природного середовища» [24, с. 12] Тобто тим самим вказуючи, що організація повинна підлаштовуватись сама у змінному середовищі.

Степанов В. М. зазначає, що «..сталий розвиток передбачає процес виживання і відтворення генофонду нації, активізацію ролі кожної окремої людини у суспільстві, забезпечення його прав і свобод, збереження навколишнього природного середовища, формування умов для відновлення біосфери і її локальних екосистем, орієнтацію на зниження рівня антропогенного впливу на природне середовище і гармонізацію розвитку людини в природі» [22, с. 7]. При цьому виділяється головний суб'єкт впливу, як людина, що є основним вирішальним ланцюгом впливу на сталий розвиток суспільства. З іншої сторони Трегобчук В. М. визначає сталий розвиток як

«розвиток продуктивних сил країни, спрямований на задоволення найважливіших життєвих потреб не лише нинішнього, а й майбутніх поколінь з одночасним збереженням навколишнього природного середовища у сприятливому, з точки зору інтересів здоров'я людини, стані і постійним підтриманням у ньому динамічної екологічної рівноваги». Трегобчук В. М. визначає основною метою сталого розвитку саме людину.

Третій міністр охорони навколишнього природного середовища та ядерної безпеки України Шевчук В. Я. визначає сталий розвиток для умов України « .. як процес гармонізації продуктивних сил, забезпечення гарантованого задоволення принаймні мінімальних необхідних потреб усіх членів суспільства за умови збереження й поетапного відтворення цілісного навколишнього середовища. Забезпечення рівноваги між потенціалом природи і вимогами людей усіх поколінь». Головним акцентом цього трактування є першочергове поліпшення навколишнього середовища за мінімальних людських потреб. [16, с 25]

Інші автори пішли ще глибше виділивши проблематику сталого розвитку з різних точок зору :, «.. поняття «Сталий розвиток» включає в собі задоволення вимог розвитку в теперішньому часі з врахуванням максимального зниження (або ліквідації) загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої споживи» і «.. під категорією «Сталого розвитку» розуміють не просто розвиток, а динамічний самопідтримуючий розвиток у взаємозв'язку і взаємоприспосуванні всіх елементів розвитку - економічного, екологічного, соціального, політичного» [12, с. 12-13]. Тим самим розширивши «триєдину модель сталого розвитку» політичним елементом. Всі ці елементи були не раз описані різними вченими і науковцями. Деякі з них просто описували всі три елементи, а деякі доповнювали новими складовими.

Так, на думання П. Т. Саблука «домінуючим чинником, що має вплив на рівні економічної ефективності, залишається обсяг (концентрація) виробництва і поклад від раціонального використання природно-економічних умов ефективність виробництва зростає до стабільно стійкого стану, що

забезпечує довготривале розширене відтворення». На основі попереднього твердження можна зробити висновок, що саме обсяг виробництва є вирішальним чинником сталості.

Попова О. Л. визначає сталий суспільний розвиток, як зміни, які відповідають інтересам більшості громадян, сприяючи підвищенню якості їх життя, у тому числі зростанню людських можливостей і безпеки, та дозволяють з упевненістю дивитись у майбутнє. Якщо робити проєкцію на позитивні зміни при сталому розвитку, то важливим є контрольованість та прогнозованість економічного зростання, що досягається за рахунок раціонального використання природно-ресурсного потенціалу, доступності ресурсів, підвищення продуктивності праці, забезпечення безпеки природних засобів та інше.

Деякі автори по своєму розуміють саме поняття і визначення сталого розвитку. Фоміна М. В. замінює і ототожнює поняття сталого розвитку з «Підтримуємим розвитком», при цьому наводиться визначення, як процес приведення економіки у стійко рівноважний стан з метою формування основи для сталого економічного розвитку [25]

Морозова Г. С. трактує поняття сталого розвитку як класичний приклад триєдиної системи: «... сталий розвиток означає збалансоване, зрівноважене (що не передає рівності показників) зростання як економічних, так і соціальних і екологічних параметрів постійними пропорційними темпами, забезпечуючи загальний прогрес суспільства в усіх його сферах» [9].

Чайківський І.А. визначає сутність сталого розвитку у спроможності за рахунок мобілізації своїх внутрішніх резервів створити таку раціональну структуру виробництва, яка б при прояві випадкових зовнішніх впливів сприяла пом'якшенню несприятливих наслідків і одержанню мінімальних відхилень від сформованої тенденції розвитку [38].

Коробкова З.В. відмічає, що по суті сталий розвиток - це новий тип громадського розвитку, при якому досягнення стабільного соціально-економічного стану в країні або регіоні, складаючи мету розвитку, в той же

час – повинно створювати надійні передумови стійкого розвитку в довгостроковому майбутньому [26, 47].

Нині висуваються гіпотези, пов'язані з необхідністю встановлення взаємної; зв'язки між поширенням інновацій і стійким розвитком. Зокрема, окремими авторами висувається навіть похідний термін – сталий інноваційний розвиток.

Відповідно до представлення Щеулина А.С., визначення стійкого інноваційного розвитку повинне відповідати базовим фундаментальним принципам стійкого розвитку і ідеології економіки знань: по-перше, воно повинне знаходитися в «ноосферній площині», ґрунтуватися на знаннях, у тому числі, на знаннях про природу ресурсних обмежень і способи їх подолання; по-друге, — на розумінні неможливості забезпечення зростання потреб в знаннях без дотримання коеволюції суспільства і природи і досягнення розуміння балансу хаосу і порядку в реальних системах; по-третє, повинно містити базове поняття вимірності, що в даному випадку призводить до того, що повинен з'явитися синтез валових параметрів, виробництва (через стан території) і специфічних знань [17, с. 16.].

Такі автори, як Кузнєцов О.Л., Мантатов В.В. і Сактоєв В.Е., розкриваючи інноваційну модель стійкого розвитку, включили в неї три складових:

- інноваційну інфраструктуру;
- регіональну виробничу мережу використання результатів інноваційної діяльності;
- систему забезпечення якості життя (сферу послуг), яке одночасно являється і соціально орієнтованим замовником і споживачем нових технологій [48].

Така трикомпонентна модель має на увазі широкий розвиток інститутів ринку і інститутів громадянського суспільства, сприяючих збереженню національних традицій і формуванню менталітету стійкого розвитку.

Інноваційна інфраструктура і регіональна виробнича мережа інтегруються в стратегічну територію стійкого розвитку.

А.С. Щеулиным пропонується виділення регіональних секторів стійкого розвитку. Регіональний сталий розвиток - це частина загальносвітового і загальнодержавного процесів, проблемно орієнтована: по-перше, на збереження цілісності держави як гаранта регіонального розвитку; по-друге, на забезпечення довготривалої перспективи по задоволенню основних потреб жителів, що проживають на території регіону [47].

Зважаючи на сучасні глобальні виклики суспільства, перш за все проблеми екології, раціонального природокористування, бідності і продовольчого забезпечення всіх верств населення, трендом соціально-економічної політики на міжнародному та національному рівні розвинених країн є концепція сталого розвитку. Враховуючи той факт, що в Україні сільське населення складає 31 % наявного населення, а сільськогосподарські угіддя – 70 % земельного фонду країни, сталість розвитку сільських територій значною мірою визначає забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому. Зважаючи на це, в НААН обґрунтовано наукові засади і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій. В їх основу покладено концептуальні положення 17 Цілей Сталого Розвитку ООН [2], адаптованих до умов України Цілей Сталого Розвитку [8], проекту Закону України «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [12], Національної парадигми сталого розвитку України [9], а також результати досліджень НААН [3–7, 10, 12– 25] (рис. 1).

Діяльність державних органів управління та приватних структур з метою організації ефективного розвитку регіону має здійснюватися за такими напрямками:

1. Технічний розвиток регіону: передбачає погодження технічних та експлуатаційних характеристик засобів, споруд, засобів механізації, тари на взаємодіючих напрямках з метою прискорення технологічних операцій, підвищення продуктивності праці та економії ресурсів.

## КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Мета - створення необхідних організаційних, правових та фінансових передумов для розвитку громад (поліпшення якості життя та економічного благополуччя населення)

### Стратегічні напрями сталого розвитку територій на період до 2030 року

17 цілей Сталого розвитку 2020 - 2030

Національна доповідь Цілі Сталого розвитку: Україна

Національна парадигма Сталого розвитку України

Проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року»

- подолання бідності;
- подолання голоду, розвиток сільського господарства;
- гідна праця та економічне зростання;
- міцне здоров'я і благополуччя;
- якісна освіта;
- відповідальне споживання та виробництво;
- захист та відновлення екосистем суші;
- сталий розвиток міст і громад;
- чиста вода та належні санітарні умови;
- доступна та чиста енергія;
- партнерство заради сталого розвитку;
- інші

- подолання дисбалансів в економічній, соціальній та екологічній сферах;
- трансформація економічної діяльності, перехід на засади «зеленої економіки»;
- повна зайнятість населення;
- високий рівень науки, освіти та охорони здоров'я;
- підтримання довкілля в належному стані, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь;
- децентралізація та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів;
- збереження національних культурних цінностей і традицій;
- побудова мирного та безпечного, соціально згуртованого суспільства з належним врядуванням та інклюзивними інституціями;
- забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства.

Рисунок 1.1. Концептуальні засади розвитку сільських територій

2. Технологічний розвиток регіону: передбачає організацію комплексної системи експлуатації різних видів ресурсів.



3. Дотримання комерційно-правових норм: відповідність системі міжнародних договорів, угод та інших документів; дотримання законодавства країни, в якій функціонує соціально-економічна система; відповідність кодексам та статутам; дотримання системи правових відносин, що регулює права, обов'язки й відповідальність сторін при виконанні, включаючи виконання вантажо-розвантажувальних та комерційних операцій; розгляд суперечливих питань відносними судовими органами (арбітраж).

4. Інформаційно-організаційна діяльність – це забезпечення державного та внутрішньотранспортного врегулювання діяльності через організаційні структури в системі законодавчої та виконавчої влади, а також загальнотранспортні структури: розробка єдиного підходу щодо управління системою регіону; розробка нормативних документів з імплементації принципів сталого розвитку.

5. Економічна сфера діяльності включає: розробку та узгодження планів-прогнозів попиту на транспортні послуги різними видами транспорту всіх форм власності; визначення обсягів змішаних перевезень вантажів за регіонами на основі маркетингових досліджень; розробку стратегії розвитку транспортної системи регіону та її забезпечення, визначення розмірів потрібних інвестицій та шляхів субсидування за видами транспорту; обґрунтування та узгодження показників обліку транспортних витрат за видами транспорту для правильного їх відображення в макроекономічних показниках та при рішенні задач розвитку й розміщення виробничих потужностей; розробку єдиної методичної основи визначення експлуатаційних витрат, собівартості перевезень, ефективності капіталовкладень та продуктивності праці, співвідносних за видами транспорту; обґрунтування та узгодження загальних методичних положень формування цін і тарифів на транспортні послуги різними видами транспорту й у змішаному сполученні (в умовах державного регулювання та вільного ціноутворення); розробку єдиних показників транспортної забезпеченості підприємств та регіону, а також вимірників якості та ефективності транспортного обслуговування клієнтури;

узгодження системи розподілу доходів між транспортними підприємствами при змішаних перевезеннях (обґрунтування нормативів матеріальної відповідальності за виконання умов перевезень та зберігання вантажів); обґрунтування економічної ефективності суспільних проектів удосконалення транспортного обслуговування клієнтури з різними видами транспорту, проведення спільних міжбанківських та кредитних операцій [42].

Стійкий розвиток муніципальних утворень спирається на такі базові принципи [22]:

1. Різномасштабності. Муніципальні утворення, з одного боку, є найбільшою територіальною одиницею, населення якої безпосередньо випробовує на собі порушення соціальної, архітектурної, економічної, ресурсної і екологічної рівноваги. З іншого боку, муніципальний рівень – це той найменший масштаб, на якому ці проблеми можуть знайти конструктивне цілісне рішення в стратегіях, програмах і проектах розвитку, що реалізуються.

2. Раціональності. Визнається важливість раціонального використання території і формування ефективної політики просторового планування, що включає стратегічну соціо-, економіко-екологічну оцінку всіх програм, проектів і планів. Перевага надається створенню багатофункціональних зон, що поєднують житло, місця роботи й відпочинку, надання адміністративних послуг тощо.

3. Партнерства. Визнається важливість партнерства всіх секторів суспільства (влада, бізнес, громадськість), забезпечується доступ усіх громадян і зацікавлених груп до потрібної інформації, участь кожного жителя в розробці муніципальних (локальних) стратегій розвитку. В українському місцевому самоврядуванні, що інтенсивно розвивається, застосування підходів менеджменту формує один з провідних напрямків науково-практичної діяльності. Завдання реформування українського місцевого самоврядування змушують трансформувати управлінську психологію в місцеве самоврядування, яке передбачає, що не громадяни існують для органів влади, а місцева влада має слугувати територіальній громаді.

Тому вищезначені базові принципи сталого розвитку на кожній конкретній муніципальній території передбачають дотримання певної послідовності:

- 1) оцінювання відповідності стану території принципам збалансованого розвитку;
- 2) визначення пріоритетів та індикаторів сталого розвитку;
- 3) розроблення концепції сталого розвитку території, яка окреслює стратегічні цілі розвитку та індикатори, що мають бути досягнуті;
- 4) обговорення концепції з громадськістю, урахування її пропозицій при доопрацюванні документа;
- 5) затвердження концепції рішенням органів влади;
- 6) розроблення на основі концепції та визначених пріоритетів стратегії (програми) сталого розвитку території. Програма має включати дії, терміни їх виконання, очікувані результати й відповідальних за виконання;
- 7) моніторинг індикаторів сталого розвитку території; у разі потреби – їх уточнення та коригування [53, с. 17].

Сталий розвиток територій як процес структурної адаптації, постійний пошук організації місцевої громади відповідно до власних потреб і викликів середовища повинен бути забезпечений передусім механізмами управління, заснованими на принципах самоорганізації.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення сталого розвитку міської інфраструктури в Україні**

В Україні діє низка нормативно-правових актів, які впливають на використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та можуть визначати і закладати передумови для розвитку розумних міст: закон «Про Національну програму інформатизації»; «Про захист персональних даних»; 2019 рр»; Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020; Концепція «Київ смарт

сіті 2020» (Київської міської ради); Концепція розвитку електронної демократії в Україні; Концепції розвитку електронного урядування в Україні; Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та інші.

Одним з перших законів є закон «Про Національну програму інформатизації» [29], прийнятий ще в 1998 р., мета якого полягала у створенні належних умов для надання громаді своєчасної, достовірної інформації із залученням ІКТ.

Одним із останніх нормативно-правових актів, які впливають на розвиток розумних міст стала прийнята у 2017 році «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» [35], в якій пріоритетним завданням визначається життя людини та її безпека, правопорядок та громадський спокій. Як відзначаться, складним завданням та організаційно-технологічним викликом є використання потужних можливостей цифрових технологій для забезпечення необхідного рівня загальної безпеки громадян. Це використання цифрових технологій має запровадити новий рівень координації діяльності оперативних, чергових, диспетчерських та муніципальних служб, відповідальних за громадську безпеку та повсякденну життєдіяльність місцевих громад, а також запровадити механізми швидкого реагування відповідних служб з метою усунення наслідків правопорушень та надзвичайних ситуацій [35].

В Концепції виділяється низка напрямів, які мають безпосереднє значення для розвитку розумних міст. Зокрема, напрям безпеки, який пов'язаний з контролем та спостереженням за дорожнім рухом. Кількість дорожньотранспортних пригод можна потенційно зменшити втричі за умови використання технологій та значного світового досвіду щодо зменшення аварійності на дорогах.

Моніторинг небезпечних перехресть та транспортних магістралей, паркувальних майданчиків, автоматичної фіксації порушень правил дорожнього руху, керування інфраструктурою світлофорів потребують

впровадження цифрових технологій, відповідних систем, програмного забезпечення [40].

Окрема увага має приділятися сучасним цифровим системам управління транспортними потоками, що здатні збільшити пропускну спроможність існуючих доріг та здійснювати керування дорожнім рухом. Їх використання зменшує кількість заторів, покращує екологічну ситуацію та має економічний ефект.

Головна спеціалізація таких цифрових систем полягає в генерації оперативних сигналів щодо неправильно припаркованих транспортних засобів, вчинення порушень правил дорожнього руху, перевищення швидкості та недотримання технічних параметрів транспортних засобів, нестандартних ситуацій [39].

Наступним напрямом – має стати покращення доступу громадян до екстрених служб реагування, це є пріоритетним завданням Кабінету Міністрів України. Саме система екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112 згідно Концепції має стати основою для покращення доступу до екстрених служб і відповідного реагування як єдиний номер та сервіс оперативної допомоги [40]. Швидкість реагування на надзвичайні ситуації повинна відповідати світовим стандартам щодо швидкості та комплексності надання таких послуг.

Слід відзначити, що в Україні передумовою для розвитку розумних міст стало запровадження електронних міст. Зокрема, з 2007 року в місті Українка, де місцева влада започаткувала проект «електронне місто», метою якого було зробити управління маленьким містечком простішим, прозорішим, аби кожен громадянин, який бажає взяти участь і житті міста міг це зробити.

Із 2019 р. розпочався процес трансформації окремих міст України (м. Київ, Дніпро, Запоріжжя) в «розумне місто», який передбачав три рівні ключових змін [25]:

- технологічні – створення сучасної ефективної платформи управління міською інфраструктурою, ефективне управління послугами житлово-

комунального господарства, використання технологій для забезпечення безпеки, швидкого реагування на екстрені виклики, своєчасного реагування на проблеми киян тощо;

- зміни в управлінні містом – зростання прозорості адміністрування та управління містом, розроблення прозорої та конструктивної моделі державно-приватного партнерства, поліпшення інвестиційного клімату та умов для розвитку підприємництва, розумна інтеграція інформації між міськими департаментами, використання сучасних систем управління даними та запровадження якісної аналітики подій і процесів у місті;

- суспільні зміни – розвиток сучасної соціальної інфраструктури та рух до соціальної рівності, залучення громадян до участі у прийнятті рішень та впливу на створення міської політики, забезпечення фінансової стійкості та сталого економічного розвитку міста для підвищення рівня життя киян [29].

Встановлено, що Концепція розвитку розумного міста «Smart City 2020» [26] була розроблена за участю громадськості, експертів міської влади, представників українських технологічних компаній та міжнародного бізнесу, громадських організацій, наукової та академічної спільноти. Під час підготовки проекту було підписано угоду про співпрацю з метою впровадження стратегії «Розумне місто» між представниками громадськості, бізнесу, IT-спільноти та міською державною адміністрацією. Слід відзначити, що фінансування завдань концепції здійснюватиметься у межах комплексної міської цільової програми «Електронна столиця» та Програми інформатизації міста на відповідні бюджетні роки. Було визначено п'ять пріоритетних напрямів підвищення комфорту киян: житлово-комунальне господарство, безпека, транспорт, медицина та реформування системи управління міської влади, які використовують сучасні інноваційні технології. Базові засади концепції «Smart City 2020» передбачають діагностику бізнес-процесів, впровадження прозорої моделі державно-приватного партнерства, налагодження співробітництва з містами, аналіз регуляторних обмежень та надання пропозиції щодо їх усунення, залучення інвестицій [26].

Станом на грудень 2021 р. вже реалізовано такі проекти: відкритий бюджет, бюджет участі, впроваджена система електронних державних закупівель (завдяки яким заощаджено 2,27 млрд. грн.), електронні петиції та система інформування киян, реєстр територіальної громади Києва, інформаційно-аналітична система «Майно», розвивається міська мережа Wi-Fi, працює контактний центр міста Києва. Стартувала програма «Безпечне місто», в рамках якої в Києві встановлено близько шести тисяч камер системи відеоспостереження, які в режимі реального часу передають дані до міського Центру обміну даними. Також запроваджено 610 тис. карток киянина, визначення прибуття транспорту, безконтактний прохід у метро, електронний запис на прийом до лікаря та до дитячого садочка [12].

Важливою подією для розвитку розумних міст став Smart City Forum 2018, який став сприяв популяризації впровадження інноваційних рішень у містах [13]. Під час форуму були визначені міста-лідери з впровадження інноваційних рішень. Так, нагороди отримали найкращі міські проекти, громадські та державні ініціативи у 5-ти номінаціях:

- Найкраще інноваційне місто – за найефективніше використання технологій для трансформації міського простору.

- Найкраща транспортна модель міста – за найвищі стандарти в розвитку транспортної інфраструктури.

- Найкомфортніше місто для життя – за найвищі стандарти проживання та рівень задоволеності населення.

- Місто стартапів – за підтримку у втіленні інноваційних проектів та технологічних рішень із метою вдосконалення міського простору.

- Екологічне та енергоефективне місто – за використання розумних технологій для захисту міської екосистеми [43].

Спеціальна номінація «Відкрите місто» була вручена за успішне залучення громадян до процесів державотворення та місцевого управління завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.



У номінації «Екологічне та енергоефективне місто» [43] – перемогло місто Кривий Ріг за створення модуля «Екомоніторинг», який забезпечує в режимі онлайн висвітлення даних міських автоматизованих стаціонарних постів спостереження за станом атмосферного повітря Кривого Рогу.

У режимі он-лайн є можливість контролювати й порівнювати стан атмосферного повітря, пересвідчуватись у екологічній ефективності повітря охоронних заходів.

У номінації «Найкомфортніше місто для життя» [43] – перемогло місто Київ, в якому протягом 3-х років запроваджено майже 40 проектів, спрямованих на підвищення безпеки, комфорту та рівня довіри мешканців міста до влади.

Запроваджено «Контактний центр міста Києва 1551» – єдиний портал для прийому скарг і пропозицій від мешканців міста з метою покращення якості життя у столиці. Створено кабінет киянина – ресурс, на якому завдяки ідентифікації через картку киянина, електронну пошту, електронний цифровий підпис або Bank ID, кияни можуть користуватися е-послугами, зокрема записатися онлайн: на прийом до лікаря (щодня 4 500 е-записів); до дитячого садочка (з березня 2017 р. було зроблено 133 тисячі записів у дитячий садок). 1211 одиниць міського транспорту обладнані безпроводними точками доступу до мережі інтернет. Задля безпеки киян, контролю роботи комунальних служб, контролю й управління трафіком у місті запроваджено проект «Безпечне місто». В рамках якого встановлена загальноміська система відеоспостереження з технологією розпізнавання обличчя, розпізнавання номерів автомобілів, працює 5 823 камери.

У номінації «Найкраще інноваційне місто» переможцем стало місто Харків як центр науки та студентства. У 2018 році в місті була реалізована низка проектів, які стосуються різних сфер життєдіяльності міста (інфраструктура, електронне урядування, адміністративні послуги, екологія): інноваційна система прокладання рейок, табло прибуття транспорту, е-квиток у громадському транспорті, система безконтактної авторизації електромобіля,



портал електронних сервісів, smart-світлофор, смітєпереробний завод із сортування та переробки відходів, удосконалення системи мулового господарства на очисних спорудах міста та ін.

У номінації «Найкраща транспортна модель міста» – перемогу здобуло місто Тернопіль за створення автоматизованої системи оплати проїзду та обліку пасажирів. В місті встановлюються монітори в громадському транспорті з метою інформування жителів про рух транспорту й зупинки, які також допомагають людям із вадами слуху та зору орієнтуватися в графіках руху громадського транспорту. Передбачена можливість транслявання новин, погоди, курсу валют та реклами, кошти від розміщення якої поповнюють міський бюджет. Вмонтовані камери спостереження пильнують громадський спокій.

У номінації «Місто стартапів» – переможець місто Львів, у якому управління інформаційних технологій департаменту розвитку Львівської міської ради щорічно організовує Ідеатон, мета якого – популяризація електронних сервісів в Україні за допомогою продукування та втілення нових ідей та проектів.

У 2017 році в межах форуму е-урядування відбувся перший студентський ідеатон, у якому перемогла команда, що розробила сайт і мобільний додаток (Додаток 10) надає можливість відправляти відгуки про стан заповненості смітєвих баків у місті Львів. Це дає можливість корегувати роботу перевізників, ефективніше розміщувати нові смітники та загалом покращити ситуацію зі сміттям у місті. У номінації «Відкрите місто 2018» [13] – переможцем стало місто Дрогобич за створення платформи «розумне місто», яка використовується мешканцями та службовцями для ефективного управління ресурсами громади в інтересах сталого розвитку громади. Платформа «розумне місто» базується на поєднанні концепції «відкриті дані» з технологіями електронного урядування, електронної демократії та інтернету речей. Побудова екосистеми «розумна громада» мала декілька етапів:

- 1) розгортання платформи «розумне місто» та проекту «відкриті дані»;

- 2) впровадження компонентів «розумні громадяни»;
- 3) впровадження компонентів «розумне урядування»;
- 4) організація стратегічного розвитку на базі міжнародних стандартів сталого розвитку та оперативного планування завдяки платформі «розумне місто» та сервісу «відкриті дані».

В Україні розвиток розумних міст розпочинається з впровадження та застосування окремих технологій Інтернет речей, які спрямовані на вирішення найбільш гострих проблем, які постають перед українськими містами.

Згідно номінацій форуму основними напрямками розвитку розумних міст є: найкраще інноваційне місто (ефективне використання технологій для трансформації міського простору); найкраща транспортна модель міста (найвищі стандарти в розвитку транспортної інфраструктури); найкомфортніше місто для життя (найвищі стандарти проживання та рівень задоволеності населення); місто стартапів (підтримка у втіленні інноваційних проектів та технологічних рішень із метою вдосконалення міського простору); екологічне та енергоефективне місто (використання розумних технологій для захисту міської екосистеми).

### **1.3. Євроінтеграційні перспективи управління фінансовим потенціалом сталого розвитку територіальних громад**

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) передбачає проведення системних соціально-економічних реформ, спрямованих на демократичний розвиток, економічний добробут і зміцнення безпеки країни як основи підвищення стійкості національної економіки та виконання вимог, необхідних для набуття Україною членства в ЄС [15].

Україна згідно з прийнятими міжнародно-правовими зобов'язаннями неухильно спрямовує свої зусилля на реалізацію євроінтеграційного курсу. Стратегія «Європа-2030» (2020 р.) визначила три взаємопов'язані пріоритети розвитку соціальної ринкової економіки:

- розумне зростання (розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях);

- стале зростання (створення економіки, заснованої на доцільному використанні ресурсів, принципах екологічної безпеки та конкурентоспроможності);

- інклюзивне зростання (розбудова економіки з досягненням високого рівня зайнятості населення для забезпечення соціальної та територіальної згуртованості) [16].

Країни-члени ЄС досягли високого рівня економічного зростання, соціальних гарантій, розвитку демократичних інституцій. Європейським Союзом сформовано прогресивну парадигму сталого розвитку територіальних громад, яка оперує цілісним комплексом управлінських інструментів щодо досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Позитивний досвід країн-членів ЄС і взяті Україною зобов'язання, передбачені Європейською хартією місцевого самоврядування щодо повсюдності й фінансової самодостатності територіальних громад, доводить переваги децентралізації влади. У цьому сенсі важливе значення має те, що з 1 січня 2021 р. усі громади в Україні перейшли на прямі міжбюджетні відносини. Ресурсна база органів місцевого самоврядування (ОМС) за 5 років збільшилася в 4 рази. Зростає частка власних доходів місцевих бюджетів відносно ВВП, яка за підсумками 2020 р. становила 6,9%, у 2021 р. прогнозовано – 7,3% (у 2018 р. – 5,1%). Зменшено залежність місцевих бюджетів від трансфертів із держбюджету та підвищено їх автономність. Частка трансфертів у загальному обсязі доходів місцевих бюджетів становить 33,7% (у 2018 р. – 60%).

У структурі доходів місцевих бюджетів місцеві податки і збори становлять близько 35%. За розрахунками Міжрегіону, у найближчі 3 роки їх частка зросте до 70%. Досягти такого показника можливо через запровадження середньострокового бюджетного планування на державному та місцевому рівнях, ефективного адміністрування податків і зборів, нового адміністративно-територіального устрою базового та субрегіонального рівнів [41]. Такі позитивні результати децентралізаційних процесів зумовлені розширенням фіскальної бази та повноважень ОМС у цій сфері, посиленням зацікавленості громад у нарощуванні дохідної бази. Завершується процес передачі об'єктів спільної власності від району до комунальної власності територіальних громад. За даними моніторингу, станом на 16 липня 2021 р. прийняті рішення ТГ про взяття 23 693 об'єктів (99,7%) на баланс [41]. Це важливий чинник для посилення спроможності громад та відповідно до розмежування видатків між бюджетами, адже що більше власних надходжень, то більше самостійних рішень громад щодо їх використання.

На сучасному етапі адміністративно-територіальної реформи та реформи місцевого самоврядування в Україні розробляються заходи щодо забезпечення розподілу повноважень між ОМС та органами виконавчої влади, залучення мешканців територіальних громад до прийняття управлінських рішень, особливо в період сповільнення процесів розвитку територіальних систем, спричиненого пандемією COVID-19. За таких умов стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади є найбільш адекватним інструментом попередження, готовності до реагування на сучасні виклики, невизначеність зовнішнього середовища та вирішення питань місцевого значення [24].

Практиці стратегічного управління територіальним розвитком як ефективного механізму забезпечення спроможності громад належить вагоме місце в системі державного управління. Зазначене вимагає від ОМС України стратегічного бачення перспектив укріплення економічної та соціальної

складової частини розвитку громад зі збереженням функцій самовідновлення екологічної складової частини.

Нині наявні методичні розробки побудови інноваційних систем стратегічного менеджменту, що ґрунтуються на кращих зразках європейської практики. Чеська Республіка має позитивні зміни в регіональному розвитку завдяки виваженим методичним інструментам та реалізації стратегій локального розвитку, що спонукають до системного впровадження стратегічного менеджменту в діяльність місцевої влади, підсилення самоврядування, синергії громади та побудови громадянського суспільства [36]. У процесі розроблення стратегії розвитку громад Чехії широко залучається громадськість.

Для Республіки Польща стратегії стали запорукою фінансових інвестицій з ЄС, адже обов'язковою умовою для надання фінансування фондами ЄС є наявність стратегічного плану та відповідність проєктів пріоритетним напрямам вибраної стратегії [36]. Досвід польських реформ, зокрема в частині налагодження партнерства громад, органів місцевої влади й бізнесу в питаннях діагностики територій («профілів громад») та стратегічного планування розвитку, передається українській стороні через методичні матеріали, активну співпрацю українсько-польських експертних груп.

Як стверджують науковці, процеси управління розвитком територій в Україні зможуть дати очікуваний ефект лише у разі формування ефективної системи стратегічного управління на рівні об'єднаних територіальних громад [64]. Адже місцеве самоврядування має бути як спроможним надавати якісні публічні послуги мешканцям громад, так і фінансово спроможним стало розвивати територіальну громаду. Із прийняттям закону «Про засади державної регіональної політики» кожна громада з мешканцями від 10 тис. повинна мати Стратегію розвитку. Однак цей важливий стратегічний документ недооцінювався головами громад, оскільки в Україні не було залежності бюджетного фінансування від наявності стратегії.

Як свідчать результати досліджень Р. Костюкевича, у багатьох сільських громадах не розроблено якісних стратегій розвитку. Об'єктивні причини такої ситуації пов'язані, з одного боку, з відсутністю стратегічного бачення розвитку громад, практики визначення перспективних напрямів розвитку адміністративно-територіальних одиниць, з іншого – кадровим потенціалом новостворених ОМС, зокрема з нестачею компетентних фахівців із питань фінансового менеджменту.

Сучасний шлях розвитку України – це перехід на засади стратегічного підходу в плануванні сталого територіального розвитку шляхом забезпечення багаторівневої системи дій і заходів. За умови набуття чинності законопроекту «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» № 5323 [10] буде запроваджено обов'язкове розроблення стратегій розвитку або стратегічних планів розвитку для всіх ОТГ. Проектом Закону передбачено впровадження ієрархії стратегій різних рівнів у їх взаємозв'язку – стратегій розвитку територіальних громад, стратегій регіонального розвитку та Державної стратегії регіонального розвитку. Так, підтримка проєктів громад із ДФРР надаватиметься за їх відповідності місцевій стратегії. За даними Мінрегіону, нині в усіх 24 областях затверджено регіональні стратегії розвитку на період до 2027 р., які вперше в Україні розроблені на засадах SMART-спеціалізації, та плани заходів з їх реалізації на 2021–2023 рр. У 450 територіальних громад затверджено відповідні стратегічні документи, у 422 територіальних громад перебувають на етапі розроблення. Мінрегіон ставить амбітне завдання: до кінця 2021 р. розробити 1000 стратегій громад, що відповідають цілям Державної та регіональних стратегій, а в 2022 р. – усі 1438 територіальних громад [8]. Основне завдання стратегії – вказати шляхи розвитку громади, підвищити її конкурентоспроможність, збалансоване управління з урахуванням інтересів усієї громади. Стратегії мають бути функціональними, надавати конкурентні переваги для залучення державних та приватних інвестицій, що сприяє економічному розвитку територіальних

громад. Схематично процес створення Стратегії складається з послідовних кроків (етапів) (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 Процес створення Стратегії розвитку територіальної громади

В умовах управління фінансовим потенціалом громад, орієнтованого на стратегічний розвиток, ОМС можуть значно підвищити якість планування бюджетів територіальних громад, розробивши та затвердивши рішенням відповідних місцевих рад власну стратегічну та програмно-нормативну базу, практики, комунікації, підходи до моніторингу та оцінювання результативності дій із бюджетом [59]. Перехід до планування на середньострокову перспективу забезпечує інтеграцію бюджетного планування в систему стратегічного менеджменту територіальних громад. У цьому плані



важлива роль належить заходам ОМС щодо посилення фінансового потенціалу територіальних громад задля підвищення спроможності місцевих бюджетів (рис. 1.3).

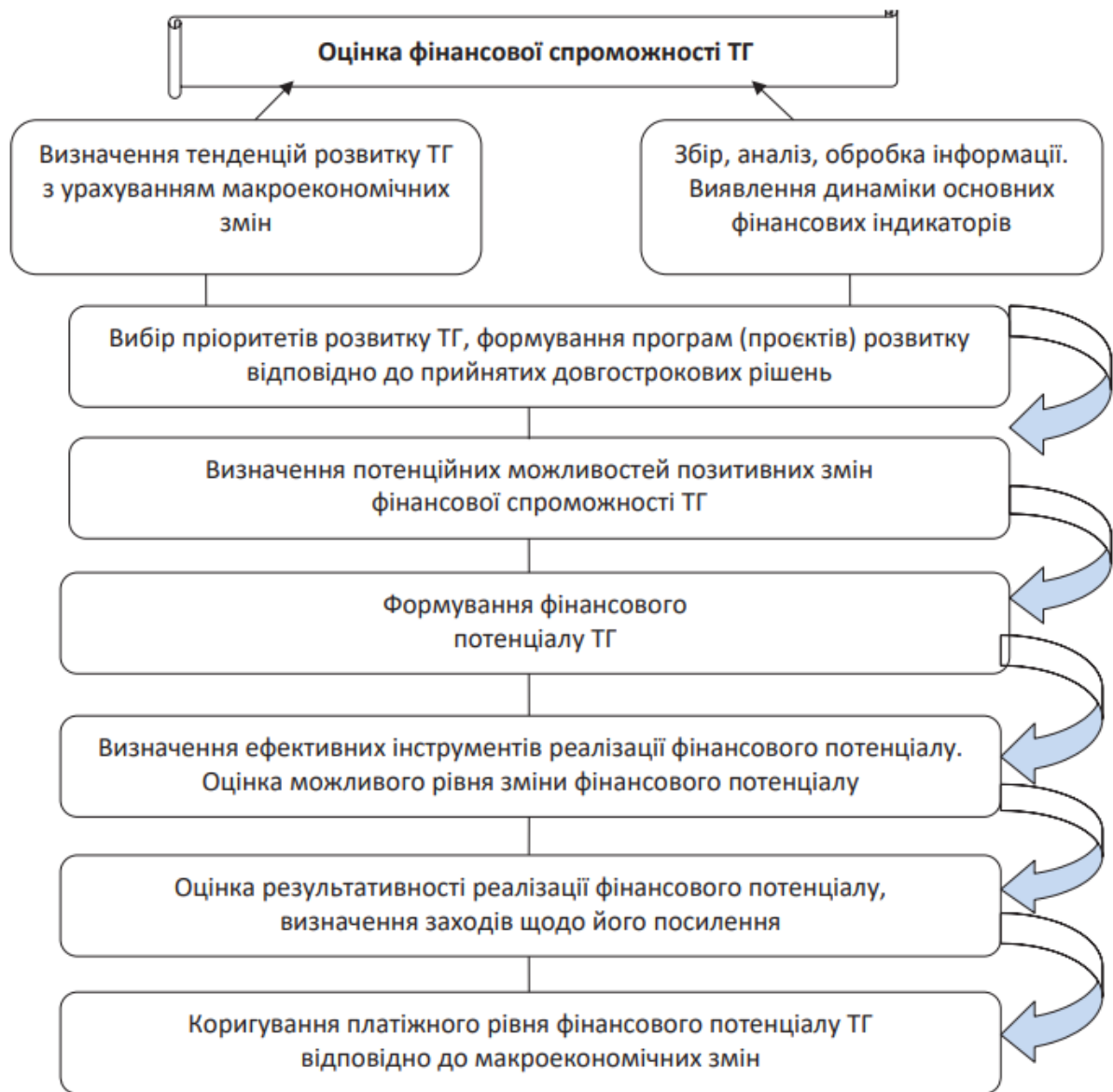


Рисунок 1.3. Схема оцінки фінансової спроможності територіальної громади щодо реалізації стратегії її розвитку

Визначальним у Стратегії розвитку України до 2030 року [14] є інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та



галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, заснованому на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та «зелені» технології. Новий поштовх для комплексного планування та сталого розвитку територіальних громад може дати прийняття низки нормативно-правових актів, зокрема:

- Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» від 17 червня 2020 р. № 711-ІХ (набрав чинності 24 липня 2021 р.) [7],

- Закону «Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законодавчих актів щодо удосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» від 28 квітня 2021 р. № 1423-ІХ [8],

- Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038-VI (поточна редакція від 24.07.2021) [9] та інших законодавчих актів.

Інструментом упровадження принципів сталого розвитку, що забезпечує досягнення та реалізацію домовленостей між громадою, владою, бізнесом стосовно довгострокових пріоритетів розвитку громади, є інтегрований розвиток. Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади – це документ стратегічного планування, який визначає «довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин та ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідає державним і регіональним програмам розвитку та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування» [41].

Важливою складовою частиною стратегічного планування розвитку громади є її просторове планування. Запровадження нового різновиду містобудівної документації – комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади (КППР) – законодавчо закріплює право

територіальної громади визначати орієнтири щодо планування та забудови власної території. КППР розробляється та затверджується з метою забезпечення сталого розвитку територіальної громади з додержанням принципу збалансованості державних, громадських та приватних інтересів та з урахуванням концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади (за наявності) [55].

Містобудівна документація є інструментом прозорого прийняття управлінських рішень, дає можливість мешканцям стати повноцінними господарями громад. Складовими частинами спроможності громад є земельні ресурси. В Україні триває процес передачі з державної до комунальної власності земель сільськогосподарського призначення.

З питання адміністрування земельних відносин перед територіальними громадами постає низка проблем, зокрема: обмеженість доступу до кадастру та реєстру прав власників і користувачів землі; відсутність чіткої процедури визначення меж земельних ділянок; бюрократичні перешкоди в паперовій звітності та плануванні територій; непрозорість інформації щодо учасників та умов оренди земель; рейдерські захоплення. У країнах-членах ЄС проблеми публічного управління земельними ресурсами успішно вирішуються за допомогою впровадження новітніх інформаційних програм, зокрема геоінформаційних технологій, та активного використання можливостей соціальних мереж.

Завдяки застосуванню інноваційних технологій забезпечується прозорість в управлінні землями, можливість для громад залучати внутрішніх і зовнішніх інвесторів, здійснення контролю за раціональним використанням земельних ресурсів, розширення меж бізнес-проектів територіальних громад, у тому числі у межах міжнародних грантів. В європейських країнах відбувається пошук інноваційних форм забезпечення фінансової спроможності муніципалітетів.

Згідно з ч. 8 ст. 9 Європейської хартії місцевого самоврядування для цілей здійснення позик інвестиційного капіталу в межах закону органи

місцевого самоврядування мають доступ до національного ринку капіталу. Наприклад, у Швеції «Комман Інцест» належить асоціації місцевих органів влади, функціонує на основі приватної власності та займається кредитуванням органів місцевого самоврядування. У Бельгії «Кредит Комуналь де Бельжик» перебуває в спільному володінні уряду та місцевих органів влади, а головним джерелом фінансування є депозити [63]. Зважаючи на це, варто врахувати досвід функціонування муніципальних фінансових корпорацій, які забезпечують доступ співтовариству до комерційних кредитів на більш вигідних умовах.

Європейська практика конкретизує принципи належного врядування щодо фінансів: управління громадськими фінансами, у тому числі укладення договорів, використання кредитів, оцінка ресурсів, доходів та запасів, використання виключних доходів, має бути обережним; видатки не повинні перевищувати вартості громадських послуг і не скорочувати ринковий попит, особливо в частині найбільш важливих громадських послуг; бюджетування повинно закладатися на довгострокову перспективу (декілька років) та за участі громадськості; фінансова діяльність місцевого самоврядування має базуватися на заходах міжмуніципальної солідарності, чесного розподілу тягарів і вигод, зниження ризиків; ризики мають бути оцінені та керовані відповідним чином, у тому числі у частині публікації консолідованої звітності з публічних фінансів, а у разі публічно-приватного партнерства ризики мають бути розподілені до реальних потреб [17].

Дотримання європейських принципів належного врядування створює фінансові передумови для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні. Досвід багатьох розвинених країн (Німеччини, Франції, Великобританії, Норвегії, Швеції) засвідчує процес утвердження нової парадигми сталого розвитку – «сталого розумного розвитку», що супроводжується посиленням ролі знань та інновацій у господарському процесі на рівні громад, а також якості управління ними.

Європейський досвід демонструє, що важливим шляхом забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територіальних громад та підвищення ефективності місцевого самоврядування є максимальне залучення інституцій громадянського суспільства та представників бізнесу до співробітництва на партнерських засадах для вироблення спільних політик та програм дій. Таке партнерство забезпечується насамперед повсюдним запровадженням стратегічних і проєктних технологій прийняття й реалізації рішень. Саме синергія інституцій громадянського суспільства та місцевої влади є важливим базисом забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

На сучасному етапі реформи адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування в Україні потрібне закріплення в Конституції України нової моделі місцевого самоврядування, територіальної організації влади, побудованої на принципах децентралізації та субсидіарності.

У процесі розроблення та впровадження проєктів нормативно-правових актів, методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій громад в Україні важливо враховувати європейське законодавство, кращий досвід зарубіжних держав. Однак застосовувати його потрібно адаптивно, з урахуванням політичної, соціально-економічної, географічної та суспільно-правової ситуації в Україні. З огляду на визначені в роботі напрями вдосконалення управління фінансовим потенціалом сталого розвитку територіальних громад з урахуванням європейського досвіду, стратегічними пріоритетами доцільно визначити такі заходи:

- розроблення стратегій і програм соціально-економічного розвитку громад, які мають яскраво виражену інноваційну складову частину і дозволяють швидко адаптуватися до бурхливих змін ринку;
- упровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетуванні з метою забезпечення принципу справедливості та неупередженості розподілу суспільних благ;

– формування місцевого інноваційного потенціалу та належної місцевої інфраструктури, які забезпечать системність розвитку територіальних громад та конкурентоспроможність території на внутрішньому і зовнішньому ринках;

– посилення/розвиток фінансової автономії та спроможності місцевого самоврядування шляхом ефективного управління фінансово-інвестиційним забезпеченням, нарощення фінансового потенціалу громад за рахунок економічного розвитку кожної громади;

– удосконалення методології програмноцільового бюджетного планування громад на середньострокову перспективу, забезпечення підпорядкованості бюджетного планування стратегічному плануванню територіальних громад, що орієнтуватиме на досягнення важливих цілей сталого розвитку громад;

– формування професійного муніципального менеджменту, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку громади для підвищення її спроможності, покращення рівня та якості життя громадян відповідно до європейських стандартів;

– інтеграція стратегічної, проєктної та інноваційної діяльності ОМС для забезпечення сталого інноваційного розвитку громад;

– підсилення синергії інституцій громадянського суспільства та місцевої влади з метою забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територіальних громад;

– адаптація передового зарубіжного досвіду на засадах смарт-спеціалізації з метою переходу на вищий якісний рівень розвитку територій.

Отже, становлення територіальних громад на сучасному етапі децентралізації та глобалізації суспільних процесів здійснюється з орієнтацією на стратегічний розвиток. Для вдосконалення системи управління сталим розвитком громад важливими заходами є: розроблення стратегії розвитку, створення та реалізація комплексних програм і проєктів, що сприятимуть оперативному управлінню, моніторингу процесу виконання та об'єднанню зусиль влади, громадськості й бізнесу. Нині потребують глибокого

дослідження обґрунтування науково-теоретичних і методичних засад щодо забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку громад, визначення підходів та інструментів, заснованих на імплементації стратегічного (з елементами смартспеціалізації), проєктного та ціннісно-орієнтованого портфельного управління до процесів розроблення та реалізації стратегій, програм, проєктів місцевого розвитку на кращих зразках європейського досвіду

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СПРИЯННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 2.1. Стан, проблеми та перспективи сталого розвитку економіки територіальних громад

Становлення ринкових умов господарювання в Україні пов'язане зі зростанням підприємницької активності в усіх сферах економіки. Як показує світовий досвід, ознакою ефективної ринкової системи є одночасне існування і взаємодія багатьох великих, середніх та малих підприємств у співвідношенні, яке забезпечує вільну конкуренцію між ними, і на цій основі стійке і динамічне загальне соціально-економічне зростання. Найбільш динамічним елементом у цій структурі є мале підприємництво, яке забезпечує розвиток конкурентного середовища[43].

Підтримка розвитку підприємництва є вкрай важливим напрямом державної політики в умовах економічної кризи. Ріст безробіття та інфляційні процеси становлять основний серйозний виклик перед усією нацією. Водночас системні проблеми економіки України та відсутність консолідованої та економічно виваженої позиції політиків та керівників держави щодо мети, принципів та методів монетарної та економічної політики, спрямованої на подолання кризових явищ, суттєво погіршують перспективи розвитку бізнесу в найближчі роки та можливості швидкого виходу із кризи. Ці фактори спричинили різке зростання стурбованості та тривоги за майбутнє підприємницького середовища в Україні.

Основою економічного зростання є і буде середній клас, саме на ньому тримається економіка будь-якої держави, саме він і стане великим стартом відродження.

Зважаючи на теперішній стан економічного розвитку територіальних громад до основних проблем розвитку малого та середнього бізнесу слід віднести[53]:

- загальний стан економіки України. На тенденції розвитку малого підприємництва безпосередньо впливає негативна динаміка основних макроекономічних показників. Підприємництво функціонує як один з елементів реальної економічної системи, тому реагує на всі зміни (позитивні і негативні), які відбуваються в економіці країни;

- монополізація бізнесу. Для нормального розвитку малого і середнього бізнесу необхідно зменшити масштаби монополізації великого бізнесу. Адже зараз в Україні великі підприємства просто витісняють дрібний бізнес. У підсумку виходить, що невелика кількість великих гравців просто поглинають ринки;

- низька конкуренція на внутрішніх ринках. У багатьох сферах спостерігається висока концентрація великих підприємств, а показники виходу на ринок нових фірм залишаються низькими. У такій ситуації новим гравцям на ринку виробництва товарів і послуг важко зміцнити свої позиції, та й взагалі вижити. Основні проблеми конкурентного середовища полягають у тому, що багато секторів мають високу концентрацію фірм і олігопольних структур, які призводять до завищених цін;

- відсутність достатнього стартового капіталу, власних фінансових ресурсів, сировини, матеріалів, приміщень і обладнання. Визначальною метою становлення малого бізнесу в Україні є вирішення проблеми фінансового забезпечення його діяльності, тобто створення достатньої фінансової бази. До цієї проблеми додаються: низька інвестиційна активність, відсутність стимулів для інвестицій; проблеми з доступом до кредитів, недолік заставного майна, найвищі розміри процентних ставок комерційних банків; недоступність кредитних ресурсів, як для започаткування, так і для ведення бізнесу чи його відновлення; недостатні зв'язки з міжнародними фінансовими організаціями по залученню інвестицій і гарантій;



- недосконалість податкової системи. Сучасною податковою системою держава створила сприятливі умови для переходу підприємств у тіньовий сектор економіки. Так, через високі відрахування до фонду заробітної плати, єдиного соціального внеску багато малих підприємств ведуть подвійну бухгалтерію. Більшість підприємств в тій чи іншій мірі приховують свої доходи, щоб платити менший податок. Неефективне оподаткування розглядається як основна перешкода в розвитку сектора малого бізнесу;

- високий рівень корупції, нестабільність умов ведення бізнесу, бюрократія, рейдерство. Залежно від того, яка економічна культура панує в країні, збільшуються або зменшуються ризик і витрати ведення бізнесу. Це дуже важливо і для вітчизняних підприємців, і для зарубіжних партнерів. На жаль, Україна належить до країн, в яких підприємництво є справою з високим ступенем ризику і великими неформальними витратами. Зараз спостерігається ситуація загальної неповаги до законів, ухилення від сплати податків, зміцнення особистих неформальних зв'язків, породжених корупцією і хабарництвом. Корупція відноситься до основних неформальних факторів, які стримують розвиток підприємницької діяльності в Україні;

- нерозвиненість інфраструктури підтримки і розвитку малого підприємництва. Незважаючи на велику кількість об'єктів інфраструктури (бізнес-центри, бізнес-інкубатори, технологічні парки, інформаційно-консультативні установи, громадські об'єднання суб'єктів підприємництва), їх роль в розвитку малого бізнесу України ще дуже незначна;

- декларативна форма державної підтримки. На сьогодні в Україні діє слабкий механізм фінансування та кредитування, має місце неправильне інформаційне та консультаційне забезпечення, недосконала система підготовки та перепідготовки кадрів. Під державною підтримкою необхідно розуміти державне регулювання сектора малого підприємництва, яке передбачає, перш за все, свідоме формування державними структурами відповідних умов становлення і розвитку малого бізнесу, створення стимулів,

використання матеріальних і фінансових ресурсів, що залучаються для його суб'єктів;

- нестача кваліфікованого персоналу, відсутність практичних навичок підприємливості працівників у веденні бізнесу, недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності;

- обмежені можливості для захисту від протиправних посягань;

- криза неплатежів та проблеми з формуванням нових взаємозв'язків каналів збуту.

Крім того, до основних проблем належать надмірна кількість дозволів, норм і ліцензій; неефективні і корумповані перевірки; застарілі технічні стандарти, часто успадковані з радянських часів; непослідовне і неефективне використання правил; слабкий захист прав власності.

Вирішення зазначених проблем розвитку малого бізнесу в Україні повинно стати одним із ключових напрямків державної політики, адже саме мале підприємництво сприятиме значному підвищенню ефективності реалізації вітчизняного економічного потенціалу, оптимізації участі України в міжнародному поділі праці, посилення конкурентоспроможності національної економіки [47].

Слід також зазначити, що в умовах імплементації Угоди про асоціацію з Європейським союзом розвиток малого бізнесу є максимально сприятливою формою господарювання, яка дозволить забезпечити реалізацію стратегічно важливих задач економічного розвитку країни. Зокрема, статтею 379 Угоди передбачено співробітництво сторін для впровадження стратегій розвитку малих і середніх підприємств на принципах Європейської хартії малих підприємств, удосконалення нормативно-правового регулювання діяльності малого бізнесу, впровадження досвіду інноваційного підприємництва, кластерного розвитку. Ці положення Угоди дають підстави для розширення контактів між відповідними установами України та ЄС і окремих країн Євросоюзу, перш за все нових членів, по ознайомленню з європейським

досвідом, навчання управлінського персоналу, організації тренінгів і стажувань для представників бізнесу, залученню методичної підтримки для створення інституційного забезпечення сприяння малому бізнесу (фондів, сервісних, дорадчих установ), розширенню контактів між приватними підприємствами України та ЄС і т. п. Важливо, що згідно з положеннями Угоди можна пропонувати розширення частки фінансування програм розвитку малого бізнесу в рамках наданої технічної допомоги [17].

Для розв'язання даних проблем, які на теперішній час перешкоджають ефективному розвитку малих підприємств потрібна зміна самої ідеології сутності підприємництва в Україні. Це свідчить про те, що подальший розвиток ситуації без активного та позитивного втручання держави може призвести до згортання (в основному через подальшу тінізацію) цього сектору економіки з відповідним загостренням економічних проблем та посиленням соціальної напруги. Через те й виникає необхідність дійової державної політики підтримки малого підприємництва. Удосконалення системи державного регулювання малого і середнього підприємництва має проводитися за такими напрямками [54]:

- а) у межах податкової реформи необхідно здійснити такі заходи:
  - 1) систематизувати нормативно-правову базу щодо чинної системи оподаткування доходів суб'єктів малого і середнього бізнесу;
  - 2) усунути недоліки спрощеної системи оподаткування діяльності суб'єктів малого і середнього підприємництва;
  - 3) вирішити проблеми, пов'язані з нерівномірністю розподілу та надмірністю податкового навантаження на підприємницьку діяльність;
- а) у межах адміністративної реформи слід здійснити:
  - 1) нормативно-правові заходи, які б обмежували втручання державних службовців у підприємницьку діяльність;
  - 2) впровадити такі організаційні форми підприємств, як бізнес-інкубатори;

3) боротьбу на державному рівні з проявами тінізації підприємницької діяльності за допомогою чинного законодавства.

Важливим інструментом розвитку малого підприємництва є сприяння розвитку інноваційного підприємництва. Розвиток інноваційного підприємництва є одним з важливих конкурентних переваг країн ЄС. Як свідчить європейська практика, використання цієї переваги вимагає спеціальних заходів державної політики. Адаптація вітчизняної системи підтримки до європейської моделі дозволить розраховувати на партнерську участь в реалізації європейських програм науково-технологічного та інноваційного розвитку. Зокрема, за підтримки ЄС можуть відбуватися [41]:

- розробка і впровадження бюджетних програм фінансування наскрізного інноваційного процесу – від наукової розробки до виготовлення дослідних зразків на технологічних напрямках, визначених пріоритетними;

- здійснення державних закупівель інноваційної продукції з визначенням максимального розміру підприємства, у якого проводяться закупівлі, а в разі закупівлі у великих підприємств – з обов'язковим залученням підприємств малого бізнесу на субконтрактних принципах (досвід Великобританії);

- надання державних грантів для малих і середніх підприємств на освоєння інноваційної продукції (товарів або послуг) на пріоритетних технологічних напрямках, залучення до фінансування таких грантів коштів міжнародних програм (зокрема, європейських Horizon-2020 і COSME);

- формування ряду довгострокових кредитних програм по фінансуванню інноваційних проектів малого бізнесу, які будуть здійснюватися державними банками, із залученням для їх фінансування коштів міжнародних фондів та міжнародної технічної допомоги, при цьому важлива координація з технологічними пріоритетами програми відродження промисловості ЄС;

- створення спеціалізованого банку венчурного кредитування за участю державного капіталу з розгалуженою регіональною мережею, з орієнтацією на кредитування малого бізнесу, формування політики такого

банку з наданням пріоритетності кредитування інноваційних проектів, спираючись на наявний досвід Великобританії, Німеччини, Франції, Нідерландів;

- нормативно-правова та організаційна підтримка створення комунальних банків, орієнтованих на кредитування інноваційних проектів місцевого розвитку, що здійснюються на принципах державно-приватного партнерства;

- надання правової та методичної підтримки капіталізації інтелектуальної власності, створеної науково-технічними колективами і суб'єктами підприємництва;

- сприяння формуванню мережі венчурних фондів з відповідним нормативним визначенням їх правового статусу, регуляторних обмежень, прав і зобов'язань;

- створення інформаційно-пошукових систем і баз даних інноваційних проектів і підприємств, прогресивних технологій, потреб в нових розробках і технологіях;

- налагодження системи інформаційно-освітнього забезпечення та безпосередньої правової та методичної підтримки отримання мікрокредитів суб'єктами підприємництва.

Для формування та становлення державної системи підтримки підприємницької діяльності набуває великого значення вивчення та адаптація світового досвіду в цій галузі, де малий бізнес є провідною сферою ринкової економіки. Так, позитивним для України є досвід американської дворівневої моделі регулювання підприємницької діяльності; іспанської системи надання широкої адміністративної та господарської автономії в галузі малого підприємництва місцевим органам влади; фінської моделі сприяння інноваційному підприємництву; системи фінансування впровадження новітніх технологій в малому бізнесі Японії; використання аналізу бізнесового потенціалу регіонів країни та поділення їх на «більш» та «менш» пріоритетні

за прикладом Туреччини; впровадження російської системи моніторингу стану малого бізнесу в кожному окремому регіоні країни.

Провідне завдання державної та регіональної політики України полягає в адаптації світової практики регулювання малого підприємництва до сучасних умов українського ринку, адже від всебічної підтримки малого бізнесу з боку державних органів залежить докорінна ринкова трансформація економіки України та формування постіндустріального суспільства [67].

Отже розвиток малого та середнього бізнесу в зарубіжних країнах іде більшими темпами за рахунок підтримки держави і приватних комерційних та фінансових структур. Даний суб'єкт економічних відносин являє собою середній клас, що слугує базою для стабільного розвитку економіки країни, а також вирішення соціальних проблем безробіття та бідності. Тож в Україні необхідно провести реформи державного контролю за розвитком малого та середнього бізнесу, значно спростити процедуру створення та ведення бізнесу, надання пільгових кредитів новим підприємствам, створити гарну базу для інвестицій.

Регулювання й підтримка малого підприємництва полягає, в основному, в розробці відповідної законодавчої й нормативної бази, організації спеціальних органів підтримки, розширенні доступу до фінансових ресурсів і інновацій, забезпеченні повної й своєчасної інформації, організації навчання працівників. Забезпечення раціонального використання економічного потенціалу розвитку малого підприємництва доцільно здійснювати на основі державної стратегії розвитку малого та середнього підприємництва.

## **2.2 Діагностика економічного потенціалу сталого розвитку Полтавської територіальної громади**

З метою оцінки тенденцій сталого розвитку Полтавської територіальної громади було використано інформацію міської ради, дані з відкритих джерел,

а також результати опитування представників малого і середнього бізнесу профільними економічними департаментами й комунальними організаціями.

Таблиця 2.1 – Кількість СПД фізичних і юридичних осіб та чисельність населення у м. Полтава у 2016 – 2020 рр.

Показник	Од. Виміру	2020 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Кількість СПД фізичних осіб*	Осіб	23451	23675	19012	18164	17082
Темпи зростання	%	-	100,96	80,30	95,54	94,04
Кількість юридичних осіб	Осіб	11576	11527	11678	11853	12450
Темпи зростання	%	-	99,58	101,31	101,50	105,04
Середня чисельність населення**	Тис. чол.	297,2	296,4	295,5	294,5	292,99
Темпи зростання	%	-	99,58	99,69	99,66	99,49
Загальна чисельність СПД	Осіб	35027	35202	30690	30017	29532
Темпи зростання	%	-	100,50	87,18	97,81	98,38

\*За даними Полтавської міської ради

\*\*За даними ГУ статистики у Полтавській області

Відповідно до таблиці 1 протягом 2016 – 2020 рр. у місті спостерігалось кількості юридичних осіб і зниження кількості фізичних осіб – підприємців. Протягом цих років загальна чисельність юридичних осіб і ФОП скоротилася на 16%, при цьому загальна кількість юридичних осіб у 2020р. відносно 2016р. зросла на 8%, кількість ФОП упала на 27%. Таке суттєве скорочення ФОП почалося у 2018р. на тлі погіршення кон'юнктури, а також у зв'язку зі спрощенням закриття бізнесу.

Динаміка чисельності населення у місті є помірно негативною, і не чинить вирішального впливу на динаміку СПД.

МСП Полтави активно використовують можливості спрощеного оподаткування, так, протягом 2016 – 2020 рр. частка платників єдиного податку у загальній кількості юридичних та фізичних осіб зросла до 39%. Переважна більшість ФОП – «спрощенців» належать до 2-ї групи (53 – 54%),

найбільше зростання відбулося у 3-й групі, а саме 147% у 2020р. відносно показника 2016р., зростання кількості юридичних осіб-платників єдиного податку (3-я група) за той же період склало 105%. Значна частка платників єдиного податку 2-ї групи свідчить про тяжіння МСП до здійснення діяльності з невеликими обсягами доходу (до 1.5 млн грн на рік) , кількістю працівників (до 10 осіб) та реалізації продукції / послуг населенню, або таким самим підприємствам. В той же час позитивним є нарощення частки ФОП 3-ї групи ( за 23 до 36%), що свідчить про покращення перспектив МСП щодо доходів, зайнятих осіб, контрагентів.

Таблиця 2.2 – Структура зайнятості по категоріях підприємств у м. Полтава протягом 2016 – 2020 рр.

Показник	Од. виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Зайняті на середніх підприємствах	осіб	39281	34030	33330	35361	32866
Частка у загальній кількості зайнятих	%	27	24	24	34	32
Зайняті на малих підприємствах	осіб	3102	3245	3232	3328	2879
Частка у загальній кількості зайнятих	%	2	2	2	3	3
СПД – ФОП	осіб	23451	23675	19012	18164	17082
Частка у загальній кількості зайнятих	%	16	17	14	17	17
Загалом зайнятих	осіб	145381	141116	136104	104803	101541
Частка зайнятих в МПС у загальній кількості зайнятих	%	45	43	41	54	52

Дані щодо зайнятості переконують у важливій соціальній ролі МПС адже в такому бізнесі зайнято 45 – 52% працюючих міста, причому обсяги зайнятості в МПС є відносно стабільними у порівнянні з обсягами зайнятості в інших сферах (рисунок 2.1).



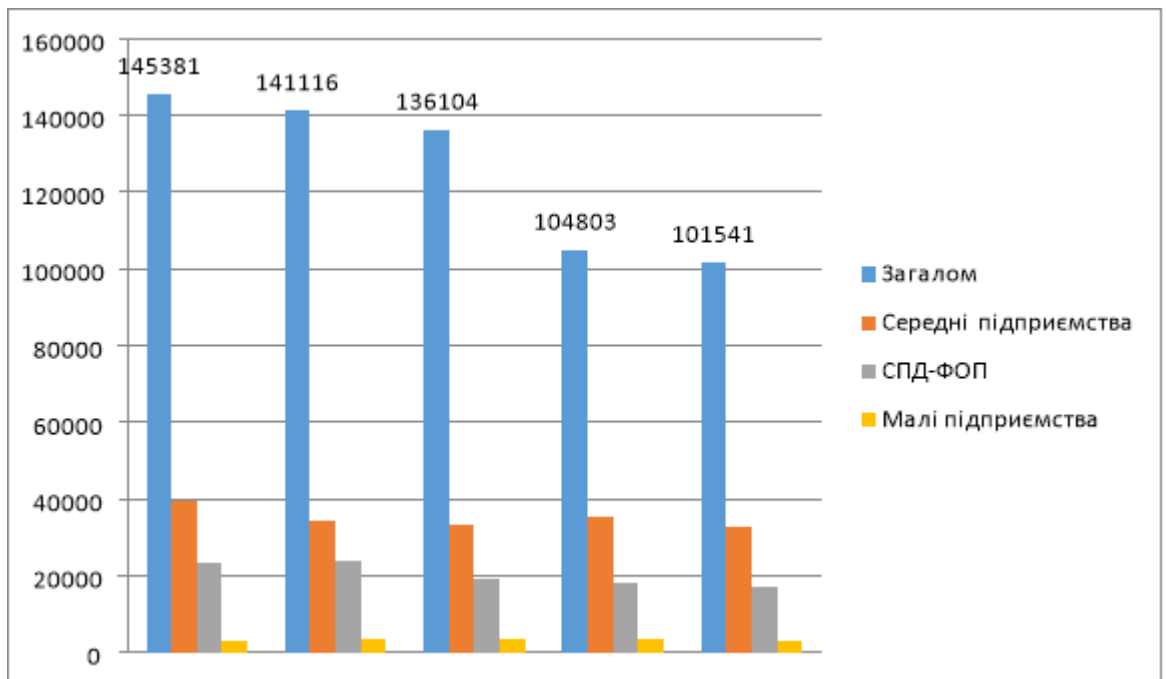


Рисунок 2.1 – Чисельність зайнятих за категоріями підприємств у м. Полтава протягом 2016 – 2020 рр., осіб

За обсягами реалізованої продукції МПС також мають важливе значення. Так, частка середнього бізнесу складає 42 – 49%, малого 25 – 28%.

Крім того темпи зростання обсягів реалізації малого і середнього підприємництва протягом 2016 – 2020 рр. (за винятком 2017 р.) є швидшим, а ніж темпи зростання обсягів реалізації загалом.

Таблиці 2.3 – Обсяги реалізації продукції у м. Полтава протягом 2016 – 2020рр.

Показник	Од. виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Середні підприємства	тис. грн.	10784584	10946791	14025093	19933448	24519783
Частка в загальному обсязі реалізованої продукції	%	43,6	41,8	45,5	48,9	47,7

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Темпи зростання	%	-	102	128	142	123
Малі підприємства	тис. грн.	6839741	6831057	7809865	10176567	14023375
Частка в загальному обсязі реалізованої продукції	%	27,6	26	25,4	25	27,3
Темпи зростання	%	-	100	114	130	138
Загалом	тис. грн.	24735284	26188494	30824379	40763696	51410461
Темпи зростання	%	-	118	107	119	121

Очевидно, що в темпах росту обсягів реалізованої продукції міститься інфляційний компонент, все ж позитивно, що за складної економічної і політичної ситуації присутнє збільшення обсягів реалізованої продукції.

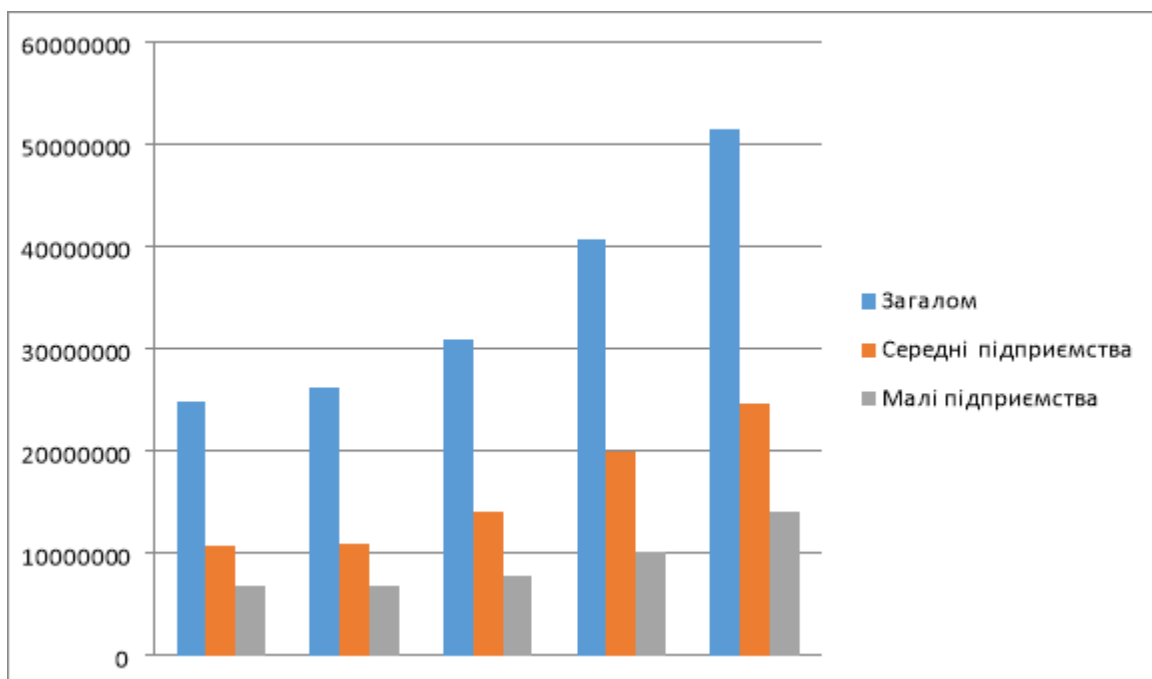


Рисунок 2.2 – Обсяги реалізованої продукції суб'єктами господарювання м. Полтава протягом 2016 – 2020 рр.

Також МСП мають важливе значення з точки зору наповнення місцевого бюджету, частка надходжень від МСП становлять 10 – 14% надходжень від усіх СПД.

Таблиця 2.4 – Надходження від МПС до міського бюджету м. Полтава у структурі всіх СПД протягом 2016 – 2020 рр.

Показник	Од. виміру	2016	2017	2018	2019	2020
Сума надходжень від усіх СПД	млн. грн.	625,8	674,8	708,7	823,2	1217,4
Темпи зростання	%	-	108	105	116	148
Сума надходжень від МСП	млн. грн.	63,8	82,3	87,2	111,9	169,2
Темпи зростання	%	-	129	106	128	151
Частка надходжень від МСП у сумі надходжень від усіх СПД	%	10	12	12	14	14

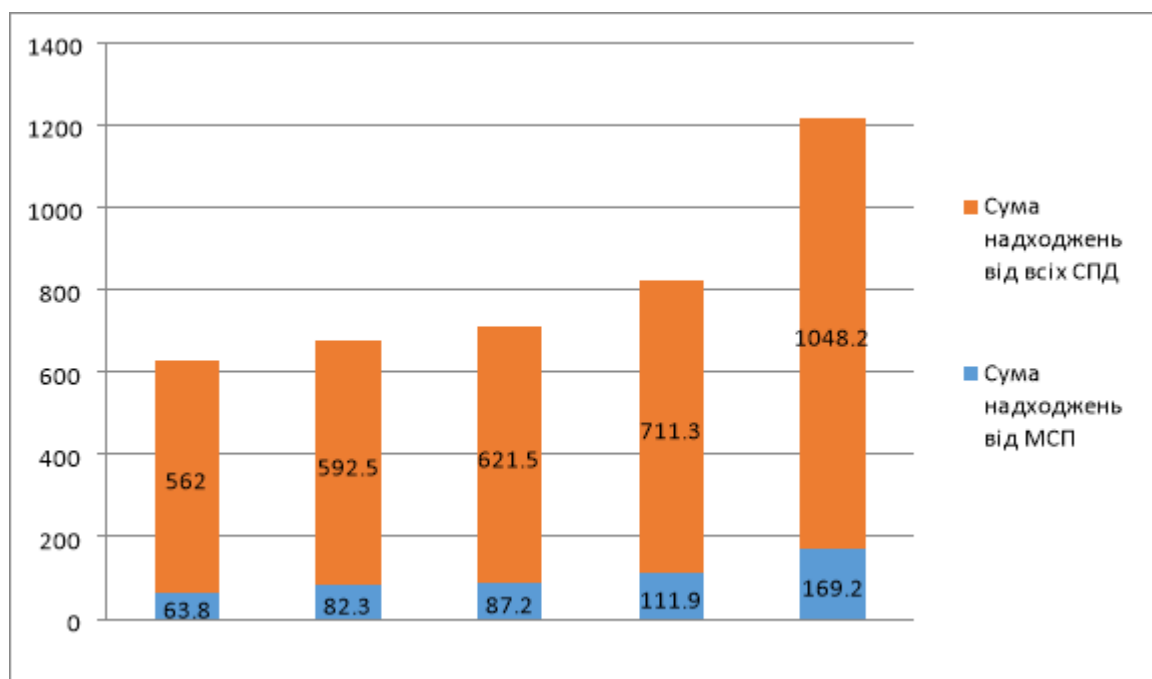


Рисунок 2.3 – Надходження від МСП у структурі усіх СПД до міського бюджету м. Полтава протягом 2016 – 2020 рр.

При цьому протягом 2016 – 2020 рр. темпи зростання обсягів надходжень від МСП становили 265%, що значно швидше темпів зростання обсягів надходжень від СПД загалом - 195%.

Швидке зростання податкових надходжень у 2019 – 2020 рр. як певним відновлення економічного зростання, так і адаптацією до нового рівня цін і ризику девальвації.

В цілому очевидно, що для м. Полтава мале та середнє підприємництво є значущим, насамперед, за обсягами реалізованої продукції та чисельністю зайнятих.

### **2.3 Оцінка спроможності та конкурентоздатності економічного потенціалу Полтавської територіальної громади**

Дані щодо оцінки МСП власної конкурентоспроможності сформовано за результатами анкетування проведеного Інститутом розвитку міста.

Респонденти представляють різні сфери діяльності: туристичний бізнес, сферу обслуговування, готельно – ресторанний бізнес, виробництво, торгівля, сільське господарство, альтернативна енергетика та інші сфери.

До конкурентних переваг місцевого бізнесу учасники відносять[63]:

- географічне розташування;
- транспортне сполучення;
- бренд і традиції;
- природно – кліматичні умови;
- сприятливу екологію.

Перешкодами на шляху розвитку МСП вважають:

- нестачу кадрів;
- нестачу фінансування, нестачу бізнес – ідей для фінансування;
- недостатній розвиток туристично – дозвільної інфраструктури;
- неефективну комунікацію з владою;

- розрізненість підприємців.

Учасники дослідження висловили низку пропозицій щодо прискорення розвитку МСП у місті:

- сприяння доступу до фінансування (щодо пошуку інформації про грантові програми з розвитку МСП, пільгове кредитування, проведення тренінгів з підготовки бізнес – пропозицій, аплікаційних форм);
- навчання МСП (бізнес – плануванню, управлінню персоналу і психології, дистрибуції, громадській діяльності і просуванню інтересів бізнесу);
- заохочення розвитку туристично – дозвільної інфраструктури, підвищення рівня сервісу;
- ефективне використання комунальної власності (прозорі умови і рішення);
- сприяння промоції міста (створення онлайн – каталогу місцевої продукції та послуг, активізація діяльності з містами – партнерами);
- налагодження взаємодії співпраці МСП з місцевими навальними закладами.

Участь у анкетуванні взяло 78 осіб з числа МСП, серед яких є як початківці, що розпочали діяльність у 2017р., так і досвідчені підприємці, що розпочали роботу у 90-х роках.

Річний дохід усіх опитаних МСП не перевищує верхньої межі по доходу для мікробізнесу, а саме 2 млн. євро: 58% мають річний дохід від 500 тис. грн. до 1 млн. грн., 28% до 500 тис. грн. , 12% понад 1 млн. грн. і 2% понад 5 млн. грн. до 60 млн. грн.

Так, на питання «Яка Ваша думка про місто як місце ведення бізнесу?» переважна більшість респондентів (96%) відповіли позитивно:

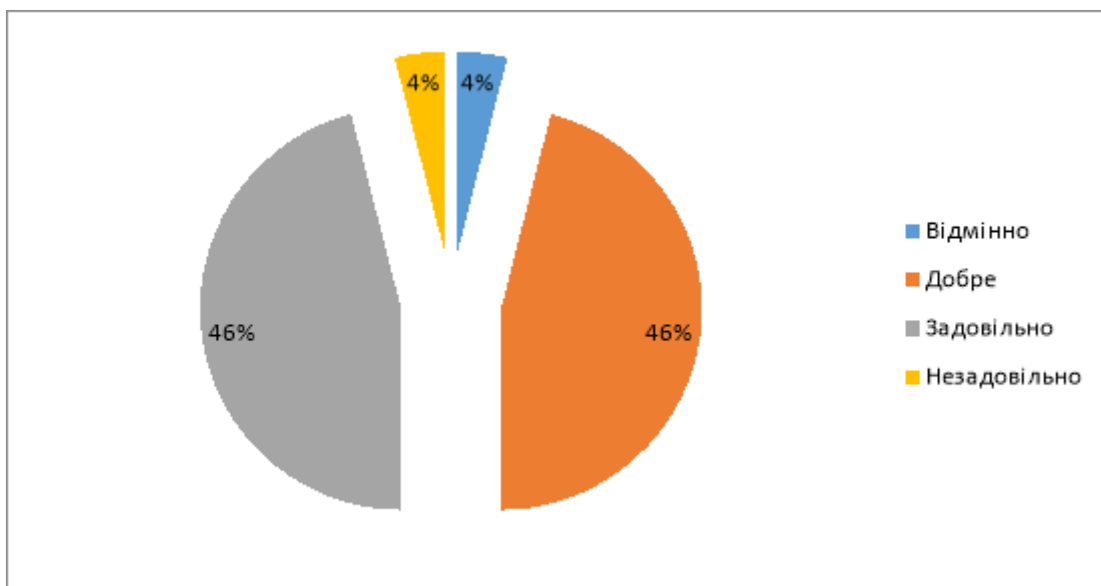


Рисунок 2.4 – Оцінка м. Полтава як місця для ведення бізнесу.

Сильними сторонами міста опитуванні вважають природно – кліматичні умови (49%), транспортну логістику(28%), доступність інформації (23%), кадрові ресурси (18%), сприяння місцевої влади (15%).

Слабкими сторонами міста респонденти назвали доступність фінансових ресурсів (77%), кадрові ресурси (28%), сприяння влади (10%).

Робота міської влади щодо розвитку бізнесу високо оцінена респондентами:

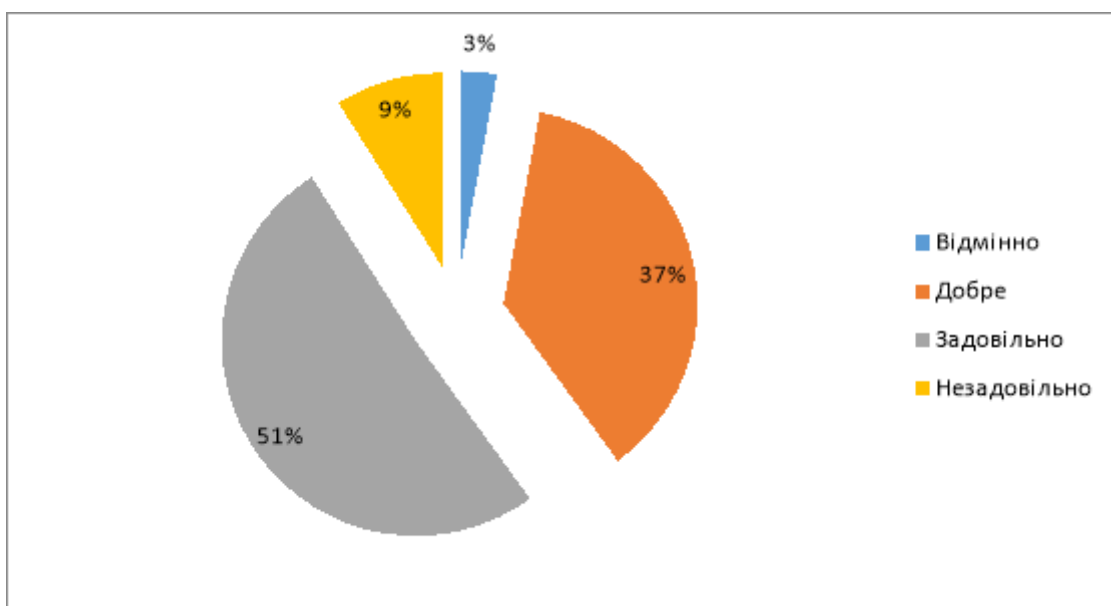


Рисунок 2.5 – Оцінка сприяння місцевої влади м. Полтава веденню бізнесу

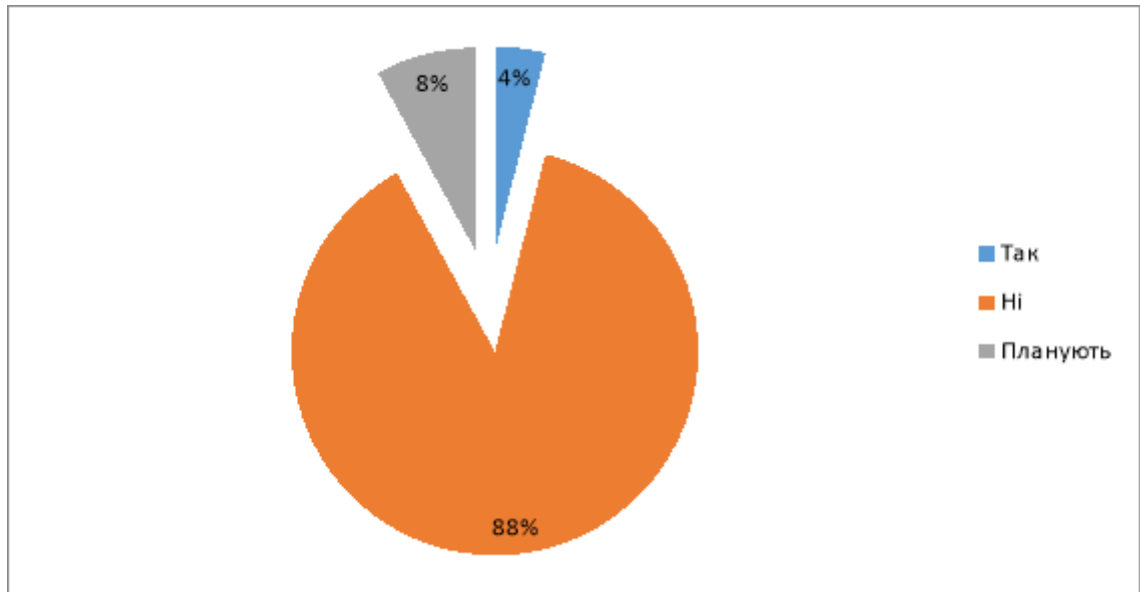


Рисунок 2.6 – Здійснення опитаними МСП м. Полтава експорту

На момент анкетування експортні операції здійснювали лише 4% опитаних, 8% - планують у майбутньому (рис. 6). Варто докласти зусиль для популяризації ЗЕД. Крім того, залучення до міжнародної торгівлі є ознакою конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, до чого доцільно прагнути представникам багатьох видів діяльності.

Серед опитаних 62% респондентів не має власного сайту, 37% мають україномовний сайт, 1% має англomовний сайт, що також не сприяє просуванню продукції, налагодженню партнерських зв'язків.

Позитивним є те, що більшість респондентів вивчали вимоги покупців стосовно їхньої продукції або послуг, а також досліджували тенденції розвитку галузі (відповідно 78 % і 80%).

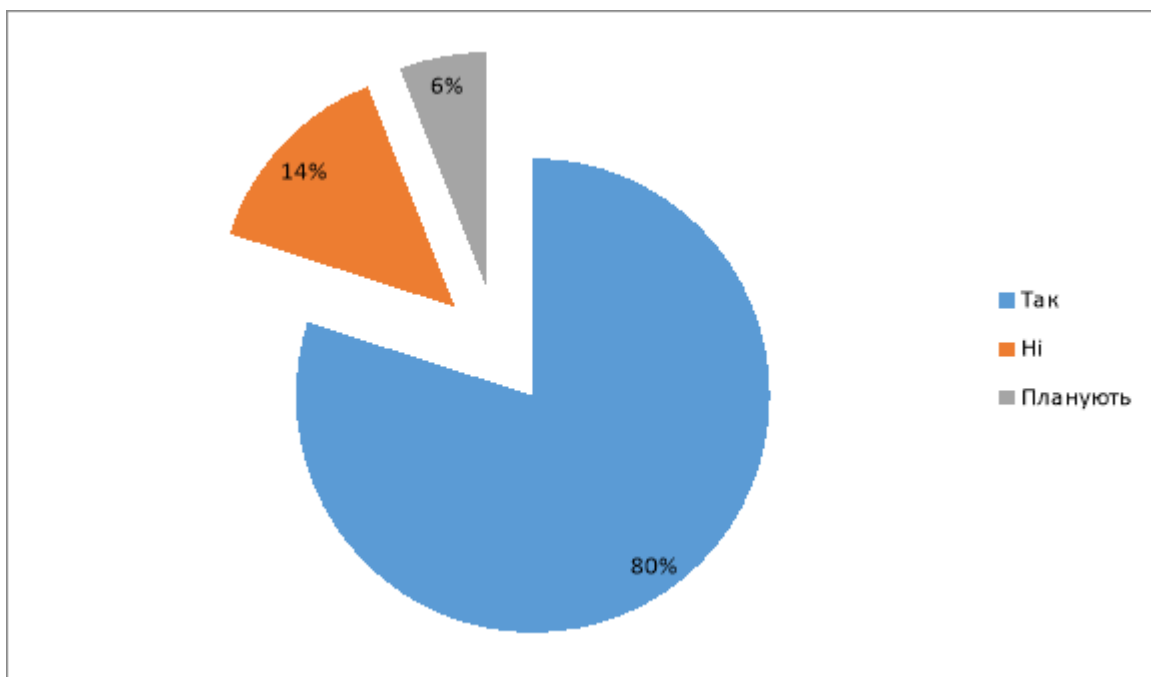


Рисунок 2.7 – Здійснення опитуваними МСП м. Полтава досліджень тенденцій розвитку галузі

Відповідно до опитування, собівартість продукції та послуг у 96% респондентів є такою ж, як у конкурентів або нижчою, що свідчить про наявність конкурентної переваги за ціною.

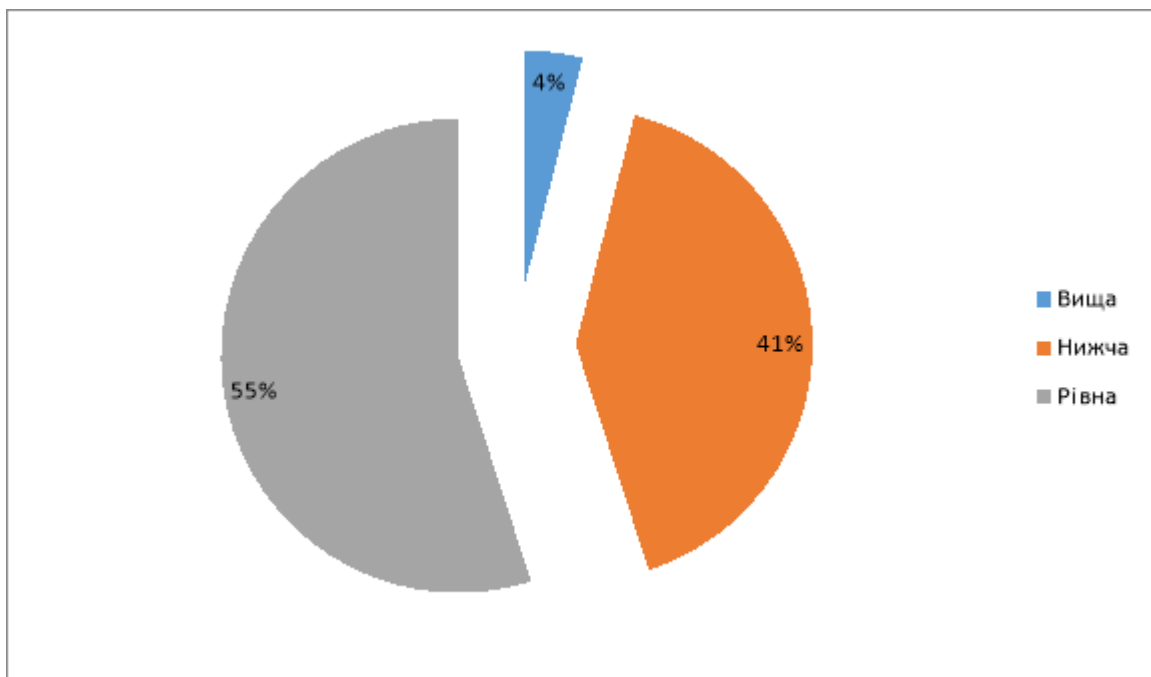


Рисунок 2.8 – Оцінка собівартості своєї продукції / послуг у порівнянні з конкурентами опитаними МСП м. Полтава



Переважна більшість респондентів, а саме 73% мають змогу збільшити обсяги виробництва за потреби. З одного боку це є позитивним сигналом щодо потенціалу бізнесу, з іншого, може свідчити про неповне завантаження існуючих потужностей.

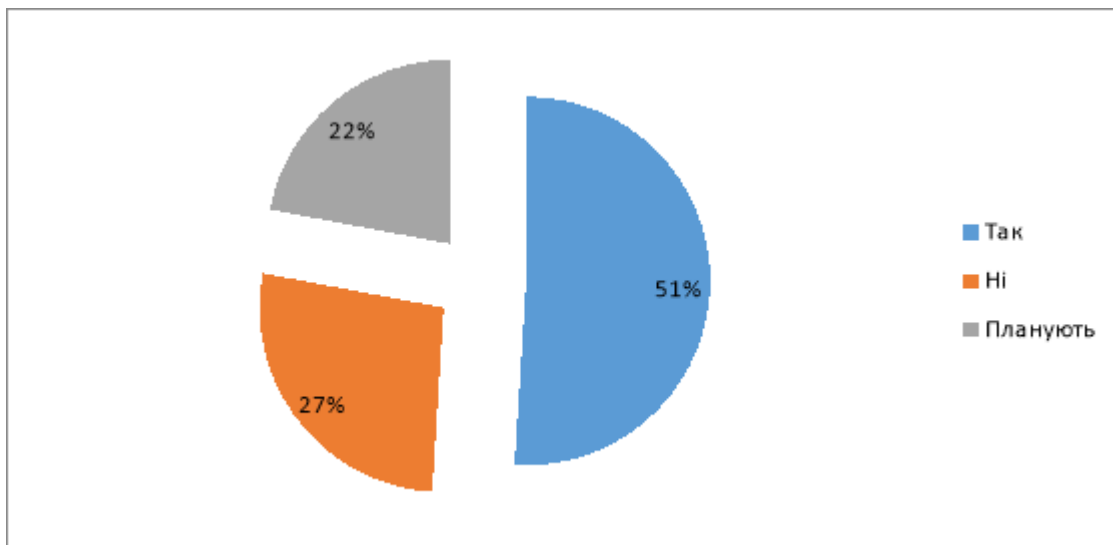


Рисунок 2.9 – Оцінка можливостей збільшення обсягів виробництва за потреби опитаними МСП м. Полтава

Респонденти у своїй більшості не готові працювати на умовах відкладеного платежу (62%), що свідчить про певну фінансову нестійкість, 10% планують запровадити, 28% готові працювати на таких умовах.

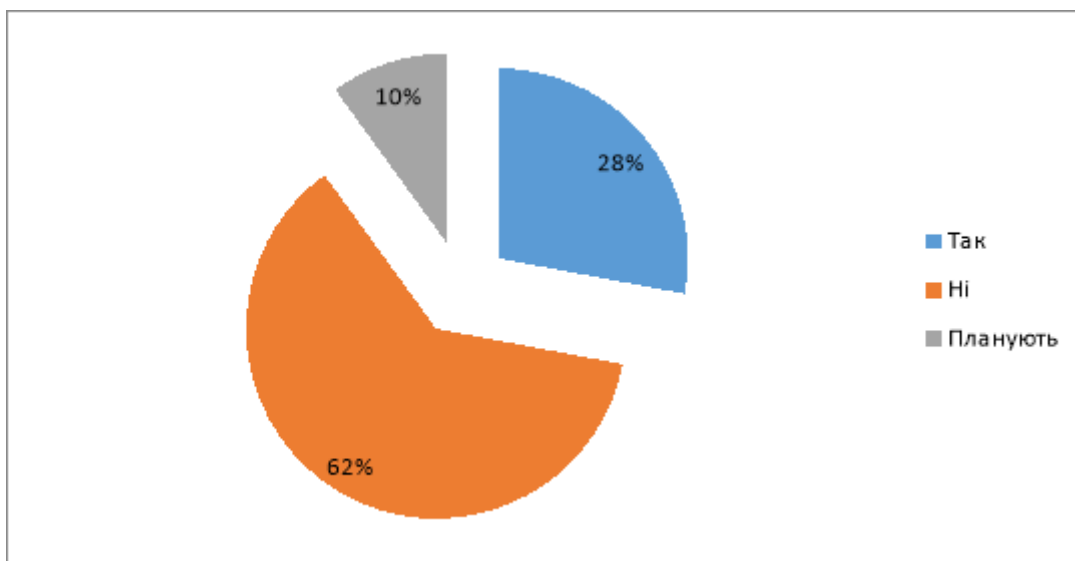


Рисунок 2.10 – Готовність опитаних МСП м. Полтава працювати на умовах відкладеного платежу

Затверджений бюджет на рекламу має 31% респондентів, 6% планують запровадити таку практику, 63% - не мають відповідного бюджету.

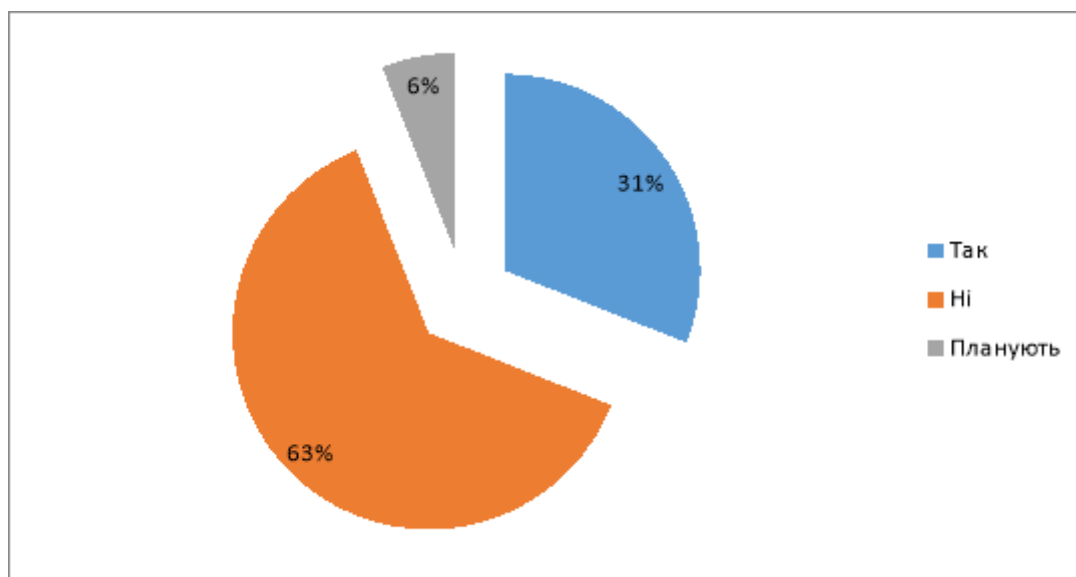


Рисунок 2.11 – Наявність затвердженого бюджету на рекламу у опитуваних МСП м. Полтава

Ймовірно, що для значної частки респондентів є актуальним посилення компетенцій щодо просування бізнесу, у тому числі стосовно здійснення реклами на регулярній основі, розробки плану рекламної кампанії та її фінансового компоненту.

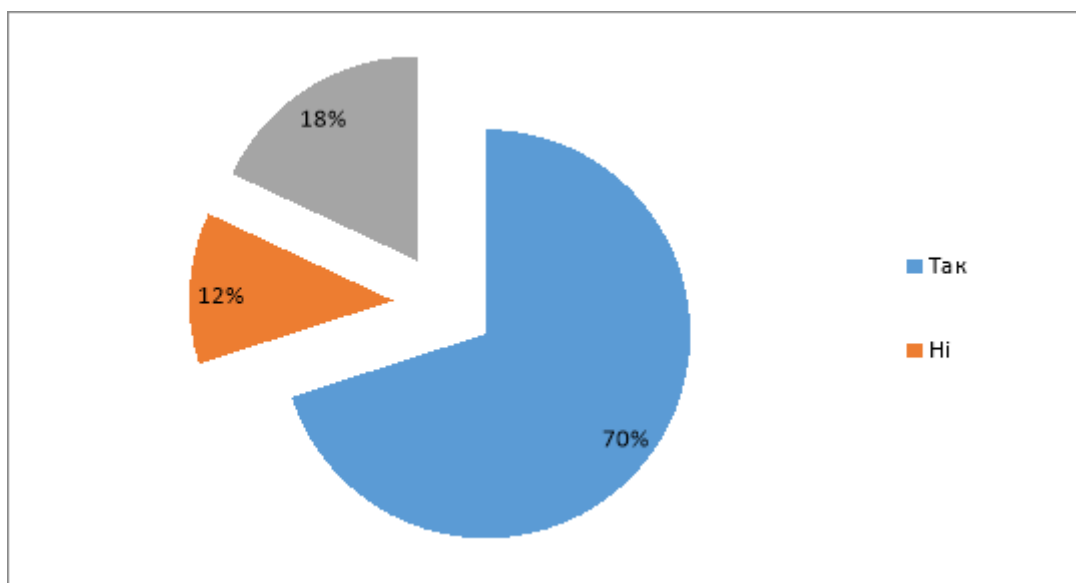


Рисунок 2.12 – Оцінка професійного рівня найманих працівників в опитаних МСП м. Полтава

Згідно з даними опитування, 70% респондентів вважають власний персонал достатньо професійним, 18% - планує провести навчання, 12% опитаних незадоволені кваліфікацією працівників.

Для чіткої узгодженості і координації зусиль по розробці та реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності МСП м. Полтава сформовано три довгострокових напрямів розвитку, кожен з яких сформований короткостроковими напрямками розвитку:

Перший етап програми підвищення конкурентоспроможності – забезпечує найшвидше оновлення основних фондів підприємства за рахунок придбання, модернізації, реконструкції та впровадження новітніх національних та іноземних технологій виробництва продукції за усіма асортиментними групами продукції.

Враховуючі іноземний досвід та сучасний стан галузей національної економіки, пропонуються такі концептуальні дії, щодо організації виконання першого напрямку підвищення конкурентоспроможності:

1. Аналіз технологій, що використовуються сьогодні. На основі результатів аналізу повинна складатись характеристика існуючих технологій, вимоги енергозбереження, екологічної безпеки, відповідності світовому рівню технологічної культури та інноваційної перспективності самого підприємства, його значення в виробництві конкурентоздатної продукції.

2. Створення умов для адаптації підприємства до технологічних та управлінських нововведень та переоснащення виробництва.

3. Проведення експертних робіт щодо запропонованих розробок на предмет їх відповідності потребам підприємства та доцільності сприяння у втіленні даного проекту.

4. Створення та підтримка привабливого інвестиційного клімату з метою зацікавлення внутрішніх та зовнішніх потенційних.

Другий етап підвищення конкурентоспроможності – здійснення зовнішньоекономічної діяльності, мікрорекетингу, створення потужного експортного потенціалу підприємств за межі Полтавської області, шляхом

впровадження першого етапу програми поліпшення конкурентоспроможності.

Діяльність, яка передбачається у межах цього напрямку, спрямована на виконання двох основних функцій:

- організація зовнішнього та внутрішнього маркетингу;
- інформаційно-комунікативна функція.

Для ефективного виконання зазначених функцій пропонується реалізувати низку комплексних дій, метою яких повинно стати створення сучасної розгалуженої служби маркетингу на потенційних ринках збуту продукції та послуг:

1. Створення системи дослідження та прогнозування ринків для повної, оперативної та достовірної оцінки перспектив конкретної продукції (послуги) та розробки рекомендацій керівництву підприємством щодо методики закріплення на конкретному сегменті ринкову.

2. Створення системи рекламно-інформаційної діяльності, яка спрямована на співпрацю із існуючими та потенційними споживачами продукції.

Реалізацію заходів щодо впровадження другого напрямку поліпшення конкурентоспроможності МСП м. Полтава щодо координованого закріплення продукції підприємства на ринках Полтавської області та за її межами, планується провести у межах двох етапів, тривалість яких залежатиме від стану розвитку та можливостей власне переоснащення виробничої інфраструктури підприємств.

Перший етап – вихід та закріплення позицій на ринках продукції, яка користується найбільшим попитом, з точки зору переорієнтації та переоснащення виробництва продукції.

Другий етап – створення сприятливих умов для формування лояльності до продукції МСП м. Полтава.

Третій етап підвищення конкурентоспроможності – створення ефективної маркетингової системи, спрямованої на забезпечення рекламної підтримки та протидії конкурентів.

У межах реалізації третього етапу поліпшення конкурентоспроможності підприємств необхідно здійснити низку заходів з розвитку наступних напрямків діяльності:

- виставочно-демонстраційної діяльності на ярмарках, в мережі оптових магазинів ринків України;
- підтримки засобів масової інформації та створення розгалуженої рекламної діяльності;
- розвитку традиційних засобів зв'язку між потенційними клієнтами та споживачами продукції підприємств.

Особливу увагу необхідно надати розвитку демонстраційної діяльності, як важливому і відносно недорогому методу отримання інформації та публікації ідей та проектів щодо випуску нових видів продукції. З цією метою пропонується організувати низку постійно діючих рекламних та демонстраційних комплексів на території України та за її межами, забезпеченням їх повним спектром послуг зв'язку, поліграфії, тощо.

Кожен етап підвищення конкурентоспроможності розрахований на різний рівень конкурентоспроможності підприємства, а от же залежно від рівня конкурентоспроможності підприємства, підприємство може розпочати відразу з 2-го чи 3-го етапу, або і взагалі відмовитися від просування продукції на визначеному ринку. Оцінку конкурентоспроможності можна визначити за допомогою таблиці 3.5.

Так, в залежності від результатів оцінки складено такий висновок: відповідно до матриці оцінки конкурентоспроможності сукупна кількість балів, як підприємство може отримати у результаті даної оцінки складає 50 балів.

Таблиця 2.5 – Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств малого і середнього бізнесу

Параметри оцінюваного підприємства	Рівні оцінки підприємства ( 0 - 5 балів)					
	0 «Дуже погано»	1 «Погано»	2 «Незадовільно.»	3 «Задовільно»	4 «Добре»	5 «Відмінно»
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Реклама</b>	Відсутня реклама підприємства	Реклама не відрізняється від інформації	Вся реклама одноманітна, скучна	Цікаві, привабливі 10-20% рекламних блоків	Цікаві, індивідуальні 50-70% реклами	З цікавістю розглядається кожна реклама
<b>2. Дизайн продукції</b>	Дизайну, єдиного зразка і підходу немає	Застарілий, несучасний дизайн	Асортиментна група орієнтована на спеціалізований виріб	Продукція має естетичний зовнішній вигляд, але частково відповідає вимогам ринку	Зовнішній вигляд задовольняє 70% споживачів	Зовнішній вигляд включає усі новітні розробки та вимоги усіх соціальних груп населення
<b>3. Цінова гнучкість</b>	Ціна призначена без розрахунку	Маркетинговий аналіз ринку не проводиться	Визначена ціна і прибуток (без гарантій)	Існує неструктурований план	Є бізнес-план на 1-3 роки	Проводиться моніторинг по кожному виду продукції
<b>4. Гарантія, сервіс</b>	Відсутня гарантія на виріб, до 14 діб	Відсутність гарантії сервісу та видачі гарантійного талону	Гарантія на продукцію на протязі 30 діб	Сервісне обслуговування клієнтів в мережі фірмових магазинів збуту на протязі 60 діб	Наявність сервісу обслуговування на протязі періоду експлуатації взуття, або заміни на протязі 90 діб	Гарантія сервісного обслуговування на всі види ремонту та заміни на протязі 120 діб
<b>5. Якість та сертифікація</b>	Не відповідає жодним нормам та стандартам України	Фактичні недоліки виявляються в перші дні експлуатації виробу	Потребує постійного ремонту	Виявляються часткові недоліки при повсякденній експлуатації	Витримує тривалий термін експлуатації	Відповідає усім нормам та стандартам України
<b>6. Практичність</b>	Неможлива експлуатація	Експлуатація виробу призводить до побічного впливу на здоров'я	Тимчасова експлуатація призводить до погіршення самопочуття споживача	Не викликає як позитивних та і негативних емоцій	Експлуатація не впливає на самопочуття споживача	Комфортне самопочуття на протязі усього періоду експлуатації

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
<b>7. Торгова марка</b>	Відсутня інформація про виробника	Підприємство не відомо на ринку, або забезпечує потребу окремих підприємств, організацій, установ	Підприємство не має власного іміджу в регіональному рівні	Позитивний імідж в Україні	Позитивний імідж на пострадянському просторі	Позитивний імідж у Світі
<b>8. Конкурентне середовище</b>	На конкуренцію мають максимальний вплив усі 5 сили моделі М. Портера (покупці, постачальники, потенційно нові на ринку фірми, товари замітники).	На конкуренцію мають максимальний вплив 4 сили моделі М. Портера (покупці, постачальники, потенційно нові на ринку фірми, товари замітники).	На конкуренцію мають максимальний вплив 3 сили моделі М. Портера (покупці, постачальники, потенційно нові на ринку фірми, товари замітники).	На конкуренцію мають максимальний вплив 2 сили моделі М. Портера (покупці, постачальники, потенційно нові на ринку фірми, товари замітники).	На конкуренцію мають максимальний вплив лише одна сила моделі М. Портера (покупці, постачальники, потенційно нові на ринку фірми, товари замітники).	На конкуренцію мають мінімальний вплив усі 4 сили моделі М. Портера (покупці, постачальники, потенційно нові на ринку фірми, товари замітники).
<b>9. Наявність платоспроможного споживача</b>	Відсутність споживача, здатного придбати продукцію	Наявність споживачів здатних придбати продукцію, але відсутність потреби в ній	Лише окремі зацікавлені споживачі в змозі придбати продукцію	Більшість зацікавлених в продукції споживачів в змозі придбати її	Кожен зацікавлений споживач в змозі придбати продукцію відразу чи в кредит	Продукцію в змозі придбати кожен бажаючий не використовуючи кредит
<b>10. Стимули опанування ринку, що створює місцева влада</b>	Відсутня підтримка	Затверджена програма розвитку МСБ, яка не є пріоритетною	Відсутні державні місцеві інституції підтримки малого і середнього бізнесу	Міська влада здійснює непрозору підтримку малого і середнього бізнесу й розподіл державних коштів	Створено активно діючи державні інституції підтримки МСБ (бізнес-інкубатори, тренінгові центри та інше)	В місті (регіоні) створені прозорі умови ведення бізнесу, наявні виробничих й адміністративних приміщень, підтримка перспективних проєктів з боку міської влади

Отже, якщо підприємство в результаті не має 20 балів, то даний ринок міста не є стратегічним напрямком його опанування; якщо підприємство отримує від 20 до 30 балів, тоді даний ринок може бути затверджений як стратегічний напрямок розвитку при умові виконання 1-го напрямку підвищення конкурентоспроможності запропонованого автором; у разі оцінки від 30 до 40 балів підприємство може застосувати відразу 2-й напрям підвищення конкурентоспроможності; при оцінці більше 40 балів підприємство може реалізовувати 3-й етап підвищення конкурентоспроможності.



## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 3.1. Розробка стратегічних і операційних цілей сталого розвитку територіальної громади

Мета розробки стратегії розвитку підприємства полягає у виявленні головних напрямків подальшого його розвитку на основі максимального використання науково-технічного, виробничого і кадрового потенціалу. Стратегічне планування, як правило, включає розробку довгострокових планів, розрахованих на 10-15 років. При розробці довгострокових планів визначаються головні напрямки, за якими буде розвиватися підприємство, встановлюються зміст і послідовність виконання найважливіших організаційно-економічних і технічних заходів, що забезпечують досягнення поставлених головних цілей. Стадії процесу стратегічного планування підприємства залежать від його орієнтації. Процес стратегічного планування підприємства починається з визначення мети підприємства, його положення в діловому середовищі за допомогою портфельного аналізу сфер діяльності [1].

У загальному вигляді всі підходи до розробки стратегії розвитку виходять з необхідності знаходження оптимального стану між наявними на підприємстві ресурсами і можливостями щодо їх використання, з одного боку, і задоволенням запитів і вимог ринку - з іншого. Це передбачає добре знання можливостей підприємства в технічному, виробничому, організаційному та економічному відношеннях.

Послідовність процесу вироблення стратегії можна відобразити у вигляді ланцюжка: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища - розробка місії і цілей підприємства - вибір конкретної стратегії розвитку - реалізація стратегії. [2].

Процес вироблення стратегії не завершується негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми.

Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливості, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

Необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

У ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи.

При появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому необхідна зворотній зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування - вироблення набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;

б) процес стратегічного управління - реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світлі нових обставин.

Стратегічне планування є систематизований і логічний процес, заснований на раціональному мисленні. У той же час воно

є мистецтво прогнозування, дослідження, розрахунку і вибору альтернатив [39].

Сьогодні в Україні вже не викликає сумнівів необхідність та актуальність планувальної діяльності на місцевому рівні. В нашій державі, як і в інших країнах світу, активно розвивається і запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Це пов'язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу (влади, підприємницьких структур, територіальної громади), а саме:

- підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень;

- значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше враховуються їх інтереси й потреби;

- планувальний процес є прозорішим для всіх суб'єктів господарювання, створюються можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності, і як результат – скорочуються терміни досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;

- є можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля громади на розв'язання нагальних економічних, соціальних, екологічних проблем, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;

- повніше використовується величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади.

Нині суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування у системі місцевого управління. Воно все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і

довгострокових пріоритетів. Така активізація планувальної діяльності, з одного боку, є закономірним етапом розвитку регіонів та окремих територій, з іншого – намаганням регіонів знайти адекватні інструменти, які б допомагали відповісти на виклики сучасного глобалізованого світу, коли істотно пришвидшуються різноманітні зміни, в тому числі політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні тощо. Додатковим виміром глобалізації є розвиток інформаційного суспільства, що генерує нові численні види діяльності, які управлінці мають враховувати задля цілей сталого місцевого розвитку.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм. Однак головний змістовий акцент робиться на довгострокові цілі та шляхи їх досягнення.

Влада на місцевому рівні сьогодні має справу зі складними і загрозливими проблемами: надзвичайні економічні складнощі, нерозвинута інфраструктура; відсутність почуття безпеки у людей та регіональна нерівність; зростаюча бідність, безробіття, втрата самоповаги та соціальне виключення; загроза біорізноманітності, брак водних ресурсів та їх забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо.

Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого стратегічного підходу до місцевого розвитку[4].

Саме тому головним завданням стратегічного планування є забезпечення сталого розвитку територій, основними принципами якого є:

- Орієнтація на потреби й інтереси людей.
- Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території.
- Усебічність та цілісність.
- Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети.
- Проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади.
- Обов'язковість моніторингу та оцінювання.
- Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні.
- Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватись зобов'язань.
- Розбудова існуючих механізмів і стратегій.
- Активна й ефективна участь.
- Зв'язок між національним та місцевим рівнями.

Політика уряду держави, спрямована на підтримку євроінтеграційних процесів, передбачає підвищення конкурентоспроможності української економіки, забезпечення сталого розвитку територіальних громад через децентралізацію влади, перетворення суб'єктів місцевого самоврядування в реальних агентів позитивних змін.

Полтава – центр однойменної області. Місто розташоване в центральній частині України на обох берегах річки Ворскли та є значним промисловим, обслуговуючим, логістичним і культурним центром Лівобережного Придніпров'я.

Полтава лежить в межах великої Східноєвропейської рівнини, на рівнинному Полтавському плато і його крутому прирічковому схилі. Більша, західна частина міста лежить на порівняно високому (150-159 м над рівнем моря) вододільному плато, розчленованому біля долини Ворскли досить глибокими балками на ряд плосковерхих виступів (Монастирський,

Інститутський, Кобищанський, Іванова гора). Менша, східна частина міста (Поділ, Левада, Дублянщина) розміщена на заплаві і частково першій терасі річки Ворскли. Тут переважають абсолютні висоти від 78 м до 100 м над рівнем моря. Із сходу місто обмежене долиною річки Коломак поблизу її гирла. В основі міста лежить частина Східноєвропейської платформи – Дніпровсько-Донецька западина з глибиною залягання фундаменту 12 км. Осадочний чохол фундаменту містить кам'яну сіль, яка залягає під містом на глибині 2 км, будівельні піски, лісовидні суглинки.

Географічне положення Полтави в межах помірного кліматичного поясу зумовлює її риси помірно-континентального типу клімату: середня температура повітря липня (+20,5°C); середня температура повітря січня (-7,0°C); середньорічна кількість опадів 525 мм; коефіцієнт зволоження 0,7; тривалість безморозного періоду 174 дні.

Зелені насадження займають понад 1/5 площі міста. В межах міста налічується 34 об'єкти природно-заповідного фонду загальною площею 207,31 га, з них 33 місцевого значення і парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва загальнодержавного значення «Полтавський міський парк» площею 124,5 га. Загалом на території міста існує 362,7 га зелених насаджень загального користування. У західних околицях міста переважають темно-сірі лісові ґрунти та чорноземи, а в східних — дернові та лучні.

Водний басейн Полтавської територіальної громади включає більш ніж 100 водних об'єктів, а саме: 76 ставків (площа 846 700 м<sup>2</sup>), 3 річки: р. Ворскла (площа в межах міста 734 970 м<sup>2</sup>), р. Тарапунька, р. Коломак; 22 струмки загальною протяжністю 15 287 м., підземні води.

Загальна площа міста – 103,5 км<sup>2</sup>. В основні адміністративно-територіального устрою Полтави лежить поділ міста на три райони: Київський (54,37 км<sup>2</sup>), Октябрьський (21,6 км<sup>2</sup>), Ленінський (29,88 км<sup>2</sup>).

В місті переважає мікрорайонна забудова, також значна частина забудована приватними одноповерховими будинками, а в центрі міста збережена історична частина.

Основним документом для обґрунтування довгострокової стратегії планування та забудови території населеного пункту є генеральний план. Владою міста затверджені історико-архітектурний опорний план, науково-проектна документація для визначення історичних ареалів та меж і режимів використання зон охорони пам'яток архітектури та містобудування національного та місцевого значення, а також детальні плани територій.

Загальна кількість населення міста – 285 тисяч чоловік. Природний приріст останніх десяти років від'ємний і в середньому складає -1000 осіб на рік, сальдо міграції протягом цього ж періоду в середньому залишається на рівні нуля.

За етнічним складом переважна кількість населення – українці, близько 87%.

Розподіл працездатного населення за віком: молодші за працездатний – 13%, працездатні – 66%, старші за працездатні – 21%. Зайнятого населення близько 110 тисяч. Рівень зареєстрованого безробіття за останні 6 років коливається в межах від 2,3% до 3,7%.

Рівень середньої заробітної плати у місті із кожним роком зростає, але темп зростання не значно випереджає темпи зростання інфляції й індексу цін.

Полтава – місто перехідної економіки, значна частина промислових потужностей не функціонує або працює лише частково. Наявний значний тіньовий сектор.

Всього в місті налічується майже 20 тисяч суб'єктів господарювання, з них 17745 – фізичні особи, 1735 – юридичні. Кількість фізичних осіб зменшується, питома вага малих підприємств в економіці міста – 1/4 (як за кількістю зайнятих на підприємствах, так і за загальним обсягом реалізованої продукції).

Значними підприємствами міста є: ПАТ «Полтаваобленерго», ПАТ «Полтавхіммаш», ПАТ «Полтавагаз», ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Євростандарт- Автогаз», ГПУ «Полтавагазвидобування», НГВУ «Полтаванафтогаз», СП «Полтавська газонафтова компанія», ПАТ

«Полтавакондитер», ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод», ТОВ «Амарант», ТОВ «СІВ-АГРО», ПРАТ «Полтавське ХПП», ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел Груп», ТОВ «Ді-Стар», ПАТ «Полтавський завод медичного скла», ПАТ «Фірма «Полтавпиво», ПАТ «Полтавамаш», ПАТ «Електромотор», ТЗДВ «Полтавська фірма «Ворскла», ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго».

За 2019 рік загальна кількість експорту товарів становила 262372 тис. дол. США, по- слуг – 52538,7 тис. дол. США, імпорту товарів – 214835 тис. дол. США, послуг – 24435,5 тис. дол. США. Головними споживачами експорту є країни ЄС та Росія.

За 2020 рік бюджет міста був профіцитний із доходами на рівні 1066,8 млн грн, видатками – 1029,39 млн грн. Основним джерелом наповнення бюджету залишається податок на доходи фізичних осіб.

Мережа закладів торгівлі і громадського харчування налічує 26 ринків (з них 15 комунальних), 1,5 тисяч магазинів, 520 закладів ресторанного обслуговування.

В місті функціонують 2 залізничних вокзали, 1 автовокзал, 3 автостанції, що обслуговують приміські маршрути, а також наявний аеропорт.

Містом проходять важливі міжрегіональні і міжнародні автошляхи, серед яких Е40, М03, Е584.

У Полтаві налічується 1010 вулиць, загальною площею 7541,5 тис. м<sup>2</sup> та протяжністю 496 км, в т.ч. 78,3 км з твердим покриттям, 327,4 км з удосконаленим покриттям, 1,9 км – бруківка, 88,4 км – ґрунтове покриття.

Громадський транспорт у Полтаві представлений тролейбусами, автобусами і легковим маршрутним автотранспортом. Кількість маршрутів – 25, загальна протяжність маршрутів – майже 250 км. Загальний пасажиропотік у 2018 році становив 38 млн пасажирів.



Територія міста повністю покрита покриттям для мобільного зв'язку основними мобільними операторами країни. Жителі міста забезпечені стаціонарним телефонним та інтернет-зв'язком.

Житловий фонд міста представлений 21826 будинками, з них 18979 індивідуальної забудови. Загальна площа житлового фонду 3654 тис. м<sup>2</sup>. 95% житлового фонду підключено до основних комунікацій. У середньому на одного жителя міста припадає 20,7 м<sup>2</sup> жилої площі.

В місті налічується 54 дошкільних навчальних закладів, 51 загальноосвітніх навчальних закладів, а також функціонує 10 професійно-технічних навчальних закладів, 26 вищих начальних закладів, серед яких 5 великих – з кількістю студентів понад 5000.

Мережа закладів охорони здоров'я налічує 5 міських лікарень загального спрямування, дитячу міську лікарню, міський клінічний пологовий будинок, міську дитячу клінічну стоматологічну поліклініку, 3 комунальних заклади «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Також на території міста знаходяться заклади обласного підпорядкування: обласна клінічна лікарня, обласна дитяча клінічна лікарня, обласна клінічна інфекційна лікарня, обласна клінічна лікарня відновного лікування та діагностики з обласними центрами планування сім'ї та репродукції людини, медичної генетики, обласна психіатрична лікарня, наркологічний диспансер, онкологічний диспансер, шкірно-венерологічний диспансер, психоневрологічний диспансер, кардіологічний диспансер, госпіталь для інвалідів війни і інші санітарно-медичні об'єкти державного і приватного сектору.

Основними закладами культурного і спортивного призначення в місті є: Державний історико-культурний заповідник «Поле Полтавської битви», Полтавський художній музей (галерея мистецтв) ім. М. Ярошенка, Полтавський літературно-меморіальний музей І.П. Котляревського, Полтавський літературно-меморіальний музей В.Г. Короленка, Полтавський

10 Стратегічний план розвитку міста Полтави літературно-меморіальний

музей Панаса Мирного, Полтавська дитяча музична школа № 1 ім. П. Майбороди

Полтавська дитяча музична школа № 2 ім. В. Шаповаленка, Полтавська дитяча музична школа № 3 ім. Б. Гмирі, Полтавська дитяча художня школа, Полтавська міська школа мистецтв «Мала академія мистецтв» ім. Р. Кириченко, Комунальне підприємство Міський духовий оркестр «Полтава», Комунальне підприємство Міський парк культури та відпочинку «Перемога», Комунальне підприємство «Палац дозвілля», Полтавська міська централізована бібліотечна система, Полтавський міський Будинок культури, КЗ «Полтавська дитячо-юнацька спортивна школа №1», КЗ «Спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву №2», КЗ «Полтавська дитячо-юнацька спортивна школа з плавання №3», КЗ «Полтавська дитячо-юнацька спортивна школа №4», КЗ «Полтавська дитячоюнацька спортивна школа імені Івана Горпинки»

Стадіон «Локомотив», Стадіон «Ворскла» імені Олексія Дмитровича Бутовського, Палац спорту «Спартак».

Середньорічна кількість утворення відходів I-IV класів небезпеки в місті становить 188484,8 тон, з них відходів I-III класів – 11266,6 тон, побутових відходів (IV клас) – 177 218,2 тон.

Перш ніж розпочати розробку стратегічних цілей та планів дій для реалізації цих цілей, необхідно проаналізувати стан, в якому перебуває територіальна громада на даний час. Одним із методів проведення такого аналізу існуючого стану є методика SWOT-аналізу.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз територіальної громади Полтавської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розміщення в центральній частині країни, проходження через місто важливих автошляхів, відносна близькість і транспортне сполучення з містами-міленіумами (Київ, Харків, Дніпропетровськ);</li> <li>• Активізація діяльності громадських організацій, громадських рухів, становлення активної громади;</li> <li>• Збережена історична частина міста, наявність пішохідної вулиці;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корупція, тіньовий сектор і неконкурентні засоби боротьби в економіці міста;</li> <li>• Низький рівень зв'язку між суб'єктами економи і науково-навчальними закладами;</li> <li>• Зменшення суб'єктів малого підприємництва;</li> <li>• Поганий інвестиційний клімат;</li> <li>• Відтік кваліфікованих кадрів з міста;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявна база для розвитку сервісу нафтогазової промисловості;</li> <li>• Значна кількість озелених територій, парків, скверів, внутрішньодворових насад;</li> <li>• Привабливий для багатьох верств населення масштаб міста (невелике, але із повним спектром необхідної інфраструктури);</li> <li>• Наявна база для розвитку агросервісу;</li> <li>• Відносна дешевизна життя у місті: продуктів, оренди житла, закладів дозвілля;</li> <li>• Наявність кваліфікованих кадрів в сферах агросектору, нафтогазової промисловості, медицини, стоматології;</li> <li>• Досвід різнопланового промислового виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька компетентність органів міської влади у питаннях управління містом;</li> <li>• Низький рівень комунікацій та координації між владою, громадою міста та третім сектором;</li> <li>• Відсутність комплексної програми розвитку міста;</li> <li>• Відсутність закріплених рішенням міської ради процедур щодо участі громади у вирішенні питань життя громади;</li> <li>• Неєфективне використання комунальної власності;</li> <li>• Закритість, непрозорість діяльності органів місцевої влади;</li> <li>• Перевага мікрорайонної забудови;</li> <li>• Низька якість адміністративних послуг;</li> <li>• Низький рівень обслуговування в об'єктах туристичної сфери;</li> <li>• Морально застарілі принципи організації роботи в сфері культури.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприятлива ситуація для розвитку системи професійно-технічної освіти та перекваліфікації населення;</li> <li>• Введення новітніх інформаційних технологій в адміністративно-управлінський апарат міста;</li> <li>• Наявність аеропорту у відносно непоганому стані, інтенсифікація його роботи в майбутньому;</li> <li>• Стимулювання державою, міжнародними організаціями і фондами програм по енергозбереженню і модернізації ресурсоємних потужностей;</li> <li>• Наявність значної кількості вільних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неадекватність стратегічно-просторового планування, його ігнорування під час прийняття важливих просторових і містобудівних рішень;</li> <li>• Необґрунтоване розгортання міста, невпорядкована забудова, особливо центральної частини;</li> <li>• Критичний стан частини інженерних мереж, об'єктів і інфраструктури комунальної власності;</li> <li>• Кількість твердих побутових відходів може досягти критичного рівня;</li> <li>• Поступове старіння населення;</li> <li>• Значне зниження купівельної</li> </ul>

<p>ринків та незаповнених галузей діяльності;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприятлива ситуація для розвитку ІТ-сфери;</li> <li>• Налагодження більш тісних економічних зв'язків з навколишніми або близькими регіонами;</li> <li>• Історичний і культурний потенціал для розвитку туризму;</li> <li>• Збільшення прав і повноважень органів місцевого самоврядування в результаті проведення бюджетної і територіально-адміністративної реформ.</li> </ul>	<p>спроможності жителів міста;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Високі кредитні ставки та інфляційні ризики інвестування.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Виходячи з даного аналізу та опираючись на аналогічні програми інших міст України та інших країн, була розроблена програма економічного розвитку малого та середнього бізнесу Полтавської територіальної громади спрямована на вирішення проблем та реалізації завдань щодо ефективного розвитку продуктивних сил громади, раціональне використання ресурсного потенціалу, створення комфортних умов для започаткування та ведення бізнесу, для життєдіяльності населення, забезпечення екологічної безпеки та сприяння економічному зростанню міста. Це досягається через спільну реалізацію інтересів влади, громади та бізнесу.

Програмою економічного розвитку визначено стратегічні, оперативні цілі та завдання щодо економічного розвитку МСП міста, спрямовані на досягнення стратегічного бачення розвитку міста.

Програмою передбачається досягнення збалансованого економічного розвитку громади. Економічний розвиток як процес стратегічного партнерства допомагає прискоренню зростання продуктивності місцевої економіки через стимулювання інвестицій у нові і існуючі підприємства з високим потенціалом до зростання та створення умов для цього розвитку на тривалий період. Економічний розвиток спрямований на виробництво найбільшої кількості благ та створення максимальної кількості робочих місць за рахунок реалізації переваг конкурентоспроможності, яка полягає у динамічному і більш стабільному розвитку у порівнянні з іншими регіонами, у розвитку місцевих

фірм, що перемагають своїх конкурентів з інших регіонів (зі збуту, експорту, продуктивності, доходах) та джерелом якої є місцеві умови для ведення бізнесу – сприятливе бізнес-середовище.

Реалізація Програми економічного розвитку МСП ґрунтуватиметься на переході до системного та збалансованого планування на основі проектного підходу. Проектний підхід передбачає співпрацю представництв територіальних підрозділів центральних органів влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянськості для уникнення дублювання або надмірної уваги до тих чи інших проблем та напрямів розвитку територіальної громади.

На операційному рівні Програма складається зі стратегічних і оперативних цілей. Стратегічні цілі розвитку міста передбачають тривалий період реалізації, ґрунтуються на визначенні шляхів подолання ключових проблем, тому залишатимуться релевантними.

Вибір стратегічних цілей ґрунтувався на порівняльних перевагах і дієвому використанні визначених можливостей розвитку для подолання слабких сторін і проблем розвитку, а також пом'якшення ризиків.

Мета реалізації Програми – підсилення конкурентоздатності місцевої економіки, підвищення рівня її експортної орієнтації, формування привабливого іміджу та промоції міста.

Підтримка розвитку бізнес-кластерів, стимулювання експорту, розвиток креативної економіки та туризму – реальні можливості для міста забезпечити подальший економічний розвиток.

Завданнями даної програми встановлено:

- a) Підтримка розвитку бізнес-кластерів, які сформувались та формуються.
- b) Надання інформації, проведення навчання та допомога місцевим виробникам щодо виходу на зовнішні ринки.
- c) Комерціалізація традиційних творчих продуктів / подій та послуг.
- d) Системний та професійний підхід до розвитку туризму в місті.

Реалізація заходів програми направлена на вирішення проблем, що заважають розвитку бізнесу в місті:

- відсутня системна робота з розвитку інфраструктури підтримки бізнесу;
- малий та середній бізнес не відчуває підтримки та заохочення з боку місцевої влади;
- низький рівень прозорості дій органів місцевого самоврядування, який гальмує розвиток бізнесу;
- відсутність професійного та системного підходу до розвитку туризму як індустрії;
- не сформована туристична інфраструктура;
- слабка промоція ресурсів та можливостей бізнес-середовища;
- неефективна комунікація влада-бізнес, низький рівень співпраці;
- відсутність підтримки місцевого виробника з боку місцевої влади;
- не ефективне використання бізнесом місцевих природних і культурних ресурсів;
- тіньовий сектор в економіці міста.

Таблиця 3.2 – Програма економічного розвитку Полтавської територіальної громади

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Підтримка розвитку бізнес-кластерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Проведення маркетингових досліджень;</li> <li>1.2. Розробка програми підтримки розвитку бізнес-кластерів;</li> <li>1.3. Сприяння розвитку «зеленого» бізнесу, чистих виробництв;</li> <li>1.4. Проведення місцевих інвестиційних форумів;</li> <li>1.5. Розробка інвестиційного плану міста;</li> <li>1.6. Поліпшення якості адмінпослуг та регуляторного середовища;</li> <li>1.7. Удосконалення логістичної інфраструктури</li> <li>1.8. Налагодження співпраці між освітніми закладами та бізнесом для розвитку ринку праці;</li> <li>1.9. Підвищення рівня безпеки бізнесу і правопорядку</li> </ul>
2. Стимулювання експорту	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Проведення в місті виставок та форумів місцевих товаровиробників;</li> <li>2.2. Створення нових виставкових об'єктів, конферензалів</li> <li>2.3. Участь місцевих виробників у міжнародних виставках та форумах;</li> <li>2.4. Маркетинг і брендинг бізнес-можливостей та ресурсів міста</li> <li>2.5. Підтримка інноваційних технологій, спрямованих на збалансоване використання ресурсного потенціалу міста</li> <li>2.6. Надання допомоги в стандартизації продукції для виходу місцевих виробників на ринок ЄС.</li> </ul>
3. Розвиток креативних індустрій	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Комерціалізація традиційних творчих продуктів, подій та послуг;</li> <li>3.2. Створення асоціацій творчих індустрій міста.</li> </ul>
4. Розвиток туризму	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Розробка програми розвитку туризму як індустрії;</li> <li>4.2. Створення туристично привабливих просторів;</li> <li>4.3. Створення нових туристичних продуктів.</li> </ul>

Даною програмою для на подолання проблем, які перешкоджають розвитку бізнесу в місті заплановано поетапно реалізувати такі проекти:

**I етап** – підготовчий етап розвитку, метою якого є формування дієвої інфраструктури підтримки та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу за наступними складовими:

**1. Проведення маркетингових досліджень,** які повинні бути направлені на формування бази даних економічного потенціалу місцевого бізнес-середовища, а саме: підготовлена база даних про виробничі потужності та потенціал розвитку місцевих товаровиробників. інформування місцевих товаровиробників щодо можливості створення нових економічних зв'язків та кооперацій в межах районів Полтавської області та Полтавської територіальної громади, підрайонів міста; створення місцевих бізнес-кластерів.

**2. Поліпшення якості адмінпослуг та регуляторного середовища.** Виконання даного проекту призначене для покращення якості надання адміністративних послуг, що дозволить підвищити ступень довіри та задоволення громадян роботою органів місцевої влади. Цього можна досягти шляхом виконання таких заходів: Запровадження електронного документообігу у центрі надання адміністративних послуг Полтавської міської ради; Удосконалення діяльності ЦНАП Полтавської міської ради; Ефективного використання комунального майна; Врегулювання розміру плати до місцевого бюджету; Енергоефективне та сучасне освітлення парків та скверів міста.

**3. Розвиток туризму.** Сьогодні туристична галузь міста потребує значного поштовху до розвитку та актуалізації до світових тенденцій. Необхідне проведення маркетингового та аналітичного дослідження галузі та створення робочої групи для обговорення, затвердження та впровадження до виконання документу, стратегії розвитку туристичної галузі у м. Полтава.

Ефективним механізмом залучення територіальних громад до розвитку туристичної галузі місцевому рівні є створення робочої групи фахівців галузі, яка на основі розроблених на державному рівні типових положень, правил і рекомендацій, у контексті європейського досвіду, розроблятиме конкретний план заходів. На першому етапі група має впроваджувати ці заходи в життя, а на наступних - контролювати і підтримувати їх.

**4. Підвищення рівня безпеки бізнесу і правопорядку** націлено на захист загальнолюдських цінностей, підвищення рівня громадянської активності членів територіальної громади, забезпечення їх участі у



державотворчих процесах та розвитку міста, консолідація і координація діяльності направлена на задоволення та захист соціально-економічних, духовних, творчих, науково-культурних інтересів членів територіальної громади, підвищення рівня безпеки бізнес-клімату на території м. Полтава.

**5. Удосконалення логістичної інфраструктури.** Дане удосконалення необхідно для підвищення безпеки дорожнього руху, зниження аварійності на вулично-дорожній мережі міста, а також створення умов, що сприяють комфортному та безпечному руху транспортних засобів та пішоходів. Досягнути цього можливо шляхом: картування щільності руху транспорту по магістрально-вуличну мережі міста; встановлення щододобових об'ємів перевезення пасажирів міським транспортом різних форм власності, включаючи приміське населення; розробка пропозицій по створення системи єдиного електронного квитка; створення оптимізаційної схеми руху електрифікованого міського транспорту; розробка проектних пропозицій по внесенню змін до генерального плану Полтавської територіальної громади.

**6. Налагодження співпраці між освітніми закладами та бізнесом для розвитку ринку праці.** Однією з проблем в Полтаві є працевлаштування молоді. Серед зареєстрованих безробітних майже 40% – молодь до 35 років. Пошук роботи – одне з важливих й часто не вирішуваних завдань для молодого спеціаліста, випускника ВНЗ. З іншого боку, й представники бізнес-структур потребують кваліфікованого молодого персоналу. Створення інтернет-порталу (мобільної платформи) із розміщенням резюме від молодих спеціалістів й студентів й запитів з боку потенціальних роботодавців дозволить сприяти вирішенню проблеми безробіття серед молоді й нестачі кваліфікованих кадрів для бізнесу.

**7. Створення нових виставкових об'єктів, конферензалів.** Створення та функціонування реєстру потенційних інвестиційних об'єктів міста Полтави, що міститиме необхідну для потенційних інвесторів актуальну інформацію. Даний реєстр буде надзвичайно корисний для вітчизняних та іноземних інвесторів, представників бізнес-середовища та іншим потенційним

учасники інвестиційного процесу, суб'єктам, які розмістять в даному реєстрі свої інвестиційні пропозиції та пропозиції щодо співпраці.

**8. Розбудова інфраструктури підтримки бізнесу.** Перш за все даний проект сприятиме розвитку start-up команд, забезпечуватиме підтримку підприємницької ініціативи, також сприятиме поширенню інформації про існуючі об'єкти інфраструктури підтримки підприємництва та координації процесів по створенню і розвитку нових, сприятиме підвищенню активності громадських організацій та поліпшення умов комунікації між ними, владою та бізнесом.

**9. Розробка інвестиційного плану міста.** Створення автоматизованого електронного реєстру територій м. Полтава для можливості залучення інвестицій що сприятиме як оперативного пошуку та необхідної інформації для інвестора , так і розвитку новостворених підприємств або стартапів.

*II етап – активізація розвитку, метою якого є пошук оптимальної структури виробничо-збутових зв'язків на всеукраїнському та міжнародному рівні:*

**1. Проведення в місті виставок та форумів, створення відповідної інфраструктури** дасть змогу Представити місцевих виробників та їх продукцію жителям Полтави та запрошеним на захід гостям; представити історії успіху місцевих виробників в середовищі підприємців Полтави з метою отримання досвіду та натхнення розвитку власного виробництва; забезпечити учасників - місцевих виробників необхідними знаннями, практичними навичками та корисними контактами для розвитку чи створення власного виробництва, пошуку джерел фінансування, розвитку експортної діяльності; створити позитивний клімат в місцевому середовищі, що сприяє розвитку місцевого виробництв.

**2. Підтримка розвитку бізнес-кластерів з боку місцевої влади.** Дана підтримка повинна бути виражена у проведенні лекцій та тренінгів для новостворених та потенційних підприємців з метою популяризації ведення

власної справи; підприємництва; навчання основам підприємницької діяльності; проведення міських конкурсів бізнес-ідей міста; пошук потенційних інвесторів, розробка схем фінансування стартапів; консультаційний супровід проектів; організація зустрічей, круглих столів з підприємцями за участю громадських організацій з актуальних питань розвитку підприємництва.

**3. Розвиток креативних індустрій** важливий для покращення рівня комунікації молоді між з владою та бізнесом, активізації жителів м. Полтава щодо участі у процесах, створення та реалізації нових креативних бізнес проектів, створення та підтримки повноцінного громадського простору у місті, системний аналіз розвитку творчості на теренах Полтавщини, що призведе до збільшення туристичного потенціалу Полтавщини, залучення інвестицій у творчі галузі, посилення позитивного культурного іміджу населених пунктів та області в цілому.

**4. Стимулювання експорту.** Для цього необхідно побудувати цілісну і послідовну систему, щоб, з одного боку, сприяти підприємству на кожному етапі здійснювати експортну діяльність, а з іншого, досягти найвищої ефективності державних інтервенцій. Важливим фактором буде надання допомоги з боку держави або недержавних кооперацій в стандартизації продукції для виходу місцевих виробників на ринок ЄС.

**5. Сприяння розвитку «зеленого» бізнесу, чистих виробництв.** Полтавська міська рада визнає необхідність економічної структурної адаптації в напрямку енергоефективного та ресурсозберігаючого виробництва. Надання експертних знань і можливостей для створення інструментів, організаційних структур і бази з метою підвищення рівня розвитку «зеленого» бізнесу та чистих виробництв в місті Полтава. Розробка та реалізація даного проекту необхідна для: розробки та впровадження стратегічного документу з управління відходами м. Полтава; налагодження сталого діалогу щодо «зеленого» бізнесу та чистих виробництв між різними зацікавленими сторонами міста; підвищення рівня послуг у сфері енергоефективності та ресурсозбереження, що надаються ТПП, асоціаціями; підвищення якості

надання бізнес-послуг у сфері енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій; збільшення обсягів зелених інвестицій, передача знань і технологій через державно-муніципальні, державно-приватні та муніципально-приватні партнерства.

**6. Маркетинг і брендинг бізнес-можливостей та ресурсів міста** передбачає позиціонування Полтави як сучасного та перспективного міста, міста відкритого до співпраці та реалізації суспільно важливих проектів, формування збалансованого ринкового середовища Полтавщини. Для цього необхідне створення дієвої інституції в місті, яка займатиметься стратегічним просуванням міста з метою сприяння його розвитку. зовнішнього сприйняття міста з метою заохочення розвитку туризму, збільшення в'їзної міграції, залучення інвестицій.

**7. Проведення місцевих інвестиційних форумів** призначенням яких є: інформування учасників Форуму про потенціал та сприятливий інвестиційний клімат Полтавської територіальної громади; широка презентація інвестиційних можливостей та проектів міста; сприяння залученню прямих інвестицій та налагодженню довгострокового співробітництва між вітчизняними та зарубіжними компаніями, зацікавленими в реалізації перспективних інвестиційних проектів.

**III етап – забезпечення інноваційного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу та зростання їх конкурентоспроможності на всеукраїнському та міжнародному рівні:**

**1.** Підтримка інноваційних технологій, спрямованих на збалансоване використання ресурсного потенціалу міста. До реалізації даного проекту можна приступати тільки після повної реалізації більшості проектів I та II етапу. Забезпечення комплексного розвитку міста вимагає налагодженої взаємодії всіх навчальних закладів (шкіл, гімназій, коледжів, технікумів) та підтримання активної комунікації з учнівською молоддю міста за допомогою спеціалізованих інформаційно-комунікаційних систем і комплексів. З метою оптимізації навчальних процесів пропонується створити спеціалізований

комплекс для автоматизації надання навчальних послуг (у т ч дистанційних) за новітніми інформаційно-комунікаційними технологіями та збалансованого використання еко-ресурсного потенціалу міста з ефективним розвитком його інфраструктури.

### **3.2. Оцінювання можливостей фінансування оперативних і стратегічних напрямків економічного розвитку територіальної громади**

Після складання програми економічного розвитку МСП м. Полтава, опираючись на зарубіжний досвід та подібні програми інших міст України, а також на раніше запропоновані до реалізації окремі проекти по м. Полтава сформуємо програму реалізації та фінансування оперативних цілей розвитку малого і середнього бізнесу в м. Полтава на період 2023-2035 років (таблиця 3.3):

В програмі наведені періоди реалізації кожного з проектів та необхідна кількість інвестиційних коштів на кожен рік для їх реалізації, а також наочно відображено послідовність її реалізації, так, наприклад, не можна розпочати здійснення плану по підтримці розвитку бізнес-кластерів без попереднього маркетингового дослідження та розбудови інфраструктури підтримки бізнесу.

Таблиця 3.3 – Програма реалізації оперативних цілей

Проекти за стратегічними цілями	Періоди реалізації												
	I період					II період					III період		
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
1.Проведення маркетингових досліджень	120	120											
2.Підтримка розвитку бізнес-класерів				100	120	90	90						
3.Поліпшення якості адмінпослуг та регуляторного середовища	150	180											
4.Проведення в місті виставок та форумів, створення відповідної інфраструктури					270	140	161	185,2	212,9	244,9	281,6	323,8	372,4
5.Удосконалення логістичної інфраструктури		3751	4122	3514	3615								
6.Розвиток креативних індустрій				1655	1260	1512	1814,4						
7.Розвиток туризму	3630	3790	4640	3014				2500	3100				
8.Стимулювання експорту					250	150	180	216	259,2				
9.Налагодження співпраці між освітніми закладами та бізнесом для розвитку ринку праці		518	461	214									
10.Створення нових виставкових об'єктів, конферензалів		15000	20000	20000	20000					20000			
11.Розбудова інфраструктури підтримки бізнесу		2087	1898										
12.Сприяння розвитку «зеленого» бізнесу, чистих виробництв					400	450	500						
13.Підвищення рівня безпеки бізнесу і правопорядку	3020	3758	1985										
14.Маркетинг і брендинг бізнес-можливостей та ресурсів міста						700	700	700	700				
15.Розробка інвестиційного плану міста				150	150	150							
16.Проведення місцевих інвестиційних форумів				300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
17.Підтримка інноваційних технологій, спрямованих на збалансоване використання ресурсного потенціалу міста								2150	2150	2150	2150	2150	2150
Усього портеба в інвестиціях по роках реалізації програми, тис. грн.	6920	29204	33106	28947	26365	3492	3745	6051	6722	22694	2731	2773	2822

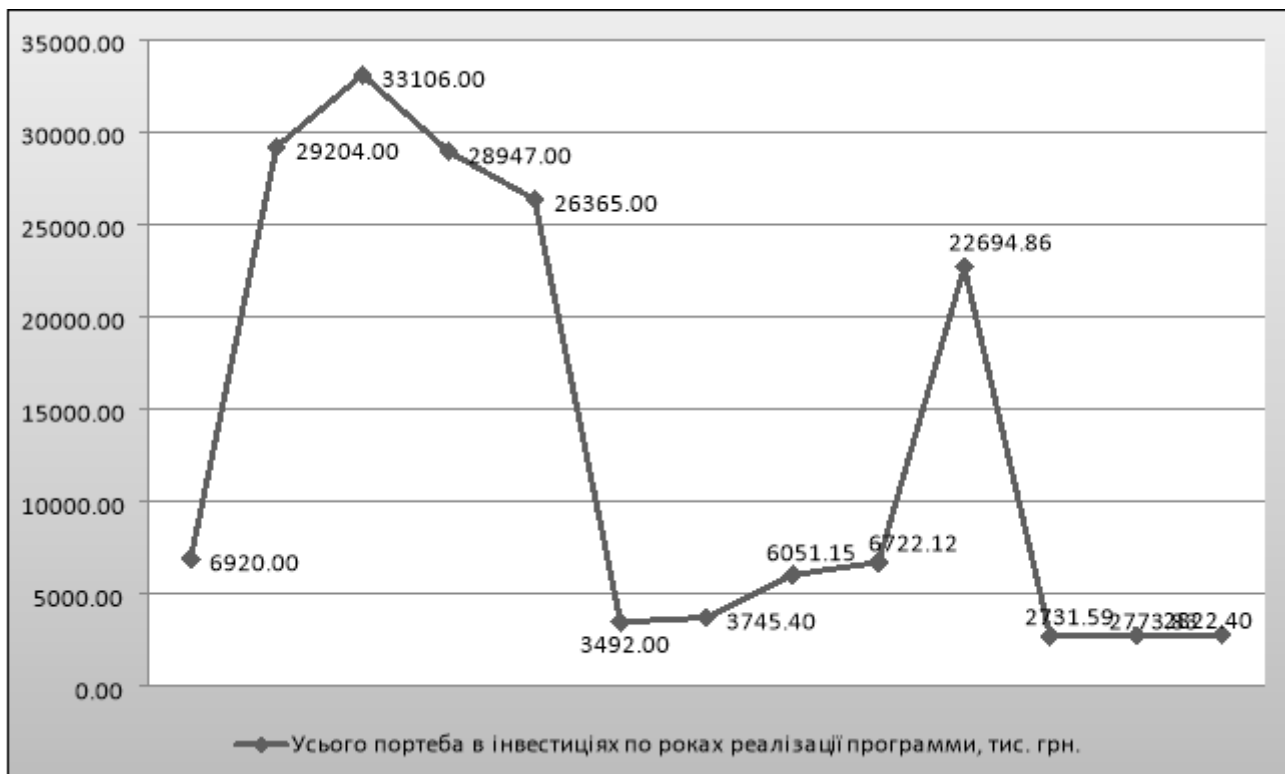


Рисунок 3.1 – Динаміка потреби в інвестиціях за програмою економічного розвитку Полтавської територіальної громади на 2023-2035 рр.

Як видно із рисунка 3.1 основна сума інвестицій необхідна на перші 5 років реалізації програми, зокрема на 2023 та 2028 рр., а також у 2032 р. за рахунок відновлення проекту створення нових виставкових об'єктів.

Щодо джерел такого фінансування, то вони були визначені шляхом експертної оцінки учасників Інституту розвитку міста та працівників Полтавської міської ради. Було обрано 6 основних можливих джерел: міський бюджет; обласний бюджет; власні ресурси підприємств; кошти міжнародної технічної допомоги та грантів; державні та регіональні фонди розвитку; іноземні інвестори. Можливі і інші джерела, проте вони не такі значні і виступають лиш в окремих проектах, тому до уваги не бралися. Отже в таблиці 3.4 та рисунку 3.2 наведено спосіб фінансування даної програми:

Таблиця 3.4 – Джерела фінансування проектів програми за програмою економічного розвитку територіальної громади

Проекти за стратегічними цілями	Всього, Тис. грн.	Міський бюджет, %	Фінансові ресурси бізнесу, %	Кошти міжнародної технічної допомоги та грантів, %	Державні та регіональні фонди розвитку, %	Обласний бюджет, %	Іноземні інвестори, %
Проведення маркетингових досліджень	240,00	0	25	55	20	0	0
Підтримка розвитку інклюзивних бізнес-кластерів	400,00	5	50	20	20	5	0
Поліпшення якості адмінпослуг та регуляторного середовища	330,00	55	0	20	0	25	0
Проведення в місті виставок та форумів, створення відповідної інфраструктури	2191,75	25	20	15	0	25	15
Удосконалення логістичної інфраструктури	15002,00	25	45	5	0	25	0
Розвиток креативних індустрій	6241,40	10	25	20	10	10	25
Розвиток туризму	20674,00	25	15	5	25	25	5
Стимулювання експорту	1055,20	10	60	10	10	10	0
Налагодження співпраці між освітніми закладами та бізнесом для розвитку ринку праці	1193,00	25	40	15	10	10	0
Створення нових виставкових об'єктів, конферензалів	95000,00	10	60	0	20	10	0
Розбудова інфраструктури підтримки бізнесу	3985,00	40	10	10	20	20	0
Сприяння розвитку «зеленого» бізнесу, чистих виробництв	1350,00	10	20	20	10	10	30
Підвищення рівня безпеки бізнесу і правопорядку	8763,00	40	0	20	20	20	0
Маркетинг і брендинг бізнес-можливостей та ресурсів міста	2800,00	40	30	20	10	0	0
Розробка інвестиційного плану міста	450,00	40	40	10	10	0	0
Проведення місцевих інвестиційних форумів	3000,00	25	20	10	10	25	10
Підтримка інноваційних технологій, спрямованих на збалансоване використання ресурсного потенціалу міста	12900,00	10	30	10	10	10	30
<b>Усього джерела фінансування</b>	<b>175575,35</b>	<b>34676,13</b>	<b>43015,96</b>	<b>23263,73</b>	<b>17996,47</b>	<b>20191,17</b>	<b>10095,58</b>



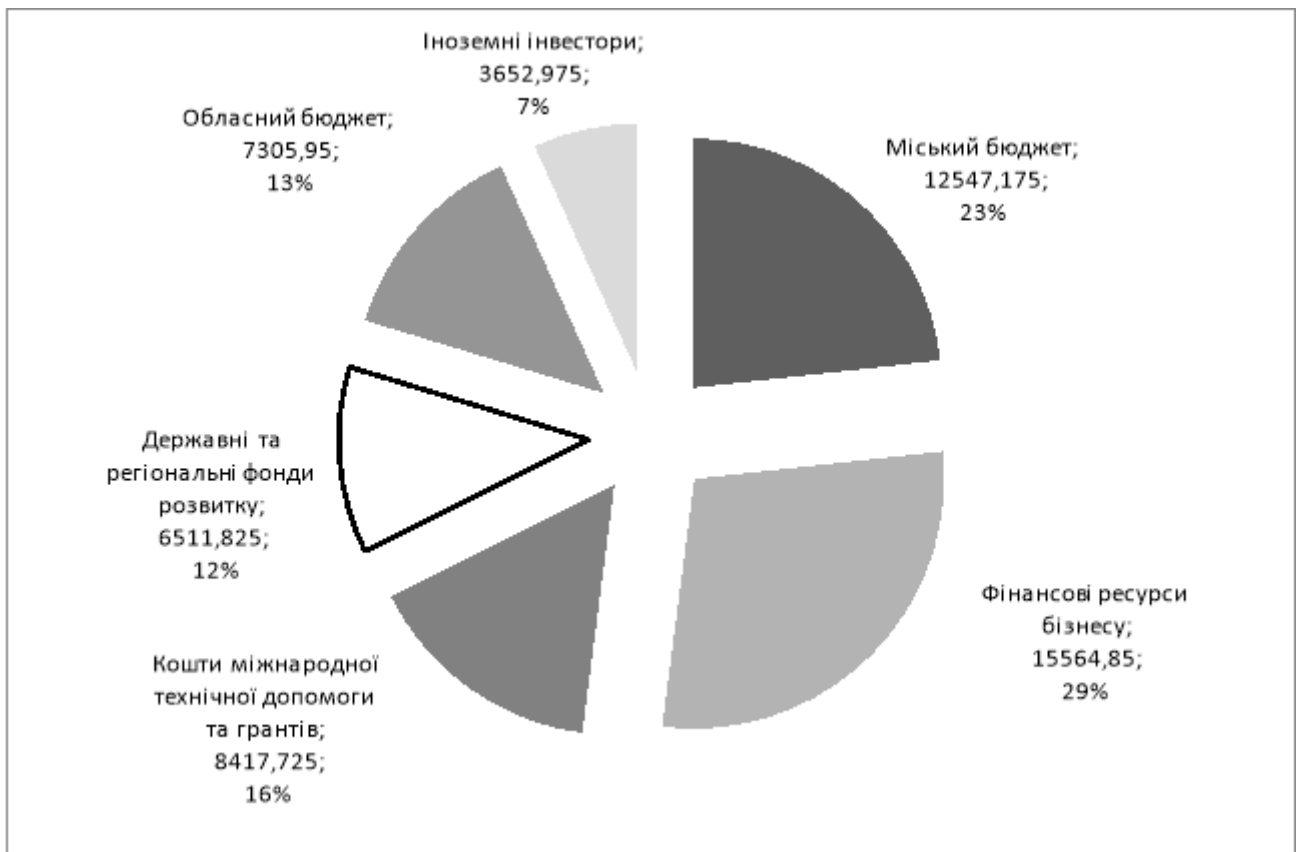


Рисунок 3.2 – Джерела фінансування проектів програми розвитку МСП м. Полтава

Як бачимо, найбільша частина фінансування припадає на плечі самих підприємств, що може стати значною перешкодою, адже як було визначено у розділі 2 даної роботи, фінансовий стан підприємств малого та середнього бізнесу має і так негативні показники і подальше навантаження може призвести до їх краху, тому слід більш рівномірно перерозподілити фінансування, або збільшити фінансування державними органами проектів розвитку туризму та інвестиційної привабливості, для подальшого зацікавлення іноземних інвесторів, та фінансування подальших проектів зі значним їх внеском.

### **3.3. Економічне обґрунтування та оцінювання ефективності реалізації напрямків сталого розвитку територіальної громади**

Після складання деталізованого плану реалізації заходів підтримки малого та середнього бізнесу в м. Полтава, проведено оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів за ранговим та аналітичним методом.

Для цього сформуємо карту результативності реалізації перспективних напрямків розвитку малого і середнього бізнесу за:

- економічними параметрами (зростання дохідності та рентабельності діяльності МСБ, зростання притоку потенційних споживачів до міста)
- соціальні параметри (зростання якості послуг та пропозицій на ринку, зростання зайнятості та рівня середньої заробітної плати)
- інституційні параметри (зростання доходів місцевого бюджету, удосконалення роботи відділів та служб державних інституцій).

Для визначення відповідності операційних цілей вище сформованим напрямкам розвитку проведено оцінку їх впливу за бальним методом і методом експертних досліджень у діапазоні від 0 до 10. Для проведення оцінки було проведено якісне соціологічне опитування підприємців, мешканців та працівників виконавчого комітету Полтавської міської ради (таблиця 4.5).

За результатами аналізу, найбільш ваговий результат отримує економічна складова розвитку малого і середнього бізнесу, в сумі 139 балів, найменшу суму балів отримує інституційне середовище розвитку малого і середнього бізнесу.

Таблиця 4.5 – Оцінка впливу проектів на забезпечення розвитку громади

Проекти за операційними цілями	Вплив на економічний розвиток МСП	Вплив на розвиток соціального середовища	Вплив на розвиток інституційного середовища
Проведення маркетингових досліджень	10	1	4
Підтримка розвитку бізнес-кластерів	6	7	5
Поліпшення якості адмінпослуг та регуляторного середовища	5	4	10
Проведення в місті виставок та форумів, створення відповідної інфраструктури	10	6	2
Удосконалення логістичної інфраструктури	10	10	2
Розвиток креативних індустрій	10	8	4
Розвиток туризму	6	10	10
Стимулювання експорту	10	4	6
Налагодження співпраці між освітніми закладами та бізнесом для розвитку ринку праці	8	10	4
Створення нових виставкових об'єктів, конферензалів	10	7	2
Розбудова інфраструктури підтримки бізнесу	10	2	10
Сприяння розвитку «зеленого» бізнесу, чистих виробництв	6	10	8
Підвищення рівня безпеки бізнесу і правопорядку	4	4	10
Маркетинг і брендинг бізнес-можливостей та ресурсів міста	10	10	6
Розробка інвестиційного плану міста	8	2	10
Проведення місцевих інвестиційних форумів	10	6	10
Підтримка інноваційних технологій, спрямованих на збалансоване використання ресурсного потенціалу міста	6	10	6
<b>Сума факторів впливу</b>	<b>139</b>	<b>111</b>	<b>109</b>

На основі оцінки впливу проектів операційних стратегічних цілей, визначимо основні результати від їх реалізації:

а) За стратегічною ціллю «Підтримка розвитку бізнес-кластерів» очікуються такі результати: створення бази даних продукції місцевих товаровиробників; інформування місцевих товаровиробників щодо можливості створення нових економічних зв'язків; створення місцевих бізнес-кластерів; підготовка, фінансування і впроваджені в життя бізнес-проектів підприємців-початківців; розробка та впровадження стратегічного документу з управління відходами м. Полтава; налагодження сталого діалогу щодо «зеленого» бізнесу та чистих виробництв між різними зацікавленими сторонами міста; підвищення рівня послуг у сфері енергоефективності та ресурсозбереження, що надаються ТПП, асоціаціями; підвищення якості надання бізнес-послуг у сфері енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій; збільшення обсягів зелених інвестицій, передача знань і технологій через державно-муніципальні, державно-приватні та муніципально-приватні партнерства.

б) За стратегічною ціллю «Стимулювання експорту»: створення нових економічних зв'язків; просування товарів полтавських виробників на міжнародних ринках; збільшення кількості продукції полтавських товаровиробників на міжнародних ринках; ознайомлення з продукцією, товарами та послугами місцевих виробників; отримання знань підприємцями про експортні можливості для власної продукції; отримання знань підприємцями про сучасні вимоги до виробництва продукції, процедури сертифікації, стандартизації, маркування та іншу корисну інформацію.

с) За стратегічною ціллю «Розвиток креативний індустрій»: створення системно-методологічного підґрунтя для розвитку як уже існуючих творчих особистостей та колективів, так і залучення до творчості нових представників громадськості; культурне виховання молоді; розкриття творчого потенціалу людей з нозологіями; збільшення туристичного потенціалу Полтавщини; залучення інвестицій у творчі галузі.

д) За стратегічною ціллю «Розвиток туризму»: реалізація даної стратегії приведе до забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в

умовах посилення конкуренції, збільшення попиту, як на міжнародні, так й на внутрішні туристичні продукти, зростання вимог споживачів до наповнення, різноманітності та якості туристично-рекреаційних послуг. Подальший розвиток туризму в Полтаві із застосуванням нетрадиційних, інноваційних підходів до організації управління галуззю, як на рівні управління культури Полтавського міськвиконкому, так і на рівні підприємств та установ – суб'єктів галузі. Зокрема дана стратегія забезпечить підвищення інвестиційної привабливості туристично-рекреаційного комплексу Полтавської територіальної громади та отримання додаткових надходжень до бюджету Полтавської територіальної громади за рахунок активізації місцевої громади.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що виявляється у розробленні теоретичних положень та методичних основ оцінювання та організування забезпечення заходів із сталого розвитку, що сприятиме зниженню рівня екологічних та соціальних ризиків з боку підприємств та зростанню ефективності їх діяльності.

Для вирішення поставленого завдання були використані такі методи емпіричного і теоретичного рівнів дослідження, як метод вимірювання та порівняння, системний метод, методи кореляційного, регресійного, кластерного аналізу, метод моделювання. Використані у роботі методи дозволили формалізувати досліджувані економічні процеси, явища, взаємозв'язки.

Основні висновки і результати, отримані в ході досліджень, зводяться до такого:

1. На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних вчених обґрунтовано необхідність та доцільність зусиль, спрямованих на організування та економічне оцінювання забезпечення заходів із сталого розвитку, що створить умови для зменшення рівня ризику та сприятиме ефективному формуванню та реалізації заходів із сталого розвитку в сфері побудови транспортних систем міст. За таких умов вимагають уточнення поняття сталого розвитку (стійкого) системи міст в системі управління сталим розвитком окремої територіальної громад.

2. Вивчення літературних джерел дозволили запропонувати класифікацію заходів із сталого розвитку міст, котра допоможе керівникам та фахівцям в сфері організації та забезпечення ефективності функціонування з управління сталим розвитком. В роботі обґрунтовано доцільність використання поняття «сталий розвиток», як сукупності умов, заходів,

засобів, котрі сприяють формуванню заходів із сталого розвитку соціально-економічної системи міста, а також визначено його місце в системі заходів із сталого розвитку, основні завдання, функції, принципи використання.

3. Громадський транспорт становить 55% всіх пересувань у місті Полтава. Планування якісної і комфортної системи громадського транспорту є важливою і першочерговою метою. Відповідно до Закону України «Про автомобільний транспорт», організатором перевезення пасажирів у місті є виконавчий комітет місцевої ради (міська адміністрація). Задля координації та реалізації концепції якісного транспорту, у роботі запропоновано запровадження удосконаленої інституціональної структури управління транспортної системою м. Полтава (рисунок 2.6.) Дана структура може реалізовуватися як єдина муніципальна організація, якій підпорядковані всі процеси або як публічно-приватне партнерство.

4. Досвід реформування системи транспорту українських міст та власні дослідження дозволили на засадах системного підходу розробити методичні рекомендації щодо оцінювання рівня розвитку сталої транспортної системи міста, що включають такі етапи: підготовчий етап, етап визначення інтегрального показника рівня розвитку системи заходів із сталого розвитку, етап аналізу отриманих результатів.

5. Вивчення досвіду європейських країн в сфері організації транспортної системи міст дозволило запропонувати методичні рекомендації щодо організування заходів із сталого розвитку транспортної системи м. Полтава, а також модель інформаційної взаємодії інфраструктурного забезпечення сталого розвитку.

6. В роботі сформовано базові підходи та раціональні заходи у сфері сталого розвитку соціально-економічної системи територіальної громади, які спрямовані на створення якісної та інтегрованої системи обслуговування, сервісів та діджиталізації. Ці заходи найбільшою мірою сприяють досягненню наступних цілей: покращення якості товарів, робіт, послуг; впровадження ефективної системи управління бізнесом; покращення умов

для маломобільних груп населення; розвиток мультимодальності та інтегрованості громадського транспорту; надання пріоритету руху громадському транспорту в загальному потоці; впровадження системи електронних платежів транспортних зборів; надання інформації учасникам дорожнього руху.

7. В контексті поширеного в менеджменті підходу до класифікації факторів внутрішнього середовища організації охарактеризовано напрямки організування інфраструктурного забезпечення заходів із сталого розвитку сфери транспорту в м. Полтава, що дозволить фахівцям адаптувати європейські основи управління сталим розвитком транспортної системи м. Полтава та уникати ризикових ситуацій при впровадженні обраного сценарію розвитку даної сфери.

8. Розроблена програма економічного розвитку малого та середнього бізнесу міста Полтава спрямована на вирішення проблем та реалізації завдань щодо ефективного розвитку продуктивних сил громади, раціональне використання ресурсного потенціалу, створення комфортних умов для започаткування та ведення бізнесу, для життєдіяльності населення, забезпечення екологічної безпеки та сприяння економічному зростанню міста. Це досягається через спільну реалізацію інтересів влади, громади та бізнесу.

9. В роботі у відповідності до кожного сценарію розвитку сталої соціально-економічної системи м. Полтава, розроблено композицію управлінських дій виконавчого комітету Полтавської міської ради щодо реалізації сценаріїв розвитку м. Полтава, основними з яких є: запроваджена автоматизована система збору та аналізу даних про ємність ринку та його споживчу цінність. збудовані пріоритетні безпеку; розроблені міські цільові програми з ремонту, технічного обслуговування та моніторингу комунальної інфраструктури, безпеки дорожнього руху; організовано заходи з нарощування потенціалу суб'єктів підприємництва.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.: зі змінами згідно з законом України від 8 грудня. 2004 р. №2222. – К.: Парламентське вид-во, 2005. – 98 с.
3. European Neighbours South and East. URL: <https://www.euneighbours.eu/en>. (дата звернення: 12.10.2019)
4. Organization for economic cooperation and development. Air emissions by source. URL: [https://www.oecdilibrary.org/environment/data/oecd-environment-statistics/emissions-of-airpollutants\\_data-00598-en](https://www.oecdilibrary.org/environment/data/oecd-environment-statistics/emissions-of-airpollutants_data-00598-en).
5. Zito, P. and Salvo, G. (2011). Toward an urban transport sustainability index : an European comparison. European Transport Research Review. Vol. 3, Issue 4, pp. 179–195. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12544-011-0059-0>.
6. 17 Цілей Сталого Розвитку [Електронний ресурс]. URL : <https://www.un.org/sustainabledevelopment>.
7. Андрєєва О.М. Європейський вимір інституційних компонентів концепції SMARTCITY як складової е-демократії / О.М. Андрєєва // Сутність та перспективи впровадження електронної демократії в Україні: матер. Міжнарод. наук.практ. конф. (Вінниця, 15.11.2016) — Вінниця: ВНТУ, 2017. — С. 33— 35.
8. Біла книга ЄС. URL: [http://www.transport-ukraine.eu/sites/default/files/white\\_book\\_transport\\_2050\\_ukr\\_0.pdf](http://www.transport-ukraine.eu/sites/default/files/white_book_transport_2050_ukr_0.pdf).
9. Богомолова Н.І. Особливості державного регулювання розвитку транспорту мегаполісу. Збірний науковий праць ДЕТУТ. Серія "Економічні науки". 2015. № 33. С. 213—218.

10. Бюджетна децентралізація : ключові виклики та досягнення. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/24/663318>
11. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 74-78
12. Гадзало Я.М., Гладій М.В., Саблук П.Т., Лузан Ю.Я. Розвиток аграрної сфери економіки в умовах децентралізації управління в Україні. К.: Аграр. наука, 2018. 328 с.
13. Гадзало Я.М., Жук В.М. Наукові основи розвитку аграрного підприємництва та сільських територій за селозберігаючою моделлю (наукова доповідь) / Я.М. Гадзало, В.М. Жук. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 40 с.
14. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: зб. наук. праць / кол. авт. Н. Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 2010. 224 с.
15. Державна політика в соціо-гуманітарній сфері: підручник / авт. кол.: В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник та ін.; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського. Київ: НАДУ, 2010. 284 с.
16. Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.
17. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація / відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. К.: Вид-во УАДУ, 2010. 488 с.
18. Дерун Т., Кочерга О. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2052>
19. Економіко-правові аспекти сталого розвитку : держава, регіон, місто : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р., м. Київ). – Київ : Наук. ред. В.А. Устименко. НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. 208 с.

20. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід Вишеградської четвірки : метод. посіб. / Р. Шарлея та ін. Київ, 2018. 76 с. 4.
21. Жук В.М. Обіг земель сільськогосподарського призначення в селозберігаючій моделі аграрного устрою України: наукова доповідь. К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2017. 96 с.
22. Закоморна К. Принцип муніципальної автономії як гарантія децентралізації публічної влади. Конституційне право. 2021. № 2. С. 143–147.
23. Запитання-відповіді щодо стратегії розвитку територіальної громади. URL: <https://www.prostir.ua/?news=zapytannya-vidpovidi-schodo-stratehiji-rozvytku-terytorialnoji-hromady>
24. Козак К. Енергоефективність концепції "розум не" місто / К. Козак, М. Тарасенко, А. Кудряшова // Теоретичні та прикладні аспекти радіотехніки і приладобудування: матер. Всеукр. наук. тех. конф. (Тернопіль, 89.06.2017). — Тернопіль: ТНТУ, 2017. — С. 213— 214.
25. Концепція розвитку сільських територій : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2015 р. № 995-р. URL : Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80>. (Last accessed: 21.03.2019).
26. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу (ТДК) України до 2025 року і подальший період. URL: <http://www.uchika.in.ua/koncepciya-rozvitku-transportno-dorojneogo-kompleksu-tdk-ukray.html>.
27. Концепція розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки та селозберігаюча парадигма ринку землі / Асоціація фермерів та приватних землевласників України; В.М. Жук, І.Ф.Томич та ін. К.: ТОВ ВП «Едельвейс», 2018. 104 с.
28. Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? URL:

<https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvid-stratehuvannya-vazhko-pryzhyvajetsya-usilskyh-hromadah>.

29. Лисяк Л.В., Биков Б.Д., Кушнір А.І. Зміцнення фінансового потенціалу об'єднаних територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації. Науковий погляд: економіка та управління. № 4(70). 2020. С. 84–89.

30. Лук'яненко І., Сидорович М. Бюджетно-податкова політика України: нові виклики: монографія. Київ: НаУКМА, 2014. 229 с.

31. Методичні рекомендації з формування системи кооперативних відносин / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк, Р. Я. Корінець, та ін. К.: ННЦ «ІАЕ», 2017. 68 с.

32. Микитюк П. П., Федірко М. М. Інституційні аспекти забезпечення розбудови ринку енергетичних послуг в Україні. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. №4. С. 18-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2017\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_4_4).

33. Мінрегіон: працюємо над тим, щоб до кінця року 1 000 громад мали власні стратегії розвитку. URL: [www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-praczuuyemo-nad-tym-shhob-do-kinczya-roku-1000-gromad-maly-vlasni-strategiyi-rozvytku/](http://www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-praczuuyemo-nad-tym-shhob-do-kinczya-roku-1000-gromad-maly-vlasni-strategiyi-rozvytku/) (дата звернення: 20.08.2021).

34. Надал С.В., Спасів Н.Я. Реалії об'єднання територіальних громад. Фінансова децентралізація та сталий розвиток: матер. II Міжнар. наук.-практ. сем. студ. і мол. уч. (Київ, 23–24 березня 2017 р.) К.: Аграр Медіа, 2017. С. 43– 44.

35. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України / [Гадзало Я.М., Жук В.М., Могилова М.М. та ін.]; за ред. Я.М. Гадзала. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2019. – 40 с.

36. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». URL : [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf).

37. Національна парадигма сталого розвитку України / за ред. акад. НАН України, д. т. н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б.Є. Патона ; вид. 2-е, перероб. і доп. К. : ІЕПСР НАН України, 2016. 72 с.

38. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

39. Оболенський О. Публічне управління: публічна сфера, публічне право і публічна політика – співвідношення понять [Електронний ресурс] / О. Оболенський, С. Лукін // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 2. – С. 3– 11. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums\\_2013\\_2\\_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_2_3.pdf).

40. Овчаренко Т. Модель фінансового менеджменту в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування у територіальній громаді. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial\\_Management\\_Modepdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial_Management_Modepdf)

41. Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 212 с.

42. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/kmu>.

43. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України - Електронний ресурс: Режим доступу - <http://www.mtu.gov.ua/>

44. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>.

45. Офіційний сайт Урядового порталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/annboxnews?box\\_id=244277705](http://www.kmu.gov.ua/control/annboxnews?box_id=244277705)

46. Політика сільського розвитку на базі громад в Україні [монографія] / О. М. Бородіна, С. В. Киричук, О. Л. Попова, І. В. Прокопа та ін. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2015. 70 с.

47. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17 червня 2020 року № 711-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 60. Ст. 1897.

48. Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законодавчих актів щодо удосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин : Закон України від 28 квітня 2021 р. № 1423-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> (дата звернення: 20.08.2021).

49. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI (поточна редакція від 24.07.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 12.08.2021).

50. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : проект Закону України від 07.08.2018 № 901. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЖН6YF00A> (дата звернення: 11.08.2021).

51. Про стратегію сталого розвитку України на період до 2030 р. : проект Закону України від 07.08.2018 р. № 9015. URL : Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ЖН6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ЖН6YF00A.html).

52. Проект Закону України "Про внесення змін до Господарського кодексу України (щодо узгодження з положеннями Цивільного кодексу України та деяких інших законодавчих актів) від 29 вересня 2020 р. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511)

53. Публічна політика : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2016. – 340 с.

54. Публічна політика та управління : наук. розробка / авт. кол. : С.О.Телешун, О.Р.Титаренко, С.В.Ситник, С.І.Вировий. – К. : НАДУ, 2010. – 36 с.

55. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика : монографія / О. М. Чальцева. – Вінниця : ФОП Барановська Т. П., 2017. – 336 с.

56. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія / [Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. та ін.]; за ред. О.Г. Шпикуляка. К.: ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с. 40

57. Розвиток селянських господарств в умовах трансформацій аграрного сектору економіки / [М. Й. Малік, М.М. Кропивко, В.А. Мамчур та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. К. : ННЦ «ІАЕ», 2017. 84 с.

58. Розвиток форм господарювання в сільському господарстві: проблеми і рішення: Наукова доповідь/ Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»; за ред. Ю.О. Лупенка [кол. авторів: Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяк, О.Г. Шпикуляк та ін.]. К. : ННЦ «ІАЕ», 2018. 54 с.

59. Розроблення публічної політики. Практичний посібник / Уклад. А.О.Чемерис.– К. : ТОВ «Софія». – 2011. – 128 с.

60. Ситник С.В. GR – інструмент функціонального представництва інтересів та забезпечення публічної політики/ С.В.Ситник //Відкриті очі [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2012/04/gr.html>

61. Сментина Н.В. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. Економічні інновації: зб. наук. праць. 2017. Вип. 64. С. 287–292.

62. Соціально-економічні засади розвитку сільських територій (економіка, підприємництво, менеджмент) : [монографія] / М.Й. Малік, М.Ф. Кропивко, О.Г. Булавка [та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ІАЕ, 2012. 639 с.

63. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем: навчальний посібник. За заг. ред. І.В. Недіна. Суми: ВТД «Університетська книга», 2017. 384 с.



64. Стратегічні напрями інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства на період до 2020 року / [Лупенко Ю. О., Дем'яненко М. Я., Кісіль М. І. та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка та М. І. Кісіля. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2012. 66 с.

65. Стратегічні напрями інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку сільського господарства на період до 2020 року / [Жук В.М., Мельничук Б.В., Метелиця В. М. та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка, В.М. Жука, Б.В. Мельничука. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2012. 66 с.

66. Стратегічні напрями матеріально-технічного забезпечення розвитку сільського господарства на період до 2020 року / [Підлісецький Г. М., Могилова М. М., Білоусько Я. К. та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка, Г. М. Підлісецького. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2013. 46 с.

67. Стратегічні напрями реформування управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій / [М. Ф. Кропивко, М. Й. Малік, О. В. Ковальова та ін.]; за ред. М. Ф. Кропивка. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2012. 82 с.

68. Стратегічні напрями розвитку підприємництва і кооперації в сільському господарстві на період до 2020 року / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, В. М. Заяць та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2013. 50 с.

69. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року / Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Булавка [та ін.] ; за ред. Ю.О. Лупенка та О.Г. Булавки. К. : ННЦ ІАЕ, 2013. 74 с.

70. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page) (дата звернення: 19.07.2021).

71. Україна у цифрах 2019: Статистичний збірник / За ред. І. Є. Вернега. К. : Державна служба статистики України, 2020. 241 с. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm).



72. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с

73. Формування об'єднаних територіальних громад у сільській місцевості (інформаційно-аналітичний огляд) / [Ю. О. Лупенко, М. М. Могилова, О. В. Самофал, Л. В. Грабовська, М. В. Капінус, В. М. Чопенко]. К.: ННЦ «ІАЕ», 2018. 46 с.

74. Хаустова В.Є. Теоретико-методичні засади побудови дорожніх карт як сучасного інструменту стратегічного планування соціально-економічних процесів. Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 140–153.

75. Хорошилова І. О. Побудова транспортної системи регіону на основі самоорганізації в умовах руйнування міжрегіональних зв'язків / І. О. Хорошилова, А. С. Алексєєв // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 квіт. 2015 р. — Тернопіль: "Крок". — 2015. — С. 383–384.

76. Якименко Н. В. Аспекти функціонування транспортно-логістичних кластерів в Україні та оптимізація управління їх потоковими процесами [Текст] / Н. В. Якименко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – №38. – С. 297-301.

77. Якименко Н. Перспективи інтеграції транспортної політики країн СНД / Н.Якименко / Вісник Хмельницького національного університету, - 2010,— №1, Т. 2. - С. 287-289.