

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ГЛИНСЬКИЙ НАЗАР ЮРІЙОВИЧ

УДК: 330.34:338.242[332.12:339.138](043.5)

**РИНКОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Спеціальність: 08.00.03 – Економіка та управління національним
господарством

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації
ЗАСВІДЧУЮ:

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Завербний А. С.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ /Н.Ю.Глинський/

Науковий консультант

Крикавський Євген Васильович

д.е.н., професор

Львів - 2022

АНОТАЦІЯ

Глинський Н.Ю. Ринковий інструментарій формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2022.

У дисертаційній роботі приділено увагу розгляду еволюції теорій місцевого розвитку та маркетингу, висвітлено зміни у теоретичних підходах до формування та реалізації стратегій місцевого розвитку в умовах трансформації національного господарства. Досліджено теоретико-методологічне підґрунтя динаміки місцевого розвитку, яка відображає тенденції соціально-економічного поступу територіальних утворень різного рівня, стимули розвитку за рахунок міжтериторіальної конкуренції, імплементації ринкового інструментарію в практику діяльності місцевого самоврядування та інтеграції засобів досягнення конкурентоспроможності економічними агентами різних рівнів системної ієрархії. З'ясовано основні напрями та пріоритети формування та реалізації маркетингу слабоурбанізованих територій як інструмента успішності розвитку слабоурбанізованих територій. У процесі дослідження узагальнено методологічні засади взаємообумовленості місцевого розвитку та конкурентоспроможності, результати застосування яких можуть слугувати основою для обґрунтування програмно-цільових заходів щодо формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій умовах трансформації національного господарства.

У першому розділі “Теоретичні засади імплементації ринкового інструментарію в управління розвитком слабоурбанізованих територій” визначено, що зміни, які відбулися, призвели до перегляду деякими вченими наукових концепцій, які домінували в економічних науках до 1980-х років.

Необхідність переформулювати існуючі погляди виникла через неможливість пояснити на основі попередніх концепцій і доктрин нові тенденції просторового розвитку. Критика стосувалась, зокрема, методів розвитку, які різними вченими обґрунтовувались на базі ідеї побудови відносин на осі центр-периферія та так званої «внутрішньої колонізації», згідно з якою багаті регіони, великі промислові та наукові центри домінують над прилеглими/сусідніми територіями, котрі є суттєво менш розвинуті. Такий підхід стимулював внутрішню міграцію: люди, народжені в менш індустріально розвинутих регіонах, були змушені покинути свої околиці в пошуках роботи. Критика такої моделі розвитку стосувалась пошуку альтернативи – більш гармонійного територіально розвитку та меншого підпорядкування єдиному центру.

Проілюстровано, що поняття регіонального розвитку та регіону переосмислюються на користь виміру територіальності, яку не слід сприймати виключно як механічну заміну понять. У класичних економічних теоріях простір, територія відігравали роль другорядного чинника та/або статичного місця для розміщення суб'єктів господарювання, ведення господарської діяльності. Територія сприймалася переважно як фізичний простір, визначений через призму розташування ресурсів, витрат на ведення бізнесу, розміщення робочої сили чи транспортних витрат, пов'язаних з фізичним подоланням цього простору. Визначено, що слід принципово іншим чином трактувати простору/території в процесах розвитку. Територія визначається через призму відносин і діяльності місцевих економічних агентів, а також соціального та інституційного капіталу. І в такому трактуванні територія є джерелом багатьох нематеріальних ресурсів, таких як: інформація, знання, інновації. Це місце, де створюються ресурси та можливості розвитку суб'єктів.

Запропоновано виокремити чотири основні напрямки опису території як об'єкту управління: географічний, інституційний, соціальний та контекстуальний. Такий концептуальний погляд передбачає застосування ринкового інструментарію формування та реалізації стратегій із врахуванням

специфіки управлінської практики, притаманної публічному управлінню на базовому рівні адміністративно-територіального устрою.

Визначено, що невід'ємною характеристикою поняття місцевого розвитку є конкурентність - діяльність соціально-економічної системи у середовищі конкуренції за обмежені ресурси розвитку. Цілі розвитку, сформульованих на регіональному та національному рівнях, окрім іншого, передбачають територіально зрівноваженість розвитку, відображаючи таким чином потребу досягнення гомогенності розвитку територій в соціальному, економічному та екологічному вимірах. Натомість адміністративні одиниці базового рівня (які, власне, і є об'єктом дій та рішень, що реалізуються в рамках процесу місцевого розвитку) в цьому сенсі, диспонуючи внутрішніми ресурсами та знаходячись у певному спільному для усіх зовнішньому середовищі прагнуть максимізувати власні вигоди, досягаючи таким чином попередньо визначених стратегічних цілей розвитку. Тому природньо, місцевий розвиток реалізується в межах сукупності соціально-економічних систем, кожна з яких конкурує за обмежені інвестиційні ресурси, туристичні потоки, населення, які вільні у власному виборі на користь тієї чи іншої системи.

Базуючись на припущенні про конкурентний характер отримання ресурсів розвитку, сформульовано необхідність застосування ринкового інструментарію до управління місцевим розвитком. Особливо актуальним це питання стоїть для слабоурбанізованих територій, оскільки для цих територій часто ситуація отримання зовнішніх або цінність існуючих внутрішніх ресурсів ускладнюється цілим рядом обмежуючих факторів. В широкому розумінні застосування поняття ринкового інструментарію по відношенню до слабоурбанізованих територій, він передбачає зміну управлінської парадигми із згаданої вище адміністративної на парадигму маркетингового управління, котра визначає перцепцію зовнішнього середовища територіальної громади як середовища конкурентного, в якому цільова функція системи (підвищення якості життя населення) потребує більш ефективного, в порівнянні з конкурентами, задоволення потреб клієнтів.

Доведено, що основоположним для забезпечення ефективності такої діяльності є застосування маркетингового інструментарію в стратегічному управлінні місцевим розвитком, в тому числі при розробці та реалізації конкретних програмних документів. Під цим поняттям слід розуміти інтегральну єдність функціональних складових комплексу маркетингу – товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик.

Базуючись на інтеграції існуючих підходів до визначення ролі та місця місцевої влади у залученні інвестиційних ресурсів в місцеву економіку, представлено удосконалення моделі, яка ілюструє співвіднесення процесу вибору інвестором місця розташування підприємства та дій органу самоврядування в межах реалізації політики зовнішніх комунікацій з метою впливу на прийняття ним рішення на користь конкретної територіальної громади. Пропонована модель вибору інвестором місця розташування підприємства та ролі місцевого самоврядування на кожному з етапів цього процесу базується ідеї формування доданої вартості та клієнтоорієнтованому підході. Де-факто, вона є її екстраполяцією у сферу публічного управління, що дозволяє зацікавленим в місцевому розвитку інституціям формувати дієвий механізм впливу на залучення інвестицій в місцеву економіку.

Розширено перелік характеристик за рахунок м'яких характеристик, які важко піддаються квантифікації однак є важливими складовими мультикритеріальної моделі вибору інвестором місця розташування проєкту та передбачають суб'єктність місцевої влади по їх формуванню.

У другому розділі «Методологічні основи формування ринкового забезпечення стратегії розвитку слабоурбанізованих територій» проаналізовано можливості застосування ринкових принципів в управлінні комунальним господарством. Визначено, що стосовно можливостей застосування ринкової моделі при наданні комунальних послуг, то у цьому випадку місцевій раді відводиться роль регулятора, який згруповує у собі комплекс управлінських функцій. Як варіант, цим може займатись відповідний структурний підрозділ виконкому місцевої ради. Однак, з огляду і на практику, прийняту в Європі, і

враховуючи вітчизняні реалії, більш прийнятним рішенням у даному випадку бачиться варіант формування відокремленої, але пов'язаної з місцевою адміністрацією, структури. Такий спосіб дозволяє збільшити самостійність дій та об'єктивну обґрунтованість рішень у питанні управління місцевим комунальним господарством.

Обґрунтовано потребу забезпечення інтеграції некомерційної і комерційної складових маркетингової концепції в процесі формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, які, в даному випадку, передбачають не лише відсутність їхнього антагонізму, але також органічне поєднання та взаємодоповнення. Більш того, симбіоз некомерційної і комерційної складових маркетингової діяльності на рівні слабоурбанізованої території повинен прагнути до синергізм некомерційної діяльності, який знаходить своє вираження у максимізації соціального ефекту – підвищенні якості життя населення. Або, інакше кажучи, в основі такої інтеграції повинна бути не проста “арифметична сума” некомерційної і комерційної складових, але й міститись можливість досягнення соціального ефекту на новому якісному рівні.

На підставі співвіднесення практики формування та реалізації стратегій місцевого розвитку в період до початку активної фази адміністративно-територіальної реформи, виокремлено причини, які обумовлювали дисфункційність цих документів як інструментів довгострокового планування: брак фінансової спроможності, каденційний принцип управління територіальними громадами, недостатній рівень управлінської свідомості, зокрема – в частині формування та реалізації стратегій розвитку.

Запропоновано адаптувати метод аналізу SWOT до умов його застосування в процесі формування стратегії розвитку територіальної громади. Запропонований підхід дозволить визначити найбільш вагомі чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ в незалежності від того, до якої групи вони належать. Подальше агрегування оцінок в розрізі внутрішніх та зовнішніх чинників показуватиме, які саме чинники (позитивні чи негативні) переважають для досліджуваної територіальної громади.

У третьому розділі «Функціонування слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства» проілюстровано процеси деаграризації, характерні в сучасних умовах для слабоурбанізованих територій. Вплив сільськогосподарської діяльності на формування функціональних структур слабоурбанізованих територій протягом останніх років поступово редукується. Це створює нові можливості для їхнього економічного розвитку, трансформації місцевої економічної бази. Описана ситуація в тій чи іншій мірі характерна для усіх регіонів України, так як демографічні та соціально-економічні процеси у них відбуваються за значної кількості спільних знаменників, таких як урбанізація, субурбанізація, зростання продуктивності праці в сільському господарстві, зростання промислового потенціалу слабоурбанізованих територій, особливо тих із них які знаходяться в межах агломерацій великих міст. Важливим в цьому контексті є також відмітити поступове впровадження ринку землі, прогнозованим наслідком якого, як відмічають експерти, буде подальша концентрація земельних ресурсів в рамках великих агрохолдингів з їх утилітарним підходом до ведення господарства та низьким рівнем прив'язаності до території.

Досліджено роль та місце слабоурбанізованих територій на осі «центр-периферія». На підставі прикладу м. Львова і прилеглих територій та проблем та можливостей, які постають на шляху кооперації окремих адміністративно-територіальних одиниць базового рівня в рамках інтегрованого агломераційного утворення, визначено, що ситуацію ускладнюється також загострення процесів міжтериторіальної конкуренції за обмежені за своєю природою інвестиційні ресурси та туристичні потоки. Це, в свою чергу, актуалізує як для окремих населених пунктів, так і їхніх формальних та не формальних об'єднань (яким, зокрема, і є міська агломерація) потребу удосконалення концептуальних підходів щодо територіального управління та приведення їх у відповідність до вимог зовнішнього середовища, умови діяльності якого слід описувати маркетинговими категоріями.

Доведено довгострокову вигоду, яка постає від усунення антагоністичних принципів співіснування сусідніх територій. Очевидність вигоди від співпраці обумовлена об'єктивністю ситуації взаємної залежності територій агломерації, що, в свою чергу, повинно слугувати переконливим аргументом для відповідних органів місцевого самоврядування щодо потреби прийняття консенсусного рішення в рамках формування концептуального проєкту взаємодії. Додатковим аргументом такої вигоди є той факт, що жодна із слабоурбанізованих територій Львівської агломерації (як, зрештою, в значній мірі, і її місто-ядро Львів) не є самодостатнім у формування комплексних пропозицій для потенційних інвесторів, оскільки при реалізації інвестиційних проєктів практично завжди, у тій або іншій формі, зачіпаються інтереси територіальних громад сусідніх населених пунктів: сіл, селищ міського типу, міст. Зазначено, що висновки, здійснені для досліджуваного об'єкту можна екстраполювати на інші агломераційні утворення.

Виокремлено специфічні особливості, важливі в контексті належного фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку адміністративно-територіальних утворень базового рівня загалом та слабоурбанізованих територій зокрема.

У розділі 4 «Формування та реалізація стратегій розвитку слабоурбанізованих територій» проведений контент-аналіз діючих стратегічних документів дозволив структурувати пріоритетні напрямки прикладення зусиль слабоурбанізованих територій, направлені на довгострокову перспективу. Емпіричні дослідження практики формування та реалізації стратегій місцевого розвитку дозволили виокремити переваги у їх диспонуванні.

Дослідження перцепції керівним складом органів місцевого самоврядування ринкових інструментів в процес реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій дозволило ідентифікувати рівень їхньої ефективності та виокремити дієвість інструментарію системи маркетингових комунікацій для просування місцевих інвестиційних можливостей.

Запропоновано методичні основи до ідентифікації критеріїв позиціонування територіальних громад, які передбачають класифікація цільових аудиторій впливу, в увазі яких зацікавлені громади та співвіднесення власних точок позиціонування з конкуруючими позиціями інших територіальних громад. Показано, що при позиціонуванні слабоурбанізовані території орієнтуються на багатовимірний підхід: кількість критеріїв, які вони використовували у формулюваннях, коливається у широких межах, що суттєво дисонує на фоні практики позиціонування, яка застосовується на ринку товарів кінцевого споживання, де превалює мінімалістичний підхід.

В рамках розвитку етимологічно-семантичної складової теоретико-методологічної бази дослідження практики позиціонування на місцевому рівні, визначено, що у якості інформаційного вираження позиціонування території слугує стратегічне бачення, яке прописане в планувальних документах, сформованих на довгострокову перспективу. Таке трактування обґрунтовується тією роллю, яку відіграє це поняття у системі цілепокладання стратегії розвитку громади: воно відбиває ту унікальність території, яка не може бути скопійована іншими територіями, використовується у різних промоційних, інформаційних матеріалах, направлених на різну цільову аудиторію: як зовнішню, так і внутрішню.

Також обґрунтовано, що при окресленні цільових аудиторій в маркетингу території доцільно орієнтуватись на принципові різниці між ними на предмет того, які саме характеристики мегатовару території є важливими для них. Згідно із таким критерієм у якості клієнтів території слід вважати туристів і відвідувачів, інвесторів і місцевий бізнес та діючих і потенційних мешканців.

Проілюстровано, що швидкі зміни, які відбуваються в інституційній інфраструктурі в процесі децентралізації, не слід трактувати як однозначну передумову успішності місцевого розвитку в кожному окремо взятому випадку. Швидше, вони відіграють роль каталізатора управлінського потенціалу, людського та соціального капіталу, яким диспонує та чи інша територія. Для тих територіальних громад, в яких діє ефективна система місцевого самоврядування,

додаткові повноваження та ресурси дають змогу показати результат від дій та рішень не лише в стратегічній, але й у середньостроковій та короткостроковій перспективах.

У розділі 5 «Пріоритети імплементації ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій» аргументовано необхідність імплементації в управлінську практику органів місцевого самоврядування нового організаційно-методичного підходу до реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, який передбачає підвищення рівня їхньої конгруентності - рівня комплементарності діяльності та спільності інтересів внутрішніх зацікавлених сторін, які детермінують сталий в часі та зрівноважений за економічною, соціальною та екологічною сферами розвиток території.

Встановлено, що моделювання є одним з основних етапів планування розвитку цих адміністративних одиниць. Визначено, моделювання на місцевому рівні повинно знаходитись у тісному взаємозв'язку з аналогічними процесами на регіональному та національному рівнях. У цій взаємодії повинна будуватись модель, яка дозволяє правильно планувати розвиток і відповідне використання ресурсів: як фінансових, так і людських. Інформаційною базою для моделювання сценаріїв розвитку слабоурбанізованих територій є їхні стратегічні документи, які містять ієрархію цілей та завдань, визначених на коротко-, середньо- та довгострокову перспективи.

Обґрунтовано, що імплементацію ринкового інструментарію в управлінську практику органів місцевого самоврядування в умовах конкуренції за обмежені ресурси розвитку необхідно сприймати як хоча й не достатню, проте необхідну умову для забезпечення ефективності процесів формування та реалізації стратегій розвитку на первинному рівні публічного управління – управління територіальними громадами. З огляду на це, особливої ваги у світлі вищесказаного набуває питання опрацювання належного інституційного забезпечення, на якому б базувалося застосування цього інструментарію, тобто опрацювання сукупності принципів та правил прийняття рішень в ринковій

парадигмі місцевого управління, а також визначення інституційних одиниць (організацій), уповноважених бути суб'єктами опрацювання цих рішень та координування зусиль по реалізації на їх підставі відповідних завдань. У якості основного напрямку модернізації структури управління органів місцевого самоврядування малих територіальних громад визначено формування координаційного центру прийняття/розробки рішень місцевої влади як самостійного суб'єкта ринкових взаємовідносин. Це забезпечить концентрацію повноважень із формування інформаційної бази даних, дослідно-аналітичного потенціалу та повноважень із прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління місцевим економічним розвитком.

Ключові слова: слабоурбанізована територія, ринковий інструментарій, стратегія розвитку, місцевий економічний розвиток, маркетинг, національна господарство.

ANNOTATION

Hlynskyy N. Market tools for the formation and implementation of development strategies of low-urbanized territories in the transformation of the national economy. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a Doctor Degree in Economics, specialty 08.00.03 - Economics and management of a national economy. - Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2022.

The dissertation focuses on the evolution of local development and marketing theories, highlights changes in theoretical approaches to the creation and implementation of local development strategies in the context of the transformation of the national economy. The theoretical and methodological basis of the dynamics of local development, which reflects the trends of socio-economic development of local entities of different levels, incentives for development through inter-territorial competition, the implementation of market instruments in the practice of local self-government and the integration of means of achieving competitive ability of economic agents at different levels of the system hierarchy, is investigated. The main areas and priorities of the creation and implementation of marketing of low-urban territories as a tool for the successful development of low-urban territories are clarified. The study summarizes the methodological principles of interdependence of local development and competitiveness, the results of which can serve as a basis for substantiation of program-targeted measures regarding the creation and implementation of strategies for the development of low-urban territories in the conditions of transformation of the national economy.

In the first section "Theoretical foundations of the implementation of market tools in the management of the development of low-urban territories" it is determined that the changes that have taken place have led some scientists to revise the scientific concepts that dominated in Economic Sciences until the 1980s. The need to restate existing views arose due to the inability to explain new trends in spatial development on the basis of previous concepts and doctrines. The criticism concerned, in particular, the methods of development, which were justified by various scholars on the basis of

the relations building ideas on the center-periphery axis and the so-called "internal colonization", according to which rich regions, large industrial and scientific centers dominate over the adjacent/neighboring territories, which are significantly less developed. This approach stimulated internal migration: people born in less industrially developed regions were forced to leave their neighborhoods to search work. Criticism of this model of development concerned the search for an alternative – more harmonious territorial development and less subordination to a single center.

It is showcased that the concepts of regional development and region are being reinterpreted in favor of the territoriality dimension, which should not be perceived solely as a mechanical substitution of concepts. In classical economic theories, space and territory played the role of a secondary factor and/or static place for placing business entities and conducting economic activities. The territory was perceived mainly as a physical space, defined through the prism of the location of resources, the cost of doing business, the placement of labor power, or transportation costs associated with the physical overcoming of this space. It is determined that spaces/territories should be interpreted in a fundamentally different way in development processes. The territory is defined from the prospective of relations and activities of local economic agents, as well as social and institutional capital. And in this interpretation, the territory is a source of many intangible resources, such as: information, knowledge, innovation. This is a place where resources and opportunities for development are created.

It is proposed to distinguish four main areas of description of the territory as an object of management: geographical, institutional, social and contextual. This conceptual view provides for the use of market tools for the creation and implementation of strategies, taking into account the specifics of management practices inherent in public administration at the basic level of administrative-territorial structure.

It is determined that an integral feature of the concept of local development is competitiveness - the activity of the socio-economic system in a competitive landscape for limited development resources. The development goals stated at the regional and national levels, among other things, envisage territorially balanced development, thus

reflecting the need to achieve homogeneity of territorial development in social, economic and environmental dimensions. Instead, the administrative units of the basic level (which, in fact, are the object of actions and decisions implemented within the framework of the local development process) in this sense, disposing of internal resources and being in a certain common external environment, seek to maximize their own benefits, thus achieving predefined strategic development goals. Therefore, naturally, local development is implemented within a set of socio-economic systems, each of which competes for limited investment resources, tourist flows, and the population, which are free in their own choice in favor of a particular system.

Based on the assumption of the competitive nature of obtaining development resources, the necessity of applying market tools to local development management is worded. This issue is particularly relevant for low-urban territories, since for these territories the situation of obtaining external or the value of existing internal resources is often complicated by a number of limiting factors. In a broad sense, the application of the concept of market tools in relation to low-urban territories, it involves a change in the management paradigm from the above-mentioned administrative paradigm to the paradigm of marketing management, which determines the perception of the external environment of the territorial community as a competitive environment, in which the target function of the system (population quality life improving) requires more effective, in comparison with competitors, satisfaction of customers' needs.

It is proved that the fundamental for ensuring the effectiveness of such activities is the use of marketing tools in the strategic management of local development, including the development and implementation of specific program documents. This concept should be understood as the integral unity of the functional components of the marketing complex – commodity, price, sales and communication policies.

Based on the integration of existing approaches to determining the role and place of local authorities in rising funds available for investment to the local economy, the improvement of the model is presented, which illustrates the correlation of the process of choosing the location of an enterprise by an investor and the actions of a self-government body within the framework of implementing the policy of external

communications in order to influence their decision-making in favor of a particular territorial community. The proposed model of investor's choice of the enterprise location and the role of local government at each stage of this process is based on the idea of value creation and customer-oriented approach. De facto, it is its extrapolation to the sphere of Public Administration, which allows institutions interested in local development to form an effective mechanism for influencing the investment raising in the local economy.

The list of features has been expanded to include soft features, which are difficult to quantify but are important components of the multicriteria model of investor's choice of project location and provide for the subjectivity of local authorities in their establishment.

In the second chapter "Methodological foundations for the formation of market support for the development strategy of low-urban territories" the possibilities of applying market principles in the management of public utilities are analyzed. It is determined that regarding the possibilities of applying the market model in the provision of Public Utilities, in this case the local council is assigned the role of a regulator that groups a set of managerial functions. Alternatively, this can be done by the relevant structural division of the executive committee of the local council. However, taking into account the practice adopted in Europe and taking into account domestic realities, a more acceptable solution in this case is the option of creating a separate structure connected with the local administration. This method allows increasing the independence of actions and objective validity of decisions in the management of local Public Utilities.

The necessity of ensuring the integration of non-commercial and commercial components of the marketing concept in the process of creating and implementing strategies for the development of low-urban territories, which, in this case, involve not only the absence of their antagonism, but also organic combination and complementarity, is substantiated. Moreover, the symbiosis of non-commercial and commercial components of marketing activities at the level of a low-urban territory should strive for synergy of non-profit activities, which finds its expression in

maximizing the social effect - improving the population life quality. Or, in other words, such integration should not be based on a simple “arithmetic sum” of non-profit and profit components, but also contain the possibility of achieving a social effect at a new qualitative level.

Based on the correlation of the practice of creation and implementation of local development strategies in the period before the beginning of the active phase of administrative and territorial reform, the reasons that caused the dysfunction of these documents as long-term planning tools are identified: lack of financial capacity, cadential principle of managing territorial communities, insufficient level of managerial consciousness, in particular, in terms of creating and implementing development strategies.

It is proposed to adapt the SWOT analysis method to the conditions of its application in the process of creating a territorial community development strategy. The proposed approach will allow determining the most significant factors of the internal and external environment, regardless of which group they belong to. Further aggregation of estimates in the context of internal and external factors will show which factors (positive or negative) prevail for the territorial community under study.

The third chapter "Functioning of low-urban territories in the context of transformation of the national economy" illustrates the de-ruralization processes characteristic of low-urban territories in modern conditions. The influence of agricultural activity on the formation of functional structures of low-urban territories has been gradually reduced in recent years. This creates new opportunities for their economic development and transformation of the local economic base. The described situation is more or less typical for all regions of Ukraine, since demographic and socio-economic processes in them occur with a significant number of common denominators, such as urbanization, suburbanization, growth of labor productivity in agriculture, growth of industrial potential of low-urban territories, especially those that are located within agglomerations of large cities. It is also important in this context to note the gradual introduction of the land market, the predicted consequence of which, as experts note, will be the further concentration of land resources within large agricultural

holdings with their utilitarian approach to farming and low level of attachment to the territory.

The role and place of low-urban territories on the "center-periphery" axis are studied. Based on the example of the city of Lviv and adjacent territories and the problems and opportunities that arise on the way of cooperation of individual administrative-territorial units of the basic level within the framework of creation of an integrated agglomeration, it is determined that the situation is complicated by the aggravation of inter-territorial competition for limited investment funds and tourist flows. This, in turn, actualizes both for individual localities and their formal and non-formal associations (which, in particular, is an urban agglomeration) the need to improve conceptual approaches to territorial management and bring them in line with the requirements of the external environment, the conditions of which should be described by marketing categories.

The long-term benefits that arise from the elimination of antagonistic principles of coexistence of neighboring territories are proved. The obvious benefits of cooperation are due to the objectivity of the situation of mutual dependence of the agglomeration territories, which, in turn, should serve as a convincing argument for the relevant local self-government bodies regarding the need to make a consensus decision within the framework of creating a conceptual cooperation project. An additional argument for this benefit is the fact that none of the low-urban territories of the Lviv agglomeration (as, in the end, to a large extent, its core city is Lviv) is not self-sufficient in the creation of comprehensive proposals for potential investors, since the implementation of investment projects almost always, in one form or another, affects the interests of territorial communities of neighboring settlements: villages, urban-type settlements, cities. It is noted that the conclusions made for the object under study can be extrapolated to other agglomeration establishments.

Specific features that are important in the context of proper financial support for the implementation of strategies for the development of basic-level administrative-territorial entities in general and low-urban territories in particular are highlighted.

In Chapter 4 "Creation and implementation of strategies for the development of low-urban territories", a content analysis of existing strategic documents allowed us to structure priority areas for applying efforts of low-urban territories aimed at the long term outlook. Empirical studies of the practice of creating and implementing local development strategies have made it possible to highlight the advantages in their disposition.

The study of the perception of market tools by the management of local self-government bodies in the process of implementing strategies for the development of low-urban territories allowed us to identify the level of their effectiveness and highlight the effectiveness of the tools of the marketing communications system to promote local investment opportunities.

Methodological foundations for identifying criteria for positioning territorial communities are proposed, which provide for the classification of target audiences of influence, in the attention of which communities are interested, and the correlation of their own positioning points with competing positions of other territorial communities. It is shown that when positioning low-urban territories are guided by a multidimensional approach: the number of criteria that they used in the formulations varies widely, which is significantly discordant against the background of positioning practices that are used in the market of final consumer goods, where a minimalistic approach prevails.

Within the framework of the development of the etymological and semantic component of the theoretical and methodological basis for the study of the practice of positioning at the local level, it is determined that the strategic vision, which is prescribed in the planning documents formed for the long term outlook, serves as an informational expression of the positioning of the territory. This interpretation is justified by the role that this concept plays in the system of goal setting of the community development strategy: it reflects the uniqueness of the territory, which cannot be copied by other territories, is used in various promotional and informational materials aimed at different target audiences: both external and internal.

It is also proved that when identifying target audiences in the marketing of a territory, it is advisable to focus on the fundamental differences between them regarding which characteristics of the territory's mega commodity are important for them. According to this criterion, tourists and visitors, investors and local businesses, as well as current and potential residents should be considered as clients of the territory.

It is showcased that the rapid changes that occur in the institutional infrastructure in the process of decentralization should not be interpreted as an unambiguous prerequisite for the success of local development in each individual case. Rather, they play the role of a catalyst for the managerial potential, human and social capital that a particular territory disposes of. For those territorial communities that have an effective system of local self-government, additional powers and resources allow showing the result of actions and decisions not only in the strategic, but also in the medium and short term outlook.

Chapter 5 "Priorities of implementation of market tools in the creation and implementation of strategies for the development of low-urban territories" argues the need to implement in the management practice of local self-government bodies a new organizational and methodological approach to the implementation of strategies for the development of low-urban territories, which provides for increasing the level of their congruence - the level of complementarity of activities and common interests of internal stakeholders, which determine the sustainable in time development of the territory and balanced in the economic, social and environmental spheres.

It is established that modeling is one of the main stages of planning the development of these administrative divisions. It is determined that modeling at the local level should be closely interrelated with similar processes at the regional and national levels. In this interaction, a model should be built that allows properly planning the development and appropriate use of resources: both financial and human. The information base for modeling scenarios for the development of low-urban territories is their strategic documents, which contain a hierarchy of goals and objectives defined in the short, medium and long term outlook.

It is proved that the implementation of market tools in the management practice of local self – government bodies in conditions of competition for limited development resources should be perceived as, although not sufficient, but necessary condition for ensuring the effectiveness of the processes of creation and implementation of development strategies at the primary level of public administration-management of territorial communities. In view of this, the issue of elaboration of proper institutional support, on which the application of this toolkit would be based, that is, the elaboration of a set of principles and rules for decision-making in the market paradigm of local governance, as well as the definition of institutional units (organizations) authorized to be the subjects of processing these decisions and coordinating efforts to implement relevant tasks on their basis, is of particular importance in the light of the above. As the main area of modernization of the management structure of local self-government bodies of small territorial communities, the creation of a coordination center for decision-making/development of local authorities as an independent subject of market relations is defined. This will ensure the concentration of authority to form an information database, research and analytical potential and authority to make reasoned decisions in the field of managing local economic development.

Keywords: : low-urbanized territory, market tools, development strategy, local economic development, marketing, national economy.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Глинський Н. 2022а. *Стратегії розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

2. Hlynskyu N., Liulchak Z., Binda J. et al., 2021. Financial competencies in the institutional dimension: колективна монографія. Bielsko-Biala: Bielsko-Biala School of Finance and Law University Press, 203 p. (*Особистий внесок: оброблення результатів дослідження фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій та здійснення висновків*).

3. Hlynskyu N., Hirna O., 2012. *Global, continental, national and regional conditions of local development: колективна монографія*. Gdańsk: Publishing House "ADNDU", 180 s. (*Особистий внесок: оброблення результатів дослідження економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць базового рівня та здійснення висновків*).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4. Глинський Н.Ю., 2011. Маркетинг міста у формуванні сприятливого бізнес-середовища. *Збірник наукових робіт Харківського національного економічного університету «Управління розвитком»*, 4(101), с. 64-65.

5. Глинський Н.Ю., 2012б. Організаційно-інституційні зміни містообслуговуючого комплексу в умовах ринкової економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика», 735, с. 47-54.

6. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012. Дуалізм територіальної громади в контексті маркетингу міста. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*, 127, с. 89-95 (*Особистий внесок: оброблення та опис результатів дослідження, здійснення висновків*).

7. Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012а. Застосування маркетингової концепції для підвищення інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.10. - с. 163-169. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ*). (Особистий внесок: оброблення результатів дослідження та здійснення висновків).

8. Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012в. Формування комплексу маркетингу малих міст Львівської агломерації. *Збірник наукових праць з економічних та юридичних наук “Наукові записки Львівського університету бізнесу та права”*, 9, с. 22-27 (Особистий внесок: аналіз літературних джерел, опис результатів дослідження, підведення підсумків).

9. Глинський Н.Ю., 2012а. Маркетингове дослідження можливостей малих міст Львівської агломерації у формуванні інтегрованої системи маркетингового управління. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць Київського національного економічного університету*, 28. с. 325–337.

10. Глинський Н.Ю., Карий О.І., Дриль О.І., 2013. Чинники соціально-економічного розвитку малих населених пунктів Львівської агломерації (на прикладі Великого Любена).. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2, с. 276–286. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок: аналіз результатів дослідження та здійснення висновків).

11. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б. 2013. Ланцюг поставок та формування доданої вартості на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія «Логістика», 762, с. 41–47. (Особистий внесок: огляд літературних джерел, оброблення результатів дослідження та підведення його підсумків).

12. Глинський Н.Ю., Карачевська Н.А., 2013. Проблеми та перспективи інтернет-реклами в Україні. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 23.11, с. 352–359.

(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, DOAJ)
(Особистий внесок: аналіз літературних джерел та здійснення висновків).

13. Глинський Н.Ю., Бончик Ю.С., 2014. Соціальні мережі як канал маркетингової комунікації. *Регіональний збірник наукових праць «Прометей»*. 23.11, с. 352–359. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus)*. *(Особистий внесок: аналіз літературних джерел та здійснення висновків за результатами дослідження).*

14. Глинський Н.Ю., Карий О.І., 2015. Маркетингова концепція управління розвитком міста. *Науковий вісник МДУ. Серія Економіка*, 1(3), с. 155-160. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, RePEc, Ulrich's Periodicals Directory)* *(Особистий внесок: оброблення та опис результатів дослідження).*

15. Hlynskyy N., Krykavskyy Y., Fihun N. 2016. Logistics security in the system of countries national security. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*. 848, с. 31-37 *(Особистий внесок: аналіз літературних джерел та оброблення результатів дослідження).*

16. Глинський Н.Ю., 2018. Місцеве самоврядування як активний суб'єкт господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*. 892, с. 272–278.

17. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Кобилюх О.Я., 2018. Визначення суб'єктів та об'єктів управління в територіальному маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 17, с. 272–277. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar)*. *(Особистий внесок: оброблення та опис результатів дослідження, формулювання висновків).*

18. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Савченко Ю.Т., 2019. Зміна парадигми управління слабоурбанізованими системами в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Інтелект-XXI*. 6(1), с. 44–50. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar)*. *(Особистий внесок: формулювання гіпотез та опис результатів дослідження).*

19. Hlynskyu N., Karyu O., Hirna O. B., 2019. Strategic planning of a city development on the results of the previous strategic plan of its development. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 6(1), P. 36–46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*) (Особистий внесок: оброблення та опис результатів проведеного дослідження).

20. Глинський Н. Ю., Карий О.І., 2019. Об'єднання зусиль територіальних громад з метою використання їх туристично-рекреаційного потенціалу. *Ефективна економіка*. 6, с. 44–50. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*) (Особистий внесок: опис результатів дослідження та формулювання висновків).

21. Глинський Н.Ю., 2021. Особливості управління слабоурбанізованою територією в Україні. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. 6, с. 108-111. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

22. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Кобиліух О. Я., 2021. Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19: перспектива логістичного оператора, клієнта та слабоурбанізованої території. *Приазовський економічний вісник*. 4 (27), С. 62–67. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок: опис результатів дослідження).

23. Hlynskyu N., 2021b. Finance of low-urbanized territories as an integral part of the public finance system, *Економіка та суспільство*. 32. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, DOAJ, Eurasian Scientific Journal Index*).

24. Глинський Н. Ю., 2022b. Характеристика поняття «місцевий розвиток» через призму трансформації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. 38. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, DOAJ, Eurasian Scientific Journal Index*).

25. Глинський Н. Ю., Крикавський Є.В., 2022. Обґрунтування ринкового підходу до управління слабоурбанізованими територіями в умовах трансформації національного господарства. *Інфраструктура ринку*. 66, с. 56-60.

(Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок: аналіз літературних джерел, оброблення та опис результатів дослідження).

26. Глинський Н. Ю., Маляр Р., Іваницький Р. 2022. Моделювання процесу вибору локалізації інвестиційного проєкту: ринковий аспект. *Академічні візії*. 8-9/2022, С. 29-38. (Особистий внесок: побудова та опис моделі процесу вибору місця реалізацій інвестмційного проєкту)

1.3. Статті у виданнях, що включені до наукометричних баз даних

Scopus / Web of Science

27. Hlynskyu N., Khlivna I., Metelenko N., Syta Y., Simonenko A., Sizonenko S., 2020. Digitalization of the management system of administrative-territorial units of Ukraine. *Estudios de Economia Aplicada*, 38-3(1). (Особистий внесок: концепція дослідження та здійснення висновків).

28. Hlynskyu N., Hirna O., 2022. Positioning of low-urbanized territories based on self-identification: The case of Ukraine, *Problems and Perspectives in Management*, 8(1), pp. 229-246 (Особистий внесок: концепція дослідження, аналіз результатів та здійснення висновків).

29. Hlynskyu N., Leshchukh I., Melnyk M., 2022. The impact of the oblast center on regional socio-economic development: the center-periphery dimension, *Agricultural and Resource Economics*, 8(1), pp. 89-114 (Особистий внесок: мета дослідження та опрацювання отриманих даних).

1.4. Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав

30. Hlynskyu N., Krykavskyu Y., 2014. Szybkość zmian w środowisku zewnętrznym jako czynnik aktualizacji zarządzania marketingowego. *Przedsiębiorczość i zarządzania. Współczesne wyzwania zarządzania marketingowego*, 4/2 (XV). - с. 33-43 (Особистий внесок: формулювання гіпотези, аналіз літературних джерел та опис результатів дослідження).

31. Hlynskyu N., Karyu O., 2015. Problems and prospects of the formation of a mutual tourism product of local communities. *Annales universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 49. - с. 33-43. (Міжнародна представленість

та індексація журналу: *Index Copernicus, BazEkon, BazHum, Erih Plus, CEEOL, CEJSH*). (Особистий внесок: опис результатів дослідження та формулювання висновків).

32. Hlynskyu N., Hirna O., Kara N. 2016. Marketing providing of investment attractiveness of Lviv agglomeration small cities. *Studies of economic and social processes. Dilemmas of economic development of Poland and the European Union.* (pp. 199-215). В: J. Babiak, ed. Poznań-Środa Wielkopolska: WWSSE (Особистий внесок: опис результатів дослідження та огляд літературних джерел).

33. Hlynskyu N., Krykavskyu Y., Falovych V., 2019. Institutional infrastructure of local self-government: constancy versus flexibility. *Contemporary issues in economy: Proceedings of the International Conference on Applied Economics*, 10. - pp. 120-132 (Особистий внесок: аналіз літературних джерел, оброблення та опис результатів дослідження).

34. Hlynskyu, N., 2021a. Development strategy financing tools at the local level: marketing dimension for low-urbanized territories, *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 25(3), pp. 12-18.

2. Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

35. Глинський Н. Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012. Роль громади міста у територіальному маркетингу. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 9-23 квітня 2012 р.)*, с. 128-130 (Особистий внесок: сформульовано теоретичну основу ролі місцевої громади в територіальному маркетингу).

36. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., 2012б. Інтегруюча роль маркетингової концепції у підвищенні інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації, 2012. *Маркетинг та брендинг територій: проблеми регіонального розвитку: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (Чернівці, ЧНУ, 5-6 жовтня 2012р.)*, с. 50-51 (Особистий внесок: сформульовано

теоретичне підґрунтя застосування маркетингу в управлінській практиці місцевої влади).

37. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., 2012г. Характеристика Львівської агломерації як мегатовару. *Тези доповідей IX міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 8-10 листопада 2012р.), с. 79-81 (Особистий внесок: охарактеризовано об'єкти дослідження – малі міста агломерації).*

38. Глинський Н. Ю., Карачевська Н. А., 2012 Маркетингові комунікації у формуванні іміджу міста. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: електронний додаток до матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 11-12 травня 2012 р.), с. 98-100 (Особистий внесок: сформульовано висновки за результатами дослідження).*

39. Глинський Н. Ю., 2012. Оцінювання можливостей співпраці міст Львівської агломерації в економічній сфері. *Маркетинг в Україні: збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 14 грудня 2012 р.), с. 33-35.*

40. Глинський Н. Ю., Карий Н. І., Гірна О. Б., 2016. Управління органами місцевого самоврядування в Україні в умовах турбулентності навколишнього середовища. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 3–5 листопада 2016 р.), с. 336–337 (Особистий внесок: визначено напрямки впливу турбулентності на діяльність ОМС).*

41. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., 2018. Обґрунтування місця та ролі органу місцевого самоврядування у формуванні економічного профілю громади. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 25 листопада 2018 р.), с. 286-287 (Особистий внесок: проаналізовано роль та місце ОМС у формуванні економічного профілю громади).*

42. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., 2020. Слабоурбанізовані території в Україні: актуальність проблеми маркетингового дослідження. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII МНПК, (Львів, 22 жовтня 2020 р.), с. 35 (Особистий внесок: сформульовано теоретичне підґрунтя сабоурбанізованих територій як окремого об'єкту дослідження).*

43. Глинський Н. Ю., Мороз М., 2021. Формування інструментарію маркетингових комунікацій слабоурбанізованих територій. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 24 березня 2021 р.), с. 90-92 (Особистий внесок: визначено напрямки впливу маркетингових комунікацій на діяльність ОМС).*

44. Глинський Н. Ю., Гірна О.Б., Мороз М., 2022 Формування інформаційного середовища в територіальній громаді з метою стимулювання економічної активності місцевих економічних агентів. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: тези доповідей VI МНПК (Київ, 16 березня 2022 р.), с. 61-64 (Особистий внесок: ідентифіковано напрямки інформаційного впливу на місцевих економічних агентів).*

ВСТУП	32
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РИНКОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	43
1.1. Соціально-економічний зміст слабоурбанізованої території як об'єкту управління	43
1.2. Детермінанти місцевого розвитку в умовах економічних трансформацій	64
1.3. Обґрунтування комплементарності теорій маркетингу та стратегічного управління в забезпеченні місцевого розвитку	87
1.4. Ринковий контекст моделі процесу вибору інвестором місця розташування підприємства	105
Висновки до розділу 1	120
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	127
2.1. Ринковий підхід в організації діяльності комунального сектору місцевої економіки	127
2.2. Маркетингова концепція у практиці управління слабоурбанізованою територією	143
2.3. Чинники формування системи цілепокладання стратегій розвитку слабоурбанізованих територій	159
Висновки до розділу 2	179
РОЗДІЛ 3. ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	183
3.1. Дослідження процесів деаграризації слабоурбанізованих територій	183
3.2. Роль та місце слабоурбанізованих територій на осі «центр-периферія»	199

3.3. Визначення напрямків кооперації слабоурбанізованих територій в рамках зусиль зі стимулювання місцевої господарської активності	220
3.4. Фінансове забезпечення імплементації ринкового інструментарію в діяльність органів місцевого самоврядування	232
Висновки до розділу 3	247
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	251
4.1. Контент-аналіз стратегій розвитку слабоурбанізованих територій	251
4.2. Ринкова орієнтованість органів місцевого самоврядування в практиці формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій	268
4.3. Ідентифікація стратегій позиціонування слабоурбанізованих територій	287
4.4. Трансформація ролі та місця органів місцевого самоврядування у формуванні передумов місцевого економічного розвитку	306
Висновки до розділу 4	323
РОЗДІЛ 5. ПРІОРИТЕТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РИНКОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРИ ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	326
5.1. Підвищення рівня конгруентності слабоурбанізованої території в рамках реалізації стратегії її розвитку	326
5.2. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку слабоурбанізованих територій	344
5.3. Обґрунтування ролі та місця місцевого самоврядування в забезпеченні економічного розвитку території	360
5.4. Організація діяльності на рівні слабоурбанізованої території у сфері місцевого економічного розвитку	371
Висновки до розділу 5	384

ВИСНОВКИ	388
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	393
ДОДАТКИ	437

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження новоутворених адміністративно-територіальних одиниць базового рівня (територіальних громад) в умовах сьогодення набуває додаткової актуальності, оскільки територіальні громади не тільки зберігають, але і продовжують накопичувати економічний, демографічний, фінансовий, культурний і інтелектуальний потенціал суспільства. Якісні зміни, що відбуваються у світі останніми роками на глобальному рівні та реакції-відповіді на них на інших ієрархічних рівнях, зумовили необхідність переосмислення традиційних підходів і пошуку нових прикладних знань про проблеми трансформації господарської системи країни у муніципальному розрізі, у тому числі на рівні малих територіальних громад з переважно сільським населенням та господарською спеціалізацією, в якій переважає агропромисловий сектор економіки.

Особливу наукову значущість в період трансформації господарської системи України, перехід її у нову фазу розвитку ринкових відносин представляє аналіз управління розвитком вищеописаних територій, які складають більше половини територіальних громад країни. Такий аналіз повинен враховувати необхідність своєчасної переорієнтації цілей місцевого самоврядування у сфері розвитку територіальних одиниць базового рівня із стратегічної реституції на стратегію стимулювання місцевого розвитку на базі реалізації моделей, котрі базуються на інтенсифікації використання ними власних ресурсів і можливостей з урахуванням їх специфіки та бажань мешканців.

Проте в сучасній планово-прогнозній, проєктній і стратегічній документації обґрунтовуються переважно такі стратегії розвитку територіальних громад, які узагальнено можна назвати «традиційними». Вони зазвичай орієнтовані на моделі розвитку, котрі передбачають переважаюче залучення ресурсів для місцевого розвитку ззовні, а таких ресурсів катастрофічно не вистачає. В результаті плани просторового розвитку, стратегії їх соціально-економічного розвитку та інші програмні планувальні документи залишаються

нереалізованими через брак відповідних ресурсів. Крім того, така ситуація значною мірою пояснюється відсутністю досвіду розробки документації, яка була б орієнтована на стратегію стимулювання саморозвитку територіальних громад, низьким рівнем імплементації ринкової інструментарію в процес формування та реалізації слабоурбанізованих територій.

Проблематика розвитку територій, господарських трансформацій розглядається в працях багатьох українських та зарубіжних авторів: Е.Дж. Блейклі, М. Габреля, З. Герасимчук, Р. Доманського, В. Кравціва, Є. Крикавського, О. Кузьміна, А. Штандо, Н. Станасюк, Л. Мельник, О. Карого, З. Юринець, У. Садової, Л. Семів, С. Писаренко, А. Завербного, В. Мікловди, Ю. Стадницького, Р. Броля, А. Ткачука. Проте, при цьому недостатньо враховувалися особливості розвитку малих територіальних одиниць базового рівня, які мають незначну ресурсну базу для свого розвитку, проте дають можливість своїм мешканцям безпосередньо вплинути на цей розвиток. Практичні аспекти методики формування та реалізації стратегій розвитку на місцевому рівні розглянуто в працях А. Ткачука, П. Мавка, О. Карого, Я. Варди, Г. Дробенка, Я. Квятковського, Р. Ларіної, В. Нудельмана, В. Пархоменка, І. Санжаровського, Л. Шевчук, С. Шульц. Однак у практичних посібниках зазначених авторів недостатньо обґрунтовано доцільність використання запропонованих ними технологій стратегічного планування розвитку міста та можливостей застосування ринкової інструментарію в цьому процесі. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку міст у своїх публікаціях розглядають Д. Брайсон, А. Газарян, В. Євдокименко, О. Карлова, Ф. Котлер, А. Новорул, М. Окландер, Ю. Шаров, проте в цих працях не розглядаються всі аспекти обмежень ресурсного потенціалу (в тому числі спеціалізованих знань і навичок), якими диспонують малі територіальні громади – обмежень, які суттєво впливають на якість процесу формування та реалізації стратегій їхнього розвитку.

Таким чином, нерозв'язані проблеми розвитку малих територіальних громад, які з плином часу нарастають і загострюються, актуалізують

необхідність їх дослідження, викликають потребу аргументації теоретичних положень механізму формування та реалізації стратегій розвитку в умовах трансформації національного господарства, розгляду відомих у цій сфері альтернатив і формування на цій основі власної методології, яку можна би було адаптувати до можливостей і потреб конкретної громади.

Сказане не тільки засвідчує актуальність всебічного вивчення розвитку територіальних громад з переважаючою часткою сільського населення, але й виступає аргументованим підґрунтям щодо вибору автором теми цього дисертаційного дослідження.

Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами Університету та кафедри. Робота виконана відповідно до постанови КМУ № 942-2011-п «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 2021 року», наукового напрямку кафедри «Сучасні підходи маркетингового забезпечення розвитку соціальних та економічних систем» (номер державної реєстрації: 0118U007357): особистий внесок автора полягає у формуванні принципів управління органом місцевого самоврядування в частині розроблення пропозиції щодо комплексу професійних компетенцій фахівця з економічного розвитку та організаційної структури управління маркетинговою діяльністю територіальної громади шляхом запровадження координаційного центру прийняття рішень в економічній сфері і розроблення методичних підходів до його функціонування та розміщення; дослідницького проекту на тему «Інформаційна асиметрія у взаємодії між органами місцевого самоврядування та сільським населенням: аналіз причин та шляхів їх подолання» (Договір № ІВ21-012 від 17.12.2021 р.), який реалізується в рамках госпдоговірної НДР № 867: особистий внесок автора полягає у представленні кращих практик органів місцевого самоврядування у сфері реалізації комунікаційної політики.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних засад ринкового інструментарію формування та реалізації стратегій

розвитку слабоурбанізованих територій, направлених на підвищення якості життя їх мешканців та наукове обґрунтування методичних підходів до розробки і реалізації стратегій розвитку цих територій в умовах трансформації національного господарства.

Для досягнення мети в роботі поставлені та виконані такі основні завдання:

- охарактеризувати особливості слабоурбанізованих територій, які повинні бути враховані при формуванні стратегій їхнього розвитку;
- уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері управління місцевим розвитком;
- обґрунтувати роль та місце ринкової концепції у формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій;
- удосконалити модель прийняття інвестором рішення щодо вибору місця розташування підприємства;
- розвинути характеристики території, які є складовими мультикритеріального вибору інвестором місця розташування підприємства;
- удосконалити методичні підходи до аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища слабоурбанізованих територій;
- охарактеризувати нові явища у розвитку слабоурбанізованих територій, які мають бути враховані при формуванні та реалізації стратегій їх розвитку;
- удосконалити методичні засади до ідентифікації критеріїв позиціонування територіальних громад, за допомогою яких проводиться класифікація цільових аудиторій впливу;
- розробити модель пріоритетизації завдань стратегій розвитку слабоурбанізованих територій та обґрунтування сценаріїв їхнього розвитку;
- розробити новий організаційно-методичний підхід до реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій;
- удосконалити принципи управління органом місцевого самоврядування з позиції розроблення рекомендацій щодо застосування ринкового інструментарію в процесі реалізації стратегії розвитку слабоурбанізованих територій.

Об'єктом дослідження в дисертаційній роботі є процес економічного розвитку слабоурбанізованих територій.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади імплементації ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення загальних економічних теорій, загальних теорій розвитку, теорій соціального, просторового, культурного, сталого та інноваційного розвитку та теорій територіального маркетингу. Для досягнення поставленої мети в роботі використано методи: системний – для обґрунтування концепції місцевого розвитку (підр. 1.1), визначення взаємодоповнюваності теорій маркетингу та стратегічного управління (підр. 1.3), формулювання системи пріоритетності реалізації проєктів та завдань стратегій розвитку слабоурбанізованих територій (підр. 5.2), розробки системи управління місцевим економічним розвитком слабоурбанізованої території (підр. 5.4); методи аналізу і синтезу – з метою ідентифікації характеристик, до яких належить слабоурбанізована територія (підр. 1.2), виявлення особливостей стратегій місцевого розвитку (підр. 4.1), дослідження рівня імплементації ринкових принципів управління розвитком слабоурбанізованих територій в Україні (підр. 4.2), дослідження ролі місцевого самоврядування на слабоурбанізованих територіях у стимулюванні місцевого економічного розвитку в сучасних умовах (підр. 5.3); компаративний аналіз – для порівняння методик опрацювання стратегій місцевого розвитку (підр. 4.1), практики позиціонування слабоурбанізованих територій (підр. 4.3), виявлення відмінностей у ресурсному забезпеченні розвитку малих територіальних громад та великих міст-центрів агломерацій (підр. 3.2), ідентифікації процесів деаграризації слабоурбанізованих територій (підр. 4.2); статистичний аналіз – для аналізу зміни показників розвитку територіальних громад (розділи 2-4); теоретичного узагальнення – для визначення сутності понять «конгруентність

слабоурбанізованої території» (підр. 1.1), «місцевий розвиток» (підр. 1.2), «маркетинговий інструментарій управління місцевим розвитком» (підр. 1.3); експертних оцінок – визначення можливостей міжмуніципальної співпраці в рамках агломераційного утворення (підр. 3.2), формулювання передумов місцевого розвитку (підр. 4.4), для дослідження потрібності ринкового інструментарію в процесі опрацювання та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій (підр. 2.2), доцільності використання ринкових інструментів та інструментів стратегічного планування для управління розвитком слабоурбанізованої територій в умовах трансформації національного господарства (підр. 2.3), дослідження управлінської практики органів місцевого самоврядування в частині імплементації ними ринкових принципів управління стратегічним розвитком слабоурбанізованих територій (підр. 5.4), виявлення головних причин труднощів у реалізації стратегій розвитку (підр. 5.4); спостережень – для оцінки перебігу роботи над організацією міжмуніципальної співпраці (підр. 3.3); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи дисертації); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Як джерело інформації були використані законодавчі документи України, стратегічні плани та стратегії розвитку міст України, Республіки Польща та статистичні дані України, ЄС, ОЕСР та ООН, результати власних досліджень автора щодо стану та тенденцій економічного розвитку слабоурбанізованих територій.

Наукова новизна результатів дослідження. У дисертаційній роботі розроблений і обґрунтований новий напрямок теоретико-методологічних досліджень розвитку слабоурбанізованих територій, який ґрунтується на міждисциплінарному підході, розвиненому понятійно-термінологічному апараті, селективно сформованому теоретичному підґрунті, запропонованій новій системі принципів і обґрунтованих ринкових моделях реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій при врахуванні ринкової парадигми та стратегічного управління ними, придатних для практичного втілення

теоретичних обґрунтувань за допомогою розроблення і реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, спрямованих на зростання конкурентоспроможності територій, підвищення якості життя їхніх мешканців.

Наукова новизна одержаних результатів у процесі виконання дисертаційної роботи полягає у такому:

вперше:

- розроблено концептуальний підхід до реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, який передбачає підвищення рівня їхньої конгруентності - рівня комплементарності діяльності та спільності інтересів внутрішніх зацікавлених сторін, які детермінують сталий в часі та зрівноважений за економічною, соціальною та екологічною сферами розвиток території, що дає змогу забезпечити комплексний підхід до розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства, сприяє генеруванню синергізму, джерелом якого є спланованість та скоординованість дій місцевих економічних агентів в рамках та реалізації стратегій місцевого розвитку;

- розроблено модель визначення сценаріїв розвитку слабоурбанізованих територій, яка, на підставі часової пріоритетності реалізації проєктів місцевого розвитку, дозволяє сформувати інформаційне підґрунтя для обрання однієї із сформульованих альтернатив;

- обґрунтовано комплементарність ринкової концепції та концепції стратегічного управління місцевим розвитком, які базуються на сучасній парадигмі розвитку відкритих соціально-економічних мезосистем, тобто на системі понять та ідей, які детермінують дії та рішення внутрішніх та зовнішніх по відношенню до території економічних агентів в межах дихотомії цілей соціального та економічного характеру місцевого розвитку в конкурентному середовищі, що уможлиблює взаємоузгодження напрямків сталого в часі розвитку території та концентрації ресурсів на визначених на підставі громадського консенсусу пріоритетах;

удосконалено:

- метод ранжування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища слабоурбанізованих територій за допомогою модифікації матриці перехресного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, ідентифікованих в процесі формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства, що, на відміну від існуючих, полегшує вступний аналітичний етап стратегічного планування з подальшою ідентифікацією пріоритетів місцевого розвитку;

- модель процесу вибору місця для реалізації інвестиційного проекту, яка, на відміну від існуючих, детермінується комплексом внутрішніх обмежень, таких як фінансові, організаційні, соціальні та виробничі, що дозволить зацікавленим в місцевому розвитку інституціям формувати дієвий механізм впливу на це рішення з кінцевою метою залучення інвестицій в місцеву економіку;

- комплексну характеристику слабоурбанізованих територій в частині перцепції їх як об'єкту стратегічного управління, що, на відміну від існуючих підходів, уможлиблює пристосування процесу формування та реалізації стратегій розвитку до умов їх реалізації, які описуються специфікою об'єкту планування та трансформаційними процесами, що відбуваються у національному господарстві;

- інструментарій ідентифікації критеріїв позиціонування територіальних громад, за допомогою якого, на відміну від існуючих підходів, уможлиблюється сепарація цільових аудиторій впливу, в увазі яких зацікавлені громади та співвіднесення власних точок позиціонування з конкуруючими позиціями інших територіальних громад по відношенню до цих аудиторій впливу;

- сукупність характеристик території як місця потенційного розташування підприємства, які беруться до уваги інвестором при прийнятті кінцевого рішення про реалізацію інвестиційного проекту. На відміну від існуючих підходів до формування комплексу цих характеристик, подано особливості території, їх перелік розширено за рахунок м'яких характеристик, які важко піддаються квантифікації однак є важливими складовими мультекритеріальної моделі

вибору інвестором місця розташування проєкту та передбачають суб'єктність місцевої влади по їх формуванню;

отримали подальшого розвитку:

- понятійно-термінологічний апарат у сфері місцевого розвитку, зокрема уточнено зміст понять «місцевий розвиток», «маркетинговий інструментарій управління місцевим розвитком», «бачення розвитку територіальної громади», «клієнт території», що, на відміну від існуючих підходів до формулювання цих понять, дало змогу доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічної бази стратегічного управління місцевим розвитком через призму трансформації національного господарства;

- характеристика явищ та процесів, які супроводжують розвиток слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства та змістовним вираженням яких, на відміну від існуючих підходів до формулювання цих характеристик, є деаграризація економічної бази цих територій. Це дає змогу застосувати проактивні дії з боку місцевої влади щодо обмеженого впливу на темпи та напрямки процесів місцевого розвитку;

- принципи управління органом місцевого самоврядування з позиції авторської розробки комплексу професійних компетенцій фахівця з економічного розвитку та організаційної структури управління маркетинговою діяльністю територіальної громади шляхом запровадження координаційного центру прийняття рішень в економічній сфері і розроблення методичних підходів до його функціонування, що, на відміну від існуючих підходів до організування діяльності місцевого самоврядування, дає змогу підвищити інтегральність його дій та релевантність до умов трансформації національного господарства рішень, які ним приймаються в контексті стимулювання місцевого економічного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення та висновки, викладені в дисертації, можуть бути покладені в основу вирішення методологічних і практичних проблем імплементації ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій

розвитку слабоурбанізованих територій в Україні. Вони призначені для використання при розробці стратегій розвитку територіальних громад та механізмів впровадження і актуалізації цих планів у сучасних умовах функціонування органів місцевого самоврядування в Україні.

Сформовані у дисертації методичні підходи до стратегічного планування місцевого розвитку, якісної оцінки стану територіальних громад на основі первинної інформації; методи формулювання бачення, стратегічних та операційних цілей, завдань; ранжування завдань стратегічного плану впроваджені при розробці стратегій сталого розвитку Заводської територіальної громади (довідка Заводської селищної ради від 05.04.2022 р.), Нижньовербізької територіальної громади (довідка Нижньовербізької селищної ради від 07.04.2022 р.), Глибоцької територіальної громади (довідка Глибоцької селищної ради №03/211 від 26.03.2021 р.), Красносільської територіальної громади (довідка Красносільської сільської ради №05-11/2083 від 25.08.2022 р.), Маловисківської територіальної громади (довідка Маловисківської міської ради №15/5-818 від 22.08.2022 р.), Городнянської територіальної громади (довідка Городнянської міської ради №3/14-06-2509 від 14.06.2022 р.), Слобожанської територіальної громади (довідка Слобожанської селищної ради №03-07/10/70 від 17.08.2022 р.), при координації співпраці господарюючих суб'єктів та органів місцевого самоврядування (довідка Львівської обласної державної адміністрації №1-52/815 від 23.09.2022 р.), а також в практичній роботі ГО «Західноукраїнський регіональний навчальний центр» при розробці стратегії розвитку м. Володимир-Волинський (довідка від 10.03.2022 р.) та Малопольського інституту територіального самоврядування та адміністрації (Краків, Польща; довідка від 23.03.2022 р.).

Основні теоретико-методологічні та методичні результати дисертаційної роботи впроваджені в навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні та методичному забезпеченні дисциплін «Маркетинговий менеджмент», Стратегічний маркетинг та стратегічний

менеджмент», «Дослідницький семінар у маркетингу» та «Спецкурс з наукових досліджень спеціальності».

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація основних результатів досліджень на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися і обговорювалися на конференціях: XXI міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та брендинг територій: проблеми регіонального розвитку» (Луцьк, 2012), III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція "Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи" (Харків, 2012), Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 2012), Міжнародна науково-практична конференція "Маркетинг в Україні" (Київ, 2012), Міжнародна науково-практична конференція "Маркетинг та логістика в системі менеджменту" (Київ, 2012, 2016, 2018, 2020), Міжнародна науково-практична конференція " Журналістика та реклама: вектори взаємодії" (Київ, 2021, 2022), Міжнародна конференція з прикладних наук " Contemporary issues in economy" (Торунь, Польща, 2019), Міжнародна конференція «Маркетинг в процесі інтернаціоналізації ринку» (Люблін, Польща, 2015).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження опубліковані автором у 44 наукових працях загальним обсягом, зокрема, 3 статті у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних Scopus/Web of Science, 1 одноосібна та 2 колективні монографії, 23 статті в фахових наукових виданнях (з них 7 одноосібно), 10 публікацій у матеріалах конференцій та 5 публікації в наукових періодичних виданнях інших держав. Загальний обсяг публікацій становить 41,2 друк. арк., з яких особисто автору належить 36,5 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 361 сторінці тексту. Робота містить 30 таблиць, 53 рисунки, а також 18 додатків на 41 сторінці. Список використаних джерел включає 442 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РИНКОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Соціально-економічний зміст слабоурбанізованої території як об'єкту управління

Розвиток глобалізаційних процесів, підвищення мобільності капіталу спонукала великі компанії до серйозної реструктуризації власної діяльності, модернізації підходів щодо локалізації виробничих інвестицій. Кризові явища 1970-х рр. та пов'язані з ними трансформаційні процеси в економіці привернули увагу до слабості та неадекватної реаліям методів зрівноваженого територіально економічного розвитку. Таким чином, як відмічається [16, с. 79-85], це робило розвиток територій в стратегічній перспективі надто залежним дій та рішень господарюючих суб'єктів, взаємодія з якими була мінімальною, практично не існувало жодного прямого чи опосередкованого впливу на них. Як наслідок, окремі населені пункти, цілі регіони, репрезентантом яких виступали відповідні публічні органи влади поступово втрачали власну суб'єктність (втрачали важелі управлінського впливу) у визначенні напрямків і темпів соціально-економічного розвитку. Більше того, глобальні зміни посилювали нерівномірність розподілу результатів економічного росту в розрізі населених пунктів, регіонів, країн [39, с. 6-10].

Зміни, що відбулися, призвели до перегляду деякими вченими наукових концепцій, які домінували в економічних науках до 1980-х років. Необхідність переформулювати існуючі погляди виникла через неможливість пояснити на основі попередніх концепцій і доктрин нові тенденції просторового розвитку. Критика стосувалась, зокрема, методів розвитку, які різними вченими обґрунтовувались на базі ідеї побудови відносин на осі центр-периферія та так

званої «внутрішньої колонізації», згідно з якою багаті регіони, великі промислові та наукові центри домінують над прилеглими/сусідніми територіями, котрі є суттєво менш розвинуті [312]. Такий підхід стимулював внутрішню міграцію: люди, народжені в менш індустріально розвинутих регіонах, були змушені покинути свої околиці в пошуках роботи. Критика такої моделі розвитку стосувалась пошуку альтернативи – більш гармонійного територіально розвитку та меншого підпорядкування єдиному центру.

Сутнісна різниця системи поглядів, при якій в центрі парадигми економічного розвитку ставиться місцевий потенціал, від концепції, сконцентрованої на цілях, пов'язаних із підвищенням функціонування макроекономічної системи загалом, відображена на таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика наукових концепцій, які описують
правила економічного розвитку

Ознака	Теоретичні підходи, які базуються на:	
	ефективності функціонування макроекономічної системи	ефективності використання місцевих ресурсів
Географічний фокус	Національний/міжнародний рівні	Місцевий/регіональний рівні
Базовий чинник, який детермінує економічний розвиток	Нерегульований ринок	Стратегічне планування місцевого розвитку
Географічна розпорошеність/концентрація процесів розвитку	Великі міські агломерації, що акумулюють ресурсний потенціал територій	Рівномірний розвиток в масштабах країни
Мобільність населення	Перманентна міграція населення з периферійних територій у середні і великі міста	Невисокий рівень внутрішньої міграції

Концентрація ресурсів	Ресурси сконцентровані на технологічних інноваціях	Використання ресурсів направлене на економічному зростанні території
Основна загроза економічному розвитку	Розпорошення ресурсів на різні цілі та території	Незрівноважений розвиток територій (наявність великих центрів економічного зростання та значної площі периферійних територій)

Джерело: власна розробка на підставі: [367, с. 114]

Одними із сучасних апологетів зміни пріоритетів економічних моделей, які описують правила економічного розвитку та які мали вплив як на сучасний науковий дискурс, так і на практику управління національним господарством, були такі закордонні та вітчизняні вчені, як П. Кругман, М. Портер, Е. Глейзер та ін., А. Скот, М.І. Долішній, Б.М. Данилишин.

Зокрема, дослідження Кругмана [371], яке заклало основи того, що стало потім відомим як «нова економічна географія», пояснило вирішальну роль міст та регіонів у налагодженні торгівлі як чинника, який сприяє економічному зростанню. В свою чергу, Майкл Портер [235, с. 205-293] продемонстрував, що розвиток місцевих промислових кластерів може відігравати вирішальну рушійну силу для зростання національної економіки. Робота Е. Глейзера та його колег [53] заклала методологічну основу для значної кількості літератури, котра досліджувала те, наскільки обмін знаннями, науково-технічна співпраця на окремо взятих територіях формує синергічний ефект в економічній сфері та сприяє розвитку на місцевому та регіональному рівнях. Скотт же [415] продемонстрував позитивний вплив науково-технічного прогресу на розвиток мість та регіонів, які по відношенню до сформованих індустріальних центрів є територіями.

М.І. Долішній відстоював позицію зрівноваженого територіально регіонального розвитку, вступаючи тим самим у дискусію із тими його

опонентами, котрі вбачали успішність економічного розвитку в масштабі країни за рахунок стимулювання розвитку окремих (визначених як пріоритетні) видів економічної діяльності [114]. Знаходячись у принциповій згоді із постулатами цього видатного вітчизняного вченого, Б.М. Данилишин (якщо агрегувати його науковий доробок, який міститься у сфері регіоналістики), при формулюванні цілей та завдань з нарощення економічного потенціалу держави, робить наголос на необхідності врахування цілей сталого розвитку, а саме їхньої екологічної складової [90, 91, 89].

Не зважаючи на те, що кожен із вищезгаданих напрямків досліджень не зорієнтовані на певну спільну змістовну базу (більше того – предмет досліджень є іноді суттєво відмінним), спільним для них в усіх випадках був наголос на важливості обміну знаннями, підприємницькими навичками та аналіз процесу розповсюдження цих знань та навичок у ключових сферах як важливого компонента процесу економічного зростання. Про це також говорять у [251; 20, с. 10-34; 407, с. 35-71]. Погоджуючись із поданими твердженнями, також відмітимо, що взаємодія, яка повстає між окремими економічними агентами на певній території сама по собі створює передумови до створення доданої вартості як у матеріальному, так і нематеріальному вимірах. В свою чергу, це слід сприймати як критичну детермінанту економічного розвитку в національних масштабах загалом, адже цей масштаб є як сумою успіхів окремих територій, так і результатом їхнього міжтериторіального (міжмуніципального та міжрегіонального) співробітництва – співробітництва, сформованого не директивним чином «згори» (внаслідок прийнятих на державному рівні рішень), а на підставі усвідомлення необхідності такого співробітництва на низовому рівні (у вітчизняному випадку – на рівні територіальних громад).

Хоча роботи П. Кругмана, М. Портера, А. Скотта, М.І. Долішнього та інших вчених, які звертають увагу на суб'єктність територій в процесі формування та реалізації пріоритетів власного економічного розвитку не були окремо спрямовані у відповідь на вирішення тих викликів та потрясінь, до яких призвела глобалізація у її сучасному вимірі, однак кожна із них в тій чи іншій мірі містила

в собі важливе розуміння механізмів і наслідків сучасної глобалізації. Одним із найбільш відчутних її наслідком можна вважати поглиблення міжрегіональних диспропорцій як щодо власного економічного потенціалу, так і щодо можливостей його реалізації. «Ефект Матвія», запропонований Р. Мертоном у його відомій праці ще в 1968 році [382], знайшов своє підтвердження і у даному випадку: регіони/території, де домінують успішні (часто, міжнародні) компанії, відомі науково-дослідні та навчальні центри, у яких є безпосередній доступ до високоякісної транспортної та комунікаційної інфраструктури, висококваліфікованої робочої сили є, як правило, економічно розвинутими та такими, які принаймні в середньостроковій перспективі, створюють сприятливі передумови для прискореного економічного зростання. І навпаки: території з невеликою кількістю вказаних ресурсів та несприятливими внутрішніми характеристиками, як правило, є економічно відсталими і, зі значною долею ймовірності у найближчій перспективі, депресивними.

Ці моделі зростаючої міжрегіональної нерівності в умовах сучасної глобалізації вже стали очевидними в багатьох країнах наприкінці 1990-х і початку 2000-х років, але на міжнародному рівні підхід щодо того, яким чином правильно слід реагувати на такі негативні тенденції, надто повільно відповідав новим реаліям. В даному випадку Україна також не стала жодним винятком. Частково причиною повільності розробки відповідних змін у підходах щодо регулювання економічних процесів на національному рівні можна вважати безпрецедентний характер змін, як з точки зору їхньої швидкості, так і масштабу. Ані в теорії (у вигляді опрацьованих моделей), ані на практиці (як приклади успішної реалізації макроекономічної політики в нових умовах) не було можливості знаходження точок співвіднесення – своєрідних бенчмарок, котрі могли б слугувати належними релевантними для адаптації прикладами територіального управління. Таким чином, масштаб нових викликів також призвів до наукових та емпіричних дискусій (почасти, гострих) на предмет того, яким чином слід трансформувати підходи щодо управління національним господарством.

Дискусія та прийняті тоді рішення були спрямовані на збільшення місцевої автономії, яка виявлялася у свободі вибору проєктів розвитку та засобів реалізації цих проєктів. Під «місцевим» розуміли певним чином окреслений історичний, економічний та соціальний, культурно-символічний простір, який диспонує власною динамікою розвитку.

Ідеї розвитку, заснованого на ендогенних чинниках (зростання за рахунок внутрішніх ресурсів), вступали у конфлікт із принципами, обґрунтованими в економічних теоріях та моделях, котрі описують раціональну поведінку суб'єктів господарювання щодо локалізації виробництва. У них робилося припущення про здатність територій (через власні органи самоврядування та інші місцеві групи зацікавлених сторін) до мобілізації внутрішніх ресурсів, досягненні синергетичного ефекту від їх використання і досягнення місцевого економічного розвитку на фоні глобалізаційних процесів в незалежності від статусу периферійності/ центральності території. Імплементация принципу субсидіарності в міжнародне правове поле (наприклад, прийняття у 1985 році Європейської хартії місцевого самоврядування) [119] слід трактувати як спосіб реалізації згаданих ідей.

Таким чином, у підході до формування місцевого економічного розвитку спостерігається еволюція попереднього інтересу до агломерації/центрів зростання та нових економічних районів на користь питань, пов'язаних із мережевими проблемами, конкурентними місцевими ресурсами та ендогенним підходом до розвитку. Це, серед іншого, є наслідком зміщення акцентів із досліджень взаємовідносин «вхід-вихід» економічної системи держави та матеріальних зв'язків між окремими її складовими на питання, що стосуються суспільних та інституційних аспектів розвитку. Нова перцепційна орієнтація підкреслює важливість нематеріальних і територіальних факторів, які важко «охопити» в аналізі соціально-економічного розвитку. У ньому наголошується на важливості неекономічних факторів, які присутні в працях дослідників, які концентруються на інституціональному чиннику, чиннику суспільного капіталу економічного розвитку [265, с. 78-79].

Перевизначення факторів розвитку супроводжується зростанням інтересу до місцевого та регіонального виміру розвитку, який стає фундаментальним масштабом організації соціально-економічного життя. З одного боку, місцеві/регіональні ресурси та механізми стають ключем до розуміння сучасного характеру процесів економічного розвитку, а з іншого боку, місцева/ регіональна площина є базовою шкалою для стратегічного управління розвитком.

Поняття регіонального розвитку та регіону переосмислюються на користь виміру територіальності [12, 24, 172], яку не слід сприймати виключно як механічну заміну понять. У класичних економічних теоріях простір, територія відігравали роль другорядного чинника та/або статичного місця для розміщення суб'єктів господарювання, ведення господарської діяльності. Територія сприймалася переважно як фізичний простір, визначений через призму розташування ресурсів, витрат на ведення бізнесу, розміщення робочої сили чи транспортних витрат, пов'язаних з фізичним подоланням цього простору. На нашу ж думку, слід принципово іншим чином трактувати простору/території в процесах розвитку. Територія визначається через призму відносин і діяльності місцевих економічних агентів, а також соціального та інституційного капіталу. І в такому трактуванні територія є джерелом багатьох нематеріальних ресурсів, таких як: інформація, знання, інновації. Це місце, де створюються ресурси та можливості розвитку суб'єктів [392].

У територіальній парадигмі економічного розвитку територія – це історично сформований простір, в якому створено специфічну інституційну та організаційну структуру та яка діє в рамках сформованих зовнішніх умов та обмежень. Таким чином, категорія території виходить за рамки звичайної перцепції простору лише у його фізичному вимірі і визначається як простір, «створений» певною сукупністю осіб, що на ній проживають і які сформували по відношенню до даної території певну історичну неперервність подій, культуру прийняття рішень та взаємодії окремих суб'єктів між собою, в межах такої території (внутрішні інтеракції), так і з зовнішніми по відношенню до території суб'єктами (зовнішні інтеракції). Побічними, але такими, що

детерміновані специфікою місцевого/регіонального розвитку, можуть стати накопичені знання та навички, сформовані установи та мережі взаємовідносин між усіма суб'єктами соціально-економічного життя території [402, s. 9-20; 417].

Погоджуючись із такою позицією авторів, логічним є відзначити, що територію не слід сприймати як певний простір, що визначається кількістю накопичених місцевих ресурсів. Натомість - це простір, що окреслюється відносинами та зв'язками, які формують його специфіку, спільними механізмами розвитку, зокрема - економічного. Це простір, створений через природні соціальні та економічні зв'язки, створений суб'єктами, які мають спільну мету дій [233]. Іншими словами, територія визначається через призму специфічних та ендогенних ресурсів, створених еволюційним шляхом, є своєрідним економічним ресурсом зі своєю логікою утворення, продиктованою процесами що відбувалися у середині цієї території та у її взаємодії з зовнішнім середовищем [360, с. 56-59].

Базуючись на вищесказаному, пропонуємо виокремити чотири основні напрямки опису території як об'єкту управління: географічний, інституційний, соціальний та контекстуальний.

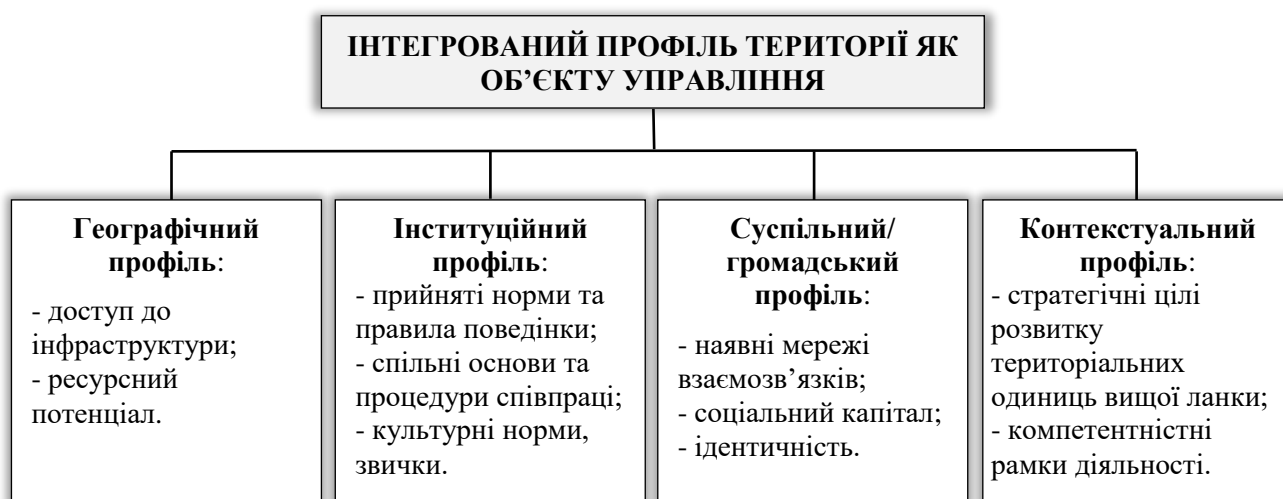


Рис. 1.1. Характеристика території як об'єкту управління

Джерело: власна розробка на підставі [59, 392, 394]

Географічний профіль території детермінується її розташуванням та

доступом до наявних на ній та поблизу ресурсів, які можуть бути використані в економічних цілях, доступом до виробничої та соціальної інфраструктури. Слід відмітити, що під такими ресурсами маємо на увазі не лише природні, але й усі види ресурсів, які можуть бути задіяні у виробничому процесі та виокремлюються в економічній теорії як фактори виробництва: тобто також трудові ресурси, капітал та підприємницький хист/технології. При цьому, головне значення мають специфічні ресурси, які де-факто формують її унікальні характеристики та її іманентну конкурентну перевагу. У цьому контексті територія є місцем спільного та еволюційного за своїм характером процесу створення цих ресурсів, накопичення інформації та знань, джерелом інноваційних процесів та економічного успіху окремих суб'єктів.

Суспільний/громадський вимір парадигми територіального розвитку описує феномен інтеграції процесів розвитку, який називають суспільною/громадською основою економічної діяльності [156]. Це інтеграція економічної діяльності та її наслідків у суспільне/громадське середовище та пояснення суспільно-просторової природи економічних процесів. Така інтеграція вказує на те, що відносини між суб'єктами господарювання мають потенціал бути міцно вкоріненими в окремо взятому суспільному/громадському середовищі, вони взаємозалежні від конкретної територіальної структури та норм, довіри та соціальних відносин, що там панують. З цієї точки зору територія характеризується усталеною мережею відносин, сформованою різними групами зацікавлених сторін на основі взаємної довіри та самоідентифікації з даною територією. Кожна із вказаних характеристик суспільного/громадського виміру території не є абстрактною величиною, а такою, яка сприяє зменшенню трансакційних витрат господарюючих суб'єктів, підвищенню конкурентоспроможності території, збільшенню добробуту населення, яке на ній проживає.

Інституційний профіль відображає те, яким чином певна територія є організованою та як виглядає спосіб координації поведінки економічних агентів, які на ній існують. Поряд із такими формальними інститутами, як місцеве

самоврядування, органи державної влади тощо, мається на увазі форма та зміст неформальних інститутів, які існують на даній території, спільність інституцій, яка в результаті може призводити до конвергенції траєкторій інституційного розвитку. В такому випадку, можемо говорити про певний рівень конгруентності території – рівень комплементарності діяльності та спільності інтересів внутрішніх зацікавлених сторін, які детермінують сталий в часі та зрівноважений за економічною, соціальною та екологічною сферами розвиток території

Неформальні інститути визначаємо як сукупність спільних правил гри, створених спільними звичаями, правилами та процедурами співробітництва, які регулюють взаємовідносини економічними агентами [270]. Ці інститути формують основу для координації економічної діяльності, сприяючи обміну інформацією, процесам співпраці та інтеракції. В подібний спосіб, як це було відображено вище, коли йшла мова про суспільний/громадський вимір території, вони, завдяки зменшенню ситуації невизначеності, сприяють зниженню трансакційних витрат.

Контекстуальний профіль території продиктований її іманентною інтегрованістю в процеси, що відбуваються на регіональному, державному та міжнародному рівнях. Тому, поряд з унікальними характеристиками, визначеними в рамках описаних вище профілів території, - характеристиками, які визначають її як відокремлений об'єкт управління, важливою є узгодженість пріоритетів розвитку такої території із відповідним соціально-економічним контекстом зовнішнього середовища, частиною якого вона є. Окремим випадком, який ілюструє таку узгодженість, є практика опрацювання документів державного планування (таких як стратегічні плани, маркетингові стратегії, комплексні плани просторового розвитку тощо) на місцевому, субрегіональному та регіональному рівнях [4, с. 3]. Міське самоврядування як на рівні громади, так і на обласному рівні, не підпорядковується державним адміністраціям на субрегіональному та регіональному рівнях, є відокремленим в межах власних компетенцій від державного управління. Однак стратегічне бачення та пріоритети, які визначаються в документах розроблених за їхньою

координаційною роллю, окрім партисипативності (котра «гарантує» відповідність постулатів, відображених в тому чи іншому документі узгодженому баченню розвитку території), повинні відповідати вимозі компатибільності – бути узгодженими із пріоритетами розвитку, визначеними для територій, що знаходяться на вищому рівні адміністративно-територіального устрою держави та на міжнародному рівні. Що примітно, така вимога в жодному нормативно-правовому документі не є закріпленою, водночас, вважаємо, цілком логічною.

Поряд з інтегрованістю території в соціально-економічне середовище регіону/держави, її контекстуальний профіль визначається компетентнісними рамками діяльності усіх груп зацікавлених в розвитку цієї території сторін, в тому числі – компетентісними рамками місцевого самоврядування як статусного координатора такої діяльності. За окремими виключеннями, в межах держави ці компетентнісні рамки для самоврядних органів є однаковими в незалежності від регіональної приналежності територій. Водночас, ця характеристика, як і контекстуальний профіль загалом, є важливою та такою, яка вирізняє територію у міжнародному вимірі. Прикладом в цьому випадку є ситуація прикордонних територій, які, будучи локалізованими в спільному макрорегіоні (наприклад, єврорегіон Карпати, єврорегіон Західний Буг тощо), знаходяться в адміністративних межах різних держав, кожна з яких має:

- відмінне правове поле (в тому числі, ту її частину, яка окреслює повноваження публічних органів влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою);

- відмінні (в тій чи іншій мірі) пріоритети розвитку як на національному, так і регіональному рівнях.

Природньо, територія як об'єкт управління повинна бути окресленою чіткими компетентнісними просторовими рамками певними адміністративними межами, мати спільний контекстуальний профіль. З тієї точки зору етнічні регіони, терени, що мають тісні історико-культурні зв'язки, попри окремі спільні ознаки за географічним, інституційним та/або суспільним/громадським

профілями, не можуть самостійно, як інтегральні суб'єкти реалізовувати проекти, дії, направлені на місцевий розвиток. Такими суб'єктами можуть бути території в чітко окреслених адміністративних рамках із власними органами місцевого самоврядування, державними органами влади, місцевими групами зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано впливають на процеси місцевого розвитку. В вітчизняних умовах цим відповідником є новоутворені територіальні громади з їхніми представницькими правонадавчими та виконавчими органами та згаданими місцевими групами зацікавлених сторін.

В цьому сенсі слід підкреслити, що населені пункти, райони в містах не вважаємо окремими об'єктами, на які може бути направлена діяльність з місцевого розвитку в відокремленні від територій, інтегральною складовою яких вони є: не зважаючи на вагомість за демографічними, економічними параметрами певного населеного пункту для даної території.

Концепції/теорії, які є спробою опису причинно-наслідкових зв'язків розвитку територій із вказанням того, в чому полягає, відповідно до їх змісту, суб'єктність місцевої влади, вказані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз теорій, які визначають чинники розвитку територій, на предмет детермінації суб'єктності місцевої влади

Теорія	Представники	Ключові чинники розвитку територій, які виокремлюються в рамках теорії	Аспекти теорії, які детермінують суб'єктність місцевої влади у місцевому розвитку
Теорія міжрегіональної конвергенції	Е. Хекшер, Б. Олін, Р. Солоу, Т. Свон, А. Льюш	Ринкові механізми сприяють усуненню різниць у рівнях розвитку окремих територій та спричиняють економічну конвергенцію. Згідно моделі Хекшера-Оліна, вільний рух чинників виробництва між регіонами спричиняється до вирівнювання їх цін. Згідно із моделлю Солоу-Свона периферійність території є поняттям тимчасовим, а завдяки вільній торгівлі та інвестиціям різниці у рівнях розвитку елімінуються	Вказує на важливість формування інвестиційної привабливості території

Продовження таблиці 1.2

Теорія розміщення промисловості	А. Вебер, Е.М. Гувером, М.Л. Грінхатом тощо	Розвиток території обумовлений мінімізацією витрат виробництва та її транспортною доступністю. Ті з територій, які не відповідають зазначеним передумовам, відстають в економічному розвитку.	Концентрує увагу на: - транспортній інфраструктурі регіону. - розвитку видів економічної діяльності, де можливим є використання потенціалу мікро- та малого підприємництва
Теорія центральних місць	В. Крісталер, А. Льош	Осередки економічного розвитку формуються в місцях, де ринки збуту різних товарів накладаються на себе, що пов'язано із можливістю використання «ефекту масштабу» чи мінімізації коштів транспортування	Підкреслює важливість економічної спеціалізації території
Теорія економічної бази	Д. Норт, Ч. Тібу	Джерелом розвитку є види економічної діяльності, направлені на задоволення зовнішнього попиту. В далекостроковій перспективі це спричиняє дивергенцію структури місцевої економіки та міжрегіональну конвергенцію	Обумовлює пріоритетність розвитку видів економічної діяльності, які є містоформуючими по відношенню до території
Теорія кумулятивної причинності	Г. Мирдаль	Швидше розвиваються ті території, які першими пройшли процес індустріалізації та/або є сусідніми по відношенню до них. Розвиток відбувається за рахунок вимивання капіталу та засобів праці з периферійних регіонів	Концентрує увагу на: - середовищі проживання. - інвестиційній привабливості території
Теорія полюсів зростання	Ф. Перру, Ж. Будвіль, Х.Р. Лаусен, П. Потье, А. Хіршман	Основа економічного розвитку території складають види економічної діяльності, які породжують ланцюгову реакцію виникнення та зростання промислових центрів на ній	Підкреслює важливість економічної спеціалізації території
Теорія інституціональної економіки	В. Хамільтон, О. Вільямсон	Підкреслюється роль інституцій в процесі економічного розвитку територій: дійсність може бути належним чином інтерпретованою завдяки статистично-емпіричному аналізу діяльності існуючих соціальних інститутів	Акцентує вагу норм, правил та принципів, на яких базується діяльність місцевих публічних інституцій
Теорія ендегенного розвитку	---	Економічне зростання, в значній мірі, є результатом ендегенних, а не екзогенних чинників. Теорія ендегенного зростання стверджує, що інвестиції в людський капітал, інновації та знання роблять істотний внесок у економічний розвиток	Визначає вагомість місцевого підприємницького потенціалу для розвитку території

Продовження табл. 1.2

Теорія «центр-периферія»	Д. Фрідмен	Міграція із центру на території-периферії окремих видів економічної діяльності (дифузія інновацій)	Підкреслює закономірності розвитку регіональних/ субрегіональних центрів та інших населених пунктів
--------------------------	------------	--	---

Джерело: власна розробка на підставі: [15; 205, С. 26-58; 216, С. 5-32]

Повертаючись до питання суб'єктів управління місцевим розвитком, варто відмітити, що точка зору науковців і практиків слугує обґрунтуванням до розширення коло суб'єктів місцевого розвитку понад публічні органи влади [8, 88, 143]. Серед них, окрім згаданих органів місцевого самоврядування, зазначаються також мешканці даної місцевості, господарюючі суб'єкти, що діють на території громади, місцеві громадські організації та установи, інші недержавні інституції, сфера діяльності яких повністю або частково має місцевий вимір. Тому, як зазначалось вище місцевий розвиток є своєрідним результатом задоволення потреб, очікувань і прагнень усіх вищезгаданих груп зацікавлених сторін, які є співтворцями цього розвитку та беруть у них участь.

Варто відмітити, що суб'єктність в управлінні місцевим розвитком в умовах України, як і профілі територій, котрі є для них спільним знаменником, лише формуються. Трансформація суспільно-економічних відносин в Україні, яка відбувається протягом останніх років, чи не найбільш відчутною є на рівні місцевого самоврядування. Що важливо, сутність цих процесів, при усій їхній багатогранності (стосується фінансових, економічних, соціальних аспектів місцевого управління) та складності (накладається на цілий ряд галузевих реформ національного масштабу – бюджетну, пенсійну, освітню, медичну і ін.), у фокусі розширення компетенцій органів місцевого самоврядування змінює саму парадигму взаємовідносин в рамках трикутника «громада-влада-бізнес».

Діюча в Україні до початку у 2015 році адміністративно-територіальної реформи модель публічного управління надавала суттєві важелі впливу на місцевий соціально-економічний розвиток, в значній мірі, центральній (державній) владі та її органам на місцях. Окрім іншого, це виражалось в тому,

що районні та обласні державні адміністрації де-факто виконували роль виконавчих органів відповідних самоврядних рад (в частині делегованих функцій), будучи одночасно в структурі органів виконавчої влади. Відсутність реальної суб'єктності управління на місцевому рівні особливо була відчутною у невеликих (переважно сільських) населених пунктах: критично малі власні фінансові ресурси, суттєві обмеження щодо впливу не лише на господарські процеси, але й на місцеву сферу освіти, медицини, соціальну сферу, інженерно-технічне забезпечення – усі вище згадані фактори формували об'єктивну реальність життєдіяльності місцевого самоврядування на базовому рівні в пострадянський період протягом останніх двадцяти років з моменту прийняття у 1997 р. Закону України «Про місцеве самоврядування».

Разом із відсутністю самоврядування протягом попередніх понад 50-ти років не лише де-факто, але й де-юре, це сприяло повній атрофації у місцевих громадах та їхнього керівництва усіх можливих проявів проактивної позиції у питаннях місцевого соціально-економічного розвитку [292, С. 8-11].

Особливо відчутною ця атрофація була у випадку периферійних (зазвичай – сільських) територій, які не диспонували однією із ключових конкурентних переваг середніх і великих міст – концентрацією ресурсів. Однак, поступово ситуація почала змінюватись, в тому числі з огляду на такі глобальні процеси, як урбанізація.

Процеси урбанізації сіл і міст у глобальному світі останніми десятиліттями набирають обертів. За даними Світового банку та ООН, у 2021 році в містах проживає 4,2 мільярда людей [426], а їх частка до 2050 року оцінюється в 68% від загальної кількості населення світу [442]. Звідси випливає, що в 2050 році 7 з 10 людей у світі житимуть у містах, що збільшить кількість міських жителів до 6 мільярдів [426]. У більшості країн світу спостерігається і тенденція до збільшення кількості міських центрів, а відтак і міського населення. Слід очікувати, що ця тенденція залишиться незмінною. Сьогодні глобалізація має великий вплив не лише на міста, а й на сільські центри, які, щоб не потрапити в залежність від більш розвинених міст, змушені інтенсивно розвиватися [126].

Відповідно до бачення, описаного П.В. Пивовара та ін. [227], в майбутньому сільські території, швидше за все, будуть характеризуватись більш диверсифікованою економікою, різноманітнішим та активнішим населенням та, як результат, привабливішим для інвестування та проживання. Цікавою в цьому контексті стає все більш поширеною, також в українських умовах, тема, пов'язана з місцем та роллю адміністративних центрів сільських територій, які мають міський статус, зокрема, пошук причин та вивчення очікувань місцевих зацікавлених сторін, пов'язаних формуванням в рамках таких територій спільного за змістом як економічного, так і соціально-культурного просторів. Питання функціонування виключно сільських територій та територій, в яких переважає сільське населення, що проживає навколо невеликого міста чи селища міського типу може бути цікавим і з точки зору місцевої влади, яка фактично є ініціатором такого типу змін, здійснює його формально та формулює конкретні типи очікувань.

На розвиток сільських громад впливає багато різних, часто не пов'язаних між собою факторів. Як наслідок, розвиток сільських територій є складним для дослідження об'єктом, який додатково посилюється еволюцією функцій сільських населених пунктів, які складають основу цих територій як за площею, так і за структурою населення. Більше того, розвиток сільських територій визначається не лише їхньою зміною функцій, а й факторами, незалежними від функцій села [431].

Протягом останніх тридцяти років відмінності в соціальній, демографічній та економічній сферах між сільськими територіальними громадами дедалі більше поглиблюються. Особливо протягом останніх років ті із них, які знаходяться неподалік від великих міст, все частіше намагаються максимально бути подібними на міський простір, що призводить до того, що відмінності між містом і деякими селами стираються. Зникаючі відмінності також впливають на зменшення значення поділу поселення на сільські та міські території. У результаті багатьох змін, що відбуваються в сільській місцевості, створюються

високорозвинені сільські місцевості поблизу міст, які часто становлять центр більших сільських територій [268].

Сьогодні все менше сіл пов'язано з сільськогосподарською функцією. Більшість працездатного населення, яке проживає в сільській місцевості більше не займаються сільськогосподарським виробництвом та не використовують сільськогосподарські землі. Нині все менше сільського населення живе виключно за рахунок сільського господарства, і цей ця тенденція зберігається продовжує знижуватися, а частка зайнятих у сільському господарстві в Україні становила у 2020 році лише 20 % [94].

Більше того, в європейських країнах сільська місцевість стає дедалі більше схожою на міста, особливо з точки зору демографічних змін, які є результатом вибору села місцем проживання все більшою кількістю людей, а також тих, хто раніше проживав у міських центрах. Це явище призводить до збільшення населення в сільській місцевості та перенесення міського способу життя нових мешканців у ці райони, що в свою чергу призводить до необхідності розширення сільської інфраструктури, яка в свою чергу набуває міських рис [340].

Зміни в сільській місцевості значно посилилися після початку активної фази адміністративно-територіальної реформи у 2015-2016 рр. Незважаючи на численні проблеми, з якими стикалися села, такі як низький рівень виробництва, низький розвиток комунальної інфраструктури, зміни в структурі сільських господарств та існування багатьох слаборозвинених територій з невизначеним майбутнім, сільські центри розвивалися досить динамічно. Серед причин сучасних причин інтенсивного розвитку сільських територій за останні роки (ті, які відіграли свою роль у ретроспективі та ті, які відіграватимуть її в майбутньому) виокремлюємо:

- запровадження ринку землі;
- відкриття ринку ЄС для української сільськогосподарської продукції;
- безвізовий режим з країнами ЄС;
- зростання фінансової спроможності та компетентності самостійності органів місцевого самоврядування;

- зростання експорту агропромислової продукції

Усі ці зміни поступово призводять до зростання доходів у сільській місцевості та покращення якості життя мешканців. Крім того, в результаті вищезазначених заходів збільшуються інвестиції у економіку сільських територій.

Загалом, на темпи та напрямки розвитку сільських територій в контексті аграрної складової їхньої економіки впливають історичні, культурні, політичні, технологічні, виробничі, природно-географічні, соціальні та демографічні фактори:

- історико-культурні умови зумовлюють формування структури господарств, мережі поселень, місцевої архітектури і просторової організації, а також ставлення до сільської традиції;
- політичні чинники є результатом політичної системи країни та її змін, а також національної та міжнародної аграрної політики;
- зміни в технології та виробництві щодо застосування хімікатів у сільському господарстві, модернізації та зміни виробничих процесів, біологічного прогресу;
- фактори, пов'язані з природним середовищем, його якістю і значенням, а також з географічними властивостями ландшафту, розташуванням і топографією. Остання група факторів пов'язана з щільністю населення, якістю життя населення, рівнем освіти та професійною структурою [391].

Фактори розвитку сільських територій слід також розглядати в контексті сталого розвитку, поділивши їх на зовнішні, тобто надрегіональні, і внутрішні. Серед зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку сільських територій виділяють три виміри [273, 323]: соціальний, економічний та екологічний. У зовнішньому аспекті:

- соціальний вимір включає освіту, неформальну громадську активність та діяльність зареєстрованих громадських організацій, споживчу поведінку, політику у сфері охорони культурної спадщини та відносини між місцевим населенням та владою громади.

- економічний вимір включає правове регулювання у сфері ведення бізнесу, основи економічної політики та, зокрема, стимулювання розвитку пріоритетних видів економічної діяльності.
- з іншого боку, екологічний вимір включає правові положення про охорону навколишнього середовища, екологічну політику та створення заповідних територій.

У свою чергу, внутрішній аспект:

- соціального виміру характеризує створення територіальних громад, діяльність органів місцевого самоврядування та популяризацію унікальної місцевої культури;
- економічний вимір включає різноспрямовану спеціалізацію територій, доступ до сировинних ресурсів, дослідження в галузі екологічних інновацій, комбіноване використання функцій навколишнього середовища;
- екологічний вимір стосується природних умов, біорізноманіття та заповідних територій, які впливають на тип діяльності на певній території [315, с. 11].

Територіальна громада є основною адміністративною одиницею, відповідальною за функціонування, розвиток та перетворення окремих територій. Органи місцевого самоврядування володіють певним набором інструментів, який потенційно має значний вплив на мешканців, місцевих інвесторів або інших цільових аудиторій впливу. З цією метою розробляються плани просторового розвитку територій, стратегії, які дають можливість сільським районам розвиватися в правильному напрямку, а іноді також з роками трансформувати місцевість із сільської на міську.

Якісні перетворення в сільській місцевості включають суспільний, економічний, екологічний виміри. Вони залежать від багатьох факторів і, з огляду на інерційність соціально-економічних трансформацій є процесом тривалим. Функціональні, структурні та просторові перетворення передбачають, серед іншого, модернізацію інфраструктури, впровадження або адаптацію

інновацій, пов'язаних із просторовою організацією місцевості, а також реструктуризацію місцевих економік. Чим далі, тим частіше (особливо на закордонних прикладах), ми можемо говорити про взаємопроникнення міських просторів та сільських територій, що їх оточують та формування територій іншого типу та якості, які складно однозначно та обґрунтовано розташувати на осі «село-місто» [438].

Розвиток механізації сільського та лісового господарства, покращення транспортної доступності різних населених пунктів та розвиток туризму сприяють зменшенню зайнятості у сільськогосподарських секторах, особливо на територіях, розташованих неподалік від великих міст, важливих туристичних осередків чи транспортних вузлів. Опосередковано це також призводить до стирання умовних кордонів між міським та сільським (у традиційному розумінні змісту цього слова) стилях життя.

Функціональні та структурні зміни є результатом розвитку міських функцій у сільській місцевості, що викликано процесами урбанізації та індустріалізації, а також розвитком транспорту. Особливо очевидно на європейському вимірі, коли села перетворюються на багатофункціональні райони, розвиваючи будівництво, промисловість, транспорт і туризм. Сільське господарство, лісове господарство, мисливство та рибальство, які раніше були основою функціонування сіл, відсуваються на другий план.

Просторові перетворення пов'язані з консолідацією земель та з укрупненням неподільних земельних ділянок. Ці зміни дозволили підвищити просторову організацію території та більш ефективно використовувати наявні земельні ресурси.

Загалом, вважаємо, що відбувається поступова гомогенізація умов життєдіяльності сільських та міських територій, що, разом із поступовою диверсифікацією місцевої економічної бази перших зумовлює стирання кордонів, на яких базується дихотомія «село-місто». У вітчизняних умовах новоутворені територіальні громади лише сприяють цьому процесу, так як у

більшості сформовані вони навколо населених пунктів міського типу, як це вказано на рис. 1.2.

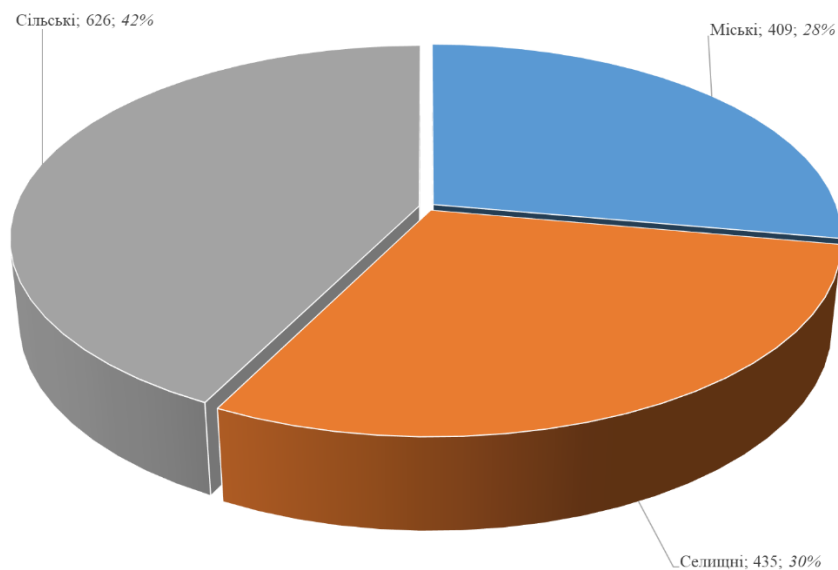


Рис. 1.2. Структура новоутворених територіальних громад в Україні в розрізі їхнього статусу

Джерело: [106]

Часто ті територіальні громади, до яких входять виключно сільські населені пункти, також поступово починають трансформацію власного життєвого простору та місцевої економічної бази у напрямку формування квазіміського середовища. Сприяють цьому наведені вище чинники та явища.

Таким чином, вважаємо за доцільне виокремлення на базовому рівні типу територій, який відобразить специфіку соціально-економічних трансформацій, які відбуваються на сільських теренах та теренах, розташованих навколо невеликих міст та селищ міського типу із включенням міських населених пунктів як інтегральної частини цих територій [66]. Таким типом є слабоурбанізовані території, які визначаємо як адміністративно-територіальні утворення базового рівня з переважаючою часткою сільського населення та господарською спеціалізацією, в якій агропромисловий сектор становить вагомую частку місцевої економічної бази, об'єднані спільними економічними та соціальними інтересами розвитку. В українських реаліях ці території де-факто вперше отримали суб'єктність в місцевому управлінні: до останнього періоду

(початку активної фази адміністративно-територіальної реформи у 2015 році) повноцінними суб'єктами місцевого управління (за критеріями наявних повноважень та їх ресурсного забезпечення) в Україні можна було розглядати виключно окремі категорії міст. В термінології профільного законодавства – міста обласного значення. На відміну від них, малі міста (міста районного значення), селища міського типу, села, селища диспонували мінімальним набором компетенцій у всіх сферах життєдіяльності: економічній, соціальній, культурній [39]. В таких умовах самовизначення в конкурентному середовищі відбувається зараз у «нульовій» точці відліку, де інтегрований профіль території, яка не є звичайною сумою профілів населених пунктів, на ній розташованих.

1.2. Детермінанти місцевого розвитку в умовах економічних трансформацій

Широке застосування поняття «розвиток» у науковій літературі, по відношенню до постановки практичних завдань дає вагоме підґрунтя до його трактувань. Сама категорія «розвиток» (без будь-якої додаткових уточнюючих його характеристик, таких як «місцевий», «економічний», «соціальний», «інфраструктурний» в незалежності від того, чи важливими є аспекти змісту цього поняття, територіального виміру чи способів його квантифікації) є важким до формулювання. Ситуація ускладнюється також тим, що розвиток може виражатися як через показники економічного зростання, так і соціальні, демографічні та інші показники; може бути описуватись як якісними, так і кількісними параметрами; містити як суб'єктивні (такі, що базуються на думці опитуваних) так і об'єктивні (містять звітні, статистичні дані) дані. Отже, зміст, територіальний вимір або метод вимірювання – дуже важко визначити.

Е. Шубравська та Ю. Погорелов дотримуються думки, що розвиток – це процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик [293, 231]. В тому чи іншому формулюванні

вони підкреслюють, що розвиток – це процес змін, у ході якого даний об'єкт переходить від простих, менш складних форм і станів до більш складних форм, більш досконалих у певних відношеннях. На думку А. Панкрухіна та О. Гапоненка розвиток – це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, вдосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [46]. Тому розвиток загалом складається з позитивних змін як кількісного, так і якісного характеру. Це процес, заснований на ендогенних і екзогенних факторах. Враховуючи вищезазначені критерії, розвиток слід визначати як довготривалий процес бажаних позитивних змін цілеспрямованого характеру, спрямований на досягнення вищого за сучасний рівень розвитку в окремих його вимірах. Таким чином, як стверджує Х. МакКан та С. МакКлоскі, найповніше значення терміна «розвиток» виходить за межі матеріального прогресу та економічного зростання, є ширшими за ці поняття [380, с. 21]. Зростаюче значення такого критерію успішності діяльності, як якість життя слід сприймати як те, що розвиток нерозривно пов'язаний з соціально-економічним виміром, а отже, окрім традиційно економічних характеристик, цей розвиток прирівнюється до зростання якості життя громади на певній території, покращення доступності культурних благ, підвищення рівня громадської безпеки, а також турботи про стан інфраструктури навколишнього природного середовища. У результаті розвитку, створюючи можливості для внесення позитивних змін у такі сфери життя, як економіка, суспільство, культура, політика, екологія тощо дає змогу створювати нову додану вартість: як на рівні окремого індивідууму, так і на громадському/суспільному рівні. Прикладами цієї доданої вартості, як подають це Р. Броль та А. Класік можуть бути: товари та послуги, що задовольняють внутрішні та зовнішні потреби, зайнятість населення, а також прихід нових компаній (інвесторів), що підвищують конкурентоспроможність місцевого ринку праці [310, 366]. Також, згадані автори вказують і на нематеріальний вимір доданої вартості (знання, кваліфікацію, навички), а також на привабливість пропозиції щодо місця розташування, яка є результатом поєднання «твердих»

факторів у вигляді технічної інфраструктури та «м'яких» факторів, під якими вони це розуміють, зокрема, висококласне природне середовище. Поза дискусійністю поділу на тверді та м'які фактори, запропоновану польськими науковцями, вважаємо їхню позицію цілком обґрунтованою. Продовжуючи запропоновану ними логіку роздумів, зазначимо, що у ситуації, коли розвиток розглядається у внутрішньо цілісній соціально-територіальній системі, що має характерні просторові, економічні та культурні властивості, а також виявляє схожі потреби та ієрархію їх цінностей, стає можливим оперувати термінами місцевий, субрегіональний або регіональний розвиток.

Сутнісна схема аналізу, присвячена визначенню місцевого розвитку, прийнята О. Карим, передбачає, що дослідження, присвячені місцевому розвитку, зосереджуються на визначенні та зв'язуванні його з трьома взаємодоповнюваними площинами [142]. Перша – це соціокультурна площина, друга – екологічна площина, третя – економічна. Перший рівень місцевого розвитку досягається покращенням умов і обсягів наданих медичних послуг, освітніх послуг, культури, безпеки та громадського порядку, а також житла, забезпеченням належного (не дестимулюючого) рівня соціального забезпечення. Розвиток на екологічному рівні означає як позитивну зміну компонентів природного середовища даної території, так і гальмування процесів деградації місцевих природних екосистем. Зрештою, місцевий розвиток в економічному вимірі виражається через позитивну динаміку створення нових суб'єктів господарювання.

А. Штандо розширює економічний вимір місцевого розвитку, включаючи кількісний і структурний розвиток суб'єктів господарювання на певній території [435]. Визначене таким чином поняття враховує такі аспекти діяльності підприємств, як удосконалення та впровадження нових продуктів і послуг, розширення ринків збуту, модернізація технологій виробництва, а також здійснення інвестицій, збільшення зайнятості та ефективності виробництва, а в кінцевому підсумку також ініціювання діяльності щодо зміцнення суб'єктів господарювання у фінансовому та капітальному вимірі. Більше того Світова

організації торгівлі, як і багато інших організацій та авторів, що займаються питаннями місцевого розвитку, його економічну складову де-факто утотожнюють з розвитком у його комплексному, т.зв. «сталому» вимірі, включаючи в поняття місцевого економічного розвитку такі формулювання, як «покращення якості життя для всіх членів громади» [133, 434], залучення зацікавлених сторін громади [22, 157], стратегічного партнерства [226, с. 69], ефективного використання наявних обмежених ресурсів [94, 124].

Подібну позицію щодо визначення А. Окрашевська, І. Бжезінський та Я. Квятковський, пропонуючи лише відмінні складові синонімічного в своїй інтегральності поняття. Вони вказують на те, що місцевий розвиток слід розглядати у кількох взаємодоповнюючих вимірах. Перший – це культурний вимір, що враховує культивування традицій, звичаїв, звичок і поведінки, характерних для даної території. Другий вимір місцевого розвитку створює природне середовище, і діяльність з розвитку, що здійснюється як його частина, є, серед іншого, шляхом охорони існуючої природної спадщини. Третій вимір створюється за рахунок забезпечення якісних освітніх послуг. Розвиток, який завдяки ним відбувається, виражається у збільшенні знань, кваліфікації та навичок жителів певної місцевості [398]. Останній вимір місцевого розвитку, на думку цитованих авторів, є економічним аспектом і виражається у збільшенні багатства жителів, зміні економічних умов для реалізації індивідуальних прагнень членів територіальної громади. Автори дотримуються позиції, що реальний розвиток можливий лише за умови рівноваги між усіма чотирма його елементами. Виконання цього постулату слід вважати обов'язковою умовою сталого в часі розвитку на місцевому рівні.

У публікації О. Берданова та О. Вакуленко кількість виділених вимірів місцевого розвитку збільшується до п'яти [12]. Зазначені автори вказують на соціальний вимір місцевого розвитку - з урахуванням процесів демографічних і соціальних змін і змін у культурному середовищі, потім надають екологічний вимір – включаючи зміни в природному середовищі та в інфраструктурі, що служить для захисту цього середовища. Далі також ними наводиться

інфраструктурний вимір з підкресленням того, що він охоплює розвиток інфраструктури в таких сферах, як: транспорт, телекомунікації, електроенергія, водопостачання, водовідведення та опалення. Останні два виміри - економічний і просторовий - відповідають послідовно процесам розвитку місцевої економічної бази, а також новим формам просторового розвитку [9]. А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко додають, що місцевий розвиток, що розглядається в рамках вищезгаданих вимірів, проявляється як у формі процесів, так і тенденцій змін, що відбуваються в різних структурах, наголошуючи на важливості та ролі місцевого самоврядування у започаткуванні процесів місцевого розвитку та підтримці/координації їх реалізації [277, с. 24].

Багатогранності значення місцевого розвитку підкреслюють фахівці Світового банку та Міжнародної організації праці, які дотримуються точки зору, що місцевий розвиток – це одночасний розвиток місцевих сфер життєдіяльності у всіх його вимірах. В науковій літературі зустрічаються різні підходи до виокремлення та групування окремих сфер місцевого розвитку, але те, що об'єднує наукові погляди – це переконання, що використання терміну розвиток у локальному вимірі справедливе лише тоді, коли воно стосується чітко відокремленої території [439, 441].

А. Штандо привносить іншу перспективу в поняття розвиток на територіальному рівні. Він вказує на важливість розділення двох вимірів: місцевого та регіонального, у яких місцевий розвиток має бути визначено та описано [436]. Місцева перспектива зводиться до розуміння місцевого розвитку як «довгострокового, неуніфікованого, багатовимірного, самопідтримуваного процесу перетворення структур місцевої системи, взаємозв'язків між ними та їхніх відносин із навколишнім середовищем, співучасть у реалізації бажаних понадлокальних процесів, попередньо запланованих, за спільної участі, взаємоузгоджених та відповідно до ідеї інтегрованого порядку, насамперед за рахунок та в інтересах місцевих спільнот, шляхом консенсусної мобілізації переважно ендогенних чинників» [310]. Регіональна перспектива визначає процеси розвитку та їх результати з рівня регіональних соціально-економічних

систем. Згідно з його формулюванням, місцевий розвиток визначається внаслідок поділу понадлокальних (регіональних) систем і взаємозв'язків в середині цих систем та їх оточенням. При чому, процеси, що визначають певний агрегований ефект на регіональному рівні, є наслідком процесів розвитку, що відбувається на рівні місцевому, в відповідних адміністративно-територіальних утвореннях базового рівня. При цьому, погоджуємось з автором, що регіональна перспектива не означає просте накопичення ефектів, отриманих на місцевому рівні (рівні територіальних громад). Тому регіональна система та її розвиток не розглядаються як сума ефектів розвитку, досягнутих адміністративно-територіальними утвореннями нижчого рівня. Роль місцевого рівня полягає у створенні «знизу вгору» умов для ініціювання, стимулювання та ефективної реалізації процесів розвитку на рівні вищому за муніципальний. Можемо зробити висновок, що місцевий розвиток, розглянутий з регіональної перспективи, є виразом своєрідної трансформації процесів місцевого розвитку в процеси розвитку на рівні регіону/субрегіону. Позиція А. Штандо, яка поділяє визначення місцевого розвитку на зазначені місцеву та регіональну, не є унікальним. Однак слід підкреслити, що вивчення фахової наукової та прикладної літератури дає підстави стверджувати, що в ній набагато частіше представлений підхід до місцевого розвитку, відповідний місцевій перспективі.

Огляд підходів до визначення місцевого розвитку дозволяє узагальнити - ознаки, які, незалежно від цитованих позицій, є універсальними за своєю природою для досліджень, присвячених проблемам місцевого розвитку. По-перше, це зв'язок між місцевим розвитком і процесним підходом. У цьому сенсі розвиток є результатом діяльності, що веде до конкретних змін у місцевому соціально-економічному просторі. Вираз «процес» пов'язаний з безперервністю в часі, тобто тривалістю певних явищ, реалізованих дій та відповідних їм результатів. У цьому сенсі місцевий розвиток не має певних часових рамок – це постійний процес, який характеризується змінною динамікою та результативністю. Потреба внесення змін є об'єктивною вимогою сьогодення, яке характеризується турбулентністю змін в зовнішньому середовищі, в

економічній сфері зокрема [49, 200, 350]. З точки зору системного підходу він є циклом пов'язаних видів діяльності (входів) і ефектів, отриманих при їх використанні, розв'язування конкретної проблеми або приведення до позитивних перетворень у даній функціонально-просторовій системі.

Вищезгадана характеристика місцевого розвитку підкреслює його другу - рису, а саме довготривалий (стратегічний) характер. Сприйняття розвитку як довготривалого процесу є наслідком необхідності збалансувати очікування, ролі та інтереси різних суб'єктів у ньому. Довгостроковий характер також є похідною від того, що соціальні, економічні, екологічні та інші цілі, що ставляться на різних територіальних рівнях, пов'язані з довгостроковою перспективою їх реалізації. Нарешті, довгостроковий характер місцевого розвитку також є наслідком активізації внутрішніх факторів місцевого розвитку факторами, які трактуються як фактори зовнішнього середовища. Вказана мобілізація ендогенних ресурсів екзогенними факторами найчастіше пов'язана з набагато більш тривалою перспективою.

Довгостроковий/стратегічний характер місцевого розвитку та процесний характер місцевого розвитку пов'язані з наступною його ознакою — плануванням. Досягнення передбачуваних цілей, зокрема тих, що поставлені в довгострокову перспективу, вимагає планування. План місцевого розвитку не лише встановлює цілі та визначає перспективу їх реалізації, а й підпорядковує їх дії та підтримку для їх досягнення. Таким чином, планування не тільки підвищує ефективність (досяжність) визначених цілей [223, с. 17], але й підвищує ефективність діяльності з розвитку території загалом.

Також, вважаємо, що виокремлені вище характеристики поняття місцевого розвитку слід доповнити конкурентністю - діяльністю соціально-економічної системи у середовищі конкуренції за обмежені ресурси розвитку. Цілі розвитку, сформульованих на регіональному та національному рівнях, окрім іншого, передбачають територіально зрівноваженість розвитку, відображаючи таким чином потребу досягнення гомогенності розвитку територій в соціальному, економічному та екологічному вимірах. Натомість адміністративні одиниці

базового рівня (які, власне, і є об'єктом дій та рішень, що реалізуються в рамках процесу місцевого розвитку) в цьому сенсі, диспонуючи внутрішніми ресурсами та знаходячись у певному спільному для усіх зовнішньому середовищі прагнуть максимізувати власні вигоди, досягаючи таким чином попередньо визначених стратегічних цілей розвитку. Тому природньо, місцевий розвиток реалізується в межах сукупності соціально-економічних систем (в Україні – територіальних громад), кожна з яких знаходиться в умовах конкуренції за інвесторів, туристичні потоки, населення, які вільні у власному виборі на користь тієї чи іншої системи.

Отже, поняття місцевого розвитку, на нашу думку, повинно включати такі змістовні складові:

Таблиця 1.3.

Характеристики поняття місцевого розвитку

Характеристика	Змістовне наповнення	Джерело
Ендогенність	Чинники внутрішнього середовища є ключовими	293, 366, 142, 435, 41, 441
Стратегічність	Довгостроковий характер цілей, які повинні бути досягнуті	46, 133, 142, 435, 22, 9, 223, 439
Процесний підхід	Неперервний/постійний характер діяльності	22, 142 226
Керованість	Наявність суб'єктів, які, в межах визначених компетенцій, впливають на направленість та інтенсивність процесів розвитку	22, 41, 46, 226, 277, 435, 441
Запланованість	Відповідність дій та рішень суб'єктів управління попередньо визначеному плану та системі цілепокладання	9, 46, 133, 223, 397, 435
Контекстуальність	Обмеженість та часткова детермінованість процесів розвитку географічним контекстом (чинники внутрішнього середовища)	142, 223, 231, 293, 397, 436
Комплексність	Направленість на досягнення цілей економічного, соціального та екологічного характеру	9, 142, 310, 366, 380, 397, 398, 436, 439

Продовження табл. 1.3

Партисипативність	Потреба залучення усіх місцевих груп зацікавлених сторін у процес прийняття рішень та їх реалізації	22, 157, 310, 366, 380, 398, 436, 434, 441
Конкурентність	Діяльність просторово-функціональної системи у середовищі конкуренції за обмежені ресурси розвитку	---

Джерело: власне опрацювання на підставі [9, 22, 41, 46, 133, 142, 155, 157, 223, 226, 231, 277, 293, 310, 366, 380, 397, 398, 434, 435, 436, 439, 441]

Позиції авторів, які займаються питаннями місцевого розвитку, попри спільний предмет наукових досліджень, відображають їх різні (іноді так, що суттєво відрізняються) погляди. Опосередковано це свідчить про те, наскільки складною та багатогранною є концепція територіального розвитку. Ця складність пояснюється не лише різними визначеннями, а й різними підходами до її пояснення та визначення причинних факторів, а також бар'єрів для розвитку. Враховуючи безліч спроб пояснити механізми місцевого розвитку, їх взаємну проникність, а іноді й суперечливість, вважаємо за необхідне упорядкувати та підсумувати концепції місцевого розвитку, що виникли до цього часу визначити чинники, котрі його детермінують та інструментарій, який здійснює на нього вплив.

На початку варто відмітити, що між концепцією, механізмом, та інструментарієм місцевого розвитку немає одностороннього зв'язку. Як зазначається в Енциклопедії сучасної України, концепція – це система поглядів, понять про ті чи інші явища або процеси, спосіб їхнього розуміння, тлумачення; основна ідея будь-якої теорії, головний її задум. Натомість механізм, трансформуючи визначення Франца Рело на потреби територіального розвитку, є поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників і засобів (тобто інструментів управлінського та регуляторного впливу), підібраних таким чином, який дозволяє за їх допомогою об'єктивно обмежені фактори виробництва використовувати таким чином, який спричиняє трансформації в відкритій

соціально-економічній системі відповідно до попередньо визначених напрямків та досягнення заданих цілей.

З огляду на вище подане, концепцію місцевого розвитку не слід сприймати лише як суб'єктивно сконструйоване уявлення про функціонуючий механізм розвитку. Навпаки, вона нормативно представляє припущення, що стосуються бажаної моделі місцевого розвитку, стаючи таким чином програмою, відповідно до якої можна модифікувати охарактеризований механізм [62].

Представлені позиції свідчать про те, що особливий акцент при обговоренні концепцій місцевого розвитку слід зробити на визначенні його механізмів. Велика кількість авторських підходів, які претендують на концептуальний опис механізму місцевого розвитку, як нам бачиться, є наслідком:

- складності предмету дослідження: в той час як фактори і засоби, що об'єктивно впливають на розвиток конкретної територіальної одиниці (відіграючи роль «вхідного ресурсу») та результати цього розвитку можливо ідентифікувати та належним чином кількісно і якісно описати, аналіз механізмів місцевого розвитку, тобто процесів «перетворення засобів/ресурсів на результати» є, безумовно, складнішим, оскільки потребує формулювання концепцій, які слугуватимуть логічним обґрунтуванням напрямку та послідовності подій.

- диверсифікованістю об'єктів дослідження: для коректного, релевантного реаліям сьогодення опису факторів (тобто детермінант) розвитку слід брати до уваги велику їх кількість. Варто також враховувати просторову диференціацію умов, в яких відбувається місцевий розвиток. Як наслідок, у серед науковців немає єдиної, універсальної та зразкової концепції місцевого розвитку, яка б в однаковій мірі пояснювала цей розвиток, незалежно від соціальних, економічних, просторових та інших умов, які є об'єктивними для даної території. Кожна концепція, виходячи з припущень, що спрощують описувану реальність, намагається пояснити механізм розвитку, пов'язуючи вхідні ресурси з їх відчутними ефектами (результатами). Відмінності у формулюванні окремих понять є результатом сприйняття причини розвитку в різних факторах і їх

конфігураціях, а також умов часу і місця, в яких емпірично перевіряються результати їх впливу на місцеві соціально-економічні системи.

Через подвійність детермінант розвитку, спричинену впливом на нього зовнішніх і внутрішніх факторів, а також через роль органів місцевого самоврядування в розробці та здійсненні заходів з розвитку, у літературі існують теорії, що пояснюють розвиток як ендогенними, так і екзогенними чинниками. Більше того, аналіз теорій, представлених у науці, свідчить про можливість пояснення механізмів розвитку на нижчих рівнях територіального поділу на основі концепцій, що описують механізми розвитку на його вищих рівнях. Тому при аналізі умов розвитку ключовим виявляється не стільки віднесення концепції розвитку до рівня територіальної громади чи регіону, скільки встановлення детермінант розвитку, характерних для даного територіального виміру, і співвіднесення їх із механізмами, що трансформують внесок. сигнали в ефекти у формі розвитку. Розуміння представленої точки зору вимагає поглянути на попередні спроби пояснити процеси розвитку через призму наявних у літературі екзогенних, ендогенних та децентралізованих підходів [388, 433].

Екзогенний підхід до пояснення розвитку заснований на припущенні, що зміни, які відбуваються на місцевому рівні, є похідною від впливу факторів, розташованих поза цими системами. Це означає, що місцевий розвиток, як було висвітлено вище при критичному аналізі підходів до формулювання поняття, визначається факторами, незалежними (об'єктивними) щодо самої територіальної одиниці. Розвиток є похідною від факторів і процесів, що відбуваються поза певним чином окресленою територією і «передаються» (впливають) на її рівень ззовні, а не ініціюються всередині неї. Вищезгаданий механізм передачі, залежно від соціально-політичних умов на національному рівні та організації структур територіального управління, може відбуватися різними шляхами. В економіках з ринковим механізмом розвиток на місцевому рівні є наслідком процесів, що відбуваються в економічному середовищі регіональних та понадрегіональних систем. Своєю чергою, в економіках, де домінує державний сектор зі значним ступенем втручання держави в ринкові

процеси, регулятивні сигнали, що надходять на місцевий рівень, знаходять своє джерело в діяльності органів державної влади на понадмісцевому рівні (тобто представництва органів державної влади на місцях). Незважаючи на зазначені відмінності, що виникають у результаті побудови системних моделей, вертикальна картина потоку сигналів розвитку та їх напрямок «зверху вниз» залишаються незмінними. Під сигналами розвитку розуміємо рішення та дії груп зацікавлених сторін (в тому числі публічних органів влади), які справляють вагомий вплив на процеси місцевого розвитку.

Зосередження зовнішніх факторів місцевого розвитку на двох групах, що відповідають ринковим та інтервенційним механізмам регулювання розвитку, дозволяє додатково поділити екзогенні концепції розвитку на ліберальні (тобто ринкові) і кейнсіанські (тобто інтервенціоністські) [287]. Критикуючи інтервенціонізм і постулюючи принципи вільного ринку, що обмежують втручання держави в економіку до необхідного мінімуму, неолібералізм фактично дотримується позиції, що в процесі місцевого розвитку найефективнішим способом поєднання ресурсів з ефектами є вільний ринок. Більше того, лібералізм підкреслює, що така точка зору застосовна до дискусій щодо розвитку не лише окремих органів місцевого самоврядування, а й їх більших систем.

П. Куліш стверджує, що розвиток на місцевому рівні є похідною від поєднання двох взаємопов'язаних факторів. Перший – це інтервенціонізм суб'єктів державного управління, який замість стимулювання та підтримки розвитку – викликає його дезорганізацію. Другий – це обмежена мобільність окремих факторів виробництва (тобто трудових ресурсів і капіталу), також пов'язана з діяльністю державних органів влади [170].

У свою чергу, кейнсіанство, критикуючи ефективність ринкового механізму, також піддає сумніву ефекти процесів розвитку, в яких сигнали, що надходять на місцевий рівень, знаходять своє джерело в економічних процесах, що відбуваються в національному або регіональному рівнях[377]. Прихильники

цієї течії заперечують, зокрема, можливість досягнення просторово стійкого - розвитку (навіть за умови таких утопічно ідеальних умов, які описуються в рамках ринку досконалої конкуренції).

Підкреслюючи недосконалість або навіть вади ринкового механізму, вказується на виправдання активної ролі держави в економіці. Крім того, з огляду на виклики розвитку, з якими стикаються місцеві системи, наголошується на необхідності участі державних органів влади в економічних процесах не лише в макро-, а й у мікроекономічному масштабі. На думку прихильників кейнсіанства, недосконалість ринкового механізму призводить до неефективного використання ресурсів, наявних у масштабі окремих територій, що в свою чергу призводить до виникнення диспропорцій просторового розвитку.

В останніх десятиліттях попереднього століття концепції розвитку, котрі базуються на його екзогенній природі (також відомі як концепція «розвитку згори») стали піддаватися все більшій критиці. Особлива концентрація критичної аргументації була зосереджена на поглядах таких авторів, як Дж. Фрідман та Г. Шамбровський [330, с. 36-38; 288]. Причиною цього бачиться зміна способу сприйняття ролі та значення територіальних громад у розробці та реалізації політики розвитку, що полягає у відході від стереотипу пасивного бенефіціара на користь суб'єкту, а також пов'язане з цим посилення повноважень місцевого самоврядування з точки зору можливість здійснення діяльності з розвитку. Це супроводжувалось кризою централізованої форми державного управління, а також зростаючі соціальні очікування, які виражалися в прагненні максимізувати власне задоволення разом із збільшенням наявних ресурсів. Відповіддю в даному випадку було формування концепцій розвитку, заснованих, на протигагу екзогенним, на внутрішніх фактори, характерних для даної території –ендогенних концепцій [214].

Природньо, ендогенні поняття є «протилежністю» екзогенним поняттям. Це, у свою чергу, означає, що питання детермінант розвитку постає в їхньому випадку на принципово іншій основі. Якщо у випадку останнього сигнали

(детермінанти) розвитку були однорідними за своєю природою, незалежно від територіальних систем, на які вони були спрямовані (вони були спрямовані «згори вниз»), то у випадку ендегенних концепцій слід говорити про «індивідуалізований» характер детермінант розвитку. Процеси розвитку стимулюються знизу вгору, а це означає, що ресурси, соціальні та культурні особливості даної території [5, с. 20], а також місце розташування, які в сукупності формують унікальні характеристики даної територіальної одиниці, є ключовими на регіональному/національному рівнях [211].

Базуючись на результатах наукових досліджень тематики місцевого розвитку (як закордонних, так і вітчизняних) [62, 157, 226, 262], порівняльному аналізу темпів та тенденцій соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні, погоджуємось із позицією, яка інтегрує вищевказані екзогенну та ендегенну концепції у трактуванні, поданому нижче.

Беззаперечно, зовнішні чинники (нормативно-правові рамки, механізми державної підтримки окремих видів територій тощо) мають опосередкований або прямий вплив на місцевий розвиток. Однак, в умовах децентралізації публічної влади активними суб'єктами, що визначають інтенсивність та напрямки використання місцевих ресурсів є групи зацікавлених сторін, безпосередньо пов'язані з територією (в тому числі орган місцевого самоврядування). Будучи одночасно головними та безпосередніми вигодонабувачами результатів розвитку, вони є найбільше зацікавленими у якомога більш ефективному використанні ресурсів, які знаходяться у їхньому розпорядженні. Натомість, якщо такі ресурси мають понадлокальний характер і не можуть бути використаними самостійно, це стимулює до колаборації зі «співвласниками» таких ресурсів. При чому, виходимо з припущення, що така співпраця є результатом усвідомленої потреби, а не директивним рішенням (примусом) публічних органів влади. В свою чергу, це сприяє зростанню ефективності прийнятих рішень.

Місцевий розвиток є прикладом автономної та унікальної моделі розвитку, реалізованої в місцевому вимірі, яка поєднує визначені потреби з специфічними

соціально-економічними умовами, існуючими на даній території, а також інструментами, які сприяють досягненні поставлених цілей. Тому необхідною умовою ефективної моделі розвитку має бути її суспільне визнання, що виражається в співучасті територіальних громад та ролі, яку відіграють мешканці даної території у прийнятті рішень [36]. Це визначає певний баланс як щодо сфери, так щодо сили впливу на процеси розвитку адміністративно-територіальних одиниць вищого рівня з їх аналогами на місцевому рівні. Роль суб'єктів управління в цьому випадку полягає у перетворенні ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), наявних у місцевому середовищі. Це відбувається як через репродуктивні, так і інноваційні процеси. І мешканці у цих процесах відіграють роль як активних учасників, так і основних вигодонабувачів [147]. А самі ці ролі, поєднуючись одна з одною, індивідуалізують процеси розвитку, усуваючи або істотно обмежуючи можливість перенесення характерної для даної території моделі розвитку на інші місцеві соціально-економічні системи.

Не зважаючи на раціональні аргументи, на яких базуються ендогенні теорії, такі як соціальна самоорганізація, місцеве самоврядування, субсидіарність, фінансова незалежність, недоліком їх (як, зрештою, недоліком будь-яких екстремумів) є їхня «замкненість» межами адміністративно-територіальної одиниці. З одного боку, ця орієнтація була відповіддю на специфічні місцеві потреби, однак, з іншого боку, вона виключала її з контексту зовнішнього середовища та інтеграційних процесів, які в ньому відбуваються. Порівняння аргументів на користь екзогенних та ендогенних теорій розвитку показало, що значний наголос в теоретико-практичних підходах до місцевого розвитку робиться на зовнішній відкритості, соціальному капіталі та переконаннях щодо цілеспрямованості і неминучості інтеграційних процесів. У результаті окреслених змін у суспільній свідомості, активності ініціаторів та суб'єктів розвитку на місцевому рівні, кращого розуміння природи цих процесів роль і місце ендогенних концепцій слід доповнити згаданими чинниками екзогенного характеру.

Таким чином, постулюємо концепцію місцевого розвитку, котра є своєрідним результатом екзогенного та ендogenous підходів, котрі застосовуються для пояснення механізмів розвитку, представлених раніше. Такого роду підхід не є виключно авторською новацією і в тій чи іншій мірі присутній в різних науково-практичних публікаціях (зокрема, згаданих вище). Де-факто, він означає, що ендogenous та екзогенні концепції взаємодоповнюють одна одну і більше не розглядаються як взаємовиключні. Це пов'язано зі зміною парадигми розвитку. Підхід, що інтегрує в собі внутрішні та зовнішні чинники місцевого розвитку, передбачає, що адміністративно-територіальні одиниці диспонують широким колом компетенцій та ресурсів для вирішення справ місцевого характеру. Водночас, планувальні документи, які формалізують поставлені цілі та заплановані заходи до їх реалізації повинні бути пов'язаними із пріоритетами, визначеними на регіональному та національному рівнях. Таким чином, прийнята точка зору поєднує відповідальність за ініціювання діяльності органів місцевого самоврядування та стимулювання зростання конкурентоспроможності територіальних громад із необхідністю врахування сигналів, що поступають надходять із зовнішнього по відношенню до території середовища (субрегіональний, регіональний та національний рівні адміністративно-територіального устрою країни) – середовища інтегральною частиною якого вона є.

Вищенаведена точка зору щодо пояснення місцевого розвитку є повністю компатибільною із тим, як саме організовано роботу та як функціонують органи місцевого самоврядування в Україні у сфері реалізації політики місцевого розвитку. Чинні нормативно-правові акти, окрім надання повноважень органам місцевого самоврядування, додатково посилюють необхідність узгодження їхнього формулювання з пріоритетами розвитку, які стосуються вищих рівнів адміністративно-територіального поділу [275, 321, 400]. Окрім цього, окремі законопроекти, які актуально знаходяться на різних етапах розгляду, зберігають описану вище логіку.

Місцева влада, ініціюючи стратегічні зміни в соціально-економічній сфері, впроваджуючи нові методи діяльності, підтримуючи та стимулюючи підприємницькі ініціативи, що реалізуються на місцевому рівні, де-факто не лише активізують тим самим різні соціальні групи в громаді, але також сприяють їх розширенню за рахунок інших територій. Іншими словами, таким чином спричиняється міжтериторіальне перетікання людського (зокрема – інтелектуального), а також підвищення місцевого соціального капіталу. Природньо, діяльність місцевої влади в цьому відношенні повинна концентруватись на формуванні умов місцевого розвитку, на які вони можуть впливати. В цьому контексті варто підкреслити, що основними складовими (напрямами) процесу розвитку, які знаходяться в сфері компетенцій місцевого самоврядування, є як стратегічне, так і оперативне планування місцевого розвитку, координація зусиль у сфері реалізації запланованих завдань/проектів розвитку, безпосереднє фінансування (у випадку дотримання обумовлених критеріїв) або непряма (шляхом повного або часткового звільнення від сплати місцевих податків та зборів) фінансова підтримка місцевих підприємницьких ініціатив, маркетингове забезпечення діяльності з територіального управління, просторове планування тощо.

Серед завдань, що належать до виключної компетенції на місцевому рівні та, одночасно, пов'язані з прямим або опосередкованим впливом на місцеву економіку, традиційно виокремлюють такі, що, в першу чергу, базуються на кількох полях прийняття управлінських рішень, зокрема:

- прийнятті місцевого бюджету як основного джерела забезпечення виконання завдань, які передбачені до реалізації в коротко- та довгостроковій перспективі;

- прийнятті інтегрованого та взаємодоповнюваного комплексу документів місцесудівної документації: комплексного плану просторового розвитку території, стратегії просторового розвитку території, генеральних планів населених пунктів, планів зонування території і т. ін.;

- прийнятті програм місцевого економічного розвитку (плану соціально-економічного розвитку, програми підтримки підприємництва тощо), інтегрованих в стратегію місцевого розвитку, деталізуючи основні її постулати та тематично групуючи окремі напрямки прикладення зусиль, визначені у ній на різних рівнях;

- ухваленні рішень щодо комунального майна, застосування фіскального інструментарію (в частині визначення розміру місцевих податків і зборів) податків, запозичень), здійснення інвестиційної діяльності, виконання завдань державного управління, налагодженні довготривалої та взаємовигідної співпраці з іншими територіальними громадами, інші завдання, прямо або опосередковано пов'язані з зусиллями щодо місцевого розвитку [154; 198, с. 94-104; 267].

Таке виокремлення/групування компетенцій є результатом авторського підходу до окреслення місця та ролі місцевого самоврядування у стимулюванні розвитку місцевої економіки – підході, який базується на осмисленню науковців та практиків, зайнятих питаннями розвитку новоутворених територіальних громад.

Завдяки ефективним рішенням, прийнятих у зазначених тематичних полях, забезпечується комплексний розвиток слабоурбанізованої території: в її економічній, соціальній, культурній та демографічній сферах. Іманентною для діяльності місцевого самоврядування та інших зацікавлених в місцевому розвитку сторін цільовою функцією такої діяльності є максимізація задоволення потреб місцевого населення, пов'язаних з функціонуванням та якістю середовища проживання. Пов'язування ефектів цього розвитку з потребами мешканців та використанням місцевих природних, фінансових та організаційних ресурсів забезпечуватиме прискорені темпи місцевого розвитку.

Особливої уваги у світлі вище сформульованої цільової функції набуває діяльність органів місцевого самоврядування, пов'язана зі створенням сприятливих умов для розвитку місцевої підприємницької ініціативи, пов'язаної із задоволенням індивідуальних та групових потреб місцевого населення – діяльність, яка пов'язана зі створенням нової моделі послуг, які традиційно

надаються органами місцевого самоврядування або їхніми відокремленими структурними підрозділами, суб'єктами господарювання комунальної форми власності. Мова в цьому випадку ведеться про посилення опосередкованого впливу місцевого самоврядування на діяльність розташованих на її території суб'єктів підприємницької діяльності, що може проявлятися в таких видах діяльності, як: прийняття місцевих планів просторового розвитку та визначення правил просторової забудови території, управління нерухомим майном, що знаходиться в комунальній власності, (продаж, довгострокова оренда), формування (в межах власних компетенцій) нормативно-правового поля ведення господарської діяльності відповідно до вимог охорони навколишнього природного середовища, надання дозволів на здійснення діяльності, що полягає у вивезенні та утилізації твердих побутових відходів, функціонування притулків для безпритульних тварин, участь у формуванні цін за користування об'єктами комунальної інфраструктури (водо- та теплопостачання, водовідведення, захоронення відходів тощо), вплив через інструменти податкового законодавства у сфері визначення розміру публічно-правових зобов'язань зі сплати місцевих податків і місцевих зборів.

Інструментарій впливу на розвиток слабоурбанізованих територій хоча й не визначається законодавчо відокремлено від інших видів адміністративно-територіальних одиниць базового рівня, однак існує цілий спектр завдань щодо місцевого розвитку, по-перше, специфічних для цього типу територій, по-друге, таких, що можна охарактеризувати як більш широкого спрямування аніж ті, що випливають безпосередньо із законодавчих актів. Так, синтезуючи описані у [147; 209, с. 105-122, с. 14-38; 284, с. 219-224] підходи, серед них можна виокремити:

1. Завдання, пов'язані із безпосереднім заангажуванням місцевого самоврядування у їх реалізацію: реалізація завдань і проєктів з розвитку місцевої інфраструктури, розширення спектру послуг, що надаються населенню та господарюючим суб'єктам, залучення коштів державних програм та програм міжнародної технічної допомоги для повного/часткового фінансового

забезпечення передбачених до реалізації планувальними документами завдань тощо.

2. Завдання, пов'язані із формуванням системи прямого стимулювання: опрацювання та реалізація програм підтримки підприємництва (зокрема – окремих видів економічної діяльності), поширення практики державно-приватного партнерства в окремих сферах життєдіяльності громади тощо.

3. Завдання, пов'язані із непрямым стимулюванням, направленим як на зовнішню, так і внутрішню цільові аудиторії: участь у створенні місцевої системи підготовки та перепідготовки кадрів із врахуванням потреб місцевого бізнесу, опрацювання загальних та специфічних норм та правил просторового розвитку території із врахуванням усіх зацікавлених сторін, інформаційно-консультативна підтримка ініціатив у сфері розвитку сільськогосподарської кооперації.

Загалом, спектр завдань, актуальних для місцевого самоврядування в контексті стимулювання економічного розвитку, як і перелік інструментів, які при цьому використовуються, є досить широким і більшість використовуваного інструментарію за характером впливу має непрямий, опосередкований характер. Базуючись на підході, запропонованому у [440, с. 194-195], за формою та обсягом інструментів, які використовують органи місцевого самоврядування для стимулювання економічного розвитку, можна виокремити такі їх групи: адміністративно-правові, інституціонально-організаційні, економічно-фінансові, планувальні та інфраструктурні.

У якості адміністративно-правових інструментів слід розглядати нормативно-правові акти, що мають місцевий вимір юридичного покриття, тобто прийняті постанови та видані адміністративні рішення, що стосуються переважно місцевих планів просторового розвитку, охорони навколишнього середовища, дотримання санітарних норм, землеустрою, зміни цільового призначення земель сільськогосподарського використання тощо. Окрім іншого їх змісту (зокрема – регулятивного), ці акти слід трактувати як інструментарій формування сприятливих умов ведення сільськогосподарської та інших видів

економічної діяльності, тим самим детермінуючи конкурентоспроможність слабоурбанізованої території загалом.

Під інституціонально-організаційними інструментами слід розуміти всі процедури та заходи, які здійснюються органами місцевого самоврядування у сфері обслуговування господарюючих суб'єктів, включаючи, серед іншого: створення організаційних структур місцевого самоврядування, відповідальних комплексне обслуговування місцевого бізнесу та потенційних інвесторів, організацію консультаційних центрів, центрів навчання та перепідготовки, сприяння створенню торгово-промислових палат або їх аналогів, агенцій місцевого розвитку тощо.

Метою застосування фінансово-економічних інструментів є стимулювання до певної реакції суб'єктів господарювання. За своїм змістом ці інструменти містяться у сфері бюджетної політики. Ці інструменти є відображенням підходу органів місцевого самоврядування, який вони у сфері місцевих фінансів, тобто визначення рівня та джерел доходів (дохідні частина бюджету) і видатків, що здійснюються, у тому числі інвестиційних (фінансові інструменти видатків). Група дохідних фінансових інструментів включає всі види ймовірний до застосування (в межах наявних компетенцій) податкових пільг та пільг в частині відстрочення та погашення місцевих податків і зборів, що становлять власні доходи адміністративно-територіальних одиниць базового рівня.

До інших інструментів цієї групи, вважаємо, слід віднести також: встановлені органами місцевого самоврядування плата за користування комунальним майном в комерційних цілях, ціноутворення на комунальні послуги, що надаються структурними підрозділами органів місцевого самоврядування або підприємствами, які знаходяться у власності громади. До ключових фінансових інструментів, які стосуються видаткової частини бюджету, слід віднести весь спектр альтернатив фінансової підтримки, що надається органами місцевого самоврядування, різним суб'єктам підприємницької діяльності, які діють в громаді.

Природними для компетентнісного поля місцевої влади є інструменти планування та інфраструктури. Планування розвитку та подальше управління його темпами та напрямками – одне з основних завдань публічних інституцій, відповідальних за місцевий розвиток. Інструменти планування трактуємо як проактивні за своєю природою. Формальним вираженням їх є затвердені відповідно до процедури документи, які формують просторову та економічну організацію слабоурбанізованої території: стратегії розвитку гміни, плани соціально-економічного розвитку, програм комплексного відновлення території, увесь спектр документів просторового планування. Перевагою цих інструментів є імплементація доктринального підходу у практику діяльності з місцевого управління. У вузькому трактуванні їхньої ролі планувальні документи з місцевого розвитку мають особливе значення з огляду на можливість отримання за їх допомогою ресурсів з різних фондів державної та міжнародної технічної допомоги.

Інструменти інфраструктурного характеру стосуються підтримки та розвитку технічної інфраструктури (водопостачання, водовідведення, електро- та тепlopостачання, громадський транспорт) і соціальної інфраструктури (освіта, культура, охорона здоров'я). Вважаємо, що основним завданням місцевої влади в цьому контексті є створення належного інфраструктурного забезпечення земельних ресурсів для реалізації майбутніх інвестиційних проєктів. Метою проведеної інвестиційної політики з боку місцевого самоврядування має бути створення ефекту «снігової кулі», який полягатиме у трансформації процесу залучення флангових інвесторів у сталий, наростаючий тренд притоку приватних інвестицій в місцеву економіку.

Належний стан інфраструктури дозволяє розвивати конкурентну перевагу в локальному масштабі [282, с. 109]. Господарюючі суб'єкти, швидше за все, розташовуються в районах, добре обладнаних інфраструктурою, завдяки чому усуваються ефекти віддаленості від ринків збуту та постачання. З іншого боку, інвестиційна політика місцевої влади обмежена наявними власними фінансовими ресурсами. Через затримку розвитку інфраструктури в

слабоурбанізованих територіях необхідна зовнішня підтримка для прискорення цього розвитку. З огляду на це, залучення додаткових фінансових ресурсів з усіх можливих джерел набуває особливого значення.

Підсумовуючи, варто відмітити, що місцевий розвиток потребує відповідного поєднання людського капіталу, матеріальних і нематеріальних ресурсів, тому не може обмежуватися лише однією групою інструментів. Через відносно велике розмаїття слабоурбанізованих територій повинен застосовуватись специфічний, релевантний до умов конкретної території набір інструментів для стимулювання її розвитку, співвідносячись із пріоритетами політики центральної та регіональної влади в цьому відношенні: більшість інструментів впливу знаходиться в руках державних органів влади, що в цьому контексті слід сприймати як бар'єр для реалізації ефективної політики з розвитку слабоурбанізованих територій.

Відповідно до постулатів місцевого розвитку, процеси економічної трансформації слабоурбанізованих територій повинні бути спрямовані на диверсифікацію їхніх економічних баз, а отже – мати на меті сприяння розвитку видів економічної діяльності, безпосередньо не пов'язаної із сільськогосподарським виробництвом (про це детальніше йдеться у підрозділі 3.1). Така зміна акцентів, у поєднанні з іншими об'єктивними та суб'єктивними чинниками, дозволить пом'якшити наслідки зростання безробіття в периферійних регіонах із закладенням довгострокових основ для подальшого їх розвитку.

Як неодноразово підкреслювалось, роль, яку може відіграти місцева влада в стимулюванні місцевого розвитку, важко переоцінити. Завдяки власним компетенціям та розумінню місцевої специфіки та пріоритетів, вона спроможна до правильної пріоритетизації запланованих до виконання завдань – правильної з огляду на релевантність цих завдань проблемам місцевого населення та місцевим (ендогенним) ресурсам. Окрім цього, місцева влада диспонує інструментарієм впливу на місцеву економіку з метою спрямування діяльності суб'єктів господарювання таким чином, щоб результати цієї діяльності сприяли

вирішенню найважливіших економічних і соціальних проблем слабоурбанізованої території.

У нинішніх умовах важко говорити про активну політику підтримки місцевого розвитку [98]. Знаходячись в умовах тотального обмеження фінансових ресурсів, територіальні громади вирішують реалізувати лише окремі заходи в цій сфері. Вжиття дій у сфері так званих «твердих» інструментів підтримки, пов'язаних передусім із розвитком інфраструктури, є більш помітним, а місцева влада, в силу своїх повноважень та цілей, більш охоче виконує саме такого роду завдання. З іншого боку, «м'які» заходи, направлені на стимулювання низової підприємницької ініціативи, впроваджуються порівняно рідше. За цих умов забезпечення органів місцевого самоврядування ресурсами державних та міжнародних фондів технічної допомоги вказує на пріоритетні напрями прикладення зусиль з місцевого розвитку.

1.3. Обґрунтування комплементарності теорій маркетингу та стратегічного управління в забезпеченні місцевого розвитку

Рівень задоволення потреб мешканців визначається масштабами та темпами процесів розвитку. Порівняльна спільність територіальних громад у цій сфері тісно пов'язана з ефективністю та результативністю управління. Як було визначено в попередньому підрозділі, під управлінням розвитком територіальної громади слід розуміти організований, координований місцевими органами влади систематичний і комплексний вплив (прямий і опосередкований) місцевих груп зацікавлених сторін на місцеву економіку, просторову організацію середовища, природне оточення з метою створення оптимальних умов проживання, відпочинку, ведення бізнесу.

Багаторічне практичне спостереження за українськими територіальними громадами та підходами їхніх органів самоврядування до вирішення проблем розвитку послужило основою для формулювання кількох використаних підходів

до управління. Ці підходи були проранжовані від найменш бажаного до найбільш бажаного з точки зору ефективності впливу на процеси місцевого розвитку [60, с. 45-48].

1. Бюджетно-орієнтоване управління, тобто управління, зосереджене на ідентифікованих органами місцевого самоврядування поточних проблемах, котрі зазвичай концентруються на тимчасових і фрагментованих питаннях. Такий спосіб управління можна назвати консервативним. Організування діяльності місцевого самоврядування в такому випадку базується на річних бюджетних планах та змінах до них – місцевий розвиток таким чином трактується як ціль сама в собі, а не як один із інструментів його досягнення. На жаль, такий підхід призводить до перехідних (тимчасових) із року в рік рішень, які не вирішують місцеві проблеми системно, а лише дозволяють залагодити ту їх частину, яка призводить до найбільш відчутних на поточний момент негативних наслідків. Цей підхід не передбачає цілісного, комплексного та довгострокового аналізу причинно-наслідкових зв'язків між явищами, аналізу впливу запланованих до прийняття рішень на подальшу місцеву перспективу. Рішення місцевої влади базуються, в значній мірі, на методі «проб і помилок», які є результатом політичного компромісу, який необхідно досягнути на рівні праводавчого органу самоврядування щороку [80].

Український досвід показує, що таким чином трактоване місцеве управління є причиною низки конфліктів і напруженості серед представників виконавчих та праводавчих органів місцевого самоврядування. Їхня діяльність зосереджена на щорічному виконанні показників, закладених у місцевому бюджету чи тій чи іншій профільній програмі. У цій ситуації рішення щодо масштабів і напрямів витрачання коштів з муніципальних бюджетів (особливо інвестиційних) передусім підпорядковані досягненню поточного політичного компромісу. На жаль, вони не є результатом висновків довгострокового характеру. За нашими спостереженнями такий стиль управління не сприяє реалізації принципів сталості розвитку, а також принципів раціонального управління та партисипації.

2. Управління, замкнене на каденційному періоді — метод, який зосереджується на розв'язанні проблем розвитку територіальної громади в межах одного (в вітчизняних умовах - п'ятирічного) терміну повноважень органів самоврядування. У цьому випадку місцева влада усвідомлює, що її діяльність повинна бути ретельно продуманою та спланованою на період більше одного календарного року, але не більше, ніж згаданий каденційний період. У таких випадках, особливо зі змінами в вітчизняному законодавстві, відсутня мотивація до постановки більш довгострокових цілей та організуванні діяльності по їх досягненню.

3. Управління, що базується на вирішенні ідентифікованих потреб довгострокового характеру – це метод планування та організування діяльності з місцевого розвитку, яка передбачає врахування перспективи довшої, ніж виборча каденція. Однак основним недоліком в цьому випадку є те, що заплановані до досягнення цілі, визначені до реалізації проекти містять занадто багато цілей та проектів реалізації, не враховуючи при цьому реалістичність їхньої реалізації – ані за часовими вимогами, ані за вимогами їхнього фінансового покриття – як за рахунок власних коштів (коштів місцевого бюджету), так і з зовнішніх джерел фінансування [19, с. 82-83]. Тому планувальні документи, на які опираються подальші дії місцевого самоврядування апріорі закладають неможливість повного виконання запланованих завдань.

4. Стратегічний підхід – це метод управління, що полягає у формуванні процесів розвитку територіальної громади та вирішенні визначених проблем на довгострокову перспективу (7 та більше років) [3]. Дії в цьому відношенні є не простою компіляцією річних або середньострокових (до трьох років) планів дій, що знаходять своє відображення в щорічних бюджетах, а є результатом перспективного планування, а головне - вони співвідносяться з можливістю їх фінансування, як за рахунок власних, так і залучених (зовнішніх коштів). Цей метод управління орієнтований на підготовку та реалізацію ефективних стратегій розвитку та інших планувальних документів, що із них випливають [136, с. 132; 290, с. 29]. Такий підхід насамперед спрямований на максимальне

використання ендогенних факторів розвитку (людських, фінансових, матеріальних, екологічних та просторових ресурсів) та потенціалу місцевих економічних агентів, звісно з урахуванням характеристик та обмежень, властивих зовнішньому середовищу.

Соціально-економічні процеси, які відбуваються в слабоурбанізованих територіях, вимагають новітніх підходів до їхнього управління. В умовах трансформації економіки країни, процесів перерозподілу та диспергування функцій та повноважень у соціально-економічній сфері на місцевий рівень відповідальність за ефективність прийнятих рішень мігрує в аналогічному напрямку. І в таких умовах органи місцевого самоврядування перестають відігравати обмежену роль адміністрування у вузькому розумінні значення цього поняття як стилю управління, за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень. Навпаки – рівень їхньої відповідальності за місцеві справи диктує необхідність знаходження в сучасній управлінській парадигмі, котра відрізняється від публічного адміністрування. Більше того, специфіка слабоурбанізованих територій, їхньої ролі та місця в умовах трансформації економіки країни накладає чергові особливості, які дозволяють говорити про специфічний характер управління ними, зокрема:

1) Слабка структурованість предметної області: слабоурбанізовані території є складними відкритими соціально-економічними системами з великою кількістю різнонаправлених взаємозв'язків як в середині самої системи, так і з зовнішнім середовищем. В свою чергу, це обумовлює ознаками слабкої структурованості предметної області є проблематичність формального опису та побудови аналітичних моделей, відсутність еталонів, унікальність рішень, невизначеність цілей, велику розмірність простору прийняття рішень, велика кількість суттєвих критеріїв впливу, неповнота відомостей про об'єкти, суттєва роль людського фактору.

2) Складний характер внутрішньо-територіальних взаємозв'язків: управління слабоурбанізованими територіями пов'язане із потребою врахування інтересів різних внутрішніх громад, які проживають в окремих населених

пунктів зі своїм специфічними квазімісцевими соціально-економічними характеристиками. Під квазімісцевими соціально-економічними характеристиками розуміємо характеристики, які описують специфічні умови територіальних утворень, які є частиною базового рівня адміністративно-територіального устрою (населений пункт або їх сукупність, старостинський округ тощо).

Новоутворені територіальні громади загалом та слабоурбанізовані території зокрема сформовані з донедавна незалежних адміністративно-територіальних одиниць (колишніх сільських, селищних та міських рад). В кожній із них в тій чи іншій мірі зберігається інституційна пам'ять, взаємозв'язки між місцевими економічними агентами [43]. На це, особливо в великих за площею територіальних громадах, можуть накладатись об'єктивно різні природні умови, різна як за обсягом, так і структурою економічна база. Усі ці аспекти ускладнюють управління розвитком територіальною громадою як єдиним інтегральним цілим.

3) Трансформаційні процеси в економіці країни, які супроводжуються зміною економічного профілю слабоурбанізованих територій. Частка осіб, зайнятих в сільському господарстві, постійно знижується [169], відбувається міграція населення з периферійних (зазвичай, сільських) територій у більші міста та закордон. Хоч наразі на підставі чітких статистичних даних не можемо стверджувати про відхід економіки слабоурбанізованих територій від чіткої сільськогосподарської прив'язки, однак тенденції в сусідніх європейських країнах, тенденції до автоматизації процесів агровиробництва авторські дослідження на суміжну тематику дозволяють робити припущення на середньострокову перспективу про поступову зміну економічного профіля цих територій в напрямку зменшення в ньому вагомості сільського господарства (особливо тієї його частини, яка базується на низькій доданій вартості). Більше того, окремі вчені стверджують про стирання різниці між характером суспільного життя, споживчих звичок, рівнем розвитку інфраструктури між сільськими та міськими населеними пунктами – можна говорити про часткову

гомогенізацію соціально-економічних умов в різних за формальним статусом населених пунктах, яка, на нашу думку, лише підтверджує зростання штучності їхнього поділу.

4) Висока інерційність економічних процесів, що відбуваються на місцевому рівні. Зміни, які відбуваються в структурі економічної бази слабоурбанізованих територій, за окремими винятками, мають довготривалий в своїй часовій природі характер, адже такі складні відкриті системи в нормальних умовах не можуть мати реактивний характер. З огляду на це, цілі місцевого розвитку, які визначаються у тих чи інших формалізованих документах (стратегії розвитку, комплексні плани просторового розвитку тощо), повинні мати стратегічний характер – бути визначеними на довгострокову перспективу.

5) Обмеженість внутрішніх і зовнішніх ресурсів місцевого розвитку. Інтегруючи існуючі підходи до класифікації ресурсів, пропонуємо графічну інтерпретацію власного підходу.

Як видно з рис. 1.3, серед поданого переліку ресурсів можна виокремити внутрішні ресурси, які знаходяться під повним або частковим контролем органів місцевого самоврядування, та ті, які є зовнішніми по відношенню до території. У кожному із випадків, що природно, ресурси є обмеженими та характеризуються різним рівнем мобільності.

Власне ці дві характеристики ресурсів (їхня мобільність та обмеженість) обумовлюють явище конкуренції, яке присутнє у діяльності територіальних громад, які прагнуть їх отримати (у випадку зовнішніх ресурсів, таких як кваліфікована робоча сила, інвестиційні, кредитні ресурси тощо) або утримати (у випадку внутрішніх ресурсів, таких та ж кваліфікована робоча сила, весь спектр природніх та фізичних ресурсів тощо).

В свою чергу, конкурентний характер отримання ресурсів розвитку обумовлює необхідність застосування ринкового інструментарію до управління місцевим розвитком.

Зовнішні ресурси



Внутрішні ресурси

Рис. 1.3. Структура ресурсної бази місцевого економічного розвитку

Джерело: власна розробка на основі [10, 28, 122, 262].

Особливо актуальним це питання стоїть для слабоурбанізованих територій, оскільки для цих територій часто ситуація отримання зовнішніх або цінність існуючих внутрішніх ресурсів ускладнюється обмежуючими факторами, такими як:

- географічний (розташування ресурсу);
- виробничий (величина запасів ресурсу, наявність субститутів, норми споживання, характеристика темпів зміни величини ресурсу);
- логістичний (умови використання ресурсу – мобілізація і доставка);
- фінансовий (оцінка вартості використання, платежі за користування і принципи оподаткування) [80].

В широкому розумінні застосування поняття ринкового інструментарію по відношенню до слабоурбанізованих територій, він передбачає зміну управлінської парадигми із згаданої вище адміністративної на парадигму

ринкового управління, котра визначає перцепцію зовнішнього середовища територіальної громади як середовища конкурентного, в якому цільова функція системи (підвищення якості життя населення) потребує більш ефективного, в порівнянні з конкурентами, задоволення потреб споживачів «мегатовару території», з метою переконання їх у купівлі цього мегатовару.

На підставі вищеописаних характеристик можемо вказати на принципові постулати, на яких повинна базуватись модель управління розвитком слабоурбанізованих територій – стратегічний підхід до формулювання цілей та ринкова парадигма управління, іманентним вираженням якої є маркетингова концепція організування діяльності органу місцевого самоврядування.

Стратегічне управління та територіальний маркетинг мають багато спільних елементів, тоді як відмінні елементи доповнюють один одного. Їх поєднання сприяє ефекту досягнення ефекту синергії, що, в свою чергу, посилює вплив на масштаби та динаміку процесів розвитку. Спільними елементами обох підходів є: цілі діяльності, концепція територіальної громади як головного суб'єкта місцевого розвитку, направленість діяльності на досягнення ефектів у довгостроковій перспективі, етапи управління (планування, впровадження та контроль впровадження). У свою чергу, елементами, які їх відрізняють, є: сфери діяльності та використовувані інструменти.

Загалом, стратегічне управління спрямоване головним чином на постійне підвищення привабливості території шляхом створення найкращої пропозиції мегатовару території, тобто переліку цінностей, найбільш адекватними потребам та очікуванням потенційних клієнтів. Іншими словами, мова йде про створення якнайкращих умов для проживання, роботи, обслуговування та відпочинку мешканців, ведення бізнесу та перебування для туристів (як існуючих, так і потенційних). Згадані категорії економічних агентів в територіальному маркетингу більшістю авторів розглядаються як цільові аудиторії впливу заходів, ініційованих/координованих місцевою владою [32].

У цьому контексті, зусилля повинні бути спрямовані насамперед на максимальне використання ендогенних факторів розвитку територіальних

громад (людських, матеріальних, фінансових, природних, інституційних) та потенціалу місцевих економічних суб'єктів, звісно, з урахуванням умов, характерних для навколишнього середовища. Привабливість території є тим фактором, який створює основу для її конкуренції та детермінує конкурентоспроможність цієї території.

У свою чергу, територіальний маркетинг є результатом перенесення та адаптації концепції маркетингу в приватному секторі до публічного. Це слід трактувати як відповідь на виклики глобалізації економіки, зростання конкурентного тиску на якість соціально-економічного середовища, в якому має місце зростання мобільності капіталу, трудових ресурсів, туристичних потоків.

Аналіз визначень територіального маркетингу дозволив виокремити два підходи до його розуміння:

- як філософії діяльності з місцевого управління;
- як інструментарію впливу на територію.

Таблиця 1.4

Визначення поняття територіального маркетингу

№ п/п	Автор (и)	Визначення поняття «територіальний маркетинг»
Маркетинг як управлінська парадигма		
1	Хжан Е.	Передова ідея, філософія, яка вимагає орієнтації на потреби цільових груп покупців послуг території
2	Марковскі Т.	Ринково орієнтована концепція управління містом, громадою або регіоном органами самоврядування і їх партнерами з метою задоволення поточних і майбутніх потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів (клієнтів)
3	Голубков Є.П.	Діяльність в інтересах території, її внутрішніх, а також зовнішніх суб'єктів, в увазі яких зацікавлена територія
4	Текс'єр Л.	Підхід до задоволення потреб місцевого населення, а також до підвищення загальної якості та конкурентоспроможності території в її конкурентному середовищі
5	Фльорек М.	Процес, у якому місцева діяльність спрямована на ефективне соціально-економічне функціонування території відповідно до поставлених цілей

Продовження таблиці 1.4

Маркетинг як інструментарій управління розвитком		
6	Котлер Ф.	Процес визначення власних особливих рис та ефективно розповсюдження інформації про свої конкурентні переваги серед потенційних та існуючих клієнтів, до підтримки яких вони прагнуть
7	Американська асоціація маркетингу	Діяльність, направлена на формування позитивного ставлення до виробників товарів/послуг, які асоціюються з певною територією
8	Павлик А., Бессонова Л.	Особливий вид управлінської діяльності, маркетинг в інтересах території, спрямований на: створення і підтримку іміджу, престижу території; підвищення прибутковості бюджету; зміну інвестиційного клімату регіону тощо.
9	Карий О.І.	Система заходів щодо залучення в місто нових економічних агентів, які сприяють процвітанню міста в цілому
10	Окландер М.А.	Маркетингова діяльність, що виконується органом державного управління та місцевого самоврядування і шляхом обміну задовольняє потреби із створення сприятливого середовища
11	Шевчук О.Ю.	Створення суспільного клімату, який підвищував би привабливість території як об'єкту інвестування та як середовища життєдіяльності
12	Ніколаєва Н.А.	Набір заходів, направлених на оптимізацію співвідношення між міськими функціями та попитом на них населення, компаній, туристів та інших відвідувачів міста
13	Бондаренко В.М. Шершун К.О.	Діяльність, що дозволяє в систематизованому виді розробити комплекс заходів, спрямованих на найбільш ефективно й вигідно для території використання наявних ресурсів з метою підвищення її конкурентоспроможності й іміджу
14	Гринчук Н.	Процес, у якому місцева діяльність спрямована на ефективно соціально-економічне функціонування території відповідно до поставлених цілей
15	Віталісова К., Ванова А., Борсекова К.	Безперервний соціальний процес, який дозволяє ефективно впливати на сталий розвиток території через створення конкурентних переваг, досягнення рівноваги між попитом і пропозицією та використання можливостей території за допомогою конкретних маркетингових методів та інструментів

Джерело: опрацювання власне на підставі [25, 84, 87, 144, 162, 206, 208, 217, 291, 305, 308, 316, 329, 378, 425]

За підходом, який представляє перша групи вчених, територіальний маркетинг – це цілеспрямована та систематична діяльність органів місцевого самоврядування, спрямована на розпізнавання, формування та задоволення потреб і бажань місцевої громади через процеси обміну та впливу. Таким чином

вказується на ринкову концепцію управління територією як управління, спрямоване на задоволення потреб і бажань мешканців. З іншого боку більш предметним є підхід до формулювання поняття територіального маркетингу другою групою авторів, які під ним розуміють цілеспрямовану комплексна діяльність органів місцевої влади, спрямовану на виявлення, формування та задоволення потреб місцевих мешканців шляхом, формування позитивного іміджу територіальної громади та підвищення її конкурентоспроможності в навколишньому середовищі. Така діяльність має мати характер процесу, в який повинні бути залученими весь спектр груп зацікавлених сторін: як публічних інституцій, так і приватних, а також окремих осіб.

Маркетинговий інструментарій, можливий до застосування на територіальному рівні, є поняттям, усталеним у своєму концептуальному трактуванні. За структурою елементів вважаємо його універсальним в незалежності від сфери застосування – чи це комерційна сфера, чи це сфера діяльності неприбуткових організацій, чи мова йде сфера місцевого самоврядування та регіонального управління.

У загальному розумінні сутності маркетингової концепції – концепції управління об'єктом у ринкових конкурентних умовах – передбачається використання відповідним чином окресленого та структурованого інструментарію – комплексу маркетингу. В сучасних умовах це поняття є однією із фундаментальних маркетингових категорій. Під нею розуміють набір засобів маркетингу, сукупність яких організація використовує для впливу на цільовий ринок, маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку. Комплекс маркетингу охоплює набір заходів маркетингу, сукупність яких суб'єкт управління використовує для впливу на цільовий ринок, маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку [199, с.17].

Будучи інтегральним цілим, комплекс маркетингу включає 4 складові: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики.

З точки зору маркетингової концепції управління місцевим розвитком його можна розглядати у якості господарюючого суб'єкта, який формується на

підставі місцевих ресурсів, пропонує і обмінює на чітко визначених засадах і у певних формах специфічні "територіальні товари" для визначеного кола споживачів [87, с.216; 308, с.126]. Ці товари (послуги), об'єднані в системне ціле, представляють певний мегатовар (міські блага, цінності), який і є предметом територіального маркетингу. Таким чином, поняття мегатовару території базується на визначених вище ресурсах місцевого економічного розвитку і включає в себе:

- послуги, що надають органи місцевого самоврядування та підпорядковані їм організації/ підприємства;

- матеріальні та нематеріальні цінності, ресурси, окремі характеристики території, які є її активами з перспективи її довгострокового розвитку (соціальні, економічні, екологічні, просторові, інфраструктурні, культурні).

Інструментарій, об'єднаний навколо поняття «ціни мегатовару» території пропонуємо розкласти на дві складові: ціна купівлі та витрати в процесі діяльності. До ціни купівлі входить вартість оренди приміщення або земельної ділянки (або їх купівля), капітальні витрати, пов'язані з будівництвом нових виробничих та/або адміністративних приміщень, специфічні витрати, пов'язані із подоланням адміністративних бар'єрів, інші витрати, передбачені інвестиційними зобов'язаннями.

Витрати в процесі діяльності включають: державні та місцеві податки і збори, вартість найму працівників відповідного фаху і кваліфікації, витрати на комунальні послуги. Орган місцевого самоврядування може коригувати дану складову ціни мегатовару території шляхом встановлення місцевих податків і зборів, а також за допомогою формування тарифної політики комунальних підприємств.

Авторське трактування функцій маркетингової політики розподілу в територіальному маркетингу полягає у визначенні її завдання, що полягатиме у побудові такої системи фізичного доступу до мегатовару території, яка у найефективніший спосіб робитиме його доступним потенційним користувачам: як за місцем, так і за часом. Таку систему формують як орган місцевого

самоврядування через власні функціональні підрозділи, так і незалежні організації, а саме:

- туристичні агентства, туроператори, які безкоштовно поширюють інформацію про привабливі туристичні об'єкти. Ці організації власними силами можуть розробляти інформаційні матеріали, проводити заходи, пов'язані з рекламою певної території, місцевих виробників товарів і послуг тощо. Їхньою роллю, окрім іншого, є посередництво у пропонуванні туристичного субпродукту території;

- агентства місцевого (регіонального) розвитку – головною метою діяльності цієї інституції є сприяння економічному розвитку певної території, створення її привабливого інвестиційного іміджу, пошук і залучення інвестицій в місцеву економіку. Діловими партнерами агентства виступають місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, різноманітні навколопідприємницькі структури та безпосередньо господарюючі суб'єкти;

- торгово-промислові палати, що є юридично незалежними, неприбутковими бізнесовими членськими організаціями, створеними для представництва різноманітних інтересів їх членів на місцевому, регіональному, національному та на міжнародному масштабах.

Під просуванням в територіальному маркетингу слід розуміти діяльність, яка здійснюється та/або координується місцевою владою та об'єднана у систему маркетингових комунікацій, яка охоплює будь-яку активність місцевої влади та інших зацікавлених в розвитку території сторін, спрямовану на інформування, переконання та нагадування споживачам про мегатовар і субпродукти території, стимулювання їх збуту і створення позитивного іміджу території в очах широкої громадськості та бізнес-середовища [82].

Як зазначалось, маркетингова концепція управління загалом та в місцевому управлінні зокрема зосереджується на цілях довгострокового характеру, спрямованих на:

- визначення потреб цільових груп клієнтів і надання їм бажаного пропозиції в спосіб, більш ефективний, ніж конкуренти. Клієнтоорієнтованість

означає, що, оскільки вона хоче систематично залучати та утримувати клієнтів, їхні потреби визначаються та прогножуються;

- вплив на потреби клієнтів мегатовару території відповідно до власних інтересів територіальної одиниці на основі наявної власної унікальної пропозиції;

- формування найбільш позитивного іміджу території;

- підвищення конкурентної позиції території на регіональному, національному та міжнародному рівнях [73].

Посилаючись на наведені вище твердження та базуючись на обґрунтуванні змістовного наповнення поняття маркетингового інструментарію, роллю маркетингу в формуванні та реалізації стратегії місцевого економічного розвитку є забезпечення цілеспрямованої, комплексної та довгострокової діяльності, спрямована на підвищення привабливості та конкурентоспроможності території для існуючих та потенційних вигодонабувачів її ресурсів (інвесторів/місцевий бізнес, туристів/відвідувачів, діючих та потенційних мешканців), а також формування позитивного іміджу території з використанням ендогенних та екзогенних факторів розвитку відповідно до очікувань і потреб місцевих мешканців та базуючись на принципах оптимальності і сталості розвитку та громадської участі.

Застосування маркетингового інструментарію в управлінні місцевим розвитком також можна визначити як здатність до ефективного вирішення місцевих проблем шляхом формулювання та подальшої реалізації положень стратегії розвитку та інших програмно-планувальних документів місцевого рівня [143]. Загальна здатність розв'язувати задачі складається з ряду піднавичок, а саме вміння:

- ідентифікація проблем;
- аналіз способів вирішення проблеми та вибір оптимального рішення;
- встановлення реальних цілей розвитку та формулювання проєктів реалізації, а також вибір пріоритетів розвитку;
- абсорбція знань та інновацій;

- раціональне управління фінансовими ресурсами;
- колаборація з усіма групами зацікавлених сторін;
- діяльності в умовах непередбачуваності подій і процесів у навколишньому середовищі;
- залучення зовнішніх джерел співфінансування (як державних, так і недержавних),
- поєднання конкурентної та колабораційної філософії співіснування з іншими територіальними громадами;
- планування та реалізація стратегічних маркетингових комунікацій, направлених на формування позитивного іміджу громади.

Через призму маркетингової концепції стратегія розвитку слабоурбанізованої території повинна розглядатись як процес розвитку системи зі складними причинно-наслідковими зв'язками її підсистем: соціальної, економічної, просторової, природної та культурної, а також вбудованість цієї системи в навколишнє середовище. Такий підхід обумовлює потребу посилення координації діяльності суб'єктів господарювання, які діють на певній території, усуває чи мінімізує негативні наслідки різного роду конфліктів, сприяє подоланню різного роду бар'єрів розвитку. Водночас це допомагає точно пристосувати діяльність з розвитку до місцевих умов, особливо фінансових. Це також дає змогу повною мірою використовувати потенціал (інтелектуальний та організаційний) органів влади та працівників органів місцевого самоврядування та комунальних організаційних підрозділів. Це також сприяє залученню мешканців, громадських організацій, бізнесу, навчальних установ до процесів планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток [418, с. 34].

Основні завдання маркетингового інструментарію в рамках формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади є пошук та подальша ідентифікація оптимальних – з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов – заходів реалізації, що ведуть до сталого в часі зростання привабливості території для трьох раніше визначених цільових груп впливу з подальшим забезпеченням умов для сталого розвитку та, як наслідок, максимальним задоволенням

інтегральних потреб місцевого населення. Основою для забезпечення ефективності такої діяльності є застосування маркетингової концепції в стратегічному управлінні місцевим розвитком, в тому числі при розробці та реалізації конкретних програмних документів. Модель взаємозв'язку між маркетинговою концепцією та стратегічним управлінням на рівні територіальної громади відображена на рисунку 1.4.

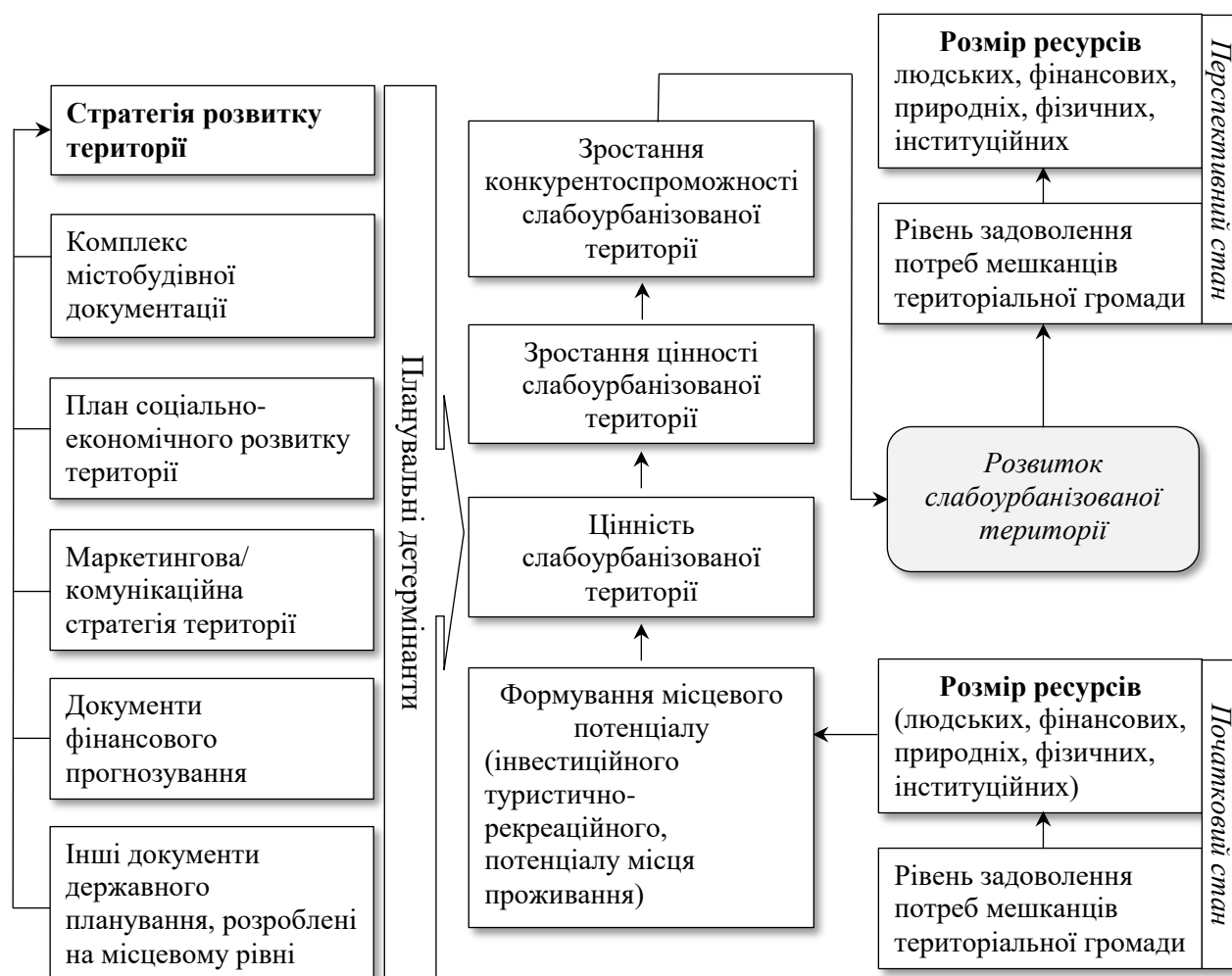


Рис. 1.4. Маркетингова концепція у формуванні та реалізації стратегії розвитку слабоурбанізованої території

Джерело: власна розробка.

Відштовхуючись від даної моделі, пропонуємо виокремити такі особливості застосування ринкового інструментарію у формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій:

- орієнтація на потреби місцевого населення, тобто ідентифікація та задоволення є цільовою функцією діяльності в маркетинговій парадигмі місцевого розвитку;

- комплексний підхід до проблем розвитку, тобто взаємозалежний підхід до всіх сфер життєдіяльності територіальної громади та, як наслідок пошук субоптимального рішення, яке максимізує вигоди у стратегічній перспективі і мінімізує ризики у короткостроковій;

- максимізація ефективності використання ендегенних факторів і ресурсів з метою пришвидшення процесів розвитку;

- орієнтація на довгострокову перспективу, тобто вирішення поточних проблем через призму майбутнього, а також усвідомлення того, що економічне зростання, поряд з одночасним забезпеченням інноваційності та конкурентоспроможності соціально-економічної системи територіальної громади є найважливішими та найбільш стабільними в часі елементами для забезпечення належного середовища проживання для місцевого населення та, як наслідок підвищення якості їхнього життя;

- орієнтація на зовнішнє середовище територіальної громади, тобто максимізація використання можливостей, які в ньому існують при мінімізації наслідків загрозам, які матеріалізуються;

- орієнтація на результат, тобто досягнення цілей розвитку шляхом послідовного, ефективного та результативного виконання заздалегідь запланованих конкретних завдань/проектів;

- орієнтація на ресурси території – людські, фінансові, природні, фізичні та інституційні;

- орієнтація на створення позитивного іміджу території серед різних цільових груп впливу як за рахунок реалізації продуманих інвестицій в комунальну інфраструктуру (які покращуватимуть сприйняття території як

місця, привабливого для проживання, ведення бізнесу), так і за рахунок заходів комунікативного характеру;

- орієнтація на підвищення конкурентоспроможності території в регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Головним суб'єктом такого підходу до управління розвитком є територіальна громада (в розумінні спільноти людей, що проживають на певній території), яка діє через власні представницькі органи місцевого самоврядування [17]. Адже такі органи диспонують:

- автономією при прийнятті рішень. Під автономією ми розуміємо окреслену правовим полем та громадським мандатом свободу вирішувати і вибирати напрямки використання місцевих та залучених зовнішніх ресурсів для досягнення попередньо визначених стратегічних цілей, а також опрацьовувати ефективні програми для їх подальшої реалізації,

- адаптивністю, під якою розуміємо здатність місцевого самоврядування формулювати та вирішувати проблеми, творче вміння використовувати методи і прийоми планування та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища;

- здатність налагоджувати співпрацю як з внутрішніми економічними агентами, так і з зовнішніми (іншими територіальними громадами, органами державної влади тощо) з метою вирішення чітко окреслених проблем місцевого характеру.

Крім того, рішення щодо масштабу та обсягу діяльності, спрямованої на розвиток території, мають базуватися на багатокритеріальному аналізі, основою якого є системне мислення , що охоплює наступну послідовність дій:

- вивчення структури проблеми рішення, тобто її окремих компонентів, взаємних взаємодій між ними та відносин між даною проблемою та цілями, що переслідуються, та середовищем (ближчим і подальшим);

- розгляд передбаченого рішення не лише з точки зору даної проблеми рішення, а й у контексті всіх переслідуваних цілей і завдань (критерій субоптимальності, про який йшлося вище);

- прогнозування наслідків (позитивних і негативних) прийнятого рішення з урахуванням усіх обмежень та існуючих бар'єрів: фінансових, людських, часових, компетенційних.

Таким чином, принципове значення надається тим характеристикам суб'єкта управління (органу місцевого самоврядування), які визначають здатність ініціювати ендogenous процеси розвитку безпосередньо в територіальній громаді та пов'язувати їх із процесами розвитку, детермінованими зовнішнім середовищем.

1.4. Ринковий контекст моделі процесу вибору інвестором місця розташування підприємства

Розуміння того, як потенційні цільові аудиторії впливу приймають рішення щодо зміни місця постійного проживання, напрямку туристичної поїздки, вибору території для локалізації інвестицій є ключовими в ринковій парадигмі стратегічного управління місцевим розвитком. Таким чином проходить пошук відповідей на цілий комплекс питань щодо преференцій потенційних туристів при виборі місця поїздки, способів порівняльного аналізу інвесторами та потенційними відвідувачами територій (країн, регіонів, населених пунктів) між собою, визначення чинників, які детермінують перцепцію території. З метою відповіді на ці питання було проведено велика кількість досліджень теоретико-практичного характеру, які дозволили узагальнити інформацію щодо виявлення критеріїв, які стоять за процесом прийняття рішення кожною із сторін, зокрема – місцевим бізнесом/потенційними інвесторами.

Виявлення критеріїв, що стоять за процесом прийняття рішень, є складним завданням, що передбачає потребу врахування різноманітних факторів впливу, мотивів, способів прийняття рішення, міркування та тиск, який може бути свідомим або несвідомим. Крім того, процес прийняття рішення є тривалим: час між моментом першого інформаційного контакту та потребою прийняття

рішення може складати кілька місяців (у випадку вибору місця проживання або туристичної поїздки) або навіть років (у випадку вибору місця реалізації інвестиційного проєкту) [81]. Адже подібні рішення характеризуються базовими для складного споживчого вибору характеристиками:

- висока вартість «купівлі»: в незалежності від типу вищезгаданої цільової аудиторії впливу таке рішення у вимірі фінансових можливостей суб'єкта, який його приймає є високозатратним, що обумовлює потребу додаткового пошуку інформації, яка б обґрунтовувала правильність зробленого вибору;

- підвищений ризик прийняття неправильного рішення. У випадку помилок, допущених при плануванні інвестиційного проєкту (екологічні наслідки, громадський спротив, інфраструктурні обмеження) рішення про релокацію інвестицій є або неможливим, або дуже коштовним. Окрім місцевого бізнесу та потенційних інвесторів, подібний характер ризику можна окреслити також і у випадку інших цільових аудиторій впливу;

- потреба врахування інтересів значної кількості стейкхолдерів. Запланована в рамках інвестиційного проєкту господарської діяльність може прямо або опосередковано впливати на різні зацікавлені сторони, такі як місцева громадськість, конкуренти, сусідні територіальні громади органи державної влади та місцевого самоврядування тощо. Таким чином, попередній аналіз ситуації в рамках вибору альтернативного місця повинен до певної міри бути скерований на пошук субоптимального рішення, яке б враховувало інтереси усіх згаданих сторін або принаймні передбачало б відсутність появи критичного рівня незадоволеності з їхнього боку.

1.3 огляду на складність процесу прийняття рішення споживачем мегатовару території, такий процес підпадає під опис моделі прийняття рішення з переважанням раціональних мотивів купівлі. Хорнер і Сванбрук, Крикавський і Чухрай, Зозульов та Василенко, Панкрухин, Котлер та ін. [131, 162, 166, 220, 421] описують кілька моделей такого процесу, які надають узагальнюючі версії взаємозв'язку різних факторів, які впливають на поведінку споживача в процесі здійснення раціонального вибору. Тракуємо такі моделі як спробу ідентифікації

можливостей впливу на споживчу поведінку. У своєму принциповому розумінні, вони мають спільну логіку, котра базується на проходженні економічним суб'єктом кількох етапів «відсікання» альтернатив та звуження їх до єдиного оптимального варіанту з подальшим відслідковуванням ефектів від реалізації прийнятого рішення щодо вибору місця розташування інвестицій, інших рішень, притаманних іншим цільовим аудиторіям впливу (рис. 1.5).

Як видно із рис. 1.5., рішення господарюючого суб'єкта детермінуються його внутрішніми обмеженнями, такими як фінансові, організаційні, соціальні та виробничі. Фінансові є прямими обмеженнями, пов'язаними із вартістю інвестиційного проєкту.



Рис. 1.5. Роль та місце ОМС на різних етапах процесу вибору інвестором місця розташування підприємства

Джерело: власна розробка

У процесі вибору місця для реалізації інвестиційного проєкту проходить

порівняння альтернатив його вартості, яка включає сукупність витрат, пов'язаних з орендою/купівлею земельної ділянки, будівельно-монтажними роботами, роботами, пов'язаними з підведенням комунікацій до земельної ділянки, іншими видами витрат, в тому числі безпосередньо не пов'язаними з виробничим процесом [356]. На вартість проекту (в сторону його зниження) можуть також впливати різні форми прямої та непрямой підтримки з боку органів державної влади та місцевого самоврядування. Ці, як і інші згадані обмеження, формують специфіку прийняття рішень інвестором: організаційні стосуються внутрішніх процесів координації, узгодження та прийняття рішень; соціальні врахування принципи відповідальності господарюючого суб'єкта перед суспільством, врахування екологічних вимог; виробничі обумовлені можливостями імплементації потенційним інвестором технологічних рішень в межах існуючої інфраструктури, трудових ресурсів, діючих в країні потенційного базування екологічних.

Пропонована модель вибору інвестором місця розташування підприємства та ролі місцевого самоврядування на кожному з етапів цього процесу базується ідеї формування доданої вартості та клієнтоорієнтованому підході [70, 178, 188]. Де-факто, вона є її екстраполяцією у сферу публічного управління.

Проілюстрований процес прийняття рішення потенційним інвестором щодо вибору місця реалізації інвестиційного проекту передбачає багатокритеріальну оцінку альтернатив. Першим ввів і сформулював поняття вибору місця розташування німецький дослідник Альфред Вебер [234]. Він також розробив теорію промислової локалізації в епоху, що характеризується розвитком економіки на основі новітніх (на той час) технологій. Його науковий доробок є значним, але найбільш знаною є його робота, яка обґрунтовує поняття Штандорту. Цю роботу слід вважати першим трактатом, що містить основи теорії промислового розміщення. Чинник розташування автор визначає як одну з чітко видимих переваг, які проявляються в господарській діяльності, коли ця діяльність здійснюється в певному населеному пункті чи місцевості. Вигоди означають економію витрат на виробництво.

Однак Вебер виокремлював лише три фактори, які визначають вибір місця розташування виробництва локалізації, а саме: транспортні витрати (вважаючи їх найважливішими), витрати на оплату праці та переваги агломерації, пов'язані з концентрацією виробників і споживачів на певній території. Такий підхід був в значній мірі узагальненням тенденцій розміщення промисловості на рубежі 19-20 століть і в цьому сенсі не може вважатись таким, що пояснює логіку рішення інвестора. Більше того, він відмовляє у праві суб'єктності органам публічної влади (в тому числі – органам місцевого самоврядування), звертаючи увагу виключно на чинники зовнішнього по відношенню до території середовища, не залежні від управлінського впливу на нього в середньостроковій перспективі.

Поступова еволюція економіки та технології змінила і розвинула концепцію факторів розміщення та їх кількості. Нині чинники, які беруться до уваги інвестором при виборі місця розташування визначаються як особливі економічні характеристики території, що впливають на величину інвестиційних та виробничих витрат локалізованих об'єктів – витрати, що змінюються разом зі зміною місця розташування [271, с. 14]. Звідси випливає висновок, що питання розміщення діяльності є найбільш важливою проблемою для реципієнта, оскільки воно включає також інвестиційні витрати. Вибір місця розташування – це раціональне економічне рішення, яке впливає на подальші умови роботи, витрати та загальну ефективність підприємств.

Зрозуміло, що при аналізі альтернатив місця розташування підприємства різними є критерії вибору в залежності від типу та методу діяльності, а також того, яким характеристикам має відповідати місце, де ми розміщуємо це підприємство, щоб зробити його можливим та економічно ефективним [117, с. 23-24]. Таким чином, традиційно кожен територію описують через її конкурентні переваги, такі як:

- цінність ресурсів - тобто можливість отримання умов, необхідних для конкретної діяльності в даному місці. При цьому під цінністю ресурсів розуміємо розширене поняття мегатовару, обґрунтоване у [69]. Таким чином, вважаємо, таке більш широке трактування ресурсу дозволяє, по-перше, більш

широко описати критерії так званого «споживчого» вибору, характерні для інвестора та, по-друге, врахувати специфіку слабоурбанізованих територій, які disponують цілим рядом переваг поза традиційними: трудові ресурси, технічне оснащення, сировина та матеріали, природні ресурси, енергетика;

- близькість ринків збуту попиту - тобто привабливість даного місця з точки зору можливості продажу вироблених товарів, інформації чи наданих послугвикористання, що визначаються кількістю споживачів, їх купівельною спроможністю та фізичною відстанню між споживачами та місцем ведення даної господарської діяльності. Хоча характеристики ринків збуту відіграють фундаментальну роль у розташуванні різних видів економічної діяльності, на сучасному етапі науково-технічного прогресу вони можуть бути знівельовані. Прикладом в цьому сенсі можуть бути також слабоурбанізовані території в Україні, розташовані на периферії великих міст. Зокрема, Глибоцька селищна територіальна громада Чернівецької області, в якій у якості однієї із пріоритетних галузей місцевої економіки визначено розвиток інформаційно-комунікаційних технологій [54] – галузі, яка не має прямої фізичної прив'язки до території, однак має потенціал генерування цінність синергічного ефекту концентрації на окресленій місцевості.

З наведених вище тверджень випливає, що поняття чинників вибору місця розташування підприємства можна визначити як вимоги до розташування та його конкурентні переваги. З одного боку, існують певні вимоги (потреби), на які слід орієнтуватися місцевій владі при формуванні інвестиційної пропозиції: такого роду вимогам повинні відповідати визначені місця, щоб забезпечити відповідні вигоди інвестора як «споживача» мегатовару території. Також, ці вимоги слід трактувати як необхідний, проте не достатній рівень забезпечення належного рівня конкурентоспроможності інвестиційної пропозиції. З іншого ж боку, згадані чинники вибору – це також характеристики мегатовару території, які трактуємо як сукупність споживчих цінностей, тобто цінностей, якими диспонує конкретне місце для максимального задоволення потреб інвестора. Тому попередній аналіз та подальше формування інвестиційної пропозиції

полягає в тому, щоб отримати максимально можливу відповідність її характеристик вимогам, які викають з цих потреб.

Чинники розташування підприємства обумовлюють його вибір на користь тієї чи іншої території. Ці чинники мають характер стимулів активізації господарської діяльності, оскільки обумовлюють і пропонують специфічні конкурентні переваги на певній території. У класичному підході А. Вебером робилась спроба визначення домінуючого чинника розташування, який розглядався б як такий, що обумовлює просторове розміщення виробництва. Однак, в сьогоденні умовах такий підхід бачиться неоправданими, оскільки чинники вибору часто взаємопов'язані. Навпаки – саме комбінація чинників визначає конкурентну позицію території у боротьбі за інвестора. Іншими словами, визначення місця розташування завжди є результатом рішення на основі багатьох критеріїв. Однак не всі вони однаково важливі. Це значною мірою залежить від виду діяльності. Питання спрямованості зусиль місцевої влади щодо залучення в місцеву економіку тих чи інших інвесторів повинно розглядатися індивідуально та адаптуватись в динаміці.

Інтегрований комплекс окремих характеристик, які детермінують конкурентні позиції території розташування піддається змінам як за характером, так і за відносною важливістю. Зміна важливості чинників розташування відбувається з часом і по відношенню до окремих видів економічної діяльності. Розвиток економічних процесів супроводжується появою все нових і нових неklasичних чинників вибору оптимального місця розташування підприємства. В сучасних умовах радше варто говорити про універсальні характеристики, важливі для будь-яких видів економічної діяльності, і специфічні – важливі для підприємств індивідуалізованого характеру, характерні для конкретних видів діяльності.

Поступове зростання спеціалізації великих міст на сфері послуг, перенесення окремих видів діяльності поза їхні межі, процеси субурбанізації та дезурбанізації створюють шанси для розвитку слабоурбанізованих територій [153]. Одним із їхніх сильних сторін розглядається суттєво менша концентрація

промисловості та сприятливий екологічний стан. Слід зазначити, що сам екологічний стан слабоурбанізованих територій може розглядатись також і як обмеження для розташування великих виробничих потужностей, які можуть загрожувати порушенням екологічної рівноваги території/субрегіону. Особливо актуальним це обмеження стало із набуттям чинності норми Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку», яка зобов'язує проводити незалежний аудит проєктів, пов'язаних із внесенням змін у будь-які документи державного планування, в тому числі ті, які стосуються різних видів містобудівної документації [243].

Аналіз залежності між чинниками, що впливають на вибір місця розташування підприємства та його господарською діяльністю призводить до виявлення все більшої кількості різноманітних - не виключно економічних - чинників, які впливають на рішення щодо локалізації бізнесу. Зокрема, в умовах ринкової економіки основну роль відіграють зусилля щодо забезпечення економічної та політичної стабілізації та незмінності та передбачуваності правового режиму, зниження ризику чи локальних конфліктів, суспільне/громадське ставлення до бізнесу. Хоча більшість із перелічених чинників знаходяться поза межами впливу місцевого самоврядування, окремі з них відносяться до макросередовища, проте окремі з них цих мають місцевий рівень формування [60, с. 182].

Через велику різноманітність характеристик території, на яких базується вибір місця розташування інвестиційного проєкту, їх класифікація базується на різних критеріях. Відповідно до підходу, запропонованого Б. Данилишиним [259], Іщук С.І. [137], Бойченка Е.Б. [23], універсальні чинники вибору утворюють три інтегральні групи:

- 1) просторово-екологічні;
- 2) техніко-економічні;
- 3) соціально-політичні (табл. 1.5).

Слід підкреслити, що всі зазначені в табл. 1.5 характеристики розміщення, мають різні виміри покриття: від місцевих до національних, а іноді навіть

наднаціональних. Більше того, вони часто просторово диференційовані. З огляду на це, їх можна охарактеризувати такими, що мають прямий (екологічно-просторовий) або непрямий (інші види характеристик) вплив на прийняття рішення щодо географічної локалізацію/місця розташування того чи іншого підприємства.

Таблиця 1.5

Поділ універсальних характеристик території, які є складовими мультикритеріального вибору інвестором місця розташування підприємства

Група характеристик території	Види чинників вибору місця розташування	Діапазон	Приклади	Вплив на місцевому рівні
Просторово-екологічні	Просторові	Площа, цільове призначення та розташування вільних територій	Розташування по відношенню до інших територій, їх доступність	Відсутній
	Екологічні	Характер географічного простору	Природні ресурси, стан навколишнього середовища	Відсутній
Техніко-економічні	Технічно-технологічні	Можливість застосування нових техніко-технологічних рішень	Виробничі засоби праці, предмети праці, організація виробництва та методи постачання	Відсутній
	Економічні	Економічні умови ведення господарської діяльності	Рівень інфляції, місткість ринку збуту, витрати на оплату праці, податкове навантаження	Присутній
Соціально-політичні	Соціально-культурні	Громадська свідомість і ставлення підприємництва, культурне середовище	Пропозиція робочої сили, ставлення працівників, профспілкова влада	Присутній
	Політичний	Відкритість влади до співпраці, спосіб використання владних повноважень	Ставлення органів публічної влади до бізнесу, розподіл компетенцій на різних рівнях управління	Присутній

Продовження табл. 1.5

	Адміністративно-правові	Правове регулювання, адміністративні процедури	Прозорість і стабільність правових норм, ефективність адміністрування	Присутній
--	-------------------------	--	---	-----------

Джерело: власна розробка на підставі [23, 137, 259]

Попри цю окреслену географічними межами локалізацію, головними суб'єктами, які впливають на формування універсальних характеристик територій, є органи державної влади або міжнародні інституції. Тому для місцевого рівня управління (зокрема – рівня слабоурбанізованих територій) ці характеристики будуть загальними в окреслених національними або регіональними рамками межах. Вважаємо, що до певної міри ці характеристики складають обмежуючі чинники розвитку слабоурбанізованих територій, на які вона, як було сказано, не має прямого впливу, що обмежує їхній вплив на силу та напрям застосування інструментарію формування та реалізації стратегії місцевого розвитку. У випадку України цей вплив оцінюємо як незначний, навіть у випадках, в яких зазначена його обмежена наявність.

Щодо специфічних характеристик, які вирізняють ту чи іншу територію на загальному фоні, вдалий, на нашу думку, підхід запропонували Б. Грабов, Д. Хенкель та Б. Хольбах-Громіг [333] (рис. 1.6).

Ці автори виділили характеристики, які можуть вплинути на рішення щодо розміщення підприємств, і розділили їх на т. зв. жорсткі та м'які характеристики. Жорсткі характеристики легко вимірюються і безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Їх можна віднести до критеріїв першого ряду – тих, які беруться до уваги потенційним інвестором при виборі місця розташування підприємства в першу чергу. М'які характеристики важко піддаються квантифікації, їхня оцінка радше є якісною/описовою. Такого роду характеристики території можна віднести до категорії критеріїв споживчого вибору другого ряду, тобто таких, які беруться до уваги після врахування.

Поєднавши ці характеристики з їхнім поділом на два критерії – можливість квантифікації та вплив їх на вибір місця реалізації інвестиційного проекту –

можемо представити графічну інтерпретацію цих характеристик через призму інтересів потенційного інвестора.



Рис. 1.6. Специфічні характеристики території, які є складовими мультикритеріального вибору інвестором місця розташування підприємства.

Джерело: власна розробка на підставі [333, 385].

Виокремлення м'яких чинників вибору місця розташування підприємства дозволяє у більш повній мірі висвітлити ситуацію, яка в територіальному маркетингу описується як «купівля мегатовару території». Що також важливо, органи місцевого самоврядування в ній відіграють активну роль, впливаючи прямо чи опосередковано на окремі характеристики, які детермінують конкурентоспроможність території в боротьбі за обмежені інвестиційні ресурси.

Важливо відмітити системність підходу, за якого у якості критеріїв вибору інвестором місця розташування включені характеристики, які не мають прямого впливу на забезпечення ефективності реалізації майбутнього інвестиційного

проєкту. Проте, з точки зору забезпечення інтегрованості діяльності підприємства в місцеву економіку, його довготривалого успішного існування (яке, окрім всього, потребує взаємовигідних відносин з місцевою спільнотою, місцевою владою, забезпечення гідних умов життєдіяльності для працівників тощо) ці характеристики є також важливими. Більше того, гірші позиції за окремими характеристиками першого ряду (відповідно до підходу поділу, зазначеного вище), можуть бути компенсованими конкурентними перевагами другого ряду. До прикладу, обмежена пропозиція робочої сили, менша транспортна доступність периферійних слабоурбанізованих територій є тими складовими їхньої конкурентної позиції, які не завжди відіграватимуть роль необхідної умови для прийняття ствердого рішення інвестором про розташування підприємства в певному місці за умови, якщо ставлення місцевої влади до бізнесу, репутація території як місця привабливого місця для ведення бізнесу, є позитивною.

Усвідомлення можливості такої часткової субституції слід трактувати для місцевих груп інтересів на слабоурбанізованих територіях як внутрішній потенціал покриття слабших конкурентних позицій за «жорсткими» (першого рівня) характеристиками, які формують конкурентоспроможність цих територій.

Все частіше припускається, що органи місцевого самоврядування не повинні обмежуватися виконанням власних завдань, а повинні брати участь у конкурентній боротьбі за обмежені ресурси розвитку. Місцева влада повинна бути зацікавленою у привабленні інвестицій у місцеву економіку, залученні туристичних потоків, або в широкому розумінні – у економічному розвитку. Територіальні громади, за Бобровською О.Ю. [18], подібно до приватних корпорацій, змагаються між собою за досягнення кращого положення в економічному циклі. В такому вузькому розумінні суб'єкти управління територіальними громадами повинні використовувати наявні ресурси таким чином, щоб отримати якомога більше інвестицій та робочої сили. І власне з цією

метою органи місцевого самоврядування ініціюють та координують здійснюють заходи з економічного розвитку.

Розподіл факторів на дві згадані категорії (м'які та жорсткі), представлений раніше, допомагає тлумачити роль місцевої влади в процесі прийняття рішень інвестором. Співвідносячись з моделлю процесу прийняття рішення ним щодо вибору місця розташування підприємства, вказаною на рисунку 1, варто уточнити, що вибір цього місця у найбільш загальній ситуації відбувається на трьох рівнях:

- визначення регіону розташування;
- вибір кінцевої кількості місць;
- остаточний вибір.

На першому рівні важливу роль відіграють м'які характеристики території, такі як знання інвестора про регіон/країну або досвід інших компаній [185]. Це не означає, що вибір регіону/країни здійснюється лише на основі врахування лише суб'єктивних за змістом м'яких характеристик. На цьому рівні також проводиться аналіз альтернатив на предмет вартості інвестиційного проекту, проходить розрахунок місткості внутрішніх ринків тощо.

Другий рівень, метою якого є вибір кінцевої кількості ймовірних місць розташування з найменшими виробничими витратами, характеризується зниженням значення м'яких факторів. Основну роль у цій фазі відіграють жорсткі фактори.

На третьому рівні, в ситуації, коли вибір зупинено на невеликій кількості місць з порівнюваними витратами, м'які характеристики можуть виявитися єдиними, які ці місця між собою диференціюють. Дуже часто на практиці місце розташування підприємства визначили не низька вартість реалізації проекту в конкретній територіальній громаді, не її вигідне транспортне розташування, а сприятливий громадський клімат, компетенції та працездатність працівників органу місцевого самоврядування чи також можливості дозвілля на екологічно чистій місцевості, які ця громада пропонує. Таким чином, ці суб'єктивні за змістом м'які характеристики можуть навіть мати вирішальне значення. В цьому

контексті вищесказане, з одного боку, є черговим свідченням важливості застосування ринкового інструментарію для формування та реалізації стратегій розвитку, а з іншого – формує обґрунтування для визначення конкурентних позицій слабоурбанізованих територій у порівнянні із регіональними та, особливо, субрегіональними економічними центрами.

Як показують дослідження, у процесі прийняття рішення на першому етапі інвестори вибирають країну/регіон, а потім місце майбутнього розташування. Це стосується приблизно 75% прийнятих рішень. Лише 25% відбору залежить від складання списку територій (без особливої уваги до країни), з яких на завершальному етапі вибрати конкретне місце [362].

З точки зору інвестора та місцевої влади, також можна класифікувати чинники вибору місця реалізації інвестиційного проєкту, а саме їх слід також розглядати через призму важливості для потенційного інвестора. Очевидно, що можна класифікувати за поділом на важливі для інвестора (іноземні) чи ні, та ті, які мають високу під впливом місцевих органів влади. Перелік таких чинників, очевидно, різниться залежно від виду інвестицій, розміру інвестиційного проєкту, виду економічної діяльності чи навіть типу інвестора (вітчизняний чи іноземний, місцевий чи зовнішній тощо) [127].

Слід відмітити, що вплив органів місцевого самоврядування на прийняття рішень інвесторами в вітчизняних умовах є доволі обмеженим. При цьому, ті чинники, на які місцева влада має найбільший вплив, не завжди є найважливішими з точки зору інвестора (табл. 1.6).

На противагу цьому, значна кількість чинників міститься поза сферою компетенції місцевої влади важливі фактори, на які місцева влада не має жодного впливу. У вітчизняних умовах однією із найбільш чутливих для інвестора та в значній мірі залежних від активності органів місцевого самоврядування є розвиток технічної та інформаційно-комунікаційної інфраструктури, а насамперед – розвиток комунікаційної мережі. Слід підкреслити, що потенційний інвестор приділяє значну увагу розвитку місцевої інженерної інфраструктури: розвиток та стан систем водопостачання та водовідведення,

розвинутість меред газо- та електропостачання, наявність та потужність очисних споруд тощо.

Через призму забезпечення конкурентоспроможності місцевої економіки та підвищенням привабливості для потенційних інвесторів поняття технічної інфраструктури слід розглядати як чітко виражену економічну категорію. При чому, як показує закордонний досвід саме слабоурбанізованих територій (в першу чергу – країн Східної Європи), серед територіальних громад, які найбільш активно інвестують в розвиток місцевої інженерної інфраструктури інфраструктуру, домінують одночасно ті, які є лідерами за середнім рівнем заробітної плати.

Таблиця 1.6

Чинники, що детермінують вибір інвестором місця розташування підприємства через призму впливу на них місцевої влади

		Вплив органу місцевого самоврядування		
		Малий	Середній	Високий
Важливість для інвестора	Висока	<ul style="list-style-type: none"> – Пропозиція робочої сили – Транспортні комунікації – Купівельна спроможність місцевого населення 	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень кваліфікації робочої сили – Вільні об'єкти нерухомості – Інформаційно-комунікаційні мережі 	<ul style="list-style-type: none"> – Технічна інфраструктура – Впорядкованість планувальної документації
	Помірна	<ul style="list-style-type: none"> – Вдале розташування – Місткість регіонального ринку – Близькість кордону – Існуючі партнерські відносини інвестора 	<ul style="list-style-type: none"> – Податкові стимули – Ставлення місцевої влади до бізнесу – Ставлення мешканців до підприємництва 	<ul style="list-style-type: none"> – Якість адміністративних послуг
	Низька	<ul style="list-style-type: none"> – Вартість сировини – Пропозиція і доступ до природних ресурсів – Рівень конкуренції з боку місцевих фірм 	<ul style="list-style-type: none"> – Репутація території як місця для інвестування – Соціальний капітал 	<ul style="list-style-type: none"> – Місцева соціальна інфраструктура

Джерело: власна розробка

Чинниками, на які мають суттєвий вплив органи місцевого самоврядування, є також:

- якість адміністративних послуг;
- податковий важіль (в частині встановлення розміру місцевих податків і зборів);
- ставлення в серед мешканців та з боку місцевої влади до іноземних інвесторів, підприємницької ініціативи загалом.

Слід підкреслити, що органи місцевого самоврядування в Україні значно обмежені в пропонуванні інвесторам диференційованих в порівнянні з іншими громадами ставок місцевих податків. При цьому, їм заборонено встановлення нових обов'язкових платежів до бюджету громади. У цьому контексті успішним слід вважати функціонування спеціальних економічних зон, в яких особливий інвестиційний бум стався після вступу Польщі до Європейського Союзу у 2004 році [148]. Хоча не скрізь, ці зони сприяли реконструкції чи створенню нових промислових районів, підприємствам було надано державну допомогу у вигляді звільнення від податку на прибуток та податку на нерухомість у деяких муніципалітетах. З огляду на позитивний досвід Польщі, вважаємо правильним також напрямок до активізації створення в Україні індустріальних парків, які передбачають цілий ряд стимулів для потенційних інвесторів, такі як компенсація відсоткової ставки за кредитами (позиками), надання коштів на безповоротній основі, компенсація витрат на підключення та приєднання до інженерно-технічних мереж, податкові стимули, надання коштів на безповоротній основі [242, 304]. Особливо актуальною, ця можливість є для слабоурбанізованих територій, які диспонують більшою вільною площею, у порівнянні з територіальними одиницями, де адміністративним центром є велике місто,

Як істотний для інвестора визначаємо чинник розвитку інформаційно-комунікаційної мережі в громаді. Ще менший вплив є на забезпечення вільними земельними виробничими та/або офісними приміщеннями та забезпеченість кваліфікованою робочою силою. Серед важливих для інвестора, особливо ризикованого, факторів, на які місцева влада не впливає або він є мінімальним:

вигідне розташування, транспортне сполучення, пропозиція робочої сили та купівельна здатність населення.

Висновки до розділу 1

1. Проілюстровано, що розвиток процесів глобалізації, зростання мобільності інвестиційних ресурсів створив передумови для різних господарюючих суб'єктів щодо реструктуризації їхньої діяльності та зміни підходів щодо вибору місця розташування виробництва. Поступово зміни, які спостерігались у світі, посилювали нерівномірність розподілу результатів економічного росту в розрізі населених пунктів, регіонів, країн. Необхідність переформулювати існуючі погляди виникла через неможливість пояснити на основі попередніх концепцій і доктрин нові тенденції просторового розвитку. Визначено, що існуючі наукові концепції, що застосовуються для його пояснення, можна поділити за критеріями географічного фокусу, базового чинника, який визначає економічний розвиток, географічної розпорошеності/концентрації процесів розвитку, мобільності населення, концентрації ресурсів та основної загрози економічному розвитку. При цьому показано, що підхід до формування місцевого економічного розвитку еволюціонує в частині минулого зацікавлення до агломерації/центрів зростання та нових економічних районів на користь питань, пов'язаних із мережевими проблемами, конкурентними місцевими ресурсами та ендегенним підходом до розвитку, децентралізуючи таким чином широкий спектр компетенцій та відповідальності у соціально-економічній сфері.

2. Базуючись на теоретичних опрацюваннях тематики економічного розвитку, сформованих цілим рядом як вітчизняних, так і закордонних вчених, обґрунтовано, що зміст таких понять, як регіональний розвиток, регіон підлягають зміні на користь виміру територіальності, яку не слід сприймати виключно як механічну заміну понять. У територіальній парадигмі економічного розвитку територія – це історично сформований простір, в якому створено

специфічну інституційну та організаційну структуру та яка діє в рамках сформованих зовнішніх умов та обмежень. Як наслідок, поняття території виходить за межі спрощеного її сприйняття як відокремленого фізичного простору лише і визначається як простір, який зазнав техногенного впливу з боку осіб, що на цій території проживають та сформували по відношенню до неї певну історичну неперервність подій, культуру прийняття рішень та взаємодії окремих суб'єктів між собою, в межах такої території, так і з зовнішніми по відношенню до території суб'єктами. Визначено, що територію як об'єкт управління слід сприймати через призму її географічного, інституційного, суспільного/громадського та контекстуального профілів. Останній із вказаних профілів є авторською пропозицією, яка відображає диференціацію територій із врахуванням їх розташування в певних політико-правових, соціо-економічних та культурно-демографічних умовах тих чи інших країн, макрорегіонів.

3. Обґрунтовано, що територія як об'єкт управління повинна бути окресленою чіткими компетентністними просторовими рамками, певними адміністративними межами, мати спільний контекстуальний профіль. З тієї точки зору етнічні регіони, терени, що мають тісні історико-культурні зв'язки, попри окремі спільні ознаки за географічним, інституційним та/або суспільним/громадським профілями, не можуть самостійно, як інтегральні суб'єкти реалізовувати проекти, дії, направлені на місцевий розвиток. Такими суб'єктами можуть бути території в чітко окреслених адміністративних рамках із власними органами місцевого самоврядування, державними органами влади, місцевими групами зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано впливають на процеси місцевого розвитку.

4. Доведено поступову гомогенізацію умов життєдіяльності сільських та міських територій, що, разом із поступовою диверсифікацією місцевої економічної бази перших, зумовлює стирання різниці, яка існує між міськими та сільськими за статусом населеними пунктами. На фоні цих тенденцій визначено доцільність виокремлення на базовому рівні типу територій, який відобразатиме специфіку соціально-економічних трансформацій, які відбуваються на сільських

теренах та теренах, розташованих навколо невеликих міст та селищ міського типу. Саме таким типом вважаються слабоурбанізовані території, які запропоновано трактувати як адміністративно-територіальні утворення базового рівня з переважаючою часткою сільського населення та господарською спеціалізацією, в якій агропромисловий сектор становить вагому частку місцевої економічної бази, об'єднані спільними економічними та соціальними інтересами розвитку.

5. Показано, що, на фоні таких характеристик поняття місцевого розвитку, як ендогенність, стратегічність, процесний підхід, керованість, запланованість, контекстуальність, комплексність та партисипативність, його слід доповнити характеристикою конкурентності - діяльності соціально-економічної системи у середовищі конкуренції за обмежені ресурси розвитку. Територіальні громади, диспонуючи внутрішніми ресурсами та знаходячись у певному спільному для усіх зовнішньому середовищі прагнуть максимізувати власні вигоди, досягаючи таким чином попередньо визначених стратегічних цілей розвитку. Тому природньо, місцевий розвиток реалізується в межах сукупності соціально-економічних систем (в Україні – територіальних громад), кожна з яких знаходиться в умовах конкуренції за інвесторів, туристичні потоки, населення, які вільні у власному виборі на користь тієї чи іншої системи. концепцію місцевого розвитку, котра є своєрідним результатом екзогенного та ендогенного підходів, котрі застосовуються для пояснення механізмів розвитку, представлених раніше. Також, на підставі як закордонних, так і вітчизняних наукових досліджень, порівняльному аналізу темпів та тенденцій соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні, визначено, що поняття місцевого розвитку поєднує в собі екзогенну та ендогенну природу чинників впливу.

6. Показано, що при вирішенні проблем розвитку на місцевому рівні використовуються такі методи управління, як бюджетно-орієнтоване (управління, зосереджене на ідентифікованих органами місцевого самоврядування поточних проблемах); управління, замкнене на каденційному періоді (яке передбачає

зосередження на розв'язанні проблем розвитку територіальної громади в межах терміну повноважень органів самоврядування; довгострокове (такий спосіб планування та організування діяльності з місцевого розвитку, який передбачає врахування перспективи довшої, ніж виборча каденція) та стратегічне (яке базується формуванні процесів розвитку територіальної громади та вирішенні визначених проблем на довгострокову перспективу). Обґрунтовано, що в умовах трансформації національного господарства, процесів перерозподілу функцій та повноважень у соціально-економічній сфері з центрального (державного) на місцевий рівень, останній із згаданих методів управління – стратегічний – є найбільш ефективним.

7. Доведено, що основоположним для забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком слабоурбанізованої території є застосування маркетингової концепції, в тому числі при розробці та реалізації конкретних програмних документів. Базуючись на методико-прикладному характері завдань, що стоять перед місцевим самоврядуванням, враховуючи існуючий на сьогодні правовий інструментарій визначено, що модель взаємозв'язку між маркетинговою концепцією та стратегічним управлінням на рівні територіальної громади передбачає такі особливості застосування ринкового інструментарію у формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, як орієнтація на потреби місцевого населення, комплексний підхід до проблем розвитку, максимізація ефективності використання ендогенних факторів і ресурсів з метою пришвидшення процесів розвитку, орієнтація на довгострокову перспективу, на зовнішнє середовище, на досягнення цілей розвитку шляхом послідовного, ефективного та результативного виконання заздалегідь запланованих конкретних завдань/проектів, на власні ресурси, на створення позитивного іміджу території серед різних цільових груп впливу, на підвищення конкурентоспроможності території в регіональному, національному та міжнародному рівнях.

8. На основі аналізування ключових критеріїв вибору інвестором місця розташування підприємства, запропоновано відповідну модель, яка показує

процес прийняття рішення потенційним інвестором щодо вибору місця реалізації інвестиційного проєкту та можливості впливу на це рішення з боку органів місцевого самоврядування. При цьому показано, що комплекс характеристик, які визначають конкурентні позиції території розташування піддається змінам як за характером, так і за відносною важливістю. Зміна важливості чинників розташування відбувається з часом і по відношенню до окремих видів економічної діяльності. Розвиток економічних процесів супроводжується появою все нових і нових некласичних чинників вибору оптимального місця розташування підприємства. На підставі огляду териретичних джерел, базуючись на ретроспективному аналізі, проілюстровано, що в сучасних умовах скоріше доцільно говорити про універсальні характеристики, важливі для будь-яких видів економічної діяльності, і специфічні – важливі для конкретних господарюючих суб'єктів індивідуалізованого характеру, притаманні для конкретних видів економічної діяльності, які за змістом та результатами свого впливу на територію суттєво відрізняються.

9. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 1, викладені в опублікованих працях (Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Карий Н. І., 2016; Глинський Н.Ю., 2021; Глинський Н., 2022а; Глинський Н., 2022б; Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., 2020; Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Кобилюх О. Я., 2018; Глинський Н.Ю., Гірна О.Б. 2013; Глинський Н. Ю., Гірна О.Б., Мороз М., 2022; Глинський Н. Ю., Крикавський Є.В, 2022; Глинський Н. Ю., Маляр Р., Іваницький Р. 2022; Глинський Н. Ю., Мороз М., 2021.).

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

2.1. Ринковий підхід в організації діяльності комунального сектору місцевої економіки

Історично, виникнення комунального господарства було пов'язане з необхідністю задоволення основних потреб людини, зокрема житла, опалення та освітлення, транспорту та санітарно-гігієнічних потреб. На ранніх етапах розвитку суспільства ці потреби задовольнялися в домогосподарствах. Поступовий суспільний поділ праці створив умови для розвитку різноманітних форм поселення та задоволення деяких із цих потреб шляхом обміну. Вирішальним у цьому процесі було виникнення та розвиток міст. Розширення мережі населених пунктів, міських поселень та їх об'єднань (конурбацій), як наслідок, пов'язане зі збільшенням кількості людей, що компактно проживають на обмеженій території. Тому, генерувалась необхідність задоволення цих потреб у суспільному, не індивідуальному масштабі. Таким чином, беремося стверджувати, що комунальне господарство з'явилося разом із появою міст, а також перших публічних інституцій.

Потреби в комунальних послугах, в першу чергу, стосувалися гігієнічно-санітарної сфери. У процесі організації життєдіяльності міських поселень, які поступово розширювалися за рахунок «поглинання» прилеглих сільських населених пунктів, було започатковано будівництво спільних (громадських) джерел питної води. Організовувалась також доставка води із районів, розташованих далеко за міським простором, будуючи для цього акведуки або спеціально пристосовані дощові резервуари. Поступово, виникала необхідність зливу використаної води, причиною чому слугувала потреба дотримання санітарної чистоти: спалахи інфекційних захворювань, які переслідували

спільноти, що компактно проживали в певних місцях, найчастіше виникали в населених пунктах без гігієнічної та санітарної системи. За діяльність цих систем була відповідальна місцева влада. [111, с. 28-29].

Оскільки соціальне життя продовжувало концентруватися в місцях компактного проживання людей, виникла необхідність спільного задоволення, які до цього реалізовувались в індивідуальному порядку – окремо кожним домогосподарством. Цей процес теоретики соціальних наук назвали «комуналізмом життя» [140].

Наступний етап у процесі комуналізації життя відбувся в результаті перших промислових революцій в дев'ятнадцятому столітті. Саме тоді з'явилися техніко-економічні умови для задоволення не лише гігієнічних і санітарних потреб у соціальному масштабі, а й потреб в опаленні та освітленні, громадському транспорті. Популярність цих послуг зростала із розвитком систем розселення, групуванням (ймовірно – з перспективою подальшого об'єднання) окремих населених пунктів. Технічні причини, масштаби сконцентрованого географічно попиту, а також економічні умови, включно з високою капіталомісткістю таких інвестицій, обумовлювали обґрунтованість спільного задоволення вище зазначених потреб. Важливою характеристикою комунальних послуг було зростання інтенсивності їх споживання в залежності від розміру та характеру окремих населених пунктів або їхніх груп [111, с. 11].

Загалом, роль місцевого самоврядування у формуванні та розвитку комунального господарства, з огляду на його ретроспективу, слід трактувати як визначальну. Особливістю розвитку комунального господарства, його цільовою функцією, є, насамперед, максимальне задоволення потреб місцевого населення у створенні сприятливих/ привабливих умов проживання. При цьому, можна вважати, що основними визначальними факторами розвитку комунального господарства є:

- густина населення, що проживає на окресленій території, розміри цієї території;
- характер і функції територіального утворення;

- стратегічні пріоритети розвитку, визначені в планувальних документах плани розвитку населеного пункту;

- плани розвитку комунального сектору економіки;

5) інфраструктурний потенціал.

Розмір аналізованої території і, в принципі, концентрація населення на цій території безпосередньо визначає попит на комунальні послуги. Збільшення кількості людей призводить до необхідності розвитку інфраструктури водопостачання та каналізації, опалення, громадського транспорту, газу тощо. Водночас, викристалізуються також переваги урбанізації, масштаби якої зростають із розвитком системи розселення. Як відзначають вітчизняні науковці Дж. П. Блер, переваги урбанізації включають, перш за все, економію на масштабах виробництва товарів і послуг технічної та соціальної інфраструктури, більш поглиблений поділ праці та більш різноманітний за кваліфікацією, трудовими ресурсами, вигодами. масштабу місцевого ринку та пом'якшення коливань місцевої економічної ситуації [280, с. 396-398]. Тож в цьому випадку мова йде про розвиток переважно завдяки т. зв ендогенним факторам, про які йшла мова у попередньому розділі. Ці фактори приймають форму зворотного зв'язку. Він заснований на взаємовпливі інфраструктури на залучення інвесторів та інвесторів для планування будівництва нової інфраструктури.

Суттєвий вплив на його розвиток та розвиток комунального господарства також має характер і функції, якими диспонують органи місцевого самоврядування. Особливо показовим це є у випадку територіальних громад, економічний профіль яких має промисловий характер, оскільки саме такі громади найшвидше «переоснащуються» інфраструктурним потенціалом. Подібне явище впливу характеру територій та її функцій на розвиток комунальних послуг можна спостерігати також в територіальних громадах туристичного спрямування розвитку або громадах, які виконують важливі адміністративні функції (їхні центри є одночасно адміністративними центрами районів, областей). Сама адміністративна функція також до певної міри спонукає до розширення комунальної інфраструктури. Публічні джерела фінансування

розвитку таких репрезентативних місць, як з місцевої, так і з регіональної точок зору, безсумнівно, сприяють розвитку районних/ обласних центрів.

Добре продумана та комплексна містобудівна документація сприяє розвитку як усієї території, котра є об'єктом планування, так і місцевого комунального господарства. Базуючись на цій планувальній документації потенційні інвестори (як індивідуальні, так і юридичні особи) мають змогу краще оцінювати ефективність майбутніх капіталовкладень із врахуванням планів розширення технічної інфраструктури, включеної в довгострокові інвестиційні та фінансові плани.

Іншим фактором планування, який сприяє розвитку комунального сектору місцевої економіки, є стратегія місцевого розвитку. Завдяки опрацюванню цього планувального документу він таким чином сприяє процесу широкого розуміння місцевого розвитку серед місцевого населення мешканців, таким чином формуючи передумови для зростання соціального капіталу в середині громади, зменшення рівня її атомізації. Окрім цього, стратегії розвитку в сьогоденні умовах розглядаються як необхідна умова для отримання додаткового фінансування на розвиток місцевої інфраструктури з різних зовнішніх по відношенню до територіальної громади джерел: державного бюджету, коштів ондів міжнародної технічної допомоги тощо. У нашій економічній практиці національна стратегія розвитку або національні стратегічні орієнтири поступово адаптуються під стандарти довгострокового планування, прийняті в Європейському Союзі із ймовірністю в майбутньому отримання спрощеного фінансування як на поворотній, так і на безповоротній основах. Таким чином, не лише місцеві стратегії розвитку пристосовувалися до можливості отримання конкретних коштів, а й іншого роду планувальна документація, розроблена на місцевому, субрегіональному та регіональному рівнях.

Стратегії розвитку, опрацьовані органами місцевого самоврядування, доповнюються іншими планувальними документами, які між собою повинні бути компатибільні. Проте тенденції до залучення в комунальну сферу приватних господарюючих суб'єктів, які спостерігались останніми роками,

можуть призвести до того, що ця умова буде важкою до дотримання. Підприємства приватної форми власності мають власні стратегії розвитку, як правило, орієнтовану на отримання прибутку. Натомість, якщо такий господарюючий суб'єкт контролюється органом місцевого самоврядування, який, наприклад, має більшу частку власності в ньому, більш імовірно, що цілі розвитку територіальної громади збігатимуться з цілями розвитку такого підприємства. В екстремумі такої ситуації приватний власник може бути не зацікавлений у розширенні інфраструктури, якщо це не принесе відчутної фінансової вигоди в короткостроковій перспективі. З іншого боку, на фоні аргументу комунальної форми власності, ймовірно, не меншим за своєю вагомістю виступає аргумент політичного тиску на такого роду підприємства, спричинений потребою досягнення тих же соціальних цілей – цілей, які в окремих випадках можуть вступати в сутнісний конфлікт з цілями не настільки фінансового характеру (як, наприклад, отримання прибутку), наскільки з тривіальною в цьому сенсі господарською ефективністю. Як результат – генерування ризиків деградації/колапсу комунальної системи у віддаленій перспективі.

Інфраструктурний потенціал відіграє дуже важливу роль у місцевому розвитку загалом та розвитку комунального господарства зокрема. Саме цей потенціал приваблює нових інвесторів в місцеву економіку. Потенційні переваги диспонування ним зазвичай проявляються в довгостроковій перспективі. До того часу витрати на його утримання стягуються з місцевого бюджету. Тому розвиток інфраструктурного потенціалу місцеве населення оцінює в іншому ракурсі. З одного боку, це, безсумнівно, підвищує рівень житлово-комунальних послуг, з іншого – підвищує витрати, а в багатьох випадках зобов'язує місцеве самоврядування гасити борги, які виникли за рахунок отримання запозичень на розвиток тієї чи іншої інфраструктури. У такому випадку доцільно було б використати інструменти територіального маркетингу для просування конкретної території та залучення інвестицій, використовуючи наявний інфраструктурний потенціал. У будь-якому випадку, при всіх інших рівних

умовах, потенційний інвестор обов'язково вибере ту територію для локалізації власного інвестиційного проєкту, яка має перевагу в доступі до комунальної інженерної інфраструктури і кращий рівень комунальних послуг.

Як було сказано вище у цьому підрозділі, детермінанти розвитку комунального господарства можна віднести передусім до т. зв. ендогенних (внутрішніх) факторів, тобто тих, які формують економічну структуру, загальний розвиток і, в окремих випадках, науково-дослідницьку базу з академічними центрами в даному регіоні. В такому трактуванні місця і ролі комунального господарства у місцевому розвитку, вони сприяють генеруванню його екзогенних факторів. Наприклад, промислові за своїм профілем території зацікавлені у зростанні власного інфраструктурного потенціалу (у вимірі комунальної інженерної інфраструктури), який сприятиме розвитку промисловості та створенню, наприклад, промислових кластерів, а туристичні за профілем території сприятимуть створенню інфраструктури, зручної для розвитку туризму.

На фоні цієї теоретичної бази для розвитку комунального сектору місцевої економіки, важливо висвітлити вітчизняні передумови, які сприяють цьому розвитку або слугують для нього бар'єром.

Система організації влади, яка склалась в Україні на місцевому рівні, як за своєю формою, так і за змістом в значній мірі є наслідком ієрархічної організації системи державного управління, сформованої за часів Радянського Союзу. Сутність даної системи полягала в існуванні чіткої підпорядкованості цілей місцевого розвитку цілям загальнодержавного рівня, визначеним в рамках галузевого підходу управління економікою. Пасивність позиції місцевої влади щодо питань розвитку слабоурбанізованих територій, породжена такою системою, за інерцією дає про себе знати і після майже 20-ти рр. припинення існування цієї системи [204].

Як наслідок, якість процесів управління в даному випадку знаходиться на відносно низькому рівні та не відповідає існуючим вимогам. Передумовою, з якої повинні впливати основні принципи управління економічним розвитком

слабоурбанізованих територій на сьогодні, є обмеженість ресурсів розвитку (зокрема, таких як інвестиційні ресурси). Це, в свою чергу, зумовлює необхідність застосування в практиці ОМС ринковоорієнтованих підходів управління як таких підходів, які є підставою для здійснення випереджувальних (проактивних) дій в рамках місцевого управління.

Діяльність органу місцевого самоврядування (ОМС) в умовах ринкової економіки вимагає пошуку адекватних організаційних рішень з метою збільшення ефективності управління місцевою економікою [34, 109, 207]. Такі організаційні зміни можна розглядати із двох точок зору. З однієї – такі зміни можуть відбуватись всередині процесів прийняття рішень місцевою владою, а з другої – виражатись через зміни в організації господарської активності в рамках реалізації власних завдань ОМС, особливо що стосується завдань суспільної вагомості (наприклад, надання комунальних послуг населенню). На практиці зміни, що торкаються процесів прийняття рішень, є тісно пов'язаними зі змінами інституційними, що обумовлює необхідність розгляду цієї тематики як єдиного цілого.

Міська/селищна/сільська рада як правонадавчий та контрольний орган приймає рішення, що стосуються найбільш важливих справ самоврядної громади. Водночас, як будь-якому колегіальному органі, їй іманентно притаманні бар'єри, які обмежують її справність у прийнятті тих чи інших рішень [120, 221]. У зв'язку з цим частину власних компетенцій вона може делегувати виконавчому органу, яким у вітчизняних реаліях є виконавчий комітет міської ради. Вважаємо, що його роль у структурі місцевої влади повинна бути значною, в багатьох випадках – вирішальною. При чому, адміністративна реформа, яка є сьогодні на часі, повинна цю роль лише посилювати.

На жаль, в умовах сьогодення в процесі місцевого управління лише у незначній мірі застосовується потенціал організацій, котрі концентруються на наданні спеціалізованих на певній сфері консультаційних послуг. Такий стан справ, з-поміж іншого, знаходить своє відображення у відсутності або у

мінімальній частці таких фахівців у постійних комісіях місцевих (сільських, селищних чи міських) рад. Це питання є особливо істотним у випадку великих міст, де діють великі науково-навчальні та освітні заклади, інші науково-дослідні організації. Часто в рамках своєї діяльності вони дублюють ті чи інші функції, що, в поєднанні з браком їх транспарентності, зумовлює слабе використання науково-дослідного потенціалу таких інституцій для підвищення загальної ефективності місцевого самоврядування. З розвитком мобільності трудових ресурсів, пришвидшенням субурбанізаційних процесів можна стверджувати, що подібні питання стають актуальними і для слабоурбанізованих територій.

Критичну вагомість для ефективності діяльності місцевої влади має рівень їхньої громадської підтримки або, іншими словами, акцептація прийнятих в межах владних компетенцій рішень та контроль за їх виконанням. Чинником, який сприятиме правильному вибору цілей є такий механізм прийняття рішень, який би першочергово забезпечував врахування підходів, думок, побажань, згенерованих на підставі опитування різних груп зацікавлених сторін, а не лише позицію представників місцевої адміністрації. В цьому сенсі можливими варіантами можуть бути консультаційні процедури та/або процедури проведення переговорів. Варіантом, хоча й, слід зазначити, крайнім, є також проведення місцевого референдуму, яким, однак слід користуватися особливо обережно та в обґрунтованих випадках. Підвищенню/утриманню на високому рівні громадської підтримки сприяє транспарентність (відкритість) будь-яких дій місцевої влади.

Механізм громадського контролю має відношення до впливу мешканців на будь-які владні органи на місцях. Місцевим громадам як в індивідуальній (тобто окремим її членам), так і груповій формах (неформальні громадські об'єднання, зареєстровані офіційні громадські організації) повинна забезпечуватись можливість отримання максимального обсягу інформації, а також участі у прийнятті рішень по питаннях, котрі розглядаються ними як такі, що мають до них безпосереднє відношення та модуть впливати на їхню життєдіяльність. При цьому, інституційні форми такої участі можуть бути різними: неформальні

зустрічі, громадські обговорення, дорадча участь в постійних і тимчасових комісіях місцевої ради і т. ін.

Силу громадського контролю визначає рівень тиску місцевої громадськості у поєднанні із ставленням до цього явища місцевої влади. Такий підхід є корисним для інтересу громади у позитивному сенсі цього поняття. У разі слабкої місцевої громадської активності в перед органом місцевого самоврядування та безпосередньо в його інтересах є активізація громади до участі у житті територіальної громади – усіма способами, описаними вище [207].

Останніми роками в Європі спостерігається тенденція до відходу від безпосередньої участі місцевих органів влади у економічній діяльності через підприємства комунальної власності або суб'єкти, тісно із ними пов'язані [295, 383]. Здійснюється це шляхом заснування незалежних організацій/підприємств або розширенню автономії існуючих. Метою таких дій є приведення принципів діяльності цих суб'єктів до вимог ринку, за якими діють будь-які приватні фірми. Таким чином, це повинно сприяти зменшенню навантаження на місцеві бюджети по їх дофінансуванню. При цьому, такий підхід не обов'язково передбачає приватизацію цих суб'єктів, а лише приведенню їх до такої організаційної форми управління, котра б дозволяла підвищити раціональність їхнього функціонування. Вважаємо такий підхід перспективним і для України хоча б з огляду на те, що він дозволить якщо не елімінувати, то хоча б зменшити політичну складову при прийнятті тих чи інших рішень стосовно розвитку комунальних підприємств

На цьому етапі постає питання, яким чином забезпечити/зберегти вплив на господарюючі суб'єкти, збільшивши при цьому раціональність та ефективність їхньої діяльності та/або зменшивши обсяг дотування з місцевого бюджету. Як приклад для вирішення цього питання, можна звернутись до закордонної практики, де за різних умов та в окремих випадках застосовуються методи комерціалізації, приватизації, поступової демонополізації [311].

За своєю природою, господарюючі суб'єкти комунальної форми власності у сьогоденних умовах, що існують в Україні, діють на мінімальному рівні

раціональності: при встановленні тарифів, визначенні напрямів інвестування, прийнятті інших управлінських рішень вони часто керуються не економічною, а політичною доцільністю, продиктованою згори. Саме тому слід ж прагнути до створення для них конкурентних умов діяльності разом з іншими рівноцінними суб'єктами ринку, що дозволить здійснити т.зв. «перевірку ринком» дієвості організаційних принципів управління, що ними застосовуються.

Створення умов конкуренції для комунальних підприємств дає свій ефект в тому, що вимагає від них проєфективної поведінки, оскільки сама гіпотетична загроза конкуренції (наприклад, з боку конкурентних технологій) може бути недостатнім приводом для зміни стилю управління ними згідно із вимогами ринку. При чому, як свідчить досвід багатьох європейських країн, в таких умовах ці підприємства не знаходяться апріорі на програшній позиції, якщо, звичайно, проводять ґрунтовні зміни способу власної діяльності. Такі із них і надалі виграють конкурси, що проводяться в рамках вибору організацій по наданню тих чи інших послуг на замовлення виконавчих органів місцевих рад. Окрім іншого, ці зміни обумовлюються також методами впливу з боку місцевої влади, котрі є зорієнтованими більше на економічну логіку, а не продиктовані ієрархічним підпорядкуванням окремих суб'єктів господарювання.

Вищеописана практика знаходить достатньо багато доказів на те, що на сьогодні підприємства та організації, що знаходяться під безпосереднім впливом/управлінням з боку публічних органів влади (як держави, так і органів місцевого самоврядування) є неефективними як з точки зору їх організації, так і управління [50, 285]. На противагу цьому, належний контроль, відповідний фаховий рівень адміністративного персоналу органів влади на місцях, а також рішучість у дотриманні процедурних питань дозволяє уникати потенційних загроз, які можуть повставати у випадку залучення незалежних організацій до надання комунальних та інших послуг/виконання робіт на замовлення. Вимірним ефектом такого підходу може бути, наприклад, зменшення витрат на дофінансування комунальних діяльності підприємств, зменшення накладних витрат і т. п.

Альтернативою аутсорсингу є можливість провадження місцевою владою комерційної діяльності, метою якої є отримання прибутку. За рахунок неї покриватимуться неприбуткові види діяльності, які також відносяться до власної компетенції (такі як утримання шкіл, дитсадків, міське дорожнє господарство). Такого роду практика поширена у практиці організації діяльності комунальних підприємств Франції, Швеції, Норвегії. Показовим в цьому контексті є приклад останньої, де доходи та витрати комунальних підприємств не враховуються при формуванні зведеного бюджету територіальної громади [58].

В Україні також існує, звичайно – з певними обмеженнями, нормативно-правова база для здійснення комерційної діяльності та інвестування у незалежні господарюючі суб'єкти ОМС, що відкриває перед ними широкі можливості для реалізації вищеописаної альтернативи [180]. Однак, дана опція поки що залишається ними невикористана.

Черговою альтернативою є поєднання в рамках одного підприємства чи організації як прибуткових, так і неприбуткових видів діяльності. Реально здійсненим такий варіант є і в рамках комунального підприємства, і в рамках інших організаційних, приватних форм власності. Такий підхід часто можна зустріти в деяких європейських країнах, зокрема таких як Німеччина.

По суті, у такому випадку йде мова про заснування окремого незалежного підприємства, наприклад у формі акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю, у компетенції якого повинна бути як діяльність у сфері організації міських транспортних перевезень, так і забезпечення населення та підприємства водою, газом, електричною енергією і т.ін [246].

Дане підприємство повинно діяти на умовах самофінансування та не отримувати з місцевого бюджету жодних дотацій на покриття від'ємної різниці між власними доходами і видатками. Ймовірний збиток, що виникатиме в межах одного із згаданих видів діяльності, повинен покриватися за рахунок отримання прибутку від інших видів. Частково можна припускати дофінансування з місцевого бюджету виключно на інвестиційні цілі.

Модифікацією варіанту, описаного вище, може бути спосіб організації процесу управління комунальними послугами у вигляді холдингового підприємства. Таке рішення реалізоване в багатьох адміністративних одиницях базового рівня в Німеччині та Франції. Змістом організації такого холдингу є створення групи підприємств, в якій материнська компанія контролює інших завдяки диспонуванню контрольними пакетами акцій залежних підприємств. У випадку комунального підприємства – це організація декількох фірм, які реалізують спільну фінансову політику, однак включають в себе господарюючих суб'єктів, що спеціалізуються на різних видах економічної діяльності. Це дозволяє фінансувати нерентабельну діяльність одного підприємства за рахунок прибутку іншого, що також є членом холдингу. Такі комунальні підприємства у вигляді холдингів, як правило, поєднують у собі господарські одиниці, котрі здійснюють свою діяльність у сфері енергетики, водопостачання та організації місцевих пасажирських перевезень. Фактично, у цьому випадку йде мова про групу комунальних підприємств, поточна діяльність яких не передбачає дотування з боку місцевого бюджету [311].

У якості переваг т.зв. «холдингового» підходу можна назвати наступні:

- підвищення рівня мобільності прийняття рішень у сфері інвестиційної діяльності;
- зменшення загальних витрат групи підприємств, простіше залучення коштів на поточну діяльність та розвиток.

Загалом, не можна стверджувати, що те чи інше рішення щодо організації діяльності із надання комунальних та інших послуг, що входять у сферу компетенції місцевої влади, є ідеальним чи хоча б оптимальним без відношення до конкретної ситуації. Однак, раціональним бачиться сама необхідність зміни існуючого стану справ у системі організації діяльності місцевої влади по усьому спектру послуг, що нею пропонуються як населенню, так і бізнес-сектору. При чому, значна кількість альтернатив тут міститься в інституційному вимірі, адже потреба постійного підвищення ефективності управління територіальною громадою за своєю природою обумовлюють необхідність внесення змін у процес

управління комунальним господарством та пошук можливостей ефективного виконання власних компетенцій у цій сфері.

Такі зміни виражаються або у модифікації існуючих структур, або ж у створенні нових. Зрозуміло, що вихідною умовою, якою слід при цьому керуватись, є підпорядкування потребам місцевої громади, ієрархії цілей, визначених стратегією соціально-економічного розвитку слабоурбанізованої території. Також, необхідною умовою у цьому питанні є те, що такі інституціональні структури повинні бути пристосовані до функцій, завдань та компетенцій органів місцевого самоврядування, а не навпаки.

Підрозділи міськвиконкому, комунальні підприємства, що знаходяться у їх віданні, все частіше сприймаються як структури неефективні та консервативні, практично не здатні до проведення внутрішніх змін. Розуміння цього факту з боку місцевої влади підтверджується спробами пошуку нових форм для комунальних підприємств, які, зазвичай, спрямовані у напрямку збільшення їхньої самостійності. Однак, як свідчить вітчизняна практика, новостворені/реорганізовані суб'єкти, з огляду на відсутність економічно обґрунтованих дій по відношенню до них з боку міської влади, практично не змінюють спосіб своєї діяльності.

Із розвитком суспільно-економічних відносин, змінами у правовій площині поступово будуть з'являтися структури (де-факто, це проходить вже зараз), за змістом своєї діяльності конкурентні по відношенню до комунальних підприємств та структурних підрозділів ОМС. Це становить мотиваційне підґрунтя до того, що існуючі структури органів самоврядування за своєю природою повинні підлягати модифікації та пристосуванню до умов потенційної загрози з боку такої конкуренції. Такі зміни повинні стосуватись частково виконуваних місцевою владою поточних функцій та більш значною мірою – сфери місцевого розвитку.

У першому випадку йде мова про роздрібнення деяких структур ОМС з метою передання їхніх функцій іншим суб'єктам, але за умови, що вони будуть виконувати ці функції більш ефективно. Вважаємо, що майбутня

адміністративна реформа (в тому числі у тій її частині, що стосується місцевого рівня) повинна спонукати до передання частини адміністративних функцій суб'єктам з-поза структури місцевої влади (нпр. спеціально створюваним позаструктурним одиницям у сфері економіки, туризму і т. ін.). Це дозволить підвищити рівень об'єктивізму та професіоналізації процесу місцевого управління у вищезазначених сферах.

У другому випадку сутність змін виражається через передоручення виконання окресленого кола власних завдань ОМС незалежним суб'єктам, які можуть запропонувати більш вигідні умови. Таким прикладом може бути виконання різними неприбутковими організаціями певних соціальних проєктів в рамках реалізації соціальної політики місцевої влади.

Нові завдання, що постають перед місцевою владою, повинні знаходити своє відображення і у модифікації її організаційної структури [51, 125]. При цьому, слід зазначити, що дії у цьому напрямку повинні стосуватися рівноцінно як упорядкування в рамках існуючого функціонального поділу, так і створення нових структурних одиниць, метою діяльності яких повинно бути вирішення актуальних та прогнозованих проблем функціонування та розвитку слабоурбанізованої території.

Станом на сьогодні, за нашою суб'єктивною оцінкою, можна стверджувати, що у багатьох виконавчих органах місцевих рад на слабоурбанізованих територіях склалась ситуація, близька до її окреслення як хаосу. Під цим твердженням мається на увазі відсутність системності у питанні організації діяльності ОМС. Окрім цього, часто можна зустріти такі архаїчні форми поділу функцій у сфері управління місцевою економікою, як галузевий принцип; практично нормою можна вважати розпорошення відповідальності в межах однорідної проблематики поміж декількома структурними підрозділами; відсутній чіткий розподіл компетенцій [146]. Часто не видається можливим виокремити, хто фактично займається питаннями соціально-економічного розвитку слабоурбанізованої території, хто натомість здійснює управління комунальним майном і т.п.

Зазначене твердження не слід сприймати як логічне підґрунтя до висновку, що в рамках певних структурних одиниць ОМС слід концентрувати зовсім не пов'язані між собою завдання. Однак, розподіл сфер компетенцій повинен базуватись на вагомих, сутнісних, а не формальних критеріях. Іншими словами, організаційна структура ОМС повинна відзначатись простотою, прозорістю та чіткою відповідністю із завданнями, які підлягають виконанню перед місцевою владою.

Цікавим в цьому контексті є приклад багатьох польських гмін, де організовується т. зв. «Бюро обслуговування клієнта». Фактично, воно виконує роль «єдиного вікна», звернувшись куди як фізична, так і юридична особа, може залагодити особисті питання, не маючи потреби при цьому контактувати з відповідними його інтересам відділами чи управліннями [406].

Самостійність місцевої влади знаходить своє вираження у довільному окресленні власних внутрішніх управлінських структур. При цьому, при їх проектуванні слід керуватись принципом пристосування до потреб та завдань ефективного управління, про що чітко йдеться у Європейській хартії місцевого самоврядування (ст. 6 цього документу) [119]. Тому цілком обґрунтованою є логіка деяких українських територіальних громад по введенню в рамках ОМС підрозділів, які окремо займаються питаннями маркетингу, реклами, економічним розвитком, стратегією і т. ін.

Водночас, не можна виключати варіантів, за яких деякі із згаданих нових функцій будуть реалізовані незалежними чи квазі-незалежними суб'єктами, що не лише формально, але й фактично знаходяться поза управлінською структурою місцевої ради. Такий підхід є оправданим за умови, якщо дані суб'єкти робитимуть це більш професійно та в інтересах територіальної громади. Зокрема, приклади цього вже зараз можна спостерігати у деяких територіальних громадах в Україні, де діють окремі організації (як правило, засновані у формі громадських об'єднань) з метою моніторингу та координування виконання прийнятих місцевими радами стратегій економічного чи соціально-економічного розвитку. В цьому контексті слід зазначити, що, за винятком своєрідного «відступу»,

спричиненого кризою, в Україні спостерігається поступовий розвиток ринку такого роду послуг (напр., у сфері стратегічного управління), суб'єктами якого є організації, що спеціалізуються на наданні консультаційних послуг органам влади різного рівня.

Стосовно можливостей застосування ринкової моделі при наданні комунальних послуг, то у цьому випадку ОМС відводиться роль регулятора, який згруповує у собі комплекс управлінських функцій. Як варіант, цим може займатись відповідний структурний підрозділ виконкому місцевої ради. Однак, з огляду і на практику, прийняту в Європі, і враховуючи вітчизняні реалії, більш прийнятним рішенням у даному випадку бачиться варіант формування відокремленої, але пов'язаної з місцевою адміністрацією, структури. Такий спосіб дозволяє збільшити самостійність дій та об'єктивну обґрунтованість рішень у питанні управління місцевим комунальним господарством [311].

На жаль, в Україні дана практика на сьогодні не знаходить підтримки. Однак у якості перспективних для її імплементації сфер можна виокремити такі, як пасажирські перевезення, дорожнє господарство, санітарні послуги та інші. Досвід окремих вітчизняних фірм власне з останньої із вищенаведених сфер вказує, що такі організації є фахово підготовленими до виконання експлуатаційних та інвестиційних функцій у ввіреній їм галузі. Їх опосередкованим завданням є також формування конкурентних умов на ринку комунальних послуг та його демонополізація, котра сама по собі повинна дати відчутні позитивні для пересічного споживача ефекти у якісному чи вартісному вимірі.

Описаний приклад є вираженням дерегуляційних процесів організації процесів життєдіяльності громади в тому сенсі, що він становить прецедентну основу для створення децентралізованої системи управління. Більш широкий позитивний досвід таких інституційних змін закордоном слугує своєрідною доказовою базою для інтенсивнішого використання згаданих організаційних рішень у вітчизняних умовах.

У підсумку, слід зазначити, що в інституційних перетвореннях процесу організації життєдіяльності територіальної громади часто слід також виходити із позиції монополістичної конкуренції, якою характеризуються такі локальні ринки, як тепло- чи електропостачання. Принаймні в умовах сьогодення на цих ринках діють природні монополії і, як бачиться, ця ситуація залишиться незмінною принаймні у найближчому майбутньому. В даній сфері компетенції місцевої влади, особливо з огляду на останні рішення Кабінету Міністрів України стосовно уніфікації формули розрахунку ціни на послуги відповідних компаній, є обмеженими. Однак, навіть у такій ситуації потенційний антагонізм інтересів двох сторін (з одного боку – прибуток компанії, з іншого – забезпечення місцевою владою якості послуг з тепло- та енергопостачання населених пунктів) не є безвихідною ситуацією, оскільки такі підприємства-монополісти мають виключно локальний характер своєї діяльності, що обумовлює не лише прямий характер залежності на векторі «компанія-територіальна громада», але й обернений.

Перед органами місцевого самоврядування в Україні в умовах сьогодення постають завдання, які за своїм змістом не співмірно складніші у історичному контексті. Це спонукає до пошуку нових рішень щодо організації процесу їхнього життєзабезпечення – рішень, які б становили об'єктивну основу для подальшого якісного розвитку видів діяльності, пов'язаних із обслуговуванням як індивідуальних мешканців, так і господарюючих суб'єктів.

2.2. Маркетингова концепція у практиці управління слабоурбанізованою територією

Швидкий процес розвитку економічних взаємовідносин між суб'єктами комерційної діяльності на початку 20 ст., перехід від ринку продавця до ринку покупця спонукав до переходу підприємств у практиці власної діяльності на засади маркетингу. Сутність цієї концепції полягає у діяльності комерційних

суб'єктів в умовах конкуренції за ринки збуту (а, отже – за споживача), що, в свою чергу, як основну передумову ефективності діяльності ставить якнайповніше врахування потреб споживача.

Розвиток концепції маркетингу та новий погляд на простір її інтересів розпочалося вже на початку клієнто-х рр. разом з появою переломної за своїми наслідками тези Ф. Котлера та С. Леві про „розширення та поглиблення маркетингу”, а також нової інтерпретації процесу товарообігу між відповідними суб'єктами. Як наслідок, на основі загальної концепції маркетингу, яка концентрує увагу на товарообмінних відносинах, що базуються на купівлі-продажі споживчих благ, постали маркетингові субконцепції, які розглядають „обмін вартості”, джерелом якої, окрім товарів, послуг, ідей, технологій (класична концепція маркетингу), можуть бути особи (політичний маркетинг), події (маркетинг подій), місця (територіальний маркетинг).

Про актуальність останньої сфери застосування маркетингу – маркетингу територій – свідчать як значна кількість теоретичних напрацювань з даної тематики, так і широка практика його застосування в таких країнах як США, Німеччина, Франція, Польща і т.д.

Одним із ключових питань в розумінні концепції територіального маркетингу є точне визначення як можливих суб'єктів діяльності в сфері територіального маркетингу, так і ймовірних її адресатів (об'єктів).

Дубницьким В.І. пропонується головним суб'єктом діяльності в рамках регіонального маркетингу вважати певний регіональний маркетинговий центр, який „може стати істотною альтернативою регіональним органам управління”. При цьому його функції окреслюються як послуги з управління, консультування господарюючих суб'єктів, які, власне, і виступають головними адресатами його діяльності.

Іншими вченими (Окландером М.А., Панкрухіним А.П., Шромніком А.) пропонується доволі детальний поділ цільових адресатів територіального маркетингу за різними їх ознаками. Наприклад, їх пропонується поділяти на:

- фізичних та юридичних осіб;

- зовнішніх та внутрішніх по відношенню до даної території об'єктів;
- туристів, візитерів, потенційних інвесторів і т.д.

До основних ініціаторів маркетингової діяльності на користь певного регіону, території, відносять як місцеві адміністрації, так і органи влади вищого рівня, неприбуткові та комерційні організації, населення [167, 325, 420].

Вищезгаданими авторами проведений ґрунтовний аналіз цієї тематики, проте не повністю розкрито суть діяльності даних суб'єктів у сфері територіального маркетингу, існує певна неузгодженість дефініцій суб'єкта та об'єкта діяльності.

За умов демократичного середовища одним із основних суб'єктів ініціативи, впливу, прийняття рішення у сфері територіального маркетингу виступає територіальна громада. Згідно Конституції та Закону України «Про місцеве самоврядування», передбачається її право на місцеве самоврядування здійснювати як безпосередньо через форми прямої демократії (місцевий референдум, місцеві вибори, загальні збори), так і через діяльність виборних та інших органів місцевого самоврядування [112, 124].

Безпосередня діяльність громади в процесі управління адміністративно-територіальною одиницею може здійснюватись також іншими способами. Зокрема, до способів безпосереднього прийняття участі громадою в поточному управлінні територіальною одиницею слід віднести також участь в органах самоорганізації населення, загальних зборах громадян, громадських слуханнях, виступах з місцевими ініціативами тощо [175]. Очевидно, що, поряд з іншими добровільними методами (участь в анкетуванні, телефонному опитуванні, дебатах), вищезгадані методи участі громадян у місцевому самоврядуванні передбачають діяльність громади у сфері територіального маркетингу як суб'єкту дії, впливу.

Окремою сферою впливу територіальної громади є її безпосередня участь у стратегічному плануванні розвитку території (села, міста, регіону) шляхом делегування власних представників, авторитетних особистостей до групи

планування, метою якої є розробка стратегічного плану розвитку території. В рамках діяльності цієї групи представники громади, разом із представниками підприємницьких кіл та органів місцевого самоврядування, відображають думку щодо пріоритетних напрямків розвитку території у сферах освіти, медицини, екології і т.д. При цьому, всі вищезгадані суб'єкти об'єднує одна спільна мета – підвищення привабливості територіальної одиниці, що спонукає до тісної співпраці між собою, опрацьовуючи на користь маркетингу свого міста, села, регіону відповідні оцінки, бачення, прогнози, програми, а також, безпосередньо чи опосередковано, реалізуючи визначені заходи.

Такий підхід до сприйняття територіальної громади як суб'єкта опосередкованого впливу є певним чином схожим із роллю акціонерів або наглядової ради в акціонерному товаристві. Так, громада, на підставі місцевих виборів, формує місцеві органи влади, які умовно можна вважати аналогом ради директорів у певному акціонерному товаристві.

Суб'єктом в територіальному маркетингу, окрім, власне, місцевого населення, виступають також органи місцевого самоврядування [228]. Їхня діяльність в цьому випадку може трактуватись як діяльність організацій, метою яких є виробництво товарів та надання послуг не з метою отримання прибутку, а для отримання позитивного соціального ефекту. Таким чином, даний підхід відповідає трактуванню діяльності неприбуткової організації та робить можливим застосування на практиці в діяльності органів місцевого самоврядування принципів маркетингу некомерційних суб'єктів (non-profit marketing) [27, с. 235].

У рамках діяльності органу місцевого самоврядування соціальний ефект, на відміну від комерційної організації, виступає в ролі головного результату діяльності. Величина і значущість соціального ефекту для громади в цілому або її окремих сегментів повинні визначати спроможність обраних представницьких місцевих органів щодо ефективного управління територією. При цьому керівники (мери міст, сільські голови) та інші народні обранці відповідають перед засновниками, тобто громадою, за досягнення наміченого соціального

ефекту в такій ж мірі, як і головні менеджери комерційних структур перед акціонерами за забезпечення цільового прибутку.

Маркетингова діяльність органу місцевого самоврядування, як специфічного за своїм характером суб'єкта, виходячи з її суті, є об'єктивно націленою на максимізацію результату діяльності в умовах зовнішнього середовища, що реально склалося (конкурентне становище по відношенню з іншими регіонами, пріоритетність загальнодержавних цілей соціально-економічного розвитку, які можуть вступати в конфлікт з цілями окремої територіальної громади) та при оптимальному стані його внутрішнього середовища (наявних природних, фінансових, людських та інших ресурсах) [55]. Ця ціль досягається, з одного боку, через максимізацію соціального ефекту, що нерозривно пов'язаний із рівнем задоволення попиту на цей специфічний некомерційний продукт (в окремих літературних джерелах його називають територіальний мікс або територіальний мегатовар), і з другого боку, через оптимізацію витрат в результаті маркетингових досліджень цільових ринків, в першу чергу – моніторинг потреб та прагнень мешканців даного міста, села, регіону.

Проте діяльність органу місцевого самоврядування, як неприбуткової організації, включає, окрім некомерційної, також комерційну діяльність. Цим двом видам діяльності відповідають окремі складові маркетингу, виділені з певним ступенем умовності: маркетинг в некомерційній та комерційній сферах. З одного боку, перша складова “працює” на соціальний ефект, друга — на економічний ефект, який, у свою чергу, покликаний збільшувати соціальний (див. рис. 2.1).

Таким чином, виникає задача забезпечення інтеграції некомерційної і комерційної складових, яка, в даному випадку, припускає не тільки їх безболісне «співіснування», але також органічне поєднання і «взаємовигідну взаємодію» (маються на увазі як дві складові діяльності, так і дві відповідні складові маркетингу) [2].



Рис. 2.1. Максимізація соціального ефекту діяльності органу місцевого самоврядування

Джерело: власна розробка на підставі [2]

Некомерційна складова маркетингу є націленою на збільшення соціального ефекту, що сприяє створенню позитивного образу в свідомості не лише місцевого населення, але й інвесторів та туристів. Так, наприклад, окрім забезпечення безпосередньої діяльності органу місцевого самоврядування, комерційна складова його маркетингової діяльності націлена на збільшення економічного ефекту (прибутку), що, в свою чергу, сприяє розширенню матеріальної і фінансової бази для його некомерційної діяльності.

Більш того, симбіоз некомерційної і комерційної складових маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування в ідеалі може забезпечувати синергізм некомерційної діяльності, який знаходить своє вираження у максимізації соціального ефекту – підвищенні якості життя населення. Або, інакше кажучи, в основі такої інтеграції повинна бути не проста “арифметична сума” некомерційної і комерційної складових, але й міститись можливість досягнення соціального ефекту на новому якісному рівні [71].

Окрім того, суб'єктами територіального маркетингу можуть бути комерційні організації:

- суб'єкти маркетингу, які функціонують, знаходяться в даній територіальній одиниці;
- суб'єкти маркетингу, не пов'язані безпосередньо з даною територією [144].

Так, підприємства, які безпосередньо провадять свою діяльність на даній території та планують її здійснювати протягом тривалого періоду можуть бути зацікавлені у стратегічному розвитку цієї території (міста, села, області, регіону), використовувати її імідж у власних комерційних цілях.

З іншого боку, опосередковано зацікавленими у просуванні інтересів певної території можуть бути підприємства-нерезиденти, оскільки їхня діяльність певним чином пов'язується з цим регіоном. Наприклад, туристичні агенції, що надають туристичні послуги не пов'язані з регіоном їхнього базування, є зацікавленими у рекламуванні території, якої стосуються пропоновані ними послуги та здійснюють безпосередній її „продаж” кінцевим споживачам – туристам.

Неприбуткові організації також можуть виступати суб'єктами територіального маркетингу, цільовими адресатами дій яких можуть бути як внутрішні, так і зовнішні по відношенню до даного регіону особи. До таких організацій слід віднести:

- благодійні організації;
- місцеві спілки, об'єднання підприємців;
- місцеві громадські об'єднання і т. ін. [237].

Окремо, як суб'єкт маркетингової діяльності стосовно певної території, слід виділити державні органи влади вищого рівня. В даному випадку їхня діяльність визначається через сукупність маркетингових програм, в яких опосередковано бере участь дана територіальна одиниця. До таких програм, в першу чергу, відносяться галузеві та секторові програми розвитку, метою яких є стимулювання розвитку галузей та окремих видів діяльності, які визначені

державою як пріоритетні. В цьому випадку, презентація характеристик певного сектору економіки, його структури, галузей промисловості одночасно відіграє роль презентації регіону, міста, села, які спеціалізуються в даній галузі економічної діяльності.

Щодо визначення категорії об'єкту у сфері територіального маркетингу, тобто «предмету, явища або особи, на які спрямована діяльність» [144], то слід відмітити, що різні автори трактують це поняття по-різному. Певну цінність має поділ цих об'єктів на групи, з огляду на ефекти маркетингового впливу:

- особи та організації, вплив маркетингових заходів на які спрямований не на стимулювання переміщення (мобільності) їхніх матеріальних благ, фінансових ресурсів та їх самих. Метою ж такого впливу є зміна самого способу мислення відповідних суб'єктів. До цієї групи можна віднести мешканців даного регіону, внутрішніх інвесторів, місцеві підприємства і організації;
- особи та організації, вплив на яких маркетингових заходів спрямований на стимулювання переміщень їхніх фінансових, матеріальних, трудових ресурсів. До цієї групи відносяться потенційні зовнішні інвестори, бізнес-спілки, галузеві об'єднання підприємств, закордонні урядові організації, благодійні фонди та фонди сприяння розвитку, громадські організації, органи влади вищого рівня;
- особи та організації, вплив маркетингових заходів на яких спрямований на їх фізичне переміщення тимчасово або назавжди [167; 220, с. 24-28]. В [31; 162; 266; 256, с. 34] така діяльність трактується авторами як маркетинг населення, персоналу.

Споживачами ж мегатовару території (зокрема – слабоурбанізованої території) можуть бути фізичні і юридичні особи, які а) дуже важливі для неї (наприклад, містоутворюючі підприємства); б) представляють для нього інтерес (разові відвідувачі); в) не представляють для нього інтересу (кримінальні елементи) [208].

Ф. Котлером та його колегами також було виділено великі групи об'єктів впливу в рамках маркетингової діяльності на користь певної території:

- 1) туристи та приїжджі;
- 2) місцеве населення;
- 3) існуючі та потенційні інвестори;
- 4) зовнішні по відношенню до регіону ринки збуту товарів і послуг, що виробляються в регіоні [162].

Якщо коротко охарактеризувати ці групи, то, зокрема, до ринку приїжджих можна віднести ділових (бізнесмени, комівояжери і т.д.) і приватних відвідувачів (туристи, мандрівники, друзі або родичі). Очевидно, основною, за ступінню своєю вагомості, є цільова група туристів, про що свідчать значна кількість наукових розробок саме у сфері маркетингу територіально-рекреаційного комплексу.

Кожний відвідувач витрачає гроші на харчування, нічліг, купівлю інших товарів і послуг. Ці витрати з мультиплікативним ефектом впливають на доходи населення, зайнятість і податкові надходження до бюджету. Чим більша кількість відвідувачів (або чим довшим є термін їх перебування) і чим меншими є питомі витрати на них, тим більшими є чисті доходи бюджетів населених пунктів. Тому дії на користь певної території повинні бути направлені на залучення тих відвідувачів, чиї щоденні витрати є найвищими, а перебування – найтривалішим.

Другий важливий цільовий ринок представляють жителі і працюючі по найму. Так, територіальні громади, які відчувають нестачу робочої сили, можуть стимулювати приплив окремих категорій високооплачуваних працівників і фахівців, стимулювати народжуваність. З другого боку, переселені території прагнуть, навпаки, до нульового приросту населення, у тому числі за рахунок міграції.

Третю категорію цільових ринків утворюють інвестори (існуючі та потенційні). Як правило, всі територіальні утворення намагаються посилити свій економічний базис, щоб створити для своїх жителів робочі місця і отримати

додаткові надходження до бюджету. Передумовою виступає відповідність території важливим для інвестора критеріям вибору: інвестиційному клімату, якості життя, вартості та якості ресурсів і т.д.

Тут, слід відмітити, можливі наступні варіанти або їх комбінації. По-перше, можливість підтримання вже існуючих підприємств, принаймні тих, подальша діяльність яких (з різних причин) бачиться бажаною. По-друге, підтримується їх зовнішня експансія. По-третє, полегшується процедура створення нових підприємств. По-четверте, притягуються підприємства і виробництва з інших місць, причому інтерес територій на сьогодні зміщується від традиційних (важка промисловість, автомобілебудування) до більш сучасних, галузей (наукоємке, високотехнологічне виробництво, сфера послуг).

Четверта група цільових ринків - це зовнішні по відношенню до території вітчизняні і міжнародні ринки. Тобто здатність місцевої економіки виробляти товари і послуги, необхідні тим, що знаходяться за її межами: як фізичним, так і юридичним особам. Вважаємо за доцільне поєднання третьої та четвертої виокремлених Ф. Котлером та його співавторами груп. Такий підхід актуальний з огляду на потребу концентрації впливу на характері мотивів цільових ринків.

Експорт, в даному випадку, важливий, в першу чергу (у разі малих територій, не здатних самотійно забезпечити себе навіть мінімумом необхідного, - життєво важливий) для забезпечення зустрічного ввезення тих товарів, які або не виробляються на даній території, або виробництво яких є економічно чи екологічно недоцільним.

Хоча запропонований Ф. Котлером та ін. підхід до визначення об'єктів у територіальному маркетингу має очевидне практичне та наукове значення, в ньому, на нашу думку, присутня концептуальна похибка. Основним вигодонабувачем, в даному випадку, розглядається не територіальна громада, а регіон, територія. Це може призвести до того, що окремі маркетингові заходи, які реалізуються в рамках стратегії розвитку регіону, можуть вступати в конфлікт з інтересами населення цього регіону, що, звичайно, не є припустимим. Зокрема, залучення до регіону високо- чи низькокваліфікованої робочої сили не

завжди може бути ціллю маркетингової діяльності на користь певної території, оскільки це призводитиме до підвищення рівня безробіття в межах самої території. Аналогічно, метою маркетингової діяльності в межах переселених територій повинно бути не стимулювання відпливу населення, а пошук шляхів вирішення проблеми щодо впорядкування умов проживання та підвищення рівня зайнятості населення, яке в даний момент проживає на території.

На думку М. Фльорек [329, с.7-8] існують дві основні причини виділення територіального маркетингу: практична необхідність і поширення універсальних ідей маркетингу на нові сфери діяльності та науки. Особливе значення мали:

1) Зі сторони практичної необхідності:

- наростаюча конкуренція між територіально-адміністративними одиницями за ринки збуту, сировину, інвестиції, туристів тощо;
- процеси глобалізації, які полегшили перетік капіталів, людей, товарів, технологій;
- використання органами місцевого самоврядування різноманітних заходів у сфері маркетингових комунікацій та поступове зацікавлення маркетингом як концепцією управління;
- зміна ролі і компетенцій у сфері прийняття рішень органів місцевого самоврядування;
- ріст свідомості людей про приналежність до окремих місцевих, регіональних, народних і етнічних громад,
- зростаюча потреба в громадській підтримці заходів, що реалізуються;

2) Зі сторони методики маркетингу:

- розширення і поглиблення концепції маркетингу на нові сфери (як наслідок визначення маркетингу в контексті обміну різного типу товарів: послуг, ідей, людей, місць і т.п., а також зв'язків, які виникають між сторонами обміну);
- поширення засад маркетингу на нові галузі, а саме виділення соціального маркетингу та маркетингу неприбуткових організацій;
- спроби пристосування маркетингу до сфери публічних інституцій.

Необхідність застосування маркетингу виникає із загальних очікувань зовнішніх і внутрішніх клієнтів. Мода на маркетинг виникає тому, що він підвищує престиж органів влади, які його впроваджують, він є символом сучасності і ринкової орієнтації дій органів влади (цей тренд може бути швидко загальмований, якщо маркетингові дії не приносять очікуваних результатів).

Застосовуючи ринковий підхід при формуванні та реалізації стратегій розвитку територіальних громад, робиться припущення, що вони до певної міри функціонують у спосіб, наближений до підприємства: також виготовляє певні товари і послуги з метою задоволення потреб споживачів на місцевому та на зовнішніх ринках. Особливо слабоурбанізовані території функціонують в умовах конкуренції з великими міськими агломераціями, ведуть боротьбу за інвесторів та залучення інвестицій, а також здійснює пошук нових ринків збуту для вироблених товарів.

Застосування маркетингу як ринкового інструменту формування та реалізації слабоурбанізованої території має особливе значення у ситуації, коли природа цих територій змінюється. Вони стають подібними як з архітектурної, так і функціональної та інфраструктурної точок зору до міських населених пунктів, що веде до вирівнювання шансів їх розвитку. Дане припущення справджується більшою мірою для високо розвинутих країн, (таких як країни ЄС, Північної Америки), але якщо прийmemo, що основною метою діяльності органів місцевого самоврядування є прагнення забезпечити мешканців якомога вищим стандартом якості життя, то виявляється, що більшість слабоурбанізованих постає перед численними проблемами. Багато з такого роду територій стикнулося (або невдовзі стикнеться) з бар'єрами розвитку, які не вдасться подолати за допомогою відомих на даний час технічно-організаційних рішень і за допомогою існуючих фінансових засобів.

Оскільки слабоурбанізовані території займає значний простір, в якому відбуваються різноманітні, складні суспільно-господарські процеси, маркетингові дії можуть відіграти важливу роль у створенні їхнього комплексного іміджу, який опиратиметься на ретельний аналіз потреб як

внутрішніх (мешканців, підприємств, різного роду інституцій тощо), так і зовнішніх споживачів [75]. У цьому сенсі маркетинг є функцією управління слабоурбанізованою територією, котра забезпечує можливість використання її потенціалу для задоволення потреб окреслених груп споживачів мегатовару цієї території. Окремі із цих можливостей можуть допомогти у досягненні цілей місцевого економічного розвитку, визначеного органом місцевого самоврядування.

Такий погляд на територію зобов'язує місцеві органи влади володіти виразним, чітко визначеним та глибоко обґрунтованим баченням її розвитку розумінням її місця на високо конкурентному ринку географічних локацій. У цьому баченні надзвичайно істотним є знання і визначення основних переваг слабоурбанізованої території (наприклад, стан природного середовища, позитивна демографічна структура, близькість до великих міст та/або важливих транспортних комунікацій тощо), а також знання та вміння оцінити плани розвитку і переваги конкурентів.

Природньо, територіальний маркетинг повинен бути інтегрально пов'язаний із загальними зусиллями з реалізації закладених у стратегії розвитку постулатів, а також із просторовим плануванням.

Таким чином, місце маркетингу у процесі управління територією, з огляду на елементи такого процесу, можна окреслити наступним чином (табл. 2.1) [77, 162].

Таблиця 2.1

Місце маркетингу в процесі управління слабоурбанізованою територією

Елементи процесу управління	Маркетингові методи
Формулювання цілей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз ринкових мегатрендів 2. Сегментація об'єктів на території 3. Аналіз рівня і структури попиту 4. Дослідження попиту, пропозицій сімейних господарств 5. Дослідження умов розвитку підприємництва 6. Система маркетингової інформації

Продовження таблиці 2.1

Вибір стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз ринкових мегатрендів 2. Сегментація об'єктів на території 3. Аналіз схильності сприйняття цілей і стратегії 4. Дослідження функціонування ринків 5. Дослідження конкуренції між територіями 6. Дослідження схильності об'єктів до компромісів між екологічною раціональністю і економічною ефективністю 7. SWOT-аналіз
Підтримання зв'язків з організаційними одиницями вищого рівня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішній маркетинг 2. Паблік рілейшинз
Операційні рішення, що стосуються реалізації стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система місцевих зв'язків 2. Маркетингове збагачення пропозицій регіону, адресованих назовні 3. Система маркетингової інформації
Заохочення та координація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Паблік рілейшинз 2. Система місцевих зв'язків
Організація партнерських систем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система зв'язків у регіоні 2. Методи спілкування і знаходження консенсусу
Розв'язування конфліктів і кризових ситуацій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Паблік рілейшинз 2. Система зв'язків у регіоні 3. Методи спілкування і знаходження консенсусу
Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз рівня і структури попиту 2. Дослідження умов розвитку підприємництва 3. Дослідження функціонування ринків специфічних і локальних 4. Дослідження ефективності дій пропозицій в регіоні 5. Система місцевих зв'язків

Джерело: власна розробка на підставі [77, 162].

Головною метою маркетингових дій на місцевому рівні є максимально можливе задоволення індивідуальних та колективних потреб т. зв. «споживачів мегатовару території» через створення кращих, порівняно з іншими територіями, умов для діяльності економічних суб'єктів. Цю загальну мету діяльності місцевого самоврядування можна розширити через впровадження у територіального маркетингу додаткових взаємопов'язаних між собою пріоритетних цілей, а саме:

- розвиток та підвищення рівня послуг, що надаються громадськими інституціями, користування якими мешканцями, а отже і місцевими підприємствами, є ускладненим;
- формування позитивного іміджу території, а також його інституцій;

- підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності території.

Зростаюча конкуренція між територіальними громадами є чинником, котрий актуалізує концепцію маркетингу на мезорівні управління. Оцінювання, порівнювання, позиціонування територіальних громад і публікування різних рейтингових списків є суспільним очікуванням і відповіддю на потребу оцінки маркетингових зусиль органів місцевої влади.

Рейтинги мають різний характер, порівняння здійснюються у різних класах величини міст, згідно домінуючих функцій тощо. Критерії рейтингу є дуже диференційованими, часто дуже суб'єктивними, підібраними в залежності від доступних даних або власних уявлень автора рейтингу щодо об'єктивності або істотності прийнятих критеріїв. Рейтингування поєднує у собі істотний політичний і емоційний елемент. Важко очікувати, що воно буде об'єктивним і однозначним. Слід усвідомлювати, що рейтингом найчастіше займаються комерційні інститути і агентства. Незалежно від правильності використовуваних критеріїв, рейтингування населених пунктів, регіонів, країн стає загальним елементом їхнього оцінювання під кутом можливостей їх розвитку. Водночас, ця діяльність стає частиною ринкової дійсності, в якій мусять діяти місцеві органи влади.

В Україні практика рейтингування територіальних громад, міст та регіонів також розвивається. Кожного разу після публікації результатів це викликає гарячі і пристрасні дискусії в засобах масової інформації та серед широкої громадськості. Однак слід визнати, що вважаємо цю активність опосередковано корисною, оскільки завдяки ній настає покращення функціонування ринку територій.

Їхнє позиціонування сприяє розвитку нових інноваційних форм управління їх довгостроковим розвитком. Є воно також базою віднесення для політичних оцінок діяльності окремих органів місцевої влади. Тому вважаємо, що позиціонування і рейтингування – це не лише данина моді. Вимір конкурентної позиції має завжди ознаки суб'єктивізму. Однак через масовість його

застосування і різноманітність критеріїв наближаємося до об'єктивної картини ієрархії і конкурентної позиції місць (територіальних громад, міст, регіонів, країн).

В загальному, можна стверджувати, що застосування маркетингової концепції в формуванні та реалізації стратегій місцевого розвитку набуває все більшої актуальності в сучасних умовах. Про це свідчать як наукові напрацювання, які з'являються в цій сфері [176], так і практичний досвід: в структурі управління виконавчих комітетів багатьох місцевих рад з'являються відділи (департаменти) маркетингу, реклами, зв'язків з громадськістю, підрозділи, у функціональні обов'язки яких входить сприяння залученню інвестицій в місцеву економіку. Проте, в органах місцевого самоврядування на сьогодні все ще відсутній системний підхід до трактування маркетингової діяльності. Тому, можна відзначити, що в цьому питанні існує значний потенціал для удосконалення.

Глобалізація процесів конкуренції, яка супроводжується нівелюванням економічних кордонів країн, зниженням рівня вагомості порівняльних переваг територій, лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності посилює роль територіальних утворень різного рівня як безпосередніх суб'єктів конкуренції за обмежені фінансові та трудові ресурси. Це, в свою чергу посилює вимоги до ефективності управління територіальними одиницями різного рівня: регіону, адміністративно-територіального утворення в рамках окремо взятої країни (область, район, місто, село). Тому саме комплексна та взаємоузгоджена діяльність всіх визначених суб'єктів територіального маркетингу, їхній вплив на цільові ринки дозволить сформулювати конкурентоспроможну пропозицію потенційному «покупцеві» (туристу, інвестору, мешканцю) такого специфічного «товару» як територія: в належному до його потреб та із погодженням цілей місцевого розвитку.

2.3. Чинники формування системи цілепокладання стратегій розвитку слабоурбанізованих територій

Місцеве самоврядування в Україні почало своє відродження з прийняттям у 1990 році Законом УРСР «Про місцеві ради народних депутатів та місцеве самоврядування». Однак навіть із прийняттям на заміну цьому законодавчому акту у 1997 році Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» реального інструментарію місцевого управління у місцевої влади ще донедавна не існувало: саме цей нормативний акт мав рамковий характер і частково винятком існування в той час самоврядування можна вважати лише територіальні громади міст зі статусом «обласного значення».

Активна фаза адміністративно-територіальної реформи, метою якої було, в першу чергу, формування спроможних адміністративних одиниць базового рівня, призвела в кінцевому розрахунку до їхнього скорочення із 11250 до 1469 територіальних громад при суттєвому розширенні сфери їхніх компетенцій. При цьому, забезпечувався контрольований трансфер значної частини повноважень з національного, регіонального та субрегіонального рівнів на місцевий.

Ключові в контексті предмету дослідження компетенції (довгострокове планування та місцевий економічний розвиток) традиційно відносяться до сфери відповідальності місцевої влади. Однак, у випадку слабоурбанізованих територій такого роду компетенції не були підкріплені інструментарієм їх дієвого використання.

Зокрема, історія розроблення документів, пов'язаних із стратегічним плануванням місцевого розвитку в Україні сягає 1999 року, коли було розроблено перший такого роду документ для м. Івано-Франківська. В цьому документі були відображені усі важливі елементи, які є актуальними для довгострокового планування на мезорівні – сформульоване бачення майбутнього, визначено пріоритети розвитку у вигляді цілей різного порядку. Самі цілі формували інтегровану структуру з доволі чіткою логікою підпорядкування – від операційного рівня планування до стратегічного

(довгострокового). В цьому сенсі цей документ задавав «стандарти» процесу формування та змісту для усіх майбутніх такого роду документів. Логіка його постановня була тоді продиктована бажанням місцевої влади отримати кошти на співфінансування проєктів благоустрою території, модернізації комунальної інфраструктури.

Усі майбутні стратегії, стратегічні плани, інші відмінні за назвою, проте аналогічні за змістом документи для адміністративно-територіальних утворень базового рівня стосувалися, у більшості випадків, для міст, в першу чергу – тих із них, котрі мали статус міст обласного значення. Такий вибір було продиктовано тим, що саме ці територіальні одиниці були найбільш близькими до реальної суб'єктності в управлінні соціально-економічними процесами на місцевому рівні: мали прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом, диспонували розширеним ресурсом наповнення місцевого бюджету, зокрема – відрахування частини податку на доходи фізичних осіб чи його відповідника «прибуткового податку», котрий діяв на підставі Декрету Кабінету міністрів України [93] до прийняття у 2003 році відповідного профільного закону [244], а в подальшому – кодексу [232].

В подальшому, з активізацією роботи міжнародних програм матеріально-технічної допомоги, в Україні поширилась практика формування стратегій для слабоурбанізованих територій малих міст і селищ міського типу, які були адміністративними центрами районів з переважною часткою сільського населення. В окремих випадках розроблялися подібні документи також для сільських населених пунктів. Однак, як показала практика реалізації такого роду документів в майбутньому, їх можна охарактеризувати як дисфункційні. Причини, які це обумовлювали, можемо виокремити такі:

- брак фінансової спроможності: як підкреслюється у працях дослідників місцевих фінансів в Україні [35; 272, с. 41; 269], конструкція публічних фінансів в тодішніх умовах не надавала органам місцевого самоврядування реального механізму самостійності вирішення проблем місцевого характеру. Попри декларування у прийнятому в 1997 році законі, що «міське самоврядування – це

гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади ... самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення» [243], таке право в реаліях життя не було імплементованим. І винятки міст обласного чи республіканського (Київ і Сімферополь) значення слід трактувати як такі, які лише підкреслюють загальне правило;

- каденційний принцип управління територіальними громадами. Про що йшлося у попередніх параграфах, однією із специфічних рис місцевого самоврядування є його виборний на окреслений період характер. Цей принцип є, на нашу думку, однією з основних відмінностей публічного управління як такого у порівнянні із управлінням підприємством, яке діє у виключно ринкових умовах та ставить перед собою чіткі фінансові, виробничі, маркетингові цілі. П'ятирічний (раніше – чотирьохрічний) період, на який обирається особа, котра очолює одночасно праводавчий та виконавчий органи управління територіальною громадою є вмотивованою до формування цілей своєї діяльності у зазначений період. Більше того – навіть коротше, оскільки, неофіційний старт виборчого періоду (більшість політологів його визначають як рік до дати виборів) є водночас кінцевою датою для отримання отримання політичних аргументів, які б підтверджували успішність діяльності. Натомість, філософія стратегічного управління закладає формування напрямків прикладення зусиль та планів діяльності, які б досягали передусім цілей більш довгострокового характеру.

Як показує вітчизняна практика місцевого самоврядування на слабоурбанізованих територіях, зазначені дві різні парадигми управління знаходяться між собою у сутнісному конфлікті. І що важливо відмітити в контексті тематики дослідження, що опосередкований примус до отримання наочних результатів діяльності осіб, що знаходяться на виборних посадах, часто спричиняє зміну пріоритетів з зусиль, направлених на довгостроковий розвиток території, на реалізацію проєктів, спроможних показати швидкий ефект для широкої громадськості: збільшення програм соціальної допомоги мешканцям,

благоустрій місць громадського користування тощо. Таким чином, діяльність, пов'язана з економічним розвитком слабоурбанізованої території, модернізацією її інженерно-технічної інфраструктури не отримує належного організаційного та фінансового забезпечення.

- недостатній рівень управлінської свідомості, зокрема – в частині формування та реалізації стратегій розвитку. Те, про що засвідчувала практика реалізації місцевого самоврядування загалом та її стан у випадку слабоурбанізованих територій особливо, можна окреслити як «латання дір», що, відповідно до Словника фразеологізмів української мови «часткове задоволення потреб в чомусь украй необхідному» [13, с. 329]. По відношенню до місцевого самоврядування на слабоурбанізованих територіях, це виражалось у сприйнятті ним своєї ролі як такої, котра пов'язана виключно із вирішенням поточних, найбільш болючих проблем. Базуючись на практиці співпраці з мерами малих міст, селищ міського типу, головами сільських рад, робимо висновки про те, що такий стан справ є наслідком організаційної пам'яті, про яку йшлося в попередніх параграфах та яка є результатом відсутності реальної суб'єктності місцевої влади протягом багатьох десятиріч, в тому числі після здобуття Україною незалежності у 1991 році.

Ситуація почала кардинально змінюватись з початком активної фази адміністративно-територіальної реформи, котра була започаткована у 2014 році з прийняттям Кабінетом міністрів України Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [248]. Де-факто, децентралізація дала можливість, в першу чергу, слабоурбанізованим територіям задіяти усі можливості, які пропонувала децентралізація владних повноважень та фінансових ресурсів. На цьому фоні міста обласного значення протягом початкового періоду добровільного об'єднання знаходились в дещо гіршому положенні, оскільки не мали змоги утворювати навколо себе територіальних громад. Попри це, динаміка об'єднання колишніх сільських, селищних та міських рад була доволі активною, про що свідчать дані, вказані на рис. 2.2.

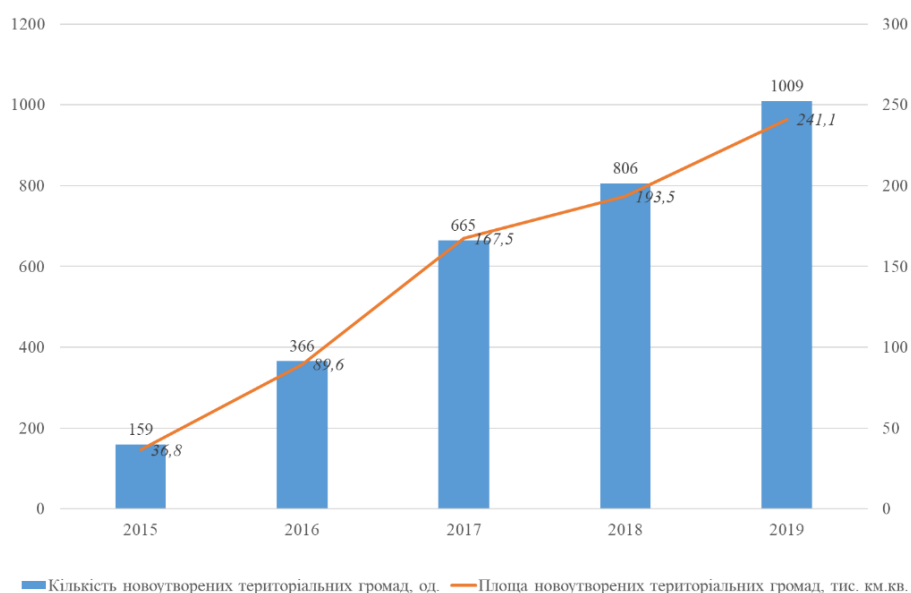


Рис. 2.2. Динаміка добровільного об'єднання територіальних громад

Джерело: [193]

Отримавши фінансові стимули до добровільного об'єднання (кошти інфраструктурної субвенції, кошти Державного фонду регіонального розвитку, ресурси міжнародних фондів матеріально-технічної допомоги), першими його розпочали саме слабоурбанізовані території. Як йшлося раніше, це ті території, котрі в більшості випадків диспонували мізерним власним фінансовим ресурсом при накопиченій за останні десятки років великій кількості економічних та інфраструктурних проблем.

Економічні проблеми виявлялись у монопрофільності місцевої економічної бази, прив'язаній передовсім до сільського господарства з низькою доданою вартістю. За рідкими випадками, такою була ситуація в усіх слабоурбанізованих територіях. В значній мірі вона стала наслідком тривалої стагнації в економіці країни – процесі, який чи не в першу чергу негативно відобразився на економічній базі сіл, селищ міського типу і малих міст: закриття невеликих за масштабами підприємств харчової та легкої промисловості, інших видів економічної діяльності.

Варто відмітити, що економіка слабоурбанізованих територій має вирішальне значення для різних аспектів розвитку України загалом:

трансформації її національного господарства, просторового та демографічного розвитку, зростання людського та соціального капіталу., оскільки виробництво додаткової вартості є ключем до підвищення добробуту сільських жителів, тобто покращення їхнього рівня життя чи якості життя. Цей стандарт виражається задоволенням матеріальних і нематеріальних потреб, а також екологічними та соціальними умовами. Слабоурбанізовані території можуть досягти цієї мети, використовуючи переваги своїх основних ресурсів, тобто природного середовища та людського капіталу, які разом із фізичним капіталом (активами) визначають рівень доходу. Характеристики капіталу та рівня життя, у свою чергу, визначають сталий розвиток території, що є важливою політичною метою з огляду на рівень життя місцевого населення, а також – чи, можливо, навіть перш за все – його значення для сталого розвитку всієї країни, включаючи її великі міста, що розвиваються. Таким чином, економічний розвиток слабоурбанізованих територій відповідає інтересам усіх, а це означає, що існує потреба в раціональній політиці розвитку цих територій з урахуванням цілісного та багатогалузевого підходу, зв'язків їх з міськими агломераціями.

В міжособистісних відносинах примусова кооперація в рамках колгоспів та радгоспів часів СРСР поступово змінилась на індивідуалізм у відстоюванні власних економічних інтересів. Це не могло не відобразитись і на загальній неготовності до співпраці малих фермерських господарств та особистих селянських господарств в рамках сільськогосподарських кооперативів [86, с. 21-22]. На цьому ж фоні відбувалися процеси деаграризації економіки слабоурбанізованих територій, однак вони відбувались не настільки за рахунок диференціації місцевої економічної бази (започаткування господарської діяльності, не пов'язаної з сільським господарством), наскільки за рахунок активізації процесів маятникової міграції населення сіл та невеликих міст у регіональні центри.

В табл. 2.2. відображено динаміку капітальних інвестицій у розрізі джерел інвестування.

Таблиця 2.2.

Динаміка капітальних інвестицій у 2016-2021 роках в розрізі джерел надходження, млн. грн.

Джерело капітальних інвестицій	Період, рр.					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Власні кошти підприємств та організацій	248,8	310,1	409,6	40,3	279,3	362,7
Кошти місцевих бюджетів	26,8	41,6	50,4	56,5	43,6	44,2
Кошти державного бюджету	9,3	15,3	22,8	30,8	36,5	48,5
Кредити банків та інші позики	27,1	29,6	44,8	67,2	27,9	26,7
Кошти населення на будівництво житла	29,9	32,8	34,6	32,4	20,6	28,6
Кошти іноземних інвесторів	9,8	6,2	1,8	4,7	1,7	0,8
Інші джерела фінансування	7,5	12,9	14,7	24,1	10,2	17,3

Джерело: [96]

Як можемо побачити, за весь період річного підведення підсумків бюджетного року (першим для новоутворених територіальних громад був саме 2016 рік) кошти місцевих бюджетів зростали у власній вазі як джерела капітальних інвестицій. Деяке їх падіння у 2020 та 2021 роках обумовлене карантинними обмеженнями, спричиненими пандемією хвороби COVID-19. Ці обмеження, по-перше, безпосередньо вплинули на зменшення джерел наповнення місцевих бюджетів, а по-друге – вони обумовили потребу переорієнтування коштів місцевих бюджетів на інші, актуальні для пандемічного періоду, джерела. В першу чергу, ці інвестиції стосувалися модернізації та розвитку інженерно-технічних мереж, ремонтів доріг, капітальних ремонтів та термомодернізації об'єктів соціальної інфраструктури тощо. Власне, як показують результати дослідження пріоритетів діяльності органів місцевого самоврядування, саме інвестиції в інфраструктуру є пріоритетом їхньої діяльності (рис. 2.3).

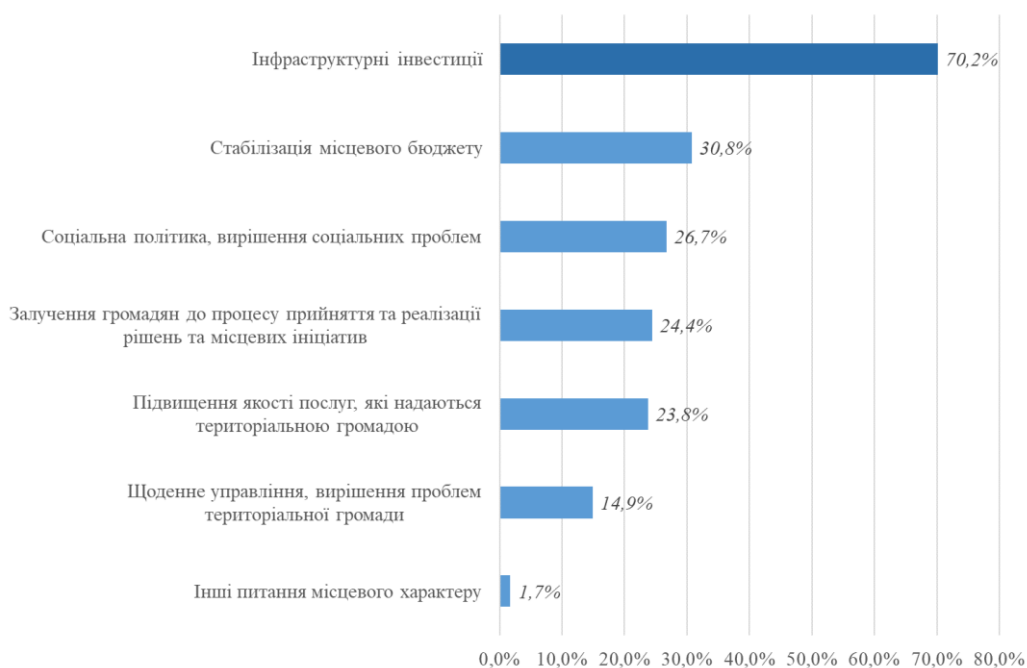


Рис. 2.3. Пріоритетизація завдань місцевого самоврядування

Джерело: дослідження автора

Таким чином, описані економічні, суспільні, соціальні та інфраструктурні проблеми визначили вхідні умови, в яких започатковувався розвиток слабоурбанізованих територій в нових умовах. Саме ці умови також вплинули на вибір пріоритетів їхніх стратегій розвитку.

Окрім усвідомлених потреб, які визначили ці пріоритети, паралельно актуалізувалася національними та міжнародними інституціями питання екологічної безпеки. Саме таким чином в питання стратегій розвитку слабоурбанізованих територій привносився елемент його зрівноваженості – знаходження балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Водночас, у випадку територіальних громад, для яких розвиток туристичного напрямку був одним із пріоритетних напрямків, питання «екологічності» місцевого простору часто розглядалось через призму економічної категорії.

Самі стратегії розвитку, відповідно до чинного законодавства в Україні, донедавна не були обов'язковими для розроблення та прийняття. Водночас, загальновизнаною в країнах Європейського Союзу є практика співвіднесення завдань/проектів, які претендують на співфінансування з зовнішніх (по

відношенню до територіальних громад) джерел: як структурних фондів ЄС та коштів бюджетів адміністративних одиниць вищого рівня, так і програм/проектів недержавних організацій. Логіка цього продиктована потребою отримати доказове підґрунтя:

- використання місцевим самоврядуванням системного підходу для формуванні та реалізації стратегій розвитку. Аксиомою визнано те, що будь-які проекти, які фінансуються за рахунок публічних коштів, повинні бути інтегрованими в загальний контекст соціально-економічного розвитку території;
- застосування партисипативного підходу при визначенні переліку запланованих до реалізації в рамках реалізації стратегії розвитку дій. В сучасних умовах планувальні документи повинні не лише отримати громадську акцептацію релевантності потребам місцевої спільноти, але також передбачати залучення місцевого населення до їхнього розроблення. Фактично, вони є не лише основними бенефіцієнтами результатів реалізації стратегії розвитку, але також співучасниками: в трактуванні Карого О.І. це відповідає ролі просументів [143].

Таким чином, більшість територіальних громад, усвідомлюючи необхідність розроблення стратегій розвитку, почали розробляти подібні документи практично із самого початку свого заснування. Що важливо відмітити, що в кожному випадку ці документи розроблялись на підставі партисипативного підходу – підходу, який передбачає максимальне залучення широкої громадськості до участі в опрацюванні стратегії. Така партисипація, в незалежності від методики, яка застосовувалась, передбачала:

- широку участь громадськості дослідженнях громадської думки на початковому (аналітичному) етапі опрацювання стратегії. Однак, аналіз показав, що при розробленні лише 92 документів ці дослідження виконувалось з дотриманням усіх вимог щодо забезпечення репрезентативності їхніх результатів. Основними проблемами, які на цьому етапі виникали – це недотримання правил формування вибірки (як за

- кількісними, так і якісними ознаками) та способи контактів з інтерв'юерами, які не давали змогу забезпечити представленість серед сукупності опитаних усіх верств місцевого населення;
- участь представників усіх внутрішніх зацікавлених сторін в робочій групі, яка безпосередньо задіяна при розробленні документу. Така група повинна максимально відображати професійний та віковий склад місцевого населення;
 - громадські консультації, які проводяться на завершальному етапі формування стратегії розвитку і передбачають участь усіх охочих в обговоренні документу. Доволі поширеною проблемою в цьому випадку є формальний підхід до організації цих консультацій, сприйнятті їх як обов'язкового елементу, який підтверджує партисипативність підходу при розробці стратегії, однак не направлений на забезпечення транспарентності процесу стратегічного планування.

Однією із проблем слабоурбанізованих територій, яка зазначалась також при їхньому самооцінюванні – це недостатній фаховий рівень працівників місцевого самоврядування, який не відповідає тим розширеним компетенціям, які постали у результаті децентралізації повноважень публічних органів влади [115]. Особливо актуальною цю проблему ми бачимо у сфері управління економічним розвитком та стратегічного управління. Щодо першого, на підставі емпіричних досліджень, зауважимо, що серед представників місцевої влади у малих містах, селищах міського типу, селах у більшості випадків присутній недостатній рівень знань, вмінь та навичок щодо їхньої ролі та місця у підвищенні ефективності місцевої економіки. Окрім іншого, про це свідчать результати досліджень, про які йтиметься в наступних підрозділах.

Подібним чином можна окреслити наслідки браку компетенцій і у другій проблемній сфері. Як відповідь на проблеми браку цих та інших управлінських компетенцій, рішенням з боку державних органів влади було забезпечення координації діяльності органів місцевого самоврядування та надання на початковому етапі навчально-методичної підтримки за участі міжнародних

програм матеріально-технічної допомоги, таких як Decentralization Offering Better Results and Efficiency (DOBRE), ULEAD with Europe, DESPRO та інші. Одним із результатів цієї підтримки було розроблення та імплементація методичних рекомендацій щодо опрацювання стратегій сталого розвитку громад. Станом на сьогодні, в процесі розроблення основної сутнісної частини документу в Україні використовуються напрацювання кількох національних та міжнародних організацій і установ, які мають як спільні, так і відмінні риси (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз методик опрацювання системи цілепокладання стратегій розвитку територіальних громад

Етап	Складові етапу	Організація/установа-розробник методики				
		МРГТ*	DESPRO*	ФРМД*	PLEDDG*	НАДУ*
Аналітичний етап	Аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища	+	+	+	+	+
	Дослідження думки мешканців	+	+	+	+	+
	Аналіз статистичних даних	+	+	+	+	+
	Конкурентний аналіз	-	+	-	-	+
	Сценарії розвитку	+	+	-	-	+
Етап формування системи	Місія	-	+	-	-	
	Стратегічне бачення	+	+	+	+	+
	Пріоритетні напрямки	-	+	-	-	+
	Стратегічні цілі	+	+	+	+	+
	Операційні цілі	+	+	+	+	+
	Завдання	+	-	+	+	-
	Проекти	+	-	-	-	-

* - МРГТ: Міністерство розвитку громад і територій; DESPRO:

Швейцарсько-український проєкт підтримки децентралізації в Україні; ФРМД: Фундація розвитку місцевої демократії (Польща); PLEDDG: Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст»; НАДУ: Національна академія державного управління

Джерело: розроблено на підставі [9, 11, 191, 236, 412]

Як вказано у табл. 2.3, загалом процес розроблення системи цілепокладання стратегій сталого розвитку умовно можна поділити на 2 етапи: аналітичний (передбачає попередній збір і аналіз даних) та безпосередньо етап, на якому здійснюється стратегічний вибір і формулюються завдання/проекти, необхідні до виконання. В незалежності від того, яка методика застосовується, вона передбачає аналіз статистичних даних, дослідження думки мешканців, аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища: найчастіше – це метод SWOT (аналіз сильних, слабких сторін територіальної громади, можливостей і загроз зовнішнього середовища) [92], рідше – PESTEL (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових) [230].

Методики, розроблені в рамках проєкту DESPRO та Національною академією державного управління, передбачають також порівняльний аналіз соціально-економічних показників з територіальними громадами, які визнаються найближчими конкурентами. У випадку слабоурбанізованих територій – це, зазвичай, сусідні території або розташовані в тому чи сусідньому регіоні та диспонують подібною економічною спеціалізацією. Вважаємо такий підхід цілком слушним, так як обґрунтована нами потреба застосування ринкового інструментарію до формування та реалізації стратегій розвитку потребує при формуванні інформаційного підґрунтя для здійснення стратегічного вибору не лише результатів дослідження тенденцій розвитку території: виключно такі дані не дають нам змоги співвіднести рівень місцевого розвитку з іншими, змістовно подібними територіями. Натомість саме порівняльна складова аналізу забезпечує це. А ринкова концепція управління місцевим розвитком при аналізі тенденцій іманентно опирається саме на відносних показниках [60, с. 81-82].

Принциповими відмінностями, які варто відмітити методиках на етапі формування системи цілепокладання:

- 1) Наявність місії як частини стратегічного вибору напрямку розвитку слабоурбанізованої території. В широкому розумінні, місія організації – це роль, яку надає собі вона в суспільстві [165]. Виходячи з цієї позиції, місія

територіальної громади по відношенню до її мешканців, суспільства загалом є універсальною і полягає у забезпеченні максимально сприятливого для проживання середовища, максимізації можливостей для розвитку та самореалізації тощо. Іншими словами, дефініція місії на мезорівні є універсальною, є виразом загальнолюдських цінностей. Тому, вважаємо цей елемент в системі цілепокладання стратегії розвитку території зайвим.

2) Наявність/відсутність сценаріїв розвитку як вихідної точки для здійснення припущень, на яких базуватиметься система цілепокладання, що розробляється. Методики, які передбачають такий підхід, виходять з припущення про те, що громада на етапі опрацювання стратегії розвитку де-факто знаходиться в точці біфуркації, котра в даному контексті означає ймовірність розвитку подій в громаді у напрямках, які принципово відрізняються як за змістом, так і за ефектами, до яких вони потенційно можуть призвести. Ця невизначеність посилюється також турбулентністю зовнішнього середовища, яка протягом останніх років стала його іманентною характеристикою. Як відповідь на це, обґрунтовується доцільність аналізу ймовірностей розвитку подій різним чином: як в громаді, так і в зовнішньому по відношенню до неї середовищі. Погоджуючись з такою точкою зору, зазначимо, що практика опрацювання сценаріїв розвитку при розробленні стратегічних документів територіальних громад в Україні потребує імплементації в цей процес математичного апарату, який, як вважаємо, дозволив би підвищити об'єктивність обрання однієї з альтернатив.

3) Наявність/брак в стратегіях розвитку результатів операційного планування (сформульованих завдань/проектів із запланованими часовими рамками виконання/реалізації до трьох років). Методики, які пропонують елімінацію цієї складової та трактування операційних цілей як «найбільш конкретними, що дозволяє пов'язати стратегічну діяльність з поточною та з бюджетним плануванням» [9], вважаємо некоректними, оскільки вони не відповідають трактуванню цього поняття, визначеного провідними вченими стратегічного менеджменту, такими як Г. Мінцберг, Б. Альстранд та Ж. Лампель

[196], О. Кузьміна, О. Мельник і Н. Петришин [168], П. Друкер [258] та інші: окрім іншого стратегія повинна бути планом дій по досягненню закладених цілей.

4) Різниця у підходах щодо визначення кількості рівнів цілепокладання та запланованих дій по їх реалізації. Окремі методики пропонують три рівні цілей: пріоритетні напрямки, стратегічні цілі, операційні цілі. Натомість більшість таки пропонує поділ лише на стратегічні та операційні цілі. Аналогічно, немає узгодженого підходу і у питанні необхідності трактуванні завдань як сукупності проєктів чи визначенні їх як проєктів за замовчуванням (а отже – відкидання потреби формування чергової ланки системи цілепокладання стратегії розвитку. Вважаємо вищезазначені різниці непринциповими, оскільки вони не впливають на зміст процесу формування та реалізації стратегій місцевого розвитку. Зазначимо лише, що кількість рівнів цілепокладання може залежати від розміру та складності соціально-економічної системи, якої стосується стратегія. В цьому сенсі у випадку формування стратегій територіальних громад, адміністративними центрами яких є великі міста, доцільно застосовувати підхід групування, що передбачає максимальну кількість рівнів. У випадку ж слабоурбанізованих територій оптимальним бачиться зворотній підхід.

Спільні риси кожної із застосовуваних у вітчизняних умовах методик полягають у такому:

1) Застосування партисипативного підходу до формування та реалізації стратегій розвитку. Оскільки управлінська парадигма у випадку територіальної громади вимагає трактування кожного її члена (жителя) як просумента, його участь є обов'язковою на кожному етапі прийняття рішень та виконання завдань, передбачених стратегією розвитку [72]. У випадку розроблення документу кожна із аналізованих методик передбачає таку партисипація за рахунок:

- участі мешканців в дослідженні громадської думки щодо стану справ та перспектив розвитку територіальної громади. На нашу думку, зазначене дослідження відіграє не лише роль важливого джерела інформації для ідентифікації проблем та можливостей розвитку територіальної громади. Це слід

тракувати також як метод інформування широкої громадськості про процес стратегічного планування/актуалізації стратегії, який проходить, дає відчуття мешканцям їхньої суб'єктності у процесі вирішення важливих для громади проблем. А як показують результати досліджень, по-перше, результатом такої актуалізації може бути суттєва зміна пріоритетів місцевого розвитку [347], по-друге, між суб'єктивним відчуттям впливу мешканців на стан справ, що відбуваються в громаді та бажанням залишитись проживати у ній існує чітко виражена пряма залежність: чим більше місцеве населення відчуває, що влада прислухається до його думки, тим більшою є прихильність до рішення про довготривале проживання у такій територіальній громаді і навпаки [74];

- громадських консультаціях на завершальному етапі розроблення стратегічного документу. Якість проведення цієї процедури в значній мірі детермінує майбутнє ставлення мешканців до стратегії розвитку як документу, що відображає їхню точку зору, впливає на громадську підтримку зусиль місцевої влади по безпосередній реалізації проєктів зі стратегії чи координації дій з їх реалізації;

- участі представників усіх місцевих груп зацікавлених сторін у робочій групі за стратегічного планування. У кожній із аналізованих методик формат роботи над стратегією передбачає окреслену кількість зустрічей (зазвичай – 5) робочої групи, які координуються зовнішніми експертами. На цих зустрічах обговорюються найбільш важливі питання та приймаються рішення по формуванню системи цілепокладання стратегії, які пізніше лише оформляються у належному вигляді як частина кінцевого документу. Тому згадана робоча група зі стратегічного планування, як і попередні пункти, слід трактувати як форму партисипації мешканців громади в процес розроблення стратегії.

Структура робочої групи у різних її варіаціях передбачає залучення до процесу безпосереднього опрацювання документу: працівників виконавчих структур органу місцевого самоврядування, місцевих депутатів, представників громадського сектору, місцевої бізнес-спільноти, релігійних організацій, лідерів думок тощо. Окрім безпосередньої участі в робочій групі, з огляду на

авторитетність цих осіб серед різних верств населення вони особи як в процесі формування документу, так і при його реалізації відіграють роль комунікаторів ідей, закладений в стратегії, слугують своєрідним інструментом налагодження зворотного зв'язку з широкою громадськістю.

2) Ієрархія цілей системи цілепокладання. Попри різну кількість рівнів цієї системи (наявність/відсутність виокремлення проєктів як складових завдань плану реалізації стратегії, виокремлення або ні стратегічних напрямків як об'єднуючих елементів для стратегічних цілей), кожна із методик базується на структурі цілей, які знаходяться у логічному взаємозв'язку між собою: як по горизонталі (на одному рівні), так і по вертикалі (на різних рівнях). В цьому сенсі, правильність та релевантність реаліям зроблених у системі цілепокладання акцентів залежить виключно від професійності модерації процесу опрацювання стратегії з боку залучених зовнішніх експертів (якщо такі залучались) та заангажованості членів робочої групи.

3) Застосування критеріального підходу при моніторингу процесу реалізації стратегії. Як цілі, так і завдання/проєкти описуються критеріями, які уможливають процес контролювання та регулювання стратегічного управління. У випадку стратегічних та операційних цілей ці критерії визначено щорічно в перспективі кількох років, завдання/проєкти мають лише кінцевий параметр (продукт), який є свідченням його виконання/реалізації.

Якщо інтегрувати вищезгадані методики та розмістити рівні цілепокладання за ієрархією часу їх формулювання, то в укрупненому вигляді методика постановня основної сутнісної частини документу (здійснення стратегічного вибору та формування системи цілепокладання стратегії) виглядатиме таким чином (рис. 2.4).

Як можемо побачити з наведеного на рис. 2.4, процес опрацювання системи цілепокладання стратегічного плану містить попередній (експертний) етап, який передбачає аналіз вступних даних перед формулюванням структури стратегічних та операційних цілей, завдань і проєктів. Такого роду аналіз передбачає використання кількох методів: аналіз доступних статистичних даних,

аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища громади та їхнього взаємовпливу. Кожен із зазначених методів взаємодоповнюється та дозволяє сформулювати максимально можливо повне інформаційне забезпечення для формування сценаріїв розвитку та прийняття рішень на наступному етапі – формування системи цілепокладання. В свою чергу, цей етап передбачає опрацювання ієрархії цілей та мети розвитку територіальної громади (її стратегічного бачення).



Рис. 2.4. Етапи формування системи цілепокладання стратегії розвитку
Джерело: розроблено на підставі [9, 11, 191, 236, 412].

Погоджуючись із запропонованою логікою процесу, маємо деякі методологічні застереження. Зокрема, вважаємо проведення аналізу чинників

внутрішнього і зовнішнього середовища перед формулюванням стратегічного бачення є неправильним. Ті чи інші характеристики слабоурбанізованої території, з огляду на зроблений на етапі визначення стратегічного бачення вибір можуть впливати на спосіб їх трактування як сильних чи, навпаки, слабких сторін; ті самі чинники зовнішнього середовища в різних випадках як загроз, так і можливостей для розвитку слабоурбанізованої території в рамках обраного напрямку.

Для прикладу, у випадку визначення туризму як пріоритетного для громади, наявність на її території або поблизу великого промислового об'єкту, який, окрім того, що є одним із основних роботодавців для місцевого населення, також генерує вагоме забруднення для навколишнього середовища, можна спримати як слабку сторону. Так само, як і, наприклад, розширення меж природних заповідників чи національних парків для окремих територіальних громад може мати як негативне (якщо основним роботодавцем та платником податку до місцевого бюджету є підприємство лісового господарства), так і позитивне забарвлення (в ситуації, за якої рекреаційних напрямом, напрямом активного туризму складають основу сценарію місцевого економічного розвитку).

З огляду на це, вважаємо, що із зазначених методів аналізу SWOT-аналіз повинен здійснюватися на етапі, що слідує за здійсненням першого етапу стратегічного вибору, а саме формулювання бачення майбутнього розвитку територіальної громади.

Аналіз рівня соціально-економічного розвитку передусім передбачає опрацювання статистичних даних та формулювання на їхній підставі висновків [264], які трактуємо як вихідні дані для проведення дискусій щодо формулювання стратегічного бачення. Більше того, такі висновки відіграють також роль своєрідного бар'єру, неможливого з методологічної точки зору до подолання в ситуації прийняття консенсусного рішення. До певної міри також і результати досліджень громадської думки щодо основних проблем та можливостей розвитку територіальної громади є необхідними при визначенні стратегічного бачення майбутнього громади – вони складають частину

інформаційного підґрунтя для членів робочої групи зі стратегічного планування при окресленні характеристик цього бажаного майбутнього та обранні сценаріїв розвитку.

Натомість SWOT-аналіз, базуючись на обґрунтуванні, поданому у попередніх абзацах, у випадку його застосування в процесі вироблення системи цілепокладання стратегій розвитку територіальних громад повинен базуватись на нечіткій логіці, яка передбачає, що той чи інший чинник зовнішнього або внутрішнього середовища в різних випадках (сценаріях розвитку) може мати як негативне, так і позитивне забарвлення. Етапом ж, який задає цю нечіткість логіки, є етап формулювання стратегічного бачення. Саме з огляду на це даний метод аналізу має логіку імплементації при умові диспонування цього бачення.

Також пропонуємо адаптувати сам метод аналізу до умов його застосування в процесі формування стратегії розвитку територіальної громади.

По-перше, сам SWOT-аналіз не повинен завершуватись на визначенню переліку чинників: для виокремлення найбільш важливих проблем та можливостей розвитку громади доцільно застосовувати внутрішньо-групову пріоритетизацію чинників.

По-друге, комплексність аналізу, на нашу думку, може бути забезпечена завдяки комбінації застосування методів аналізу SWOT та PESTEL: кожна із груп чинників внутрішнього і зовнішнього середовища повинна розглядатись через мультипризму цього середовища: його політичний, економічний, соціальний, технологічний (технічний), екологічний та правовий ракурси. Таким чином, задається шаблон аналізу як константа, котра слугує своєрідним додатковим запобіжником для вузькопрофільності аналізу: окрім представленості в робочій групі зі стратегічного планування фахівців з різних сфер життєдіяльності громади, ця схема формує незмінну схему перцепції територіальної громади як відкритої системи, яку слід розглядати через весь спектр процесів та явищ, що відбуваються всередині та зовні цієї системи.

По-третє, перехресний аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища (матриця TOWS, запропонована Хайнцом Вайхрихом [187, с. 49;

429)) слід здійснювати із залученням експертів з усіх сфер життєдіяльності територіальної громади, беручи за основу виокремлення цих сфер підхід, запропонований у методі PESTEL. Таким чином, побудова матриці TOWS та аналіз взаємозв'язків матиме ознаки системності.

Свою SWOT-модель він назвав як TOWS-матрицю й розглядав її як концептуальну основу систематичного аналізу, що полегшує зіставлення зовнішніх загроз і можливостей із внутрішніми слабкостями й чинностями організації. Учений запропонував будувати стратегії поведження фірми на основі систематичного зіставлення задалегідь створених списків зовнішніх факторів із внутрішніми чинниками й слабкостями. Він також указав на необхідність побудови SWOT матриць із певною періодичністю. Це повинно було дозволити відслідковувати зміни конкурентного середовища при побудові стратегій. Приклад застосування проілюстрований на рисунку 2.5.

	Можливості								Загрози								
	1. Розвиток громадської свідомості мешканців	2. Розвиток альтернативної енергетики	3. Потенційний синергетичний ефект від створення об'єднаної територіальної громади	4. Збільшення рівня самостійності громади у вирішенні питань місцевого значення	5. Наявність великих фінансових ресурсів для реалізації проекту створення та модернізації комунальної інфраструктури	6. Запровадження сучасних технологій пов'язаних з ТПВ	7. Розвиток індустріальної спадщини	8. Можливості для розвитку логістичної інфраструктури	9. Розвиток туризму завдяки наявному рекреаційному потенціалу та величезній географічній розташованості	1. Відсутність підприємств з боку області та району	2. Конкуренція з Одесою за трудові ресурси	3. Хронічна забудова земель громади	4. Збільшення соціально-політичної напруги в об'єднаній громаді	5. Загострення військового конфлікту на сході України	6. Порушення енергоносів, комунальних послуг	7. Корупція на різних рівнях та у різних сферах управління	8. Зниження кваліфікації спроможності населення
Сильні сторони																	
1. Відсутність конфліктів в громаді на політичній та релігійній основі																	
2. Задовільний рівень матеріального забезпечення освітньої сфери																	
3. Високий рівень наявного кадрового складу в соціальній сфері																	
4. Позитивне saldo міграції																	
5. Активність громади у питаннях наведення правопорядку																	
6. Близькість до важливих морських портів																	
7. Розташування відносно автомобільних доріг міжнародного значення																	
8. Розташування на березі Куляницького лиману																	
9. Близькість до моря																	
10. Сусідство з Одесою як важливим економічним центром																	
11. Наявність земель для промислового будівництва та ведення с/г																	
Слабкі сторони																	
1. Низька активність мешканців у вирішенні питань місцевого характеру																	
2. Перевантаженість дошкільних навчальних закладів та шкіл																	
3. Високий рівень алкоголізму серед молоді																	
4. Незадовільна криміногенна ситуація																	
5. Зношеність мереж водопостачання																	
6. Відсутність централізованої системи водовідведення																	
7. Недостатнє кадрове забезпечення в освітній та медичній сфері																	
8. Незадовільний стан поведження з ТПВ																	
9. Брак опки над історичною спадщиною громади																	
10. Низький рівень організації дозвілля																	
11. Незадовільний стан доріг																	
12. Брак повноцінно діючої системи вуличного освітлення																	
13. Відсутність містобудівної документації																	
14. Відсутність транспортного сполучення між деякими населеними пунктами ОТГ																	
15. Відсутність розвинутих систем газопостачання окремих сіл ОТГ																	
16. Залежність від зовнішнього водопостачання																	

Рис. 2.5. Графічна інтерпретація взаємозв'язку чинників внутрішнього та зовнішнього середовища Красносільської територіальної громади (матриця TOWS).

Джерело: власна розробка на підставі [163, с. 12-19]

По-четверте, внутрішньо-групова пріоритетизація чинників внутрішнього і зовнішнього середовища територіальної громади повинна бути доповнена міжгруповою. Міжгруповою пріоритетизація розраховується за формулою:

$$Pr = \frac{\sum_1^n r_{if}}{\sum_1^n r_i} \quad (2.1)$$

, де r_{if} – рейтинг і-го чинника середовища, з яким встановлено взаємозв'язок (вплив) аналізованого чинника f ;

n – кількість чинників середовища, з якими встановлено взаємозв'язок.

Запропонований підхід дозволить визначити найбільш вагомі чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ в незалежності від того, до якої групи вони належать. Подальше агрегування оцінок в розрізі внутрішніх та зовнішніх чинників показуватиме, які саме чинники (позитивні чи негативні) переважають для досліджуваної територіальної громади.

Вважаємо також, що додану вартість матиме описаний вище підхід при аналізі середовища існування територіальної громади в окремих її ракурсах через призму поділу PESTEL.

Висновки до розділу 2.

1. Доведено, що стимулювання ринкової конкуренції у сфері надання комунальних послуг дає свій результат у вимірі стимулювання усіх господарюючих суб'єктів з даної сфери до проєфективної поведінки, оскільки сама ймовірність загрози конкуренції може бути недостатнім стимулом до зміни стилю управління ними згідно із вимогами ринку. На підставі досвіду європейських країн показано, що в таких умовах комунальні підприємства не знаходяться на початково програшних позиціях в ситуації, якщо проводять ґрунтовні зміни у підході до організації своєї діяльності. По відношенню до можливостей застосування ринкової моделі при наданні комунальних послуг місцевому самоврядуванні відводиться роль регулятора, який згруповує у собі комплекс управлінських функцій.

2. Встановлено, що інституційні перетворення процесу організації життєдіяльності на місцевому рівні часто слід також виходити із позиції монополістичної конкуренції, якою характеризуються окремі локальні ринки. Водночас обґрунтовано, що навіть у такій ситуації, потенційний антагонізм інтересів на осі «бізнес-територіальна громада» має потенціал до знаходження компромісних рішень з огляду на те, що такі підприємства-монополісти мають виключно локальний характер своєї діяльності, що обумовлює не лише прямий характер залежності, але й обернений.

3. Проаналізовано теоретико-методологічні підходи до управління слабоурбанізованими територіями в рамках ринкової парадигми менеджменту. Визначено, що застосування ринкового підходу формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад передбачає, що органи місцевого самоврядування в обмеженому ракурсі здійснюють власну діяльність у спосіб, наближений до підприємства з усіма висновками, які з цього виникають. Показано, що таке припущення особливим чином відноситься до слабоурбанізованих територій, які конкурують з міськими агломераціями за інвесторів та залучення інвестицій, а також сприяння пошуку нових ринків збуту для вироблених місцевими виробниками товарів.

4. Аналіз практики реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій дозволив виокремити основні причини дисфункційності такого роду документів: брак фінансової спроможності, каденційний принцип управління територіальними громадами, недостатній рівень управлінської свідомості, зокрема – в частині формування та реалізації стратегій розвитку. На цьому фоні показано кардинальну зміну ситуації, започаткованої активізацією адміністративно-територіальної реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: такого роду зміни дали можливість, в першу чергу, слабоурбанізованим територіям задіяти усі можливості децентралізації владних повноважень та фінансових ресурсів, які їх покривають.

5. Висвітлено спільні та відмінні характеристики методик, які застосовуються на етапі формування системи цілепокладання. У якості

відмінностей ідентифіковано: наявність місії як частини стратегічного вибору напрямку розвитку слабоурбанізованої території; наявність/відсутність сценаріїв розвитку як вихідної точки для здійснення припущень, на яких базуватиметься система цілепокладання, що розробляється; наявність/брак в стратегіях розвитку результатів операційного планування; різниця у підходах щодо визначення кількості рівнів цілепокладання та запланованих дій по їх реалізації. Спільними рисами визнано застосування партисипативного підходу до формування та реалізації стратегій розвитку, ієрархічність цілей системи цілепокладання, застосування критеріального підходу при моніторингу процесу реалізації стратегії.

6. Виявлено, що однією із проблем слабоурбанізованих територій, є недостатній фаховий рівень службовців місцевого самоврядування по відношенню до тих розширених компетенціям, які постали у результаті децентралізації повноважень публічних органів влади. На підставі емпіричного аналізу виявлено, що особливо актуальною ця проблема є у сфері управління економічним розвитком та стратегічного управління. Саме ці сфери компетенцій повинні складати напрямок прикладення зусиль у сфері підвищення їхньої кваліфікації.

7. Запропоновано удосконалення процедури аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, яка застосовується на етапі формування стратегії розвитку слабоурбанізованої території. Серед пропозицій щодо удосконалення вказано на те, що сам аналіз повинен містити внутрішньо-групову пріоритетизацію чинників; комплексність аналізу, повинна забезпечуватись за рахунок комбінації застосування методів аналізу SWOT та PESTEL, в яких останній відіграє роль аналітичної призми; оцінювання повинно здійснюватися із залученням експертів з усіх сфер життєдіяльності територіальної громади; внутрішньо-групову пріоритетизацію чинників повинна бути доповнена міжгруповою, що дозволить агрегувати результати експертних оцінок та, як наслідок, визначати складові внутрішнього і зовнішнього середовища, які є

ключовими з огляду на здійснений територіальною громадою стратегічний вибір (сформульоване стратегічне бачення розвитку).

8. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 2, викладені в опублікованих працях (Глинський Н.Ю., 2011; Глинський Н.Ю., 2012; Глинський Н., 2022; Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012а; Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012б; Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Савченко Ю.Т., 2019; Глинський Н. Ю., Карачевська Н. А., 2012; Глинський Н.Ю., Карий О.І., 2015; Hlynskyu N., Karyu O., Hirna O. B., 2019).

РОЗДІЛ 3

ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Дослідження процесів деаграризації слабоурбанізованих територій

Вплив сільськогосподарської діяльності на формування функціональних структур слабоурбанізованих територій протягом останніх років поступово редукується. Це створює нові можливості для їхнього економічного розвитку, трансформації місцевої економічної бази. Описана ситуація в тій чи іншій мірі характерна для усіх регіонів України, так як демографічні та соціально-економічні процеси у них відбуваються за значної кількості спільних знаменників, таких як урбанізація, субурбанізація, зростання продуктивності праці в сільському господарстві, зростання промислового потенціалу слабоурбанізованих територій, особливо тих із них які знаходяться в межах агломерацій великих міст. Важливим в цьому контексті є також відмітити поступове впровадження ринку землі, прогнозованим наслідком якого, як відмічають експерти [192], буде подальша концентрація земельних ресурсів в рамках великих агрохолдингів з їх утилітарним підходом до ведення господарства та низьким рівнем прив'язаності до території.

Політична трансформація та пов'язана з нею економічна реструктуризація призводять до зниження значення аграрного та промислового сектору в активізації трудових ресурсів. В міжнародному контексті, розвиток сфери послуг відбувається переважно в містах. В цьому світлі у гіршому становищі знаходяться слабоурбанізовані території, що актуалізує питання про можливі шляхи їхнього економічного розвитку. Ця проблема особливо актуальна для України, сільське господарство який характеризується значною часткою населення, що проживає в сільських господарствах, що володіють землею, доволі значною роздробленістю сільськогосподарських наділів, однак багато з яких перебувають в довгостроковій оренді у великих агрохолдингів (рис. 3.1).

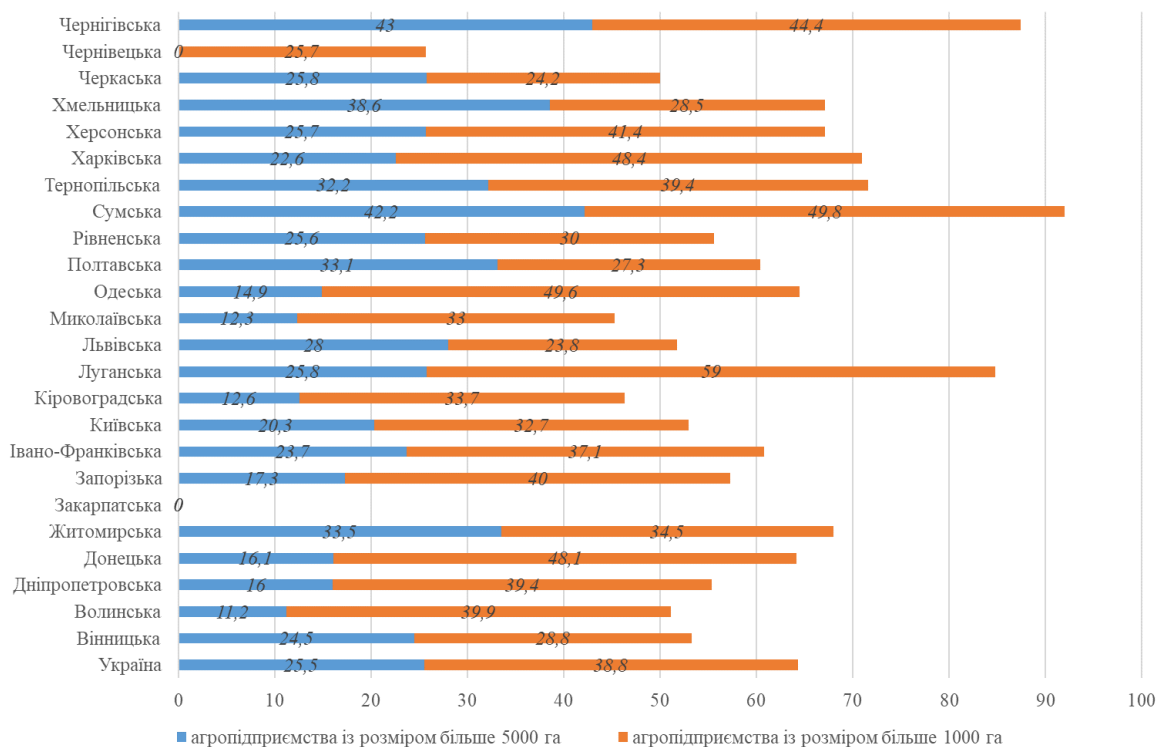


Рис. 3.1. Рівень концентрації земельних угідь в регіонах України (станом на 2022 р.).

Джерело: власне опрацювання на підставі [192]

Як бачимо з рисунку, між регіонами рівень концентрації земельних угідь іноді суттєво відрізняється. При чому, цю різницю не завжди можна пояснити меншою густотою населення регіону та/або рівнем її урбанізації. Очевидно, при поясненні цих різниць слід брати до уваги також чинники іншого характеру: географічні історичні, політичні, ситуативні тощо.

Важливим елементом, що пояснює просторову диференціацію розвитку слабоурбанізованих територій в регіональній системі на осі місто (мегаполіс) – слабоурбанізована територія, є питання просторової доступності. Просторову доступність найчастіше визначають як легкість досягнення певного місця з інших місць [263, 296]. Вона не існує як ознака місця сама по собі – її завжди потрібно визначити, вказавши місця, по відношенню до якого вона, користувачів цієї доступності та засоби, за допомогою яких це простір долається – тобто транспортної доступності [297]. Доступність може бути виміряна відстанню,

часом та/або ціною подолання простору. У проведеному дослідженні мірилом доступності був час у дорозі до регіональних (Тернополя, Івано-Франківська, Херсона та Чернігова) та субрегіональних центрів з усієї території Тернопільської області.

В сучасних умовах, коли для сфери обслуговування та виробництва характерна концентрація у великих міських комплексах, наявність таких центрів є вирішальною з точки зору розвитку окремих регіонів [294]. Доступність до цих центрів зачіпає ряд сфер, в т. ч. рівень і якість життя або інвестиційна привабливість та є важливим елементом просторової організації, що виражається в диференціації привабливості окремих місць, особливо з точки зору ринку праці [335, 368]. Все частіше концепція просторової доступності стає частиною - політично риторики, яка використовується в рамках дискусії навколо питань соціальної справедливості, боротьби із соціальним відчуженням або забезпечення рівних можливостей [364]. Підкреслюється, що доступність до об'єктів соціальної інфраструктури, особливо до навчальних закладів і спеціалізованих медичних установ, а також до робочих місць, є визначальним фактором забезпечення якості життя. У свою чергу, поганий доступ до ключових послуг та робочих місць є одним із вимірів соціального відчуження [328] і все частіше аналізується через призму соціальної справедливості.

Таким чином, в рамках дослідження просторової доступності буде можливим вказати на напрямки змін, що відбуваються зараз як просторовому вимірі, так і у вимірі структури місцевої економіки. Для цього описано сучасну диференціацію економічних процесів у Тернопільській області як регіоні з одним із найменших рівнів урбанізації в Україні. Таким чином, ми представили зв'язок між транспортною доступністю слабоурбанізованих до основних - центрів, які є найважливішими центрами зростання в регіоні, та рівнем економічної активності на цих територіях. Показано залежності від транспортної доступності та економічної активності на цих територіях [60, с. 95].

Враховуючи сучасні макротенденції несільськогосподарська економічна активність може сприяти підвищенню рівня доходів мешканців: як було нами

відмічено раніше, у нинішній соціально-економічній ситуації сільське господарство поступово відходить на другий план як джерело доходу в слабоурбанізованих територіях. Територіальні громади з повністю сільським населенням все частіше не можна ототожнювати з виключно з агропромисловим комплексом. Тим паче таке можна стверджувати про слабоурбанізовані території з міським адміністративним центром

Відповідно до досліджень [56, 67, 79], в територіальних громадах, розташованих поблизу Львівської агломерації навколо міст та селищ міського типу, характеризуються виразними темпами деаграризації. У цих випадках можна вказати на значну диференціацію функцій, високі показники зайнятості в несільськогосподарському секторі та доходів, отриманих від несільськогосподарських робіт. Площа сільськогосподарських угідь в Україні постійно зменшується. За період з 1994 вона поступово зменшувалась – в тому числі за рахунок тіньових схем по виведення їх зі статусу земель сільськогосподарського призначення з подальшим житловим будівництвом [274]. Згідно з даними 2019 року, лише за один період їхня кількість скоротилась майже на 1%. Ситуація щоправда дещо скоригувалась в сторону зростання у попередньому році, але цей факт трактуємо радше як разову реакцію на прийняття закону про ринок землі – довгострокову тенденцію на зменшення кількості, зайнятих у сільському господарстві та сільського населення загалом це не змінює [261].

Водночас варто мати на увазі, що сільське господарство в Україні функціонує в умовах значної націленості на ринок Європейського Союзу, де протягом кількох десятиліть спостерігається перевиробництво частини сільськогосподарської продукції. Багато з них (наприклад, пшениця) належали до однієї з профільних культур в Україні. Також, закриті в теперішніх умовах морські шляхи постачання сільськогосподарської продукції на світовий ринок ускладнюють експорт її на альтернативні європейському ринки.

Тернопільська, Івано-Франківська, Чернігівська та Чернівецька області – це регіонів з доволі високим демографічним потенціалом, переважно в сільській

місцевості. Про їх сільський характер свідчить, серед іншого, індекс урбанізації нижчий ніж в середньому в Україні – понад половина проживають в сільських населених пунктах [138, с. 44-46]. Натомість Херсонська область хоча й відзначається доволі високим рівнем урбанізації (63%), водночас щільність населення є однією з найнижчих в Україні. Останніми роками кількість мешканців, які живуть у містах досліджуваних регіонів, зменшується, хоч дещо повільнішими темпами, ніж кількість тих, хто проживають в селах [18]. Ця зміни є подібними до демографічних процесів, що відбуваються в інших регіонах країни (рис. 3.2).

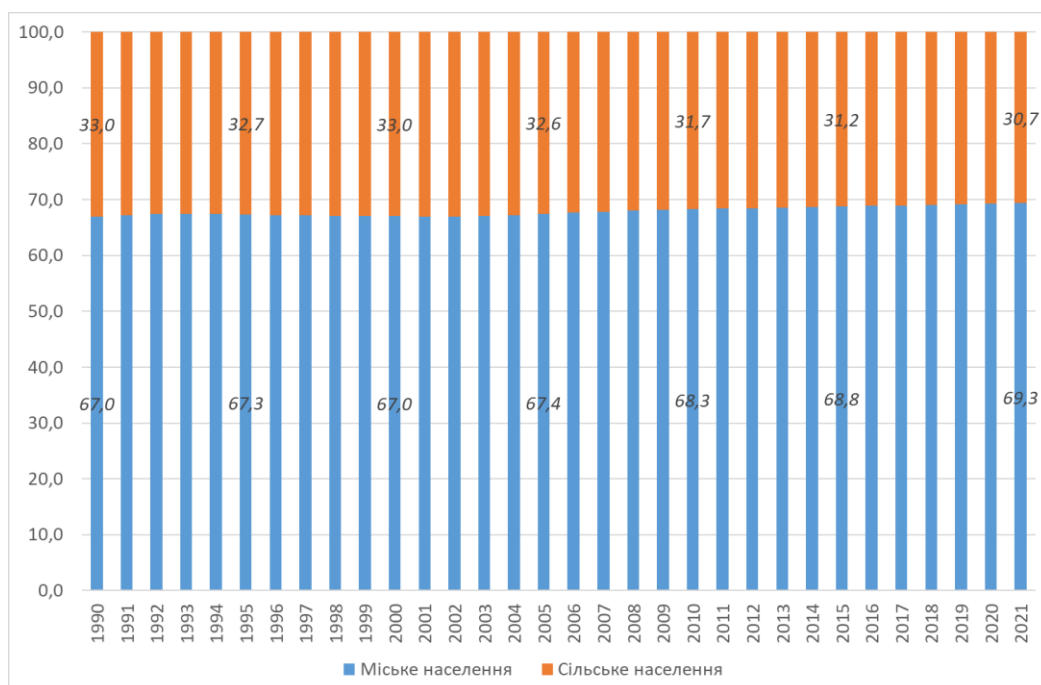


Рис. 3.2. Динаміка структури населення України в розрізі типів населених пунктів

Джерело: побудовано автором на основі [95].

Динаміка зменшення сільського населення у період після 1990 р. є однією з найвищих за період другої половини ХХ століття. Порівняна динаміка між регіонами дає подібні тенденції: спостерігається збільшення відсотка населення, що проживає в міських населених пунктах – явище, яке останніми десятиліттями залишається незмінним. Процеси субурбанізації мали принаймні частково

коригувати цю тенденцію, однак зазвичай статистичні дані, отримані «класичним» способом (на підставі аналізу даних щодо місця реєстрації), не дають змоги зафіксувати цю тенденцію, так як ті особи, котрі де-факто змінюють власне місце проживання, стаючи навіть власниками нерухомості в населених пунктах на теренах слабоурбанізованих територій неподалік великих міст, не відображають цих змін у відповідних реєстрах. Більше того – часто серед таких мешканців самоідентифікація залишається чітко пов'язаною із містом попереднього проживання – містом, яке, зазвичай, залишається місцем постійної зайнятості та відпочинку.

Подібні процеси спостерігаються в більшості українських територіальних громад. Вони дещо відрізняються від тих, що виникають у найбільших центрах, які виконують переважно функції вищого адміністративного рівня. У випадку областей з високим відсотком сільського населення, їхні обласні центри завжди відіграють роль сильного «центру тяжіння», які задають напрямок урбанізаційних процесів. Про його силу свідчить, серед інших той факт, що в них проживає приблизно третина мешканців відповідних областей, а 2 з них (Івано-Франківськ та Чернівці) відносяться до того невеликого переліку міст, в яких спостерігались позитивне сальдо міграції. Останні кілька років відмічається динаміка до збільшення кількості населення в територіальних громадах, розташованих навколо великих міст. Ця тенденція є хорошим прикладом процесів субурбанізації: люди, які переїжджають у приміські зони, - характеризуються, наприклад, рівнем вищої освіти та повністю несільськогосподарськими джерелами доходу [307].

Розроблена типологія територіальних громад базується на підході, обґрунтованому американським вченим Джоном Вебом [428]. Ця типологія бере до уваги дві часто використовувані змінні – темпи природнього приросту та сальдо міграції.

Окрім демографічного виміру процесів, що відбуваються на місцевому рівні, ці два показники є важливою результуючою ознакою для ефективності функціонування економічних систем слабоурбанізованих територій, де

ключовим вигодонабувачем є місцеве населення (як наявне, так і потенційне). Зрозуміло, потрібно бути свідомим дихотомії процесу цілепокладання у стратегічному плануванні територіальних одиниць: з одного боку, при їхньому стратегічному розвитку присутня орієнтація на їхню економічну ефективність, яку можна вимірювати такими показниками, як обсяг власних надходжень до місцевого бюджету, інвестиційна привабливість території, диверсифікованість економічної бази, порівняльна вартість нерухомості тощо.



Рис. 3.3. Графічна інтерпретація типології територіальних одиниць за методом Дж. Вебба

Джерело: [428]

З іншого боку, схилиємось більше до точки зору, за якої місцевий економічний розвиток не слід розглядати як самоціль, а радше як засіб досягнення цілі, в якій критерієм успішності є суспільна/громадська перцепція території (міста, села, селища) як привабливої для проживання. І в такому трактуванні, вважаємо, демографічні показники опосередковано та чітко вказують на цю успішність.

Результати типології вказані для 15 територіальних громад, які за змістовною ознакою можна класифікувати як слабоурбанізовані території (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Типологізація слабоурбанізованих територій за методом Дж. Вебба

Територіальна громада	Природний приріст		Сальдо міграції		Реальний приріст		Тип території
	абсол. знач.	на 1 тис. осіб	абсол. знач.	на 1 тис. осіб	абсол. знач.	на 1 тис. осіб	
Золотопотіцька	76	4,98	-0,79	-12	64	4,20	A
Білоберізька	46	5,15	-1,57	-14	32	3,59	A
Заводська	47	6,80	3,04	21	68	9,84	B
Нижньовербізька	47	3,53	0,38	5	52	3,90	B
Гусятинська	-35	-2,22	3,42	54	19	1,20	D
Городнянська	-52	-2,38	2,56	56	4	0,18	D
Верхнянська	-15	-1,42	4,63	49	34	3,21	D
Семенівська	-167	-10,22	2,08	34	-133	-8,14	E
Малодівицька	-79	-17,17	7,61	35	-44	-9,56	E
Великокопанівська	-69	-9,27	2,96	22	-47	-6,32	E
Станіславська	-93	-12,51	-4,71	-35	-128	-17,22	F
Новоселиця	-119	-4,19	-4,12	-117	-236	-8,31	F
Тавричанська	-15	-2,15	-15,02	-105	-120	-17,16	G
Рукшин	-35	-5,31	-8,50	-56	-91	-13,80	G
Усть-Путила	7	1,32	-2,63	-14	-7	-1,32	H

Джерело: результати дослідження автора

Також, ці територіальні громади було обрано з регіонів з переважаючою часткою сільського населення (Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька та Чернігівська області), та низькою щільністю населення (Херсонська та Чернігівська області, де щільність населення більш ніж вдвічі менше середнього значення по Україні – 75,1 осіб на км²).

Графічна інтерпретація за методом Дж. Вебба для досліджуваних територіальних громад вказана на рисунку:

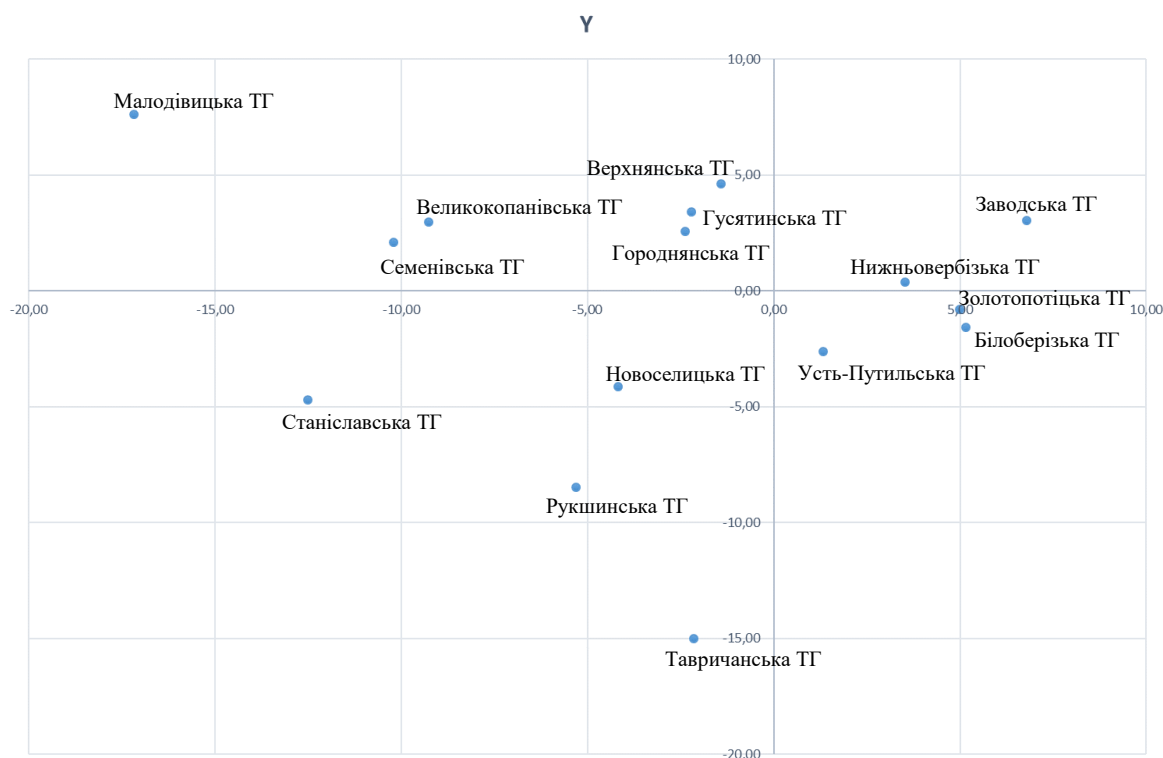


Рис. 3.4. Графічна інтерпретація типології досліджуваних територіальних громад за методом Дж. Вебба

Джерело: результати дослідження автора

Як обґрунтовує О. Карий, у якості такого критерію слід розглядати сальдо міграції. На користь такого підходу свідчить відчутна суб'єктність місцевої влади, котра є однією із ключових зацікавлених сторін, що формують середовища проживання в населеному пункті та територіальній громаді загалом, опосередковано впливаючи таким чином на:

- місцевих мешканців з метою їх переконання пов'язувати власне майбутнє і майбутнє своїх сімей з «малою батьківщиною»;

- потенційних мешканців, які розглядають можливість переїзду в те чи інше місто, село, селище, розташоване в територіальній громаді.

Як бачимо із показників, вказаних у таблиці, у понад половині із

досліджуваних громад спостерігається позитивне сальдо міграції. При чому, практично не спостерігається регіональної прив'язки: територіальні громади майже з усіх областей диспонує цими позитивними з точки зору перспектив розвитку показниками. Таким чином, можемо констатувати відсутність певних економічних чинників регіонального масштабу, які б виключали можливість окремим слабоурбанізованим територіям бути настільки економічно успішними, щоб досягати привабливості проживання на них та/або інвестування в окремі види економічної діяльності, які з суб'єктивних чи об'єктивних причин, стали частиною їхнього економічного профілю.

В цьому контексті показовим є приклад Великокопанівської територіальної громади. Поза близькістю до субрегіональних та/або регіональних центрів, громаді вдалося стати важливим регіональним центром розвитку овочівництва, логістичним хабом для навколишніх великих і малих фермерських господарств. Перша складова економічного потенціалу громади досягається, в першу чергу, завдяки бурхливому розвитку індивідуальних підсобних господарств, та практично жодною мірою за рахунок активності агрохолдингів. Логістичний потенціал формується за рахунок середнього бізнесу, який розвивав роздрібну та гуртову торгівлю з перспективою міжрегіонального покриття власними послугами. В тому числі, існували плани залучення потенціалу залізничного транспорту для зростання привабливості користання з місцевої обслуговуючої агробізнес інфраструктури, яка розвивалась. Як наслідок, привабливість цієї слабоурбанізованої території як місця працевлаштування та місця реалізації підприємницької ініціативи слугувала також зростанню привабливості її як місця проживання для місцевого населення (яке, згідно із соціологічними дослідженнями, декларувало власне бажання залишатись жити в громаді) та потенційних приїжджиків.

Природній приріст є показником більш інерційним за характером своїх змін: певні зміни тенденцій у ньому (а не зміни, які можна охарактеризувати як флуктуації) відбуваються у більш довгостроковій перспективі. Також, показник природного приросту населення є радше показником, що характеризує певні

тенденції розвитку на регіональному (рідше – субрегіонального) та національному рівні. Більше того, на місцевому рівні інструментарій стимулювання позитивних змін цього показника є дуже обмеженими. Таким чином, трактування цього показника слід застосовувати радше як фонового, тобто такого, який характеризує зовнішнє по відношенню до територіальної громади середовище – більш сприятливе (у випадку позитивних значень показника природнього приросту) або ж навпаки (у випадку негативних значень показника).

Як бачимо з табл. 3.1, територіальні громади лише кількох областей мають додатній природній приріст. Водночас, у випадку Усть-Путильської ТГ або Золотопотіцької ТГ ми схильні пояснювати не чинниками, які характеризують специфічну, сприятливу в довгому періоді місцеву економічну ситуацію в тривалій ретроспективі. Скоріш за все, причиною цього є інші, неекономічні фактори, такі як місцеві традиції, норми поведінки, характерні для даних районів проживання. Частково, підтвердженням нашого припущення є доволі високий рівень готовності мешканців до міграції за межі громади (про що свідчать результати проведених соціологічних досліджень) та самі статистичні дані, які цю міграцію фіксують як доконаний факт.

Будучи територіями з переважаючою часткою сільського населення, до недавнього часу формуючим місцевий економічний потенціал видом економічної діяльності, в більшості випадків, було сільське господарство з різним ступенем доданої вартості. Наскільки ситуація змінилась в сучасних умовах, ілюструє рис. 3.5. На рисунку вказані результати опитування населення працездатного віку досліджуваних громад на предмет характеру їхнього працевлаштування. При цьому, наголос робився на укрупненій структурі місцевого господарства, в меншій мірі цікавила сфера зайнятості місцевих мешканців у випадку їхнього працевлаштування за межами громади – зазвичай у найближчому місті – районному або обласному центрі.

Результати опитування підтверджують тезу, що одним із наслідків трансформації в пострадянський період національного господарства у випадку

слабоурбанізованих територій була диверсифікація їхніх економік на користь нових, не пов'язаних з сільським господарством видів економічної діяльності.

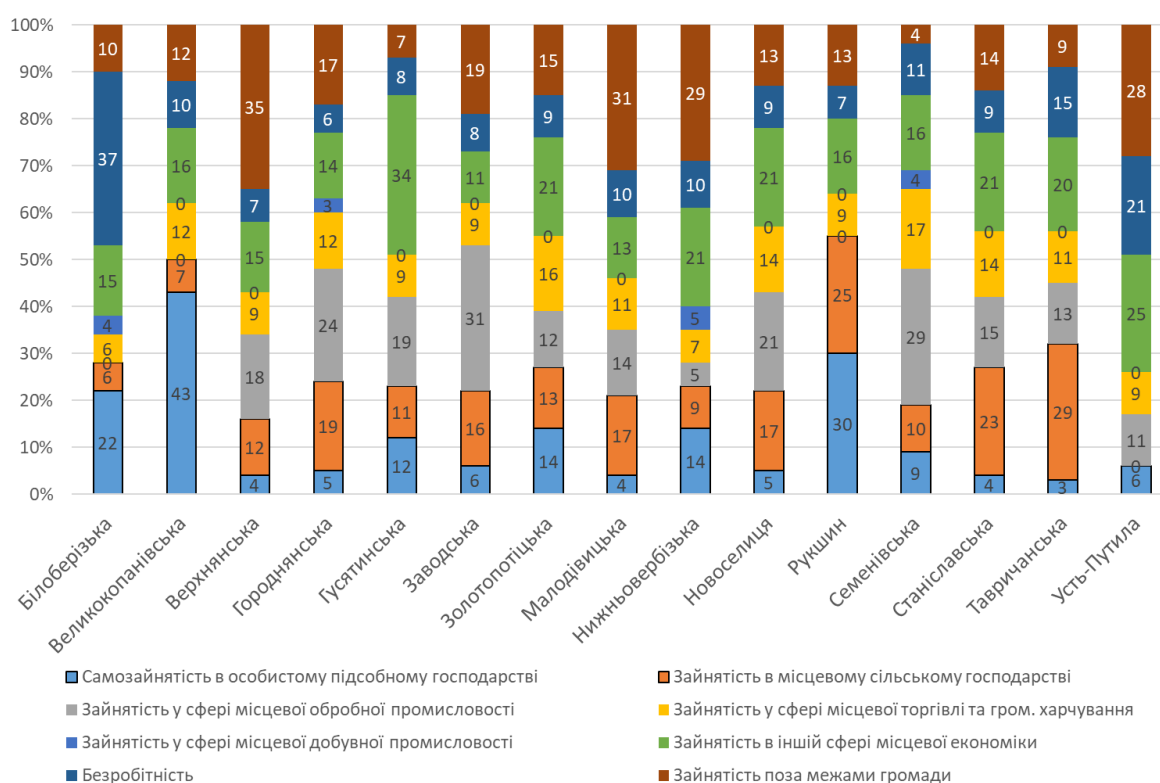


Рис. 3.5. Характер зайнятості місцевого населення досліджуваних територіальних громад (за результатами опитування)

Джерело: результати досліджень автора

Одними із основних тенденцій, які можна в цьому контексті виділити у ретроспективі, є:

- зростання продуктивності праці в агропромисловому секторі національного господарства, який дозволив вивільнити робочу силу з безпосереднього процесу сільськогосподарського виробництва;

- загального занепаду економіки країни, яка у вимірі територій малих міст та прилеглих до них сільських населених пунктів полягала у закритті виробничих потужностей, які спеціалізувались на переробці сільськогосподарської сировини з сусідніх територій;

- перерозподілу земельних ресурсів. На початковому етапі відбувалась їхня деконцентрація – перехід у власність земельних ділянок колишніх колективних/

державних сільськогосподарських підприємств. В подальшому, починаючи з 2010-х років, відбувались зворотні процеси концентрації цих ресурсів навколо агрохолдингів з національним або регіональним покриттям власних інтересів.

Як наслідок, напрямки економічної активності населення, яке проживає на слабоурбанізованих територіях, суттєво змінились, що до певної міри ілюструють дані рисунку 3.5. В сучасних умовах, чітко сільськогосподарський профіль економіки зберігається лише у випадку таких територіальних громад, як Великокопанівська, Рукшинська, Золотопотіцька та Тавричанська територіальні громади. Практично у кожному із згаданих випадків присутня чітка спеціалізація місцевого агросектору, яка дозволяє сформувати локальні економічні квазікластери. Взаємне доповнення підприємств з різних, проте комплементарних, сфер економіки разом із об'єктивно сприятливими чинниками природнього середовища уможлиблює формування висококонкурентної пропозиції на ринку регіональному та національному ринках. Це, в свою чергу, забезпечило сталість в часі економічного профілю цих територій.

Показовим в цьому контексті є приклад згаданої раніше Великокопанівської територіальної громади, в рамках якої протягом останніх десятиліть набуло розвитку овочівництво, ягідництво та вирощування інших сільськогосподарських культур, притаманних для даного регіону. Для обслуговування потоків вирощеної сільськогосподарської продукції в громаді активно почала розвиватись гуртова торгівля сільськогосподарською продукцією. В подальшому, сфера торгівлі, окрім локального покриття, сформувалась як незалежний від місцевого агросектору економічний суб'єкт з понадрегіональним покриттям: на сьогодні безпосередньо в межах с. Великі Копані активно діє та розвивається потужний розподільчий центр. У 2021 році декларувались плани перетворення цього центру в логістичний хаб з можливостями переробки, перепакування сільськогосподарської сировини, її перевезення різними видами транспорту, в тому числі залізницею.

Проте слабоурбанізовані території не є ізольованими від змін, що

відбуваються в економіці країни загалом. Інтенсивність і спрямованість господарських процесів у них, як правило, суттєво відрізняються від, міських територій, особливо великих міських агломерацій. Це не означає, що можемо говорити про загальне зменшення ролі сільського господарства в економічних процесах, що відбуваються в слабоурбанізованих територіях. Те саме можна відмітити і по відношенню до стилю та способу життя сільських мешканців, мешканців малих міст та селищ міського типу, джерел їхніх матеріальних благ. Однак, процеси трансформації національного господарства таки залишили свій відбиток. Особливо помітним він є у випадку двох типів слабоурбанізованих територій: ті, які знаходяться поблизу великих міст та місцевості, найбільш привабливі з точки зору розвитку туризму. Цілком імовірно, що саме такі територіальні громади й надалі зазнаватимуть особливо сильних змін щодо структури їхньої економічної бази у напрямку зменшення ролі у ній сільського господарства.

Місце розташування обраних для дослідження слабоурбанізованих територій по відношенню до важливих субрегіональних та регіональних центрів відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Просторова доступність обраних територіальних громад до
субрегіональних та регіональних центрів

	Територіальні громади	Відстань до обласного центру	Компаративний коефіцієнт якості дорожнього сполучення	Відстань до найближчого міста	Порівняльний коефіцієнт якості дорожнього сполучення
1	Білоберізька	125	1,39	35	1,66
2	Великокопанівська	43	1,28	29	1,66
3	Верхнянська	55	1,12	16	0,68
4	Городнянська	57	1,28	1	1
5	Гусятинська	80	1,33	1	1
6	Заводська	77	1,19	8	1,66
7	Золотопотіцька	87	1,24	27	1,60
8	Малодівицька	163	1	26	1,47
9	Нижньовербізька	62	1,44	11	2,61

Продовження табл. 3.2

10	Новоселиця	29	1,6	1	1
11	Рукшин	59	1,3	18	2,38
12	Семенівська	155	1,25	1	1
13	Станіславська	39	1,38	23	1,09
14	Тавричанська	135	1,05	48	1
15	Усть-Путила	109	1,55	54	1,69

Джерело: власне опрацювання на підставі: [197]

При аналізі просторової доступності слабоурбанізованих територій до важливих в субрегіональному та регіональному вимірах міст нам було важливо сконцентруватись на транспортній близькості цих міст для мешканців обраних територіальних громад: це дозволило проаналізувати, наскільки близькість до них детермінує динаміку процесів деаграризації навколишніх територій. З метою таким чином відкаліброваного аналізу, окрім відстані до обласного та субрегіонального центру, нами було введено компаративний коефіцієнт якості дорожнього сполучення, який висвітлює порівняльну з іншими територіальними громадами пропускну здатність автошляхів. На неї впливають як якість дорожнього покриття, так і ширина доріг, котра у випадку високої інтенсивності руху транспорту може набувати критичної ваги. З огляду на незначну вагу у внутрішньо-обласних перевезеннях, залізничний транспорт було вирішено до уваги не брати.

Аналіз сфер та місця працевлаштування населення слабоурбанізованих територій із накладенням на це даних їхньої просторової доступності до субрегіональних та регіональних центрів, за окремими виключеннями, про які йшлося вище, засвідчує, що близькість до великих міст пришвидшує редукцію сільського господарства в економіках територіальних одиниць: Верхнянська, Заводська, Нижньовербізька та Малодівицька громади (у поєднанні з периферійними Білоберізькою, Тавричанською та Рукшинською громадами) є наглядною ілюстрацією сказаного. На нашу думку, ці процеси є невідворотними та лише набудуть нової динаміки із поступовим входженням в життєву норму

та норму побудови відносин між господарюючими суб'єктами ринку землі.

Подібним чином, територіальні громади, які disponують природнім туристичним потенціалом: кількість осіб, зайнятих у сільськогосподарському секторі економіки (профіль – тваринництво) Усть-Путильської та Білоберізької ТГ (розвинений річковий, зелений та гірський види туризму) протягом останніх років суттєво зменшилась.

Окремо слід відмітити територіальні громади з перспективою розширення місцевої економічної бази у напрямку туризму. Хоча наразі такі громади, як Станіславська та Тавричанська можна охарактеризувати як громади з чітко вираженим сільськогосподарським профілем, однак протягом останніх років, з різною динамікою процесів, місцеве самоврядування на цих територіях започаткувало активізацію розвитку туристичного напрямку, який, як передбачаємо, не призведе до зменшення вагомості місцевого агросектору в абсолютних величинах, проте змінить його відносне значення.

Загалом, сучасні соціально-економічні процеси призводять до поглиблення просторової диференціації економічної діяльності між центрами зростання та - периферійними територіями. В основному це пов'язано з тривалими процесами обслуговування економіки, особливо в частині активізації трудових ресурсів. Послуги, особливо вищого порядку, зосереджені в містах, переважно великих, що посилює їх значення зі зниженням ролі сільської місцевості. В основному це стосується сільської місцевості, розташованої в районах із недостатньо розвинутою дорожньою інфраструктурою та мережею пасажирського сполучення, що є обмеженням щодо транспортної доступності до та з цих територій.

У випадку України головною перешкодою для економічної активізації слабоурбанізованих територій є економічно слабо розвинені міста цих територій. Субрегіональні міські центри, які є найважливішими економічними центрами для сусідніх територій, наразі не мають достатнього економічного потенціалу, щоб мати більший вплив на економіку своїх субрегіонів. Малі міські центри демонструють сильні тенденції до відтоку населення - особливо ті, що

розташовані в периферійних районах і містах, де домінувала промислова функція. Сільські ж території, особливо розташовані в південній та східній частині України, характеризуються переважанням відтоку населення та негативними значеннями народжуваності. Популяційні процеси, що нині відбуваються на слабоурбанізованих територіях, консолідують ситуацію на місцевих ринках праці.

3.2. Роль та місце слабоурбанізованих територій на осі «центр-периферія»

Агломерування, урбанізація є щораз більш загально застосовуваними термінами для визначення соціально-економічних процесів, що відбуваються в сучасному світі. Цивілізаційний прогрес, котрий значною мірою пов'язується сьогодні із глобалізацією економіки, збільшеною міжгалузевою та просторовою мобільністю капіталу, товарів і людей - в щораз більшій мірі впливає на структуру та динаміку процесів соціально-економічних процесів [1, 352]. Якісно нові процеси у користуванні територією вимагають від науки і практики пояснення причинно-наслідкових співвідношень і того, щоб сформулювати правила, які б описували ці процеси. Для опису цих явищ все частіше вживають поняття урбанізації, агломерації, яким часто приписується, залежно від потреб, різноманітні значення. Це породжує багато розбіжності і контрверсій в середовищі науки і практики. Такий стан справ становить мотивацію до глибшого пізнання змін, що стаються, однак інтерпретаційні розбіжності в цьому контексті відіграють роль істотного пізнавального бар'єру.

Ситуацію ускладнюється також загострення процесів міжтериторіальної конкуренції за обмежені за своєю природою інвестиційні ресурси та туристичні потоки. Це, в свою чергу, актуалізує як для окремих населених пунктів, так і їхніх формальних та неформальних об'єднань (яким, зокрема, і є міська агломерація) потребу удосконалення концептуальних підходів щодо територіального

управління та приведення їх у відповідність до вимог зовнішнього середовища, умови діяльності якого слід описувати маркетинговими категоріями.

Зазначена тематика дослідження охоплює окремі сфери зацікавлення економічної науки, в межах яких і досі існують своєрідні «білі плями». До таких сфер відносимо: можливості застосування маркетингової концепції в муніципальному управлінні та ту підгалузь регіональної економіки, котра пов'язана із вивченням тенденцій, норм та правил, за якими відбувається взаємовплив на соціально-економічний розвиток населених пунктів в рамках агломераційних утворень.

Щодо першої сфери, такими білими плямами залишаються як узгоджене розуміння сутності маркетингової діяльності на рівні міста, так і точка зору стосовно інструментарію територіяльного маркетингу. З огляду на вагомість вищезазначених питань та задля уникнення різночитань дотримуватимемось підходу, описаного у [64], згідно з яким під територіальним маркетингом слід розуміти комплексну діяльність з управління місцевим економічним розвитком, метою якої є підвищення ефективності діяльності місцевої економічної системи шляхом створення кращих, порівняно з іншими населеними пунктами, умов для діяльності економічних суб'єктів. При цьому, такого роду діяльність здійснюється в рамках комплексу маркетингу у класичній його конструкції, яка передбачає використання товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик.

Стосовно іншої сфери, особливу увагу звертають на себе неузгодженості, що стосуються визначення критеріального комплексу, необхідного для дефініції компактного скупчення населених пунктів як агломераційного утворення та подальшої делімітації його кордонів. Агрегуючи підходи, запропоновані у різних наукових джерелах, як принципово тотожні критерії визначення агломерацій виокремимо такі, як наявність практики масових поїздок в трудових, навчальних, побутових, рекреаційних та інших цілях; географічна близькість населених пунктів, вимірювана у часовій доступності наявними транспортними коридорами (в першу чергу – автошляхами та залізницею); наявність регулярного транспортного сполучення. При цьому, стверджуємо, що наявність

тісних господарських зв'язків підприємств, розташованих в рамках агломераційного утворення (в тому числі, в рамках формування економічних кластерів), є, в значній мірі, іманентно притаманною організації економіки такого роду території, однак, при цьому, не є необхідною умовою для формування її меж [181].

Згідно із вище переліченими критеріями, та ґрунтуючись на працях українських вчених [179, 253], в рамках Львівської агломерації (окрім тих, котрі адміністративно належать до Львівської міської ради) слід розглядати ті територіальні громади колишніх Городоцького, Жовківського, Кам'янка-Бузького, Миколаївського, Перемишлянського, Пустомитівського та Яворівського районів, які або знаходяться в безпосередній близькості до Львова, або за рахунок розвиненої на рівні регіону мережі транспортних комунікацій формують з ним інтегральну єдність з перспективи задоволення поточних потреб населення. Львівська агломерація до моноцентричних агломераційних утворень країн з перехідною економікою, що активно розвиваються завдяки висококваліфікованим трудовим ресурсам, інноваціям і ринковій інфраструктурі. Однак її агломераційний потенціал перебуває у стадії формування, чому сприяє прикордонне розташування, активізація торговельно-економічних відносин з державами Євросоюзу та дифузія інновацій, розвиток підприємництва та ринкової інфраструктури.

Серед обмежувальних чинників формування Львівської агломерації виділяють такі:

– саме місто-ядро агломерації Львів не досягло показників мільйонного населення, що значно ослаблює його агломераційний вплив на навколишні території;

– в агломерованих містах подекуди простежується недостатня концентрація висококваліфікованого промислово-виробничого персоналу та ресурсів капіталу, що обмежує можливості формування агломераційного ефекту території [179]

Історично, економічна база міст цих районів формувалася на підставі різних чинників, зумовлених їх географічним розташуванням, близькістю транспортних шляхів, сировинною забезпеченістю навколишніх територій і т.п. При цьому природно, що на протязі усього періоду їх розвитку, в тій чи іншій мірі, у них існували більш тісні соціально-економічні зв'язки із Львовом як найближчим до них великим містом, аніж із іншими, віддаленішими містами, регіонами. З часом, розвиток соціальних, культурних потреб населення, підвищення рівня його мобільності, зміни у організації економіки регіону поступово спричинялися до все більшого ущільнення взаємозв'язків між такими територіальними громадами, як Городоцька, Жовківська, Кам'янка-Бузька, Миколаївська, Пустомитівська та інші із містом-ядром Львівської агломерації – Львовом – центром одноіменної громади.

Вищеописувані процеси є відображенням того, що й саме поняття «місто» істотно трансформувалося. Будучи формою розселення людей на території, місто здавна асоціюється не лише з місцем, де зосереджується несільськогосподарська діяльність (індустрія, торгівля, транспорт і т.д.), але і з місцем, де скупчується населення, концентрується житлова площа, схрещуються дороги. Поняття «місто» нерозривно пов'язане з представленням його як певного центру – у функціональному, поселенському чи іншому аспекті. Можна відзначити, що виконання різних функцій такого центру є не менш типовою для міст, ніж їх, донедавна найбільш важлива, індустріальна роль. У цьому сенсі міста як центри здавна виявлялися так би мовити «в фокусі» територіальної структури розселення, але разом з тим залишалися лише окремими, хоча і фокусними точками на певній території.

Сутність нових видозмін, привнесених у розвиток громад виражається у трансформації слабоурбанізованих територій, розташованих навколо міських агломерацій та формування населених пунктів цих територій міст як точкових форм розселення поруч з великими містами. Виробничі, трудові, культурні зв'язки між містом і його оточенням на певному, досить високому рівні розвитку

продуктивних сил стають настільки тісними, що ні місто-ядро, ні прилеглі до нього території один без одного існувати не можуть [21, с. 16-22; 213; 130; 160].

Саме така змістовна цілісність співіснування міст Львівської агломерації спонукає до пошуку підходів та рішень, які б сприяли подоланню бар'єрів та використання можливостей зовнішнього середовища для економічного розвитку цих міст в рамках спільної платформи інтересів [61, 64, 101, 345]. Беручи до уваги той факт, що одним із основних джерел такого економічного розвитку є інтенсифікація процесу залучення інвестиційних ресурсів, взаємоузгодження інтересів територіальних громад окремих міст Львівської агломерації у цій сфері бачиться особливо актуальною. Потенційний інвестор в даному випадку, при виборі місця реалізації інвестиційного проекту, виступатиме по відношенню до певної території у вигляді споживача/покупця, котрий приймає рішення про «купівлю» на підставі комплексу її об'єктивних та суб'єктивних характеристик як своєрідного «товару». Сам же суб'єкт пропонування цього «товару» повинен використовувати весь «набір засобів впливу на цільовий ринок (потенційних інвесторів), маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку (локалізації інвестиційних ресурсів у визначеній місцевості)» – комплекс маркетингу.

В цьому контексті слід зазначити, що вироблення спільного підходу для слабоурбанізованих територій, розташованих навколо міських агломерацій в рамках інтегрованого комплексу маркетингу натикається на ряд як об'єктивних, так і суб'єктивних бар'єрів, дослідження та аналіз яких потребують окремої уваги.

Зрозуміло, що кожна територіальна громада, як окрема адміністративно-територіальна одиниця, не лише має можливість (в рамках власних компетенцій), але й зобов'язане планувати та реалізувати власну діяльність по залученню інвестицій в місцеву економіку. Проте, органи місцевої влади цих громад повинні також усвідомлювати й ту довгострокову вигоду, яка постає від усунення антагоністичних принципів співіснування сусідніх територій. Очевидність вигоди від співпраці, зумовлена об'єктивністю ситуації взаємної

залежності територій агломерації одне від одного, повинна, на думку автора, слугувати переконливим аргументом для відповідних органів місцевого самоврядування щодо потреби прийняття консенсусного рішення в рамках формування концептуального проєкту взаємодії Львівської агломерації як цілісного утворення [64].

Додатковим аргументом такої вигоди (на нашу думку – основним) є той факт, що жодна із слабоурбанізованих територій (як, зрештою, в значній мірі, і місто-ядро Львівської агломерації Львів) не є самодостатнім у формування комплексних пропозицій для потенційних інвесторів, оскільки при реалізації інвестиційних проєктів практично завжди, у тій або іншій формі, зачіпаються інтереси територіальних громад сусідніх населених пунктів: сіл, селищ міського типу, міст.

Підтвердженням сказаному вище може слугувати аналіз соціально-економічного профілю вибірки п'ятиох малих міст агломерації: Городка, Жовкви, Кам'янки-Бузької, Миколаєва та Пустомит.

В таблиці 3.3 представлена загальна характеристика досліджуваних міст.

Доповнюючи дані таблиці 3.3, соціально-економічний профіль міст Львівської агломерації можна описати наступними характеристиками:

- ✓ Залежність значної кількості місцевих підприємств від місцевої сировини: практично усі підприємства харчової промисловості згаданих використовують потенціал прилеглих територій, не завжди обмежуючись кордонами районів, адміністративними центрами яких вони є. Водночас, лише деякі із них здійснюють збут власної продукції не лише в локальних межах, але й у національному масштабі (ТОВ «Яблуневий дар», ТОВ «Галфрост»).

Також, практично 100% є залежність від місцевих корисних копалин таких великих підприємств, як ПрАТ «Миколаївцемент» і ТДВ «Пустомитівське заводууправління вапнових заводів».

Таблиця 3.3

Характеристика досліджуваних малих міст Львівської агломерації

№ з/п	Адмін. центр громади	Коротка характеристика	Кількість мешканців, тис. ос.	Відстань до Львова, км.		Рік заснування	Рік надання статусу міста
				авто-шляхами	залізничною		
1	Городок	Місто з туристичним потенціалом. Промисловість міста диверсифікована: її основу складають підприємства, що спеціалізуються на виробництві поліетиленових та пластикових труб, будівельних, швейних виробів, продукції машинобудування, різних видів продукції харчової промисловості.	15,9	28	32	1213	1387
2	Жовква	Вагомий туристичний центр. Основні галузі промисловості – харчова та деревообробна.	13,5	24	32	1597	1603
3	Кам'янка-Бузька	Переважаючими галузями промисловості в є лісопереробна та харчова.	10,9	39	40	1411	1448
4	Миколаїв	Важливий промисловий центр Львівської області. Основними працедавцями є підприємства галузі будівельних матеріалів.	14,8	40	–	1570	1940
5	Пустомити	Виробнича база представлена підприємствами галузі будівельних матеріалів, машинобудування, харчової промисловості.	9,0	19	22	1441	1988

Джерело: власне опрацювання на підставі [182]

- ✓ Скерованість вагової частини збутового потенціалу місцевих підприємств на ринок Львова: зрозуміло, що ця характеристика не є беззаперечною, про що свідчать приклади, окрім іншого, «Яблуневого дару», «Галфросту» та ряду інших фірм. Однак, ринок збуту більшості підприємств досліджуваних міст в умовах сьогодення доволі часто окреслюється географічними межами Львівської області загалом та міста Львова зокрема.
- ✓ Високий рівень зайнятості місцевого населення на підприємствах та установах м. Львова. Таку ситуацію із зайнятістю населення малих міст Львівської агломерації зумовлюють і низький рівень пропозиції на місцевих ринку праці, і певний її рівень на ринку праці Львова. При чому, складається, з першого погляду, парадоксальна ситуація, за якої на багатьох підприємствах досліджуваних міст працевлаштовуються

не місцеві мешканці, а мешканці прилеглих сіл. Водночас, можливість отримання вищої заробітної плати, спонукає перших до пошуку праці за межами міста: з огляду на найпростішу географічну доступність – в першу чергу у Львові. («маятникова міграція»).

Функціональна структура Львівської агломерації, в значній мірі, підпорядкована багатогалузевому господарському комплексу Львова – історико-культурного і адміністративного центру з метрополісними видами діяльності (фінанси, наука, виставкова діяльність, науковий конгресовий туризм тощо). Таким чином, інвестиційно-привабливими видами економічної діяльності, на які слід робити наголос у проектуванні пропозицій для потенційних інвесторів в малих містах агломерації, повинні становити ті, котрі сприяють формуванню в її рамках економічних кластерів – географічно близьких груп взаємопов'язаних компаній і суміжних установ у певних сферах, котрі мають спільні характеристики та взаємодоповнюють одна одну [65, 68]. Такий підхід надасть векторності діям органів місцевого самоврядування слабоурбанізованих територій Львівської агломерації по залученню інвестицій в місцеву економіку, слугуватиме своєрідним дороговказом для можливих інвесторів, а також – і це головне – сприятиме формуванню ефекту синергії для всієї економічної системи агломерації.

Синергічний ефект у даному випадку виражатиметься у «доданій» вартості по відношенню до складових елементів, яка проявляється у процесі взаємодії. Локальна синергія, яка виникає в результаті концентрації людей, капіталу, засобів виробництва, знижуватиме або збільшуватиме витрати функціонування суб'єктів в рамках агломераційного утворення. Позитивна взаємодія (позитивні наслідки синергії), що відбувається між цими складовими, утворюватиме нову якість, яка власне і є джерелом формування мегатовару агломераційного утворення.

Наглядним прикладом у цьому випадку може слугувати практика використання туристичного потенціалу Львівської області та Львівської

агломерації зокрема. Йде мова про те, що в регіоні існує велика кількість населених пунктів (окрім власне Львова), привабливих з туристичної точки зору: Жовква, Городок, Олесько, Золочів, Звенигород та інші. Однак, у жодному із вищевказаних випадків не можна говорити про завершений туристичний продукт, який забезпечує його споживача комплексним обслуговуванням готельно-ресторанного комплексу, підприємствами торгівлі, дозвілля, мериторичним проведенням тривалого (понад 1 день) часу. Лише поєднання зусиль декількох міст, котрі диспонують тими чи іншими туристичними ресурсами, дозволяє сформувати багатоеlementну пропозицію-продукт, привабливу з точки зору певного типу економічно вигідного туриста.

Орієнтиром при визначенні видів економічної діяльності, які мають формувати економічні кластери, повинна бути як існуюча структура економічної бази агломерації (і, в першу чергу, її міста-ядра Львова), так і перспективні напрями її диференціації. Водночас, поряд із направленістю економічної бази цих міст на економіку Львова та значною їх залежністю від неї, специфікою малих міст Львівської агломерації є їхня географічна близькість до кордонів Європейського союзу. Звичайно, прикордонне положення агломерації підсилює потенціал агломерації загалом, однак така близькість створює також вагомі можливості для диверсифікації економік малих міст агломерації у напрямку часткового унезалежнення їх від ефективності функціонування економічної системи Львова загалом та економічних кластерів, сформованих, в значній мірі, на її основі, зокрема.

На перший погляд, сформульоване таким чином твердження дещо дисонує із попередніми рекомендаціями щодо формування на території Львівської агломерації комплексу економічних кластерів. Однак, з іншого боку, не можна не враховувати й ті загрози, які з собою несе виключна орієнтація економік малих міст агломерації на певний вид економічної діяльності (монопрофільність) чи їхню надмірну залежність від економічної системи міста-ядра. Розширення маркетингової спеціалізації цих міст повинне забезпечити стійкість економіки міста на фоні ймовірних флуктуацій на тих чи інших товарних ринках.

Окремо, в рамках зазначених об'єктів дослідження (малих міст-адміністративних центрів сільських територій, об'єднаних в рамках новоутворених територіальних громад Львівської області: Городоцької, Жовківської, Кам'яно-Бузької, Миколаївської та Пустомитівської) проводилось вузькопрофільоване опитування на предмет ідентифікації рівня акцептації міжмуниципальної співпраці територіальних громад в рамках інтегрованого агломераційного утворення.

Дослідження проводилось шляхом опитування двох груп респондентів – експертного середовища та місцевих чиновників – із подальшим застосуванням (в окремих випадках) методу глибинного інтерв'ю для виявлення причинно-наслідкових зв'язків тих чи інших тенденцій, явищ, які отримали відповідну оцінку в рамках дослідження.

Важливий блок запитань стосувався сфери суб'єктивних оцінок представників місцевої влади, а саме факту близькості розташування їхніх територій до центру Львівської агломерації м. Львова (рис. 3.6) та пріоритетизація на цьому фоні ресурсів даних територій для подальшого їх розвитку (рис. 3.7). Це дозволило сформулювати загальний образ системи координат, в якій знаходяться місцеві органи влади в контексті оцінювання ними сьогоденного рівня соціально-економічного розвитку міст та їхнє бачення бажаної траєкторії розвитку досліджуваних міст в економічному вимірі. При чому, левову частку опитуваних склали працівники, котрі знаходяться не на виборних посадах чи посадах, в значній мірі залежних від виборчих циклів, а фахівці середньої ланки, середній вік роботи в структурі ОМС яких складає понад 11 років. Таким чином, отриману в результаті дослідження інформацію слід трактувати як релевантну в не залежності від середньострокових часових перспектив.

Як видно з рисунку 3.6, опитані працівники ОМС сприймають близькість власного міста до Львова швидше як перевагу (на 92%) аніж недолік (8%), що в сумі дає відчутну корисність або слугує потенційної можливістю як на особистісному рівні, так і на рівні всієї місцевої економічної системи. При цьому,

що засвідчило подальше обговорення, вищенаведена оцінка продиктована не лише емоційно-раціональним сприйняттям факту такого географічного розташування, притаманним для внутрішнього обґрунтування індивідуальних вигод, які від цього існують. За цим також криється усвідомлене на підставі досвіду співпраці з бізнес-середовищем та моніторингу економічних процесів на місцевому рівні оцінювання взаємозв'язків, котрі існують між різними місцевими господарюючими суб'єктами та їхніми споживачами/партнерами у м. Львові.

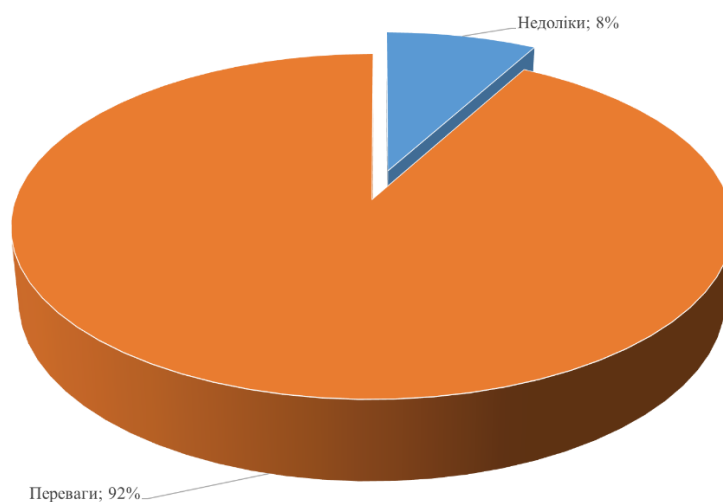


Рис. 3.6. Сприйняття працівниками ОМС близькості території до Львова як недоліку чи переваги

Джерело: результати власних досліджень

У якості логічного підтвердження можна сприймати оцінювання пріоритетності т.зв. «ресурсів» територій, розташованих навколо Львівської агломерації для їх подальшого економічного розвитку, графічна інтерпретація якого зображена на рисунку 3.7.

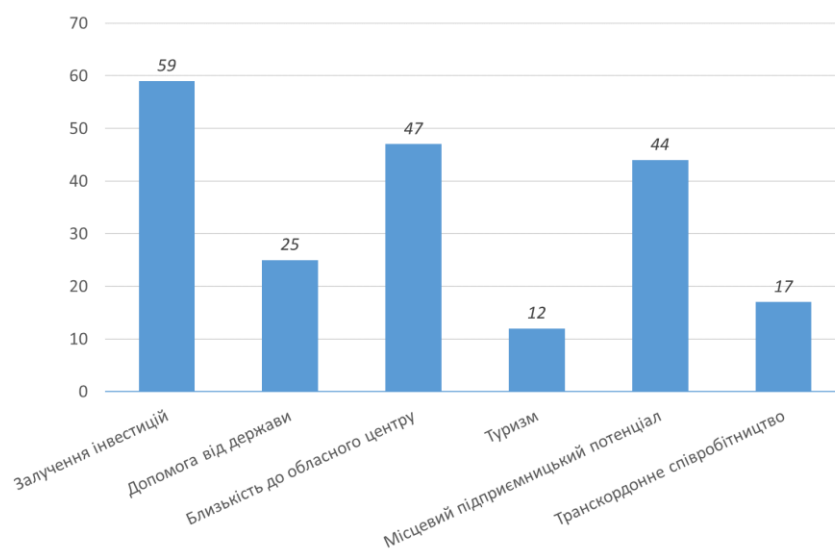


Рис. 3.7. Пріоритетизація працівниками ОМС ресурсів територій, розташованих навколо Львівської агломерації, для подальшого їх розвитку

Джерело: результати дослідження автора

Як видно з рисунку, у якості основних рушійних сил для економічного розвитку цих територій опитані виокремлюють такі варіанти, як «залучення інвестицій», «близькість до обласного центру» і «місцевий підприємницький потенціал». Іншими словами, висловлену в сукупності позицію можна трактувати як «розрахунок на власні сили», на фоні чого «допомога від держави» розглядається представниками місцевої влади як варіант зі слабкою актуальністю в існуючих на сьогодні умовах. На нашу думку, представлені результати слід сприймати як позитив, оскільки, ставлячи на перші позиції важливість залучення інвестицій в місцеву економіку, використання місцевого підприємницького потенціалу, вони тим самим вказують на раціональність в оцінюванні можливостей та шляхів подальшого розвитку економічних систем досліджуваних територій. Водночас, у варіанті «близькість до обласного центру» також прослідковується раціональний аргумент, аналогічний тому, що наводився вище.

У другому блоці запитань розглядалось питання взаємного відношення один до одного периферійних по відношенню до Львова територій та самого міста-центру агломераційного утворення (рис. 3.8 і рис. 3.9).

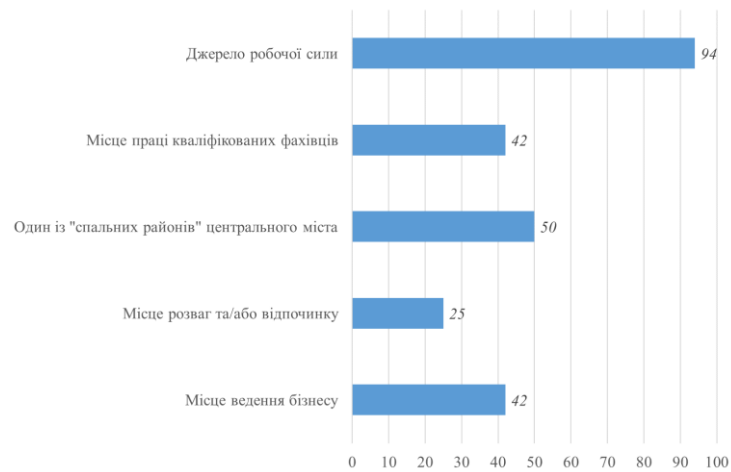


Рис. 3.8. Оцінювання ролі периферійних по відношенню до Львова територій та самого міста-центру агломераційного утворення

Джерело: результати власних досліджень

Графічна інтерпретація результатів оцінювання «класичної» ролі периферійних територій неподалік або в межах міської агломерації, здійснена експертами шляхом градації від найважливішого до найменш важливого, засвідчила, що найчастіше мале місто слугує для міста-ядра агломерації своєрідним джерелом робочої сили, а також одним із його «спальних районів». Ці дві ролі як подібні за змістом, так і дещо між собою різняться, оскільки остання, на відміну від попередньої, котра розглядає як активних індивідуумів місцевих мешканців, висвітлює тенденцію субурбанізації, тобто поступової міграції населення великих міст у менші, не віддалені від них, населені пункти [344, с. 59-69]. В значній мірі, саме такою і є роль цих населених пунктів, розташованих неподалік від великого міста, значна частина мешканців яких працює на підприємствах/установах у м. Львові. Водночас, хоча й це явище ще не набуло масштабів тенденції, спостерігається й рух у зворотному напрямі, коли львів'яни (з різних причин) переїжджають мешкати у менші населені пункти неподалік Львова:.

Роль міста-ядра агломерації по відношенню до навколишніх територій (рис. 3.9) оцінювалась окремо експертним середовищем та працівниками ОМС.

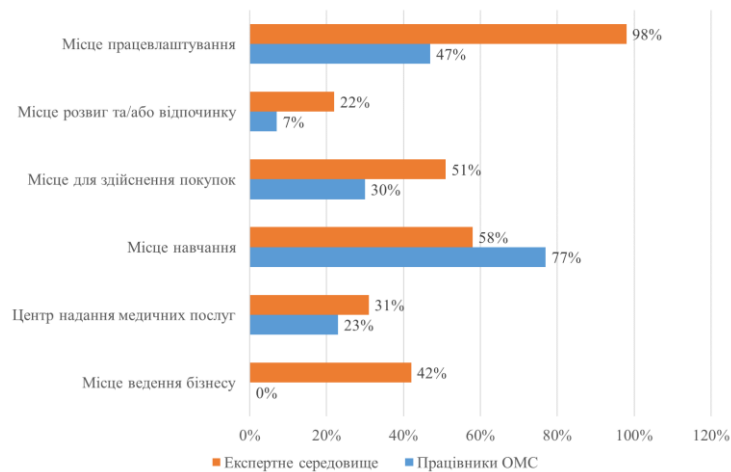


Рис. 3.9. Оцінювання ролі міста-ядра агломераційного утворення та навколишніх територій

Джерело: результати власних досліджень

Як видно з даних, наведених на рисунку 3.9, думки двох груп респондентів дещо розбіглися. У якості основної ролі для центрального міста агломерації експертами було виокремлено варіант «місце працевлаштування», тоді як представниками з навколишніх територій більше підкреслювалась роль міста-ядра як навчального центру, також наголошувалось на його торгівельній функції та функції «центру надання медичних послуг». У цьому бачиться специфіка випадку Львівської агломерації, яка, ймовірно, повинна вказувати на можливі альтернативи його економічного розвитку.

Третій блок запитань, більший за своєю інформаційною місткістю, стосувався безпосередньо можливостей налагодження міжмуніципальної співпраці в рамках агломераційного утворення для вирішення спільних проблем / використання можливостей економічного розвитку території. Зокрема, одним із базових для здійснення подальшого аналізу результатів опитування, були відповіді респондентів на питання стосовно перспективності шляху узгодження інтересів в рамках окремо взятої міської агломерації (рис. 3.10). При чому, як і в усіх подальших запитаннях даного блоку, оцінка експертного середовища стосувалась міських агломерацій України загалом, тоді як представники ОМС

досліджуваних малих міст оцінювали аналогічні показники по відношенню до Львівської агломерації безпосередньо.

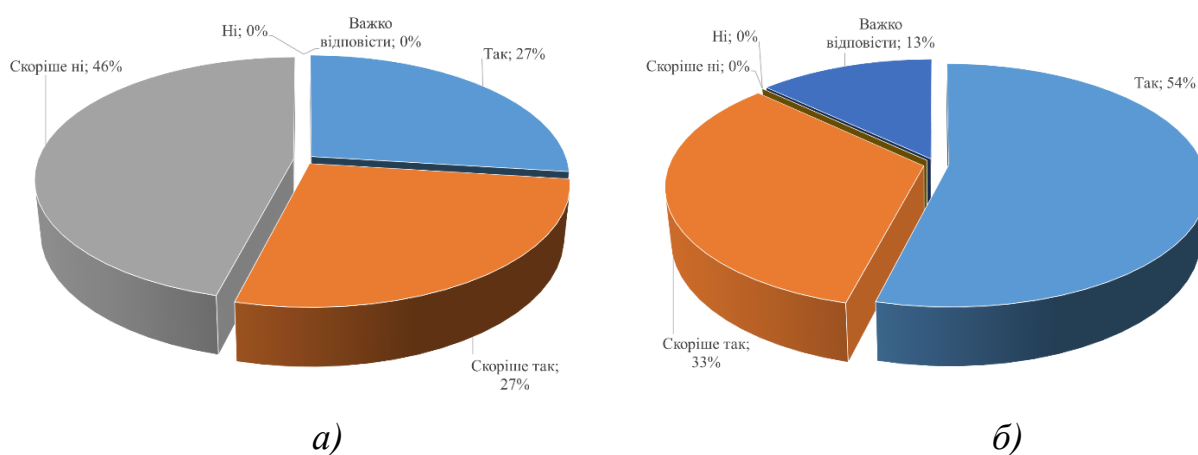


Рис. 3.10. Оцінювання перспективності міжмуніципальної співпраці в рамках агломераційних утворень загалом (експертами – «а») та Львівської агломерації зокрема (працівниками ОМС – «б») в рамках реалізації власних завдань економічного розвитку

Джерело: результати власних досліджень

Із даних, наведених на рис. 3.10, можемо зробити висновок, що експертне середовище більш песимістичне, у порівнянні із працівники ОМС, при оцінюванні можливостей налагодження умов міжмуніципальної співпраці в рамках агломераційних утворень: відповідно 54% ствердних відповідей проти 87%. Така розбіжність, окрім іншого, є відбитком досвіду експертів у співпраці із представниками різних органів місцевої влади, який радше вказує на вагому присутність елементів взаємопоборювання та конкуренції у відносинах між окремими органами місцевої та державної влади як по вертикалі (між різними адміністративно-територіальними рівнями: місто-район-область), так і по горизонталі.

Водночас, високий показник акцептації серед представників місцевої влади можливостей співпраці в рамках Львівської агломерації можна сприймати як важливий адміністративний ресурс для формування інтегрованої системи маркетингового управління в рамках Львівської агломерації. Наявна в профільному законі норма про окрему форму такої співпраці слід сприймати як

додатковий аргумент можливості для її налагодження. Навіть за відсутності сучасних умов обмеженості фінансових ресурсів, завжди існує цілий ряд економічних питань, які можна, ба – навіть необхідно та й взагалі єдино можливо, вирішувати органам місцевої влади на умовах співпраці із сусідніми територіальними громадами. Прикладом в цьому контексті може бути питання залучення інвестиційних ресурсів в місцеву економіку, в рамках якого необхідним є формування комплексу маркетингових заходів впливу на потенційного інвестора (як ймовірного «споживача») таким чином, який би дозволив гармонізувати зовнішній образ агломерації як цілості за рахунок ефекту синергії сильних сторін, якими характеризується економіка кожної з територіальних громад, які до неї належать.

Очевидно, і на цьому вже наголошувалось вище, на сьогодні в Україні немає «завершених» прикладів ініціативи окремих органів місцевого самоврядування щодо співпраці в рамках певного агломераційного утворення, направлених на формування певних механізмів взаємодії у прийнятті рішень у сфері залучення інвестицій. Лише частково таким прикладом можна вважати власне Львівську агломерацію. Тим паче, не можна говорити про налагодження співпраці на довгостроковій, системній платформі. Однак, в контексті адміністративно-територіальної реформи важливою виступає експертна оцінка можливостей налагодження зв'язків міст в рамках окремих агломерацій для вирішення широкого кола актуальних питань місцевого розвитку (рис. 3.11).

Результати опитування, подані на рисунку 6, засвідчують значний песимізм експертів у цьому питанні: менше третини визначають вказану можливість як можливу до реалізацій у найближчій перспективі (3-5 рр.). З огляду на глибинність питань, які передбачається вирішити для створення умов та пропагування ідеї міжмуніципальної співпраці у будь-яких понадтериторіальних утвореннях (в т.ч. таких як міські агломерації), беручи до уваги широкий спектр різного роду політичних, економічних, ментальних та інших бар'єрів, які при цьому слід подолати, така оцінка виглядає цілком логічною.

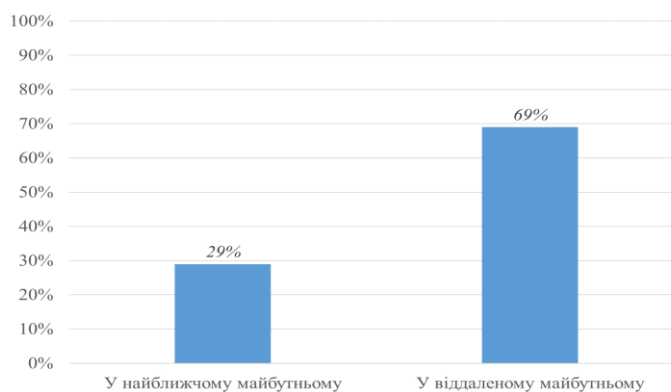


Рис. 3.11. Оцінювання експертами можливості налагодження тісних зв'язків територіальних громад в рамках агломераційних утворень для вирішення питань в економічній сфері

Джерело: результати власних досліджень

Водночас, більш віддалені перспективи (понад 5 рр.), на думку експертного середовища, відзначатимуться активізацією практики налагодження взаємовигідних відносин окремих міст, які географічно належать до певних агломерацій. При усій умовності такої оцінки, її необхідно сприймати як відображення зростаючої актуалізації проблематики кооперації окремих територіальних громад, які за своїм як фінансовим, так і територіальним та фаховим потенціалом апріорі не спроможні самотійно вирішувати ті чи інші питання місцевого економічного розвитку. В умовах конкуренції територій за обмежені інвестиційні ресурси все більш очевидною стає необхідність формування інтегрованої системи маркетингового управління міською агломерацією як єдиним територіальним утворенням. Це дозволить окремим її частинам складовим (населеним пунктам) реалізувати «ефект синергії», який у даному контексті означатиме створення більшої доданої корисності територіального мегатовару, потенційним споживачем котрого є як місцевий, так зовнішній по відношенню до даної території інвестор.

В цьому контексті розподіл відповідальності за успішність процесу налагодження співпраці міст в рамках агломераційних утворень, на думку експертів, виглядає наступним чином (рис. 3.12).

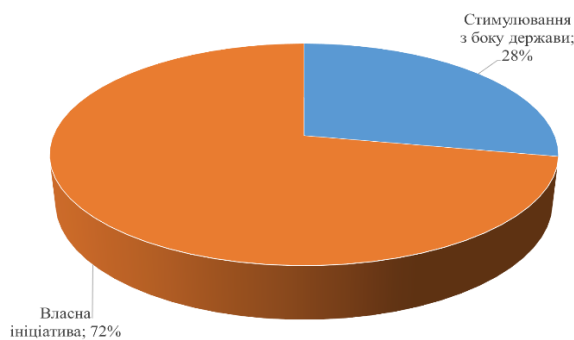


Рис. 3.12. Оцінювання експертами ролі власної ініціативи та стимулювання з боку держави для успішності процесу налагодження міжмуніципальної співпраці в рамках агломерацій

Джерело: результати власних досліджень

Як бачимо із рисунку, вирішальним чинником у цьому питанні виокремлюється саме власна ініціатива місцевого самоврядування (72%), тоді як весь спектр різного роду стимулів, ймовірний для застосування з боку держави, може сформувати менше третини (28%) успіху. Така розстановка сил вказує на те, що основним колом питань, які потрібно вирішувати в рамках адміністративно-територіальної реформи, повинно бути формування нормативно-правової бази, яка б слугувала підґрунтям для розширення кола власних компетенцій ОМС та, водночас, їхньої відповідальності перед місцевими громадами за широке коло питань місцевого розвитку. Не маловажну роль повинна відігравати також консультативно-дорадча допомога, для надання якої слід залучати також зовнішніх (не лише в територіальному розумінні) фахівців-правників, експертів з питань територіального розвитку та інших актуальних напрямків.

Звичайно, вищевказані рекомендації мають узагальнений характер і не можуть претендувати на виключність та вичерпність формулювань, однак вони вказують на те, що будь-яка кооперація, взаємодія у вирішенні спільних, актуальних в рамках певних територій питань повинна бути ініціативою, усвідомленою та реалізовуваною знизу. Вважаємо, що саме такий підхід, на фоні альтернативного – диктату держави, створює передумови для ефективної

взаємодії територіальних громад, в тому числі, в рамках агломерацій, таких як Львівська.

У світлі вищесказаного цікавими є результати відповіді двох груп респондентів, відображені на рисунку 3.13, стосовно вагомості бар'єрів становлення взаємовигідних відносин у економічній сфері в рамках агломераційних утворень загалом (експерти) та Львівської агломерації зокрема (працівники ОМС).



Рис. 3.13. Пріоритетизація бар'єрів встановлення взаємовигідних відносин міст у економічній сфері в рамках агломерацій загалом та Львівської агломерації зокрема

Джерело: результати власних досліджень

Як видно з рисунку, у якості основних перешкод на цьому шляху, на думку експертного середовища, виступають такі із них, які можна віднести до ментальних: замкнутість влади на місцевих інтересах (73%) та брак взаємної довіри (45%). Така оцінка «зі сторони» свідчить про те, що одними із вагомих чинників нинішнього низького рівня співпраці на рівні місцевих органів влади є і низький рівень їхнього усвідомлення вигод, які може принести така співпраця, і широке коло нагальних питань місцевого характеру, яке вимагає швидкого вирішення (т. зв. «латання дір»).

Логічним, хоча й за своїм змістом антонімічним, продовженням тематики перешкод у налагодженні міжмуніципальної співпраці в рамках агломераційного

утворення, є питання оцінювання економічних сфер, в яких є можливою співпраця в рамках агломераційних утворень, таких як Львівська агломерація (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Пріоритетизація сфер економічного життя, в яких є можливою співпраця міст в рамках агломераційних утворень загалом та Львівської агломерації зокрема

Джерело: власні дослідження

Підсумки опитування, подані на рисунку 9, засвідчили майже повну однаковість думок експертного середовища та працівників ОМС досліджуваних міст. Так, основними сферами взаємодії в рамках агломераційних утворень агломерації визначено формування та реалізацію спільних програм економічного розвитку, залучення інвестицій, реалізацію спільних інвестиційних проєктів. Отже, можна стверджувати, що спільність економічних інтересів окремих територіальних громад в рамках агломерації, навіть на фоні «місцевого егоїзму» чиновників (як і, припускаємо, місцевого населення), є ними в значній мірі усвідомленою. Й навіть беручи до уваги цілий ряд об'єктивних та суб'єктивних чинників, котрі зумовлюють теперішній негативний стан справ у сфері співпраці між окремими територіальними громадами в Україні, беремося стверджувати, що раціональний вимір їх мотивації, вимоги зовнішнього середовища чим далі, тим більше актуалізуватимуть проблематику формування

інтегрованої системи управління такими територіальними утвореннями, як міські агломерації та, як наслідок, спонукатимуть органи місцевого самоврядування до пошуку спільних знаменників в рамках вирішення питань місцевого економічного розвитку.

Вироблення спільного підходу міст Львівської агломерації в рамках інтегрованого комплексу взаємодії натикається на ряд як об'єктивних, так і суб'єктивних бар'єрів як то відсутність належної нормативно-правової бази, існуюча система розподілу повноважень і відповідальності між окремими рівнями місцевого самоврядування і державного управління, нестача фахових знань та відповідних компетенцій працівників, замкнутість органів місцевого самоврядування виключно на інтересах власних територіальних громад, низький рівень взаємної довіри, брак громадської підтримки ініціатив місцевої влади і т. ін. Проте, органам місцевої влади цих громад слід усвідомлювати ту довгострокову вигоду, яка постає від усунення антагоністичних принципів співіснування сусідніх територій. Очевидність вигоди від співпраці, зумовлена об'єктивністю ситуації взаємної залежності територіальних громад агломерації одне від одного, повинна, на думку автора, слугувати переконливим аргументом для відповідних органів місцевого самоврядування щодо потреби прийняття консенсусного рішення в рамках формування концептуального проєкту взаємодії Львівської агломерації як цілісного утворення.

Враховуючи взаємну залежність економічних процесів, що відбуваються у в межах міських агломерацій загалом та Львівської агломерації зокрема, логічним кроком в даному випадку бачиться розроблення пропозицій і рекомендацій щодо формування комплексу заходів взаємовигідної співпраці інвестора таким чином, який би дозволив гармонізувати зовнішній образ агломерації як цілісності за рахунок ефекту синергії сильних сторін, якими характеризується економіка кожної з територіальних громад, котра до неї належить [19].

3.3. Визначення напрямків кооперації слабоурбанізованих територій в рамках зусиль зі стимулювання місцевої господарської активності

Незважаючи на те, що «кооперація» є інтуїтивно зрозумілим поняттям, його універсальність у різноманітних контекстах у поєднанні з різноманітними можливими формами цього явища ускладнює його точне й однозначне визначення. Взагалі під кооперацією розуміють свідомі, спільні дії принаймні двох суб'єктів, спрямовані на досягнення вигоди, якої неможливо досягти кожному з них окремо. Що стосується міжмуніципального співробітництва, яке є предметом розгляду в цьому підрозділі, цими суб'єктами є територіальні громади, які спільно виконують вибрані завдання або спільно реалізують інші проєкти [100].

Незалежно від прийнятих правил і способу співпраці, її учасники не втрачають своєї автономії і, незважаючи на їхні стосунки, залишаються окремими одиницями, які мають (принаймні опосередковано) контроль над рішеннями, які визначають хід співпраці [107]. Таким чином, співпраця дозволяє отримати переваги в результаті збільшення масштабу діяльності без безпосереднього і сильного втручання в місцеві справи та значного обмеження незалежності місцевих органів влади, як у випадку з об'єднанням [52].

До певної міри, співробітництво пропонуємо сприймати як більш гнучку альтернативу адміністративно-територіальній реформі, яка також створює більше можливостей для вирішення проблеми неперекриття адміністративних кордонів і функціональних просторів. Хоча діючий адміністративно-територіальний поділ має на меті підвищити ефективність держави та сприяти оптимізації та організації соціально-економічного життя [229]), неможливо визначити межі, які б ідеально відповідали всім повноваженням органів місцевого самоврядування в парадигмі ефективного місцевого управління. Крім того, децентралізація публічного управління не виключає початку співпраці, оскільки навіть після об'єднання кількох незалежних до цього територіальних громад, вона може знадобитися (з огляду на різний вплив чинників зовнішнього середовища та економію на масштабі, що супроводжує окремі завдання. На

відміну від об'єднання, співпраця не вимагає однієї ініціативи співпраці, щоб охопити всі сфери муніципальної діяльності.

Новий етап трансформації адміністративно-територіального устрою, розпочатий у 2015 році в Україні, активізував процеси децентралізації публічного управління, в значній мірі «зблизивши» суб'єкти та об'єкти управління місцевим економічним розвитком. Як свідчить багаторічна практика системи публічного управління розвинених країн, за обґрунтованими виключеннями (питання національної безпеки, оборони, соціального захисту та ін.) у більшості випадків такий підхід визнається як дієвий спосіб вирішення проблем, пов'язаних із:

- відповідальністю за прийняті управлінські рішення: природно, близькість до місця реалізації поля завдань, які підлягають виконанню, політична відповідальність за дії сприяють загальному підвищенню ефективності публічного управління;

- відповідності підходів, вибору пріоритетів розподілу обмежених ресурсів до специфічних місцевих потреб: рішення щодо пріоритетності реалізації тих чи інших інфраструктурних проектів, соціальних ініціатив і т. ін. є обґрунтованими та, як наслідок, пристосованими до потреб мешканців за умови їхнього прийняття не на національному та/або регіональному чи субрегіональному рівнях, а на рівні місцевого самоврядування.

З іншого боку, адміністративні межі громад не лише територіально окреслюють сферу відповідальності органів місцевого самоврядування, але й «замикають» їх у повноваженнях щодо вирішення проблем соціально-економічного розвитку, з якими вони стикаються у процесі територіального управління. При цьому, існує цілий спектр питань, які, для їх ефективного вирішення, максимізації використання можливостей, що пропонуються зовнішнім середовищем, потребують рішень, які, в тій чи іншій мірі, з тих чи інших причин виходять поза ці межі. Прикладів таких ситуацій може бути безліч: питання ефективного використання засобів, залучених до обслуговування комунального господарства, оптимізація процесу надання адміністративних

послуг та ін. В економічній площині наочною ілюстрацією вищесказаного є формування туристичного продукту.

В сьогоденних умовах питання співпраці об'єднаних територіальних громад на висококонкурентному туристичному ринку набуває особливої ваги. В контексті останніх подій слід відзначити, що відчутне просідання (почасти – замороження) туристичної галузі у зв'язку із введенням карантинних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19, військовими діями, на нашу думку, носить тимчасовий характер. При усіх інших рівних умовах, прогнозуємо нехай поступове, однак впевнене відновлення економічної активності в туризмі у середньостроковій перспективі. Таким чином, сьогоденню ситуацію розглядаємо не як точку біфуркації, яка принципово змінює передумови для діяльності усіх економічних агентів у сфері туризму, а як тимчасове відхилення (хоча й суттєве) від багаторічної тенденції розвитку туристичної галузі у всій її багатогранності.

Туристично-рекреаційна сфері в Україні має великий потенціал, який поки що використовується лише частково. Наприклад, за статистикою лише 20% наших співвітчизників подорожують власною країною [108]. Про вагомій перспективі використання туристично-рекреаційного потенціалу України загалом зазначено в праці Й. Петровича, Ю. Бондаренко, О. Просович [225]. Значний туристично-рекреаційного потенціалу окремих регіонів підтверджували у своїх працях Л. Івченко, Г. Колісніченко (зокрема, Херсонського регіону) [132], В. Папп, Г. Ольшаківська (зокрема, Свалявського району) [222], О. Довгаль, Н. Моїсєєва (зокрема, Причорноморського економічного району) [113], О. Макар (зокрема, Західного регіону України) [184], Г. Машіка (зокрема, Карпатського регіону) [190].

При цьому, до недавнього часу основними ініціаторами формування та просування туристичних продуктів як на національному, так і на міжнародному ринках були або великі міста, або органи влади на рівні областей, районів [346]. У випадку перших, були навіть спроби налагодження зв'язку із громадами сусідніх невеликих міст та сіл з метою пошуку платформ для отримання взаємної

вигоди від координації зусиль із розвитку туристичного напрямку як складової їхнього маркетингового профілю. Хоча така співпраця була радше виключенням із правила та мала неофіційний характер – не формалізувалась жодними договірними відносинами або, тим більше, не передбачала заснування якихось надтериторіальних суб'єктів у рамках поглиблення такої співпраці (наприклад, комунальних підприємств чи неприбуткових організацій). Однак, ці поодинокі факти взаємодії слугують свідченням обґрунтованості позиції автора щодо необхідності співпраці територіальних громад у формуванні комплексної пропозиції туристичного продукту, в інших сферах господарської активності.

Доцільним в контексті вищесказаного нам бачиться можливість ілюстрації розвитку індустрії туризму і рекреації в Мукачеві, Коломиї та Хусті: у випадку цих міст дана складова місцевої економіки складає вагомий частку. Однак туристичні продукти, які може запропонувати кожне з цих міст, об'єктивно не дозволяють говорити про їхню самодостатність. Хоча тут поступово розвивається туристична інфраструктура (готелі, туристичні комплекси, пансіонати), проте наявні в їх межах природно-рекреаційні та історико-культурні туристичні ресурси здебільшого не в змозі створити тієї цінності для потенційного їх споживача (туриста, відвідувача), яка б забезпечила його тривале (більше одного дня) перебування в місті. Багато привабливих з туристичної точки зору об'єктів знаходиться поза цими містами, в інших населених пунктах, розташованих на відстані одно-, дводенної поїздки. Тому формування комплексних туристичних продуктів та їх подальше просування не може бути справою лише місцевої влади в згаданих містах: очевидною є потреба тісної співпраці на регіональному рівні. Звідси випливає необхідність пошуку можливостей кооперації між органами місцевого самоврядування різних міст із можливим долученням органів державної влади на місцях (районного та обласного рівня).

У 2014 році прийнятий Закон про співробітництво територіальних громад визначив чітку правову підставу однойменної діяльності, що, разом із цілим

рядом фінансових та не фінансових стимулів з боку держави, дозволило її вивести на якісно новий рівень [78].

Як свідчать актуальні дані Міністерства розвитку громад та територій, практика налагодження співпраці адміністративно-територіальних утворень низового рівня набуває все більшого масштабу (табл. 3.4). Цьому сприяють як прямі, так і опосередковані стимули з боку держави, однак поступово вигода від такої співпраці стає усвідомленою на громадами й поза такими стимулами.

Змістовний аналіз реєстру договорів міжмуніципальної співпраці ілюструє, що така співпраця концентрується поки радше на питаннях реорганізації систем життєзабезпечення територіальних громад – житлово-комунального господарства, надання адміністративних послуг, пожежної безпеки тощо (рис. 3.15). І лише в незначній мірі вона є дотичною проєктів розвитку економічної бази – в першу чергу розвитку туризму.

Таблиця 3.4.

Кількість договорів про міжмуніципальне співробітництво в розрізі регіонів та сфер (станом на 10 січня 2022 р.)

Область	Загальна кількість проєктів співробітництва	в тому числі					К-сть тер. громад, що скористалися міжмуніципальним співробітництвом
		ЖКТ	Благоустрій	Пожежна безпека	Освіта, медицина, соцзабезпечення	Інше	
Вінницька	7				4	3	15
Волинська	1				1		4
Дніпропетровська	17				15	2	22
Донецька	1				1		2
Житомирська	2				1	1	5
Закарпатська	3		1		1	1	21
Запорізька	16	2			13	1	14
Івано-	5					5	25
Київська	8				7	1	7
Кіровоградська	8				3	5	10
Луганська	1					1	2

Продовження табл. 3.4

Львівська	13		1		9	3	30
Миколаївська	6				2	4	12
Одеська	6				4	2	7
Полтавська	7	1		2	1	3	9
Рівненська	14			2	7	5	32
Сумська	4				2	2	7
Тернопільська	1				1		10
Харківська	15	1			10	4	19
Херсонська	1					1	2
Хмельницька	1				1		6
Черкаська	4				4		6
Чернівецька	6		1		1	4	18
Чернігівська	6				4	2	11
м. Київ							
Всього	153	4	3	4	92	50	296

Джерело: складено автором на основі [195, 438]

По перше, відзначаємо відносно невелику кількість прикладів співпраці між територіальними громадами: як на масштаби країни, враховуючи потенціал такої співпраці, кількість укладених договорів є невеликою, однак зростає. По друге, поки критично малим є рівень співпраці в економічній сфері, що є свідченням як низького рівня усвідомленості серед місцевої влади перспектив такої співпраці, так і браку довіри між потенційними партнерами, який, накладаючись на надмірний рівень економічного егоїзму, блокує прийняття рішень у сфері міжмуниципальної співпраці навіть тоді, коли така вигода є очевидною.

Наочною ілюстрацією останнього може бути приклад кластеру "Яблуневий шлях", який створили Северинівська і Барська об'єднані територіальні громади Вінницької області. Важливо відзначити, що цей проєкт, окрім сільськогосподарського спрямування, має чітко виражений туристичний контекст.

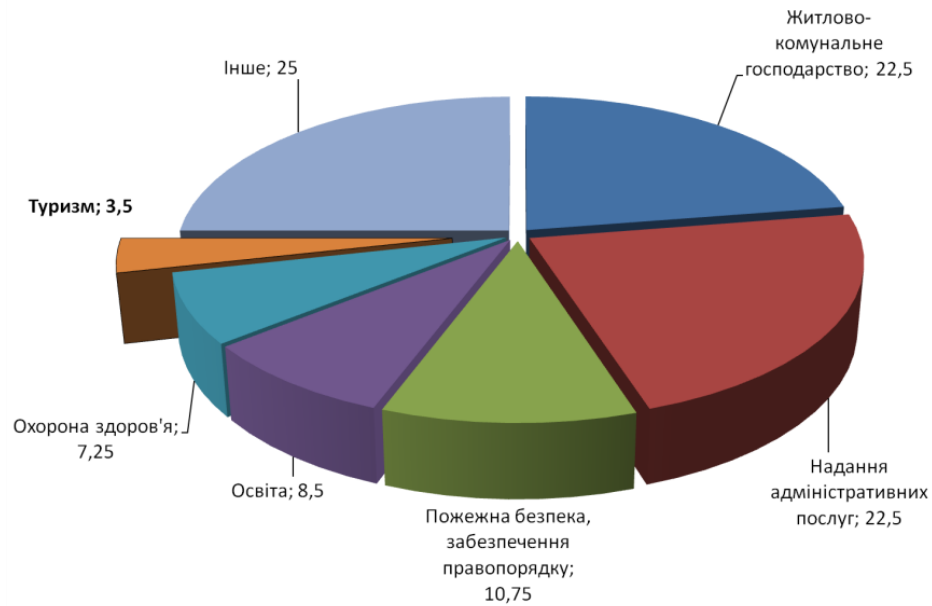


Рис. 3.15. Структура напрямків договорів про міжмуніципальне співробітництво, зареєстрованих у Міністерстві розвитку громад і територій
Джерело: складено за даними [195]

Сам проєкт стартував у липні 2018 р. за підтримки Європейського Союзу, який виділив на його реалізацію 560 тис. євро [102]. Ініціатором цього проєкту була насамперед Барська ТГ, проте коли дійшла черга до виділення з місцевого бюджету на реалізацію проєкту 34,5 тис євро (фінансування зі сторони ЄС складало майже 113 тис. євро для цієї громади), то місцеві депутати не підтримали таке рішення. Відповідно все фінансування по проєкту пішло на реалізацію заходів на території Северинівської ТГ [260].

У результаті кластер "Яблуневий шлях" розміщений фактично лише на території Северинівської ТГ: будинок-музей МакКлера з оранжереєю, кластерний офіс з дегустаційним обладнанням, підприємство, з виготовлення соків і яблучних чіпсів, музей історії садівництва (знаходиться в сусідньому селі, яке не входить в ТГ), розсадник із старовинними подільськими сортами яблук, санаторій (розташований у палаці Орловських), у якому буде запущено цикл процедур на основі яблучного соку.

Водночас, можемо відзначити також успішні приклади співпраці територіальних громад у сфері туризму, більше того – приклади, коли така співпраця розвивається територіально і до неї долучаються нові суб'єкти.

Саме такою є ситуація у випадку підписання в березні поточного року меморандуму про наміри співробітництва між Коломийською, Печеніжинською, Нижньовербізькою та Ланчинською об'єднаними територіальними громадами. На першому етапі в липні 2018 року між Печеніжинською та Ланчинською територіальними громадами було підписано договір, який, окрім іншого, передбачав співфінансування ряду інфраструктурних проєктів туристичного спрямування, таких як «Ворота у Карпати» (будівництво оглядової вежі та відпочинкової зони в урочищі Жбир села Добротів). В подальшому ж, зважаючи на потенціал залучення додаткових джерел фінансування, пов'язаних із діяльністю програм міжнародної технічної допомоги (таких як USAID/DOBRE), співпраця була розширена до вище згаданого формату.

Іншим позитивним прикладом є туристичний кластер "Львівське Опілля", який є спільним проєктом чотирьох об'єднаних територіальних громад: Бібрської, Давидівської, Розвадівської та Тростянецької [103]. Львів, до якого щороку приїжджають мільйони туристів, знаходиться лише за півгодини автомобілем від кластеру, проте абсолютна більшість туристів ніколи не бачили наявні тут цікавий рельєф, історичні пам'ятки, ліси, не коштували смачні місцеві продукти – за оцінкою представників самоврядування, саме це є ресурсом, який може бути задіяним для «перехоплення» частини туристичного потоку приїжджених до обласного центру.

Недогарківська, Омельницька і Піщанська територіальні громади на Полтавщині започаткували туристичний проєкт «П'ять перлин Дніпра» [104, 105]. Маршрут передбачає прогулянку на баркасі уздовж узбережжя Кременчуцького водосховища, можливість долучитися до садівництва, навчитися кататися верхи, пройти «Екологічною стежиною», побувати на страусиній фермі, пройти курс апітерапії, посмакувати мед і напої на травах, відвідати музей хліба та історико-етнографічний музей тощо.

Спільні туристично-рекреаційні проєкти сусідніх громад можуть бути орієнтовані не лише на зовнішніх туристів. Наприклад, у сфері дитячого туризму та оздоровлення цікавим є проєкт міжмуніципального співробітництва щодо дитячого оздоровчого табору «Подільська казка». Заплановано [99], залучити кошти 8 громад Вінничини, які разом зможуть відносити дитячий табір і в майбутньому отримати послуги з оздоровлення дітей зі знижкою 25%.

Вважаємо, що усі вищезгадані приклади є свідченням дієвості механізму міжмуніципальної співпраці як варіанту саме «ініціативи знизу», однак жоден із них не передбачає виходу на регіональний або понад регіональний рівень із залученням широкого кола зацікавлених сторін (в першу чергу – територіальних громад). Натомість саме такі амбіції прослідковуються у випадку проєкту «Соляна дорога», який з формальної точки зору наразі об'єднує 3 об'єднані територіальні громади, проте в перспективі має потенціал виходу на регіональний щабель.

Спочатку ідея згаданої співпраці починалась із налагодження комунікації між ТГ Асканія Нова та Присиваською ТГ, характеристики навколишнього середовища яких є, по-перше, унікальними, а по-друге, є інтегральними (нерозривними) складовими єдиного природного комплексу.

Територіальна громада Асканія-Нова – це невелика громада на Херсонщині, яка відома функціонуванням на її території Біосферного заповідника "Асканія-Нова" ім. Ф. Фальц-Фейна, вписаного у список ЮНЕСКО, який є переможцем Всеукраїнської акції «7 природних чудес України». Це місце роками відвідують численні туристи, зокрема, вітчизняні. Однією з найчастіших груп виступають шкільні екскурсії. Майже кожна дитина в Україні знає про існування цього заповідника. У період до створення територіальної громади це не створювало користі для місцевого бюджету та жителів. У період після прийняття стратегії, розвиток туризму як важливої галузі місцевої економіки став одним із пріоритетів розвитку. Здійснюються відповідні інвестиційні проєкти, організовуються культурно-масові заходи, проводиться реклама. Поряд з новим стадіоном в Асканія-Нова побудована площа зі сценою для потреб організації

більших заходів. У 2019 році саме на цьому місці відбулося відкриття туристичного сезону на Херсонщині.

Присиваська ТГ – це ще одна невелика громада на Херсонщині, розташована на кордоні з Кримом. Вирізняє її зокрема той факт, що її назва походить не від адміністративного центру, як у випадку з практично всіма іншими громадами, а від місця розташування. Південною межею ТГ є солоні води Сиваша, які славляться своїми цілющими властивостями не тільки в країні, але і за кордоном. Це система мілководних бухт навпроти північно-східного узбережжя Криму. Солоність коливається від 22% на півночі до 88% на півдні. Береги Сиваша низькі, болотисті, влітку покриті острівками солі, дно покрите шаром сірого мулу. Грязі Сивашу визнані як лікарський засіб, мають відповідний сертифікат, в т.ч. у Німеччині та Росії. На території ТГ, в Григорівці, є також невелике Лемурийське озеро. Його солоні вода багата мінералами і позитивно впливає на здоров'я. Характерний рожевий відтінок дають корисні для організму людини водорості, багаті каротином. Все це визначає оздоровчо-рекреаційний потенціал Присиваської ТГ. До об'єднання цей потенціал використовувався мінімально. Розвиток туризму додатково призупинив російсько-український конфлікт та анексія Криму. Кількість туристів і гостей впала. З одного боку, це було викликано звичайним людським страхом, а з іншого - тим, що до того часу більшість відвідувачів були громадянами Росії.

Багато дискусій, проведених у рамках роботи над стратегією розвитку громади, стосувалися питання можливого розвитку туризму та його перетворення на важливу галузь місцевої економіки. Було вирішено виокремити оперативну ціль, присвячену цьому питанню, та розробити перелік завдань. Основний акцент був зроблений на маркетинговій діяльності. Громада здійснює великі кампанії, в тому числі є однією з небагатьох в Україні, яка має професійний рекламний ролик. Він демонструється серед іншого в міжміських поїздах. Громада також бере участь у галузевих заходах, у тому числі туристичному ярмарку у Києві. Вона також проводила тури для журналістів та інших впливових осіб по своїй території. Громада розробила та поширила

листівки, календарі та інші рекламні матеріали. Стратегія включає також будівництво, за підтримки програми DOBRE та у співпраці з приватним інвестором, будинків для відпочинку літом.

Присиваська Територіальна громада будує туристичну пропозицію разом з іншими громадами. На початку 2018 року вона підписала угоду з ТГ Асканія-Нова щодо міжмуніципальної співпраці у сфері розвитку туризму. В стратегіях обох громад, які були розроблені в рамках програми DOBRE, передбачалося, що така співпраця буде налагоджена. Потім до партнерства цих громад приєдналася Тавричанська територіальна громада. За спільною угодою створено туристичний кластер «Соляна дорога» (<https://www.arr.ks.ua/greenways>). Туристичні маршрути вже визначені та видані відповідні матеріали. Поєднання пропозиції та її спільне просування вже сприяє продовженню терміну перебування туристів та отримання економічних вигод як для мешканців, так і для бюджетів громад (наприклад, від проживання, харчування та ін.).

Лише у одному селі Присиваської громади Григорівці вже є понад 100 зелених садиб. Кількість жителів цього села зросла з 600 осіб у 2006 році до майже 1400. Якщо перші садиби здавали бабусі, то тепер цим переважно займається молодь. У кожній місцевій школі щороку більшає на 3-7 учнів [42].

Завдяки розвитку туризму ціни на нерухомість у селах Присиваської ТГ суттєво зросли: будинок, який ще у березні 2019 року коштував 20 тис. грн, у вересні коштувала вже 120 тис грн [42]. Тобто вартість нерухомості зросла у шість разів лише за один сезон.

Стратегія вже дає результати в Присиваській територіальній громад. Кількість туристів зростає. Попит настільки високий, що у 2019 р. майже всі місця проживання зарезервовані на майбутній сезон були ще у березні.

При цьому, до моменту доєднання Тавричанської ТГ співпраця локалізувалась саме територіальним комплексом, об'єднаним та взаємодоповнюваними туристичними об'єктами, розташованими в обох громадах.

Натомість при розробленні та подальшому оновленні Стратегії розвитку Тавричанської об'єднаної територіальної громади окремим стратегічним пріоритетом було визначено розвиток туризму – в тому його розумінні, яке апіорі передбачає подальшу співпрацю сусідніх громад та адміністративно-територіальних утворень вищого рівня з метою формування такого комплексного туристичного продукту, як Соляна дорога, направленою на збільшення потоку туристів та підвищення конкурентоспроможності території Херсонщини, зростання попиту та привабливості туристичного продукту на ринку нових туристичних продуктів, пов'язаних з аграрним та зеленим туризмом, залучення інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури регіону, а також заохочення до створення та реалізації нових інвестиційних проєктів направлених покращення якості життя територіальних громад Херсонської області. Перший етап передбачає залучення туристів на частину туристичного коридору протяжністю в 250 кілометрів, другим етапом буде пропрацювання відгалужень на шляху, можливе додавання туристичних локацій та закільцювання туристичного коридору через західну частину Херсонщини.

Загалом, формування туристичних кластерів, яке на сучасному історичному етапі розвитку результативно проходить за рахунок ініціативи на базовому рівні місцевого самоврядування, сприяє суттєвому пришвидшенню розвитку туризму на регіональному рівні. Зацікавленість новоутворених територіальних громад у збільшенні бази власних доходів стимулює їх до формування нових туристичних продуктів, які у середньо- та довгостроковій перспективах мають потенціал до монетизації. Подібними сферами для співпраці є також інші, пов'язані із «експортними» можливостями територій [45, 134].

3.4. Фінансове забезпечення імплементації ринкового інструментарію в діяльність органів місцевого самоврядування

З прийняттям концепції адміністративно-територіальної реформи у 2014 році, Україна де-факто, а не лише формально, приступила до імплементації базових положень Європейської хартії місцевого самоврядування.

Відповідно до цього документу, який була схвалений Радою Європи 15 жовтня 1985 року, під місцевим самоврядуванням розуміється право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення. Отже, спроможність є ключовою характеристикою місцевого самоврядування як незалежного суб'єкта при прийнятті ним управлінських рішень.

Місцеве самоврядування, як і держава, є інститутом організації суспільного життя. Відокремлення особливих функцій і завдань, покладених на місцеві органи влади, є об'єктивною причиною появи фінансів цих органів. Місцеві фінанси, як і державні, — це інструмент реалізації функцій такого інституту. І одні, і другі фінанси обслуговують не приватні, а суспільні інтереси, мають публічний характер та формують спроможність муніципальних утворень, які в Україні набувають форму територіальних громад.

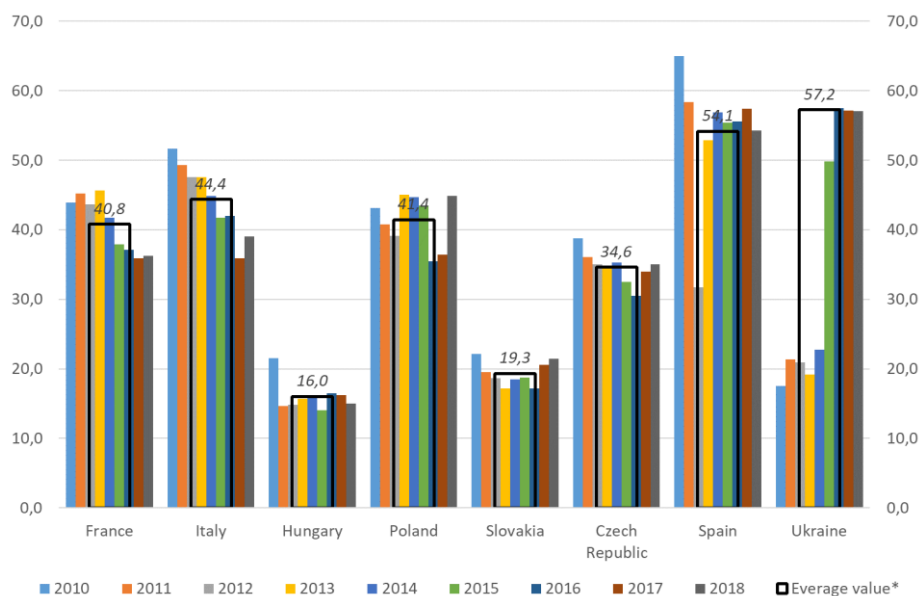
Спроможні територіальні громади — «територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [139; 278, с. 34].

У рамках децентралізації управління публічними фінансами, яку можна вважати нормативним підходом в країнах Європейського Союзу,

першочерговим стало ефективне розмежування повноважень між центральними і місцевими органами влади.

Розмежування повноважень між центральними і місцевими органами влади та передбачає два взаємозв'язаних паралельних процеси. По-перше, це розподіл видаткових зобов'язань і дохідних джерел за рівнями бюджетної системи: державний, регіональний, місцевий. По-друге, це визначення обсягу повноважень, у межах яких органи влади можуть визначати свої видатки і доходи [203, с. 8-9; 275, с. 6-8]. Реальний рівень досягнутої децентралізації в політичному, адміністративному та фінансовому аспектах залежить від рівня завершеності цих процесів.

В цьому контексті, показовим є порівняльний аналіз динаміки вагомості економічної ролі місцевого самоврядування на фоні інших органів публічної влади, вказаний на рисунку 3.16.



* - середнє значення у випадку України розраховане на підставі 3-ох останніх років

Рис. 3.16. Порівняльна динаміка частки видатків на економічну активність місцевого самоврядування у структурі загальних публічних видатків.

Джерело: власне опрацювання на підставі [357]

Порівняльний аналіз ролі місцевого самоврядування як активного економічного суб'єкта у розрізі обраних країн Європейського союзу (з різних його географічних регіонів) та України засвідчує:

- по-перше, різний рівень децентралізації господарської активності публічних органів влади, який частково є відображенням періоду розвитку/трансформації демократичних процесів в країні (середній рівень економічної активності місцевого самоврядування в країнах, які не були частиною Організації Варшавського договору, є вищим);

- по-друге, експоненціальне зростання вагомості економічної ваги місцевого самоврядування в Україні, яке фіксується датою початку активної фази реформи децентралізації. 2015-2016 роки стали переломним моментом у питанні глибинного перерозподілу повноважень публічних органів влади різного рівня. Тому для розрахунку середнього значення частки видатків на економічну активність місцевого самоврядування у структурі загальних публічних видатків було взято не увесь аналізований (післякризовий) період, а лише ту його частину, яка стосувалася редефініції економічної ролі базового рівня територіального управління [353].

У цілому, низький фінансовий потенціал органів місцевого самоврядування з перекладанням на них делегованих функцій без компенсації видатків бюджетними надходженнями обмежує їхню повноцінну участь у бюджетному процесі, а водночас виступає стримувальним фактором стратегічного розвитку територій. Багато проєктів, що стосуються інвестицій в місцеву інфраструктуру, потребують альтернативних до місцевого бюджету джерел фінансування.

При експоненціальному зростанні сфери компетенцій місцевої влади, яке спостерігається в Україні, важливим є визначити та охарактеризувати усі можливі джерела фінансування проєктів та завдань стратегічних планів розвитку територій які в своїй інтегральній сукупності формують фінансову спроможність соціально-економічного розвитку територіальної громади як просторової системи.

Саме фінансова децентралізація є найбільш ефективним та дієвим способом забезпечення усіх аспектів спроможності громад з метою формування їх фінансової автономії в подальшому.

Фінансова спроможність адміністративно-територіальних одиниць базового рівня (в Україні – територіальних громад) слід трактувати як відповідність власних фінансових ресурсів цієї одиниці, ефективність їхнього застосування для місцевого розвитку та потенціалі незалежного забезпечення цього розвитку. Іншими словами, фінансову спроможність територіальної громади визначаємо як спроможність забезпечувати наявність коштів, достатніх для покриття як поточних витрат, так і на реалізацію проєктів розвитку, фінансових ресурсів при одночасному забезпеченні диверсифікованої джерел їх надходження. Важливим тут також є належне їх розподілення та ефективне використання з метою зменшення забезпечення сталості в часі соціально-економічного розвитку громади як в короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі [341].

Воночас, звертаючи увагу на відсутність спільного трактування поняття фінансового ресурсу територіальної громади, воно включає в себе: дохідна частина місцевих бюджетів та цільових позабюджетних фондів адміністративно-територіальних одиниць, доходи домогосподарств, фінансові ресурси місцевих господарюючих суб'єктів та фінансово-кредитних установ, а також фінансові ресурси, залучені ззовні для забезпечення соціально-економічного розвитку території. Окрім даної категорії для трактування поняття «фінансова спроможність» вагомим є визначення та наявність фінансових резервів, які спільно з фінансовими ресурсами територіальної громади формують її фінансовий потенціал [192].

У світлі вищесказаного, що в основоположному міжнародному нормативно-правовому акті у сфері місцевого самоврядування – «Європейській хартії місцевого самоврядування» – визначено такі основи його фінансової спроможності:

- формулюється чітка відокремленість місцевої влади в інтегрованій системі публічних фінансів;

- обґрунтовується умова покриття власних і делегованих повноважень місцевої влади належним фінансовим ресурсом;

- визначається суб'єктність місцевої влади при формулюванні пріоритетів та напрямків прикладення зусиль і ресурсів;

- окреслюється володіння окремого від державного податкового важеля за рахунок встановлення ставок місцевих податків і зборів;

- обґрунтовується необхідність забезпечення гнучкості при окресленні ресурсів, які існують для розподілу, а також відповідність цих ресурсів тенденції до зростання вартості виконуваних органом місцевого самоврядування завдань;

- впроваджується механізм вирівнювання фінансово «сильних» та «слабких» громад за рахунок спеціалізованого інструментарію, який передбачає реверсний шлях руху коштів між державним та місцевим бюджетами;

- якщо вищезгадане фінансове вирівнювання має місце, визначається вимога щодо того, щоб території, які є бенефіцієнтами такого вирівнювання, не були обмеженими у своїх правах щодо розподілу наявних коштів.

Враховуючи сучасний фінансовий стан більшості слабоурбанізованих територій в Україні зазначені в Хартії постулати є особливо актуальними.

Щодо фінансування завдань/проектів, які є складовими стратегій місцевого розвитку, у країнах Європейського союзу головними джерелами в сьгоднішніх умовах є такі, як:

- фінансування об'єктів соціальної сфери;
- плата за користування комунальними послугами;
- дохідна частина місцевих бюджетів;
- позабюджетні ресурси, які не включаються до місцевих бюджетів, такі як кошти цільових фондів, муніципальні запозичення тощо;
- фінансові ресурси підприємств комунальної власності,
- доходи від оренди і продажу об'єктів комунальної власності;
- благодійні, спонсорські внески, пожертвування;
- грантові кошти;

- інші ресурси, обсяг і структура яких суттєво варіюється в залежності від країни, яка аналізується [26].

В значній мірі, подібними ресурсами фінансового забезпечення стратегічного розвитку на місцевому рівні володіють і територіальні громади в Україні з тією лише різницею, що більшість слабоурбанізованих територій не мають змоги здійснювати муніципальних запозичень: лише ті із них, де адміністративним центром є місто, диспонують такою можливістю.

Вартує зауважити, що протягом останніх шести років в Україні вже відбулися фундаментальні зміни системи місцевого самоврядування, особливо в частині формування місцевих бюджетів та збільшення суб'єктності місцевого самоврядування.

За умови нового перерозподілу публічних фінансів між рівнями влади в результаті реформи бюджетної децентралізації для забезпечення потреб територіальних громад, можуть бути використані фінансові ресурси різних економічних агентів, зокрема, місцевих та центральних органів влади, приватних суб'єктів господарювання, фінансових установ та неурядових організацій, а також іноземних держав та міжнародних фінансових організацій.

В теперішніх умовах фінансування завдань та проєктів місцевого розвитку, які визначені як стратегічно важливі (а отже, включені до стратегічних планів розвитку відповідних територій) базується на ресурсах ендогенного (внутрішнього) походження. Деякі з них (такі як приватні інвестиції, спонсорська допомога, благодійність) можуть бути за поодженням як ендогенними, так і екзогенними. Слабоурбанізовані території також одержали доступ до інших екзогенних (зовнішніх) фінансових ресурсів.

Зокрема, як було сказано вище, праводавчий орган на місцевому рівні (у випадку міських територіальних громад) наділений правом отримувати додаткові кошти за рахунок запозичень на фінансових ринкахздійснювати місцеві запозичення до бюджету громади – і зовнішні, і внутрішні. Це право посилюється також на можливість кредитування їх з боку міжнародних фінансових інституцій (таких як Європейський банк реконструкції та розвитку

тощо). Таким чином, у випадку слабоурбанізованих територій, для яких характерними є гострі інфраструктурні проблеми (особливо в сільській місцевості), вирішення їх виключно завдяки ресурсам внутрішнього походження неможливо. Це спонукає їх до виходу на ринки запозичень (в тому числі – на міжнародні), а також залучення інвестиційних та інших зовнішніх по відношенню до території ресурсів.

Таблиця 3.5.

Види платежів до місцевих бюджетів в Україні

Групи платежів	Види платежів	Частка зарахування
Загальнодержавні податкові платежі	Податок та збір на доходи фізичних осіб	64%
	Податок на прибуток підприємств комунальної власності	100%
	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів державного значення	37%
	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів місцевого значення	100%
	Рентна плата за спеціальне використання води водних об'єктів місцевого значення	100%
	Рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин загальнодержавного значення	5%
	Рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення	100%
	Рентна плата за користування надрами для видобування нафти, природного газу та газового конденсату	3%
	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	100%
Місцеві податки і збори	Збір за місця для паркування транспортних засобів	100%
	Туристичний збір	100%
	Єдиний податок	100%
	Податок на нерухоме майно	100%
Неподаткові платежі	Частина чистого прибутку (доходу) комунальних підприємств	Відповідно до рішення ради громади
	Плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів	100%
	Надходження від орендної плати за користування комунальним майном	Відповідно до рішення ради громади
	Інші платежі (збори, штрафи, плати, державне мито)	100%
Кошти з акумульованих державою джерел	Базова/реверсна дотація	Відповідно до формульних розрахунків
	Субвенції з Державного бюджету на виконання делегованих функцій	
	Інше	

Джерело: власні опрацювання на підставі: [321, 322]

У якості прикладів ресурсів внутрішнього походження слід, в першу чергу, згадати про доходи місцевого бюджету від отриманих податків і зборів, а також надходження від оренди або продажу об'єктів комунальної власності. При цьому, станом на сьогодні найбільш вагомим зовнішнім джерелом для поповнення місцевих бюджетів є Державний бюджет. Зокрема, до цього роду надходжень слід віднести цільові субвенції з Державного бюджету, у т. ч. в рамках виконання державних та/або регіональних цільових програм, інвестиційних програм/проектів, державний фонд регіонального фонду, інші можливі цільові фонди.

Увесь перелік фіскального інструментарію, з огляду на його частку у доходах місцевих бюджетів, є безпосередньою передумовою для формування суб'єктності місцевих громад, в тому числі у формуванні власної політики по відношенню до зовнішніх економічних гравців-потенційних груп зацікавлених сторін. За «класичним», прийнятим у територіальному маркетингу, трактуванням такими групами зацікавлених сторін є мешканці, інвестори та приїжджі/туристи.

З огляду на вищесказане, важливим є підхід, за якого фінансовий важіль місцевого самоврядування у системі публічних фінансів відігравав вагому роль та дозволяв впливати на напрямки і інтенсивність забезпечення розвитку території. В цьому світлі показовими є дані, вказані на рис. 3.17.

Варто наголосити, що на графіку подані дані не включають усі податкові надходження до бюджетів місцевого самоврядування, а лише ті, на формування розміру яких суб'єкти управління на місцевому рівні мають безпосередній вплив. Дані, які репрезентують ситуацію в Україні і країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку, свідчать, що підхід до надання місцевому самоврядуванню фінансового важеля впливу на формування інвестиційної привабливості території суттєво різнитись.

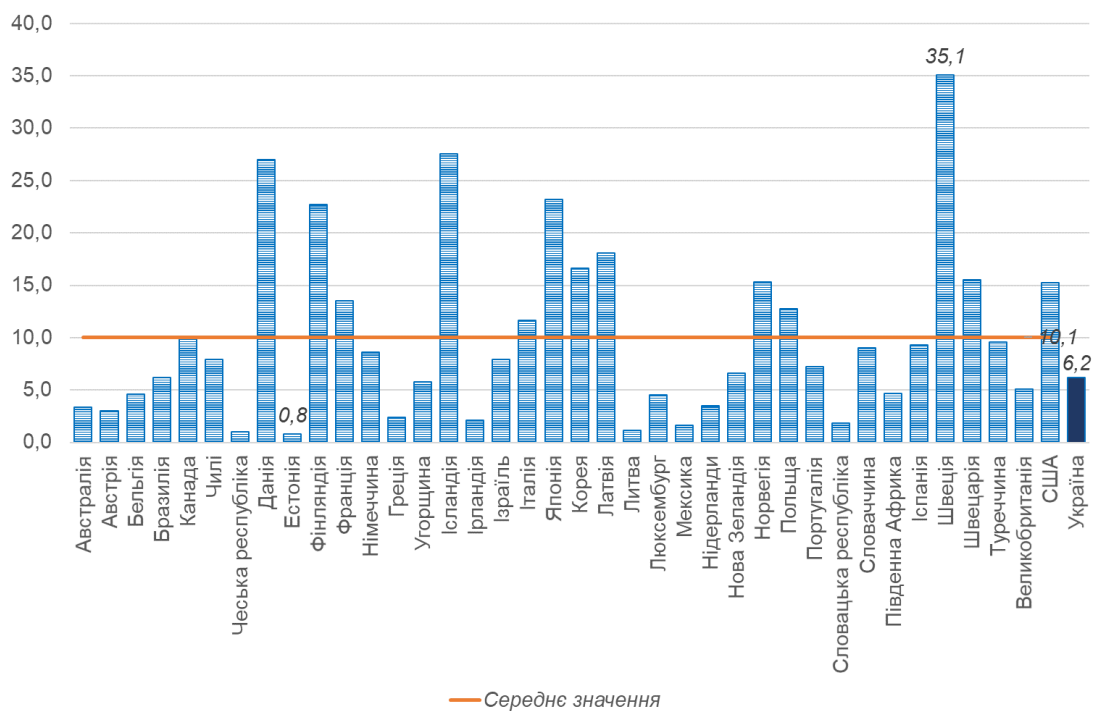


Рис. 3.17. Частка місцевих податків у загальній сумі зібраних податків в країнах ОЕСР та Україні.

Джерело: власні розрахунки за даними [399, 400]

Крайніми є випадки Швеції та Естонії. Найважливішим джерелом доходу для самоврядних органів у Швеції є податок на прибуток/дохід. Місцеві органи влади уряди мають високий ступінь автономії у Швеції, і кожен муніципалітет та регіон можуть встановлювати свою ставку податку на прибуток. Ставку податку для кожного року визначає обрана рада в кінці попереднього року. Обмеження стосуються лише питання встановлення пільг за даним податком – їх може встановлювати лише центральний уряд.

Муніципалітети у Швеції з 2008 року також отримують надходження до власних бюджетів від податку на майно. Більша частина - це податок на нерухомість, який сплачується фізичними особами, порівняно меншою є вага надходжень від стягнення цього податку з юридичних осіб.

На відміну від Швеції, місцеве самоврядування в Естонії отримує майже 80% податку на доходи фізичних осіб, який складає головне джерело наповнення

місцевих бюджетів [150, с. 39]. Однак податкові ставки загалом для усіх громад однакові та встановлюються законом.

Місцеві органи влади можуть в окреслених умовах змінювати цільове призначення земельних ділянок [129]. Також вони можуть встановлювати земельний податок у визначених межах (до 3% або 5% - в залежності від факту проведення нормативно-грошової оцінки землі) [232] і це робить цей регульований місцевою владою податок найбільш значним у своїй категорії, однак все одно – в середньому він складає лише близько 3% дохідної частини місцевих бюджетів. Решту ж місцевих податків разом складають менше 1% загального доходу.

На рис. 3.18 висвітлений порівняльний аналіз структури податкових надходжень до місцевих бюджетів обраних європейських країн, в т.ч. України.

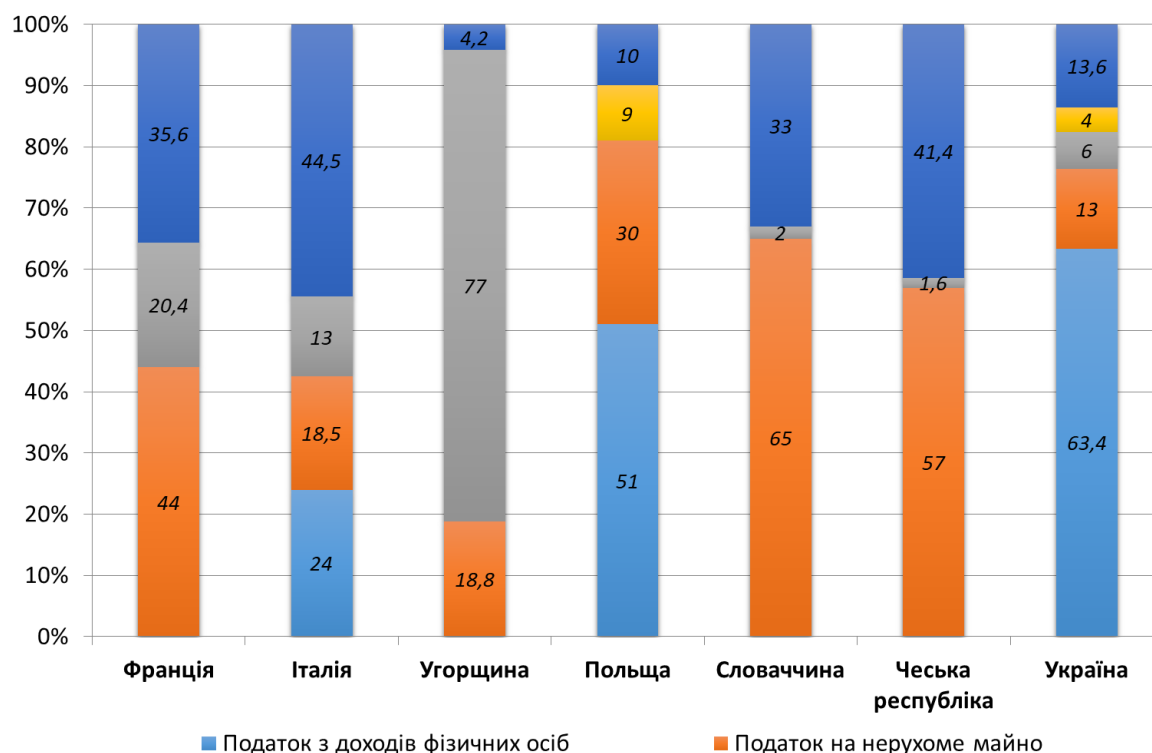


Рис. 3.18. Структура податкових надходжень до місцевих бюджетів обраних європейських країн

Джерело: власне опрацювання на підставі [38, 396, 194]

Можемо стверджувати, що Україна, особливо протягом останніх шести років, обрала шлях європейської інтеграції де-факто: хоч джерела формування фінансової спроможності місцевого самоврядування в окремих європейських країнах можуть відрізнятись, однак в кожному випадку (в т.ч. у випадку України) містить вагому величину податкової бази формування місцевого бюджету як основної інтегральної частини системи місцевих фінансів [342].

Наступна група ресурсів – інвестиційні. У міжнародній практиці використовується значна кількість інструментів для розподілу витрат і ризиків впровадження стратегічних проєктів у сфері місцевого соціально-економічного розвитку між бізнесом і публічним сектором: такі як зокрема державно-приватне партнерство, встановлення для окремих видів економічної діяльності податкових стимулів, договори концесії, місцеві/державні гарантії тощо [28].

Щодо кредитних джерел фінансування завдань та проєктів стратегій розвитку, вони мають цілий спектр потенційних переваг (можливість диспонування вагомими додатковими фінансовими ресурсами, якими можна користуватись протягом відносно тривалого часу при розвиненій комунальній інфраструктурі, якість якої вже є очевидною). Водночас, їх залучення супроводжуються і значними ризиками, такими як ймовірність неуспішності реалізації інвестиційного проєкту, зростання боргового навантаження на бюджет громади (та, як наслідок, зменшення ресурсів на фінансування альтернативних проєктів, покриття поточних видатків, труднощі підготовки документів (до прикладу, у випадку можливості здійснення запозичень від міжнародних фінансових інституцій), чи понесення додаткових витрат, пов'язаних із страхуванням та/або вступною експертизою проєкту тощо.

Окремим джерелом фінансування завдань та проєктів стратегій розвитку слабоурбанізованих території варто також розглядати також грантові кошти [400]. В сучасних умовах в Україні грантові джерела часто мають вирішальне значення для співфінансування (або повного фінансового покриття) різноманітних проєктів у сфері місцевого розвитку. Кошти, отримані від програм міжнародної технічної допомоги часто розглядаються як супровідні та

підтримуючі в стосунку до таких джерел фінансування, як інвестиції або запозичення, отримані від міжнародних фінансових інституцій. При цьому, грантова підтримка може бути надана як у формі грошовій формі (на умовах безповоротності), так і у формі оплачених консалтингових послуг, закупленого обладнання та матеріалів, які надаються вітчизняним реципієнтам на тих же умовах безповоротності.

Диспонування навичками із залучення додаткових фінансових ресурсів з усіх ймовірних зовнішніх джерел є одним із основних чинників підвищення ефективності реалізації будь-яких ініціатив у сфері місцевого розвитку. Окремо слід згадати про інструментарій міжмуніципального співробітництва та державно-приватного партнерство (про який згадувалось вище).

Загалом, інтегровані фінансові можливості, які можуть бути використані для реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій є хоча й доволі широкими, проте все ж обмеженими: як за своєю структурою, так і за обсягом. Для визначення цих фінансових можливостей важливою є їхня реалістична оцінка.

Досліджуючи фінансові можливості слабоурбанізованих територій на перспективу, слід враховувати також незадіяні у господарському обсязі земельні ресурси, які диспонує цінними природними ресурсами, корисними копалинами, які на момент проведення дослідження не експлуатуються, можливості створення нових суб'єктів підприємницької діяльності структур, розширення сфери послуг населенню та місцевому бізнесу. Оцінка додаткових (прихованих) фінансових можливостей слабоурбанізованої території від заангажування незадіяних на момент дослідження природних і виробничо-господарських ресурсів має бути заснована на даних прогностичного аналізу релевантності їх використання у даний період часу з врахуванням витрат на їх реалізацію. Методологія здійснення прогностичних розрахунків передбачає можливість використання методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів, пов'язаних із залученням альтернативних джерел формування фінансового потенціалу слабоурбанізованої території.

З урахуванням інвестиційної привабливості та інвестиційних можливостей земель слабоурбанізованих територій, включення їх в економічний оборот передбачає залучення як прямих, так і опосередкованих (через бюджетну систему) інвестицій як на первинному, так і на вторинному ринку. Це мають бути кошти і виручені від продажу ділянок, і додатково залучені покупцями землі у зв'язку з її придбанням. Тому ринок земель населених пунктів може значно розширити базу доходів бюджетів усіх рівнів. За оцінками експертів, на первинному ринку землі, тобто при продажі земельних ділянок для ведення підприємницької діяльності, бюджетна система може щорічно одержувати протягом десяти найближчих років понад 100 млн. доларів США. Вторинний ринок землі спроможний кожного року генерувати до бюджетів усіх рівнів (у вигляді податків і зборів, які оплачуються при акті купівлі-продажу земельних ділянок) до 100 млн. доларів США.

Отже, належне використання податкового потенціалу земельних ресурсів (як і нерухомості, відмінної від земельних ділянок) шляхом збільшення надходження коштів від продажу нерухомості, яка знаходиться у комунальній формі власності, у доходи місцевих бюджетів та збільшення податків і зборів від продажу приватних земельних ділянок слід трактувати як актуальною для сучасних умов проблему, яка потребує вирішення.

Таким чином, для забезпечення реалізації проєктів в рамках реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих території є можливість залучення широкого спектру інструментів фінансування. Цей перелік інструментів можна зобразити у якості комплексу інтегральних частин забезпечення фінансової спроможності та розвитку місцевого самоврядування (рис. 3.19).

В Україні і до сьогоднішнього дня відчутною є проблема нормативно-правового поля, яке б було юридичною основою для діяльності місцевої влади. Хоча прийнято велику кількість законів та підзаконних актів, на нашу думку, навіть увесь їх комплекс не в повній мірі описує головні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування як базової ланки органів публічної влади. Зокрема, це зауваження стосується також і фінансової їх спроможності та

можливостей формування фінансової автономії в сучасних умовах – умовах трансформації національного господарства.

СКЛАДОВА	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Бюджетна	Спроможність залучення значних ресурсів Додаткове фінансування у вигляді цільових трансфертів з державного бюджету як співфінансування кредитних програм, програм приватно-публічного партнерства тощо	Правова нестабільність
Інвестиційна	Мультиплікативний ефект для місцевої економічної системи Розвиток локального ринку праці	Ймовірність конфлікту інтересів інвестора та територіальної громади
Грантова	Безоплатність та безповоротність	Високий рівень конкуренції за отримання грантової підтримки Залежність від зовнішньої кон'юнктури
Кредитна	Пільговий характер кредитування Позитивний іміджевий ефект	Потреба отримання згоди з профільним міністерством Надаються на умовах платності, строковості та майнового забезпечення Цільове призначення коштів
Нерухомість	Можливість запланованого просторового розвитку території Вилучення для суспільних потреб земельних ділянок із земель державної та комунальної власності	Розпорошення повноважень із розпорядження землями
Державні фонди	Можливості зменшення видатків бюджету розвитку Оптимізація використання наявних ресурсів Інтегральний ефект	Конфлікт інтересів громад-партнерів

Рис. 3.19. Характеристика складових фінансової спроможності місцевого самоврядування

Джерело: власне опрацювання на підставі [7, с. 12-69; 33; 35, с. 9-52; 83; 110, с. 34;].

Іншими специфічними особливостями, які слід виокремити в питанні належного фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку адміністративно-територіальних утворень базового рівня загалом та слабоурбанізованих територій зокрема, є цілий ряд важливих чинників, серед яких першочерговими для виокремлення є такі, як:

1) Фінанси територіальних громад стосуються певного переліку населених пунктів, які донедавно були самостійними суб'єктами самоврядування, а тепер вони мають виключно неформальний статус внутрішніх громад. Також, сюди слід включити і простір між цими населеними пунктами. Залучення до процесу управління представників усіх внутрішніх громад (мешканців усіх населених пунктів) призводить до посилення громадського контролю за наповнюваністю місцевого бюджету та активізує конкуренцію цих внутрішніх громад за їхню роль у повноцінному наповненні бюджету територіальної громади.

2) Відсутність належного досвіду у сфері фінансового менеджменту. Вплив даного чинника негативним чином відображається на підтримці високих темпів реформування сфери місцевих фінансів та обумовлює виникнення складностей, пов'язаних із вирішенням поточних проблем управління публічними фінансами. Водночас, це спричиняє появу можливості «переривання» недоліків у цій сфері, успадкованих Україною з часів Радянського Союзу. В тому числі, з'являється реальна можливість для суттєвої редуції корупції на місцевому рівні.

3) Виникнення прямих відносин між місцевими бюджетами та Державним бюджетом. Це важливо з огляду на те, що надає територіальним громадам гарантований обсяг міжбюджетних трансфертів, отриманий за допомогою чітких формульних розрахунків для бюджетів усіх рівнів місцевого самоврядування. При цьому, обсяг цих трансфертів повинен повністю покривати фінансування потреб насамперед соціальної сфери, тоді як суттєво утрудненими є можливості отримання додаткової фінансової підтримки територіальними громадами для таких цілей з районного та обласного бюджетів, які донедавна були основними джерелами покриття такого роду видатків.

4) Відбувається, з одного боку, деконцентрація публічних коштів, а, з іншого концентрація їх на місцевому рівні. Таким чином, формується вагомий ресурс, спроможний суттєво впливати на темпи та напрямки соціально-економічний розвитку, в тому числі – слабоурбанізованих територій. Одночасно, зростає вагомість належного планування розвитку слабоурбанізованої території та спрямування ресурсів відповідно до попередньо визначених пріоритетів. Зростання в абсолютних значеннях фінансових ресурсів, якими розпоряджаються органи місцевого самоврядування, спричиняє підвищення ризиків, пов'язаних із несправедливим їх розподілу та/або неефективним їх використанням.

Висновки до розділу 3

1. За результатами ретроспективного аналізу виявлено, що одним із наслідків трансформації в пострадянський період національного господарства у випадку слабоурбанізованих територій була диверсифікація їхніх економік на користь нових, не пов'язаних з сільським господарством видів економічної діяльності. На цьому фоні, ідентифіковано такі тенденції, як зростання продуктивності праці в агропромисловому секторі національного господарства, загальний занепад економіки країни, яка у вимірі територій малих міст та прилеглих до них сільських населених пунктів полягала у закритті виробничих потужностей, які спеціалізувались на сільськогосподарській переробці, перерозподіл земельних ресурсів. Вищевказане дає фактологічну основу для пояснення тенденцій деаграризації слабоурбанізованих територій та побудови середньострокових прогнозів їхнього розвитку.

2. Обґрунтовано, що однією з головних перешкод для економічної активізації слабоурбанізованих територій в Україні є економічно слабо розвинені міста, які є субрегіональними центрами по відношенню до них. Субрегіональні міські центри, які є найважливішими економічними центрами для сусідніх територій, наразі не мають достатнього економічного потенціалу, щоб мати більший вплив на економіку своїх субрегіонів. Показано, що малі

міські центри демонструють сильні тенденції до відтоку населення - особливо ті, що розташовані в периферійних районах і містах, де домінувала промислова функція. Сільські ж території, особливо розташовані в південній та східній частині України, характеризуються переважанням відтоку населення та негативними значеннями народжуваності.

3. За результатами аналізування відносин слабоурбанізованих територій на осі «центр-периферія» визначено, що сутність нових видозмін, привнесених у розвиток громад виражається у трансформації слабоурбанізованих територій, розташованих навколо міських агломерацій та формування населених пунктів цих територій міст як точкових форм розселення поруч з великими містами. Виробничі, трудові, культурні зв'язки між містом і його оточенням на певному, досить високому рівні розвитку продуктивних сил стають настільки тісними, що ані місто-ядро, ані прилеглі до нього території не можуть забезпечити власну життєдіяльність виключно автономно. З огляду на це вироблення спільного підходу для слабоурбанізованих територій, розташованих навколо міських агломерацій в рамках інтегрованого комплексу маркетингу натикається повинно складати об'єкт особливої уваги як з боку органів місцевого самоврядування, так і з боку органів державної влади. Кооперація, взаємодія у вирішенні спільних, актуальних в рамках певних територій питань (на фоні альтернативи диктату держави) повинна бути ініціативою, усвідомленою на низовому рівні та на такому ж рівні ініційованою.

4. Ідентифіковано, що співпраця зміст трансформаційних процесів, які прямо чи опосередковано детермінують розвиток громад в Україні виражається у трансформації слабоурбанізованих територій, розташованих навколо великих міст та формування населених пунктів цих територій як точкових форм розселення поруч з великими містами. Трудові, культурні, соціально-економічні зв'язки між містом-ядром агломерації та та його оточенням на певному, досить високому рівні розвитку продуктивних сил, стають настільки тісними, що ані це місто, ані прилеглі до нього території не спроможні ефективно розвиватись без спільного узгодження власних інтересів. Обґрунтовано, що об'єктивні умови

сьогодення все більше актуалізуватимуть проблематику формування інтегрованої системи управління такими територіальними утвореннями, як міські агломерації та, як наслідок, спонукатимуть органи місцевого самоврядування до пошуку спільних знаменників в рамках вирішення питань місцевого розвитку.

4. Проілюстровано, що основними ініціаторами співпраці адміністративно-територіальних одиниць базового рівня як на національному, так і на міжнародному ринках були або великі міста, або органи влади на рівні областей, районів. У випадку перших, були навіть спроби налагодження зв'язку із громадами сусідніх невеликих міст та сіл з метою пошуку платформ для отримання взаємної вигоди від координації зусиль із розвитку туристичного напрямку як складової їхнього економічного профілю. Визначено, що хоча така співпраця була радше виключенням із правила та мала неофіційний характер – не формалізувалась жодними договірними відносинами або, тим більше, не передбачала заснування якихось надтериторіальних суб'єктів у рамках поглиблення такої співпраці (наприклад, комунальних підприємств чи неприбуткових організацій). Це слугує свідченням обґрунтованості позиції щодо необхідності співпраці територіальних громад, зокрема – у формуванні комплексної пропозиції туристичного та інвестиційного продукту.

5. Визначено, що дослідження фінансових можливостей слабоурбанізованих територій на стратегічну перспективу повинне базуватись на залученні незадіяних у господарському обігу земельні ресурси, які disponують цінними природними ресурсами, корисними копалинами, які на момент проведення дослідження не експлуатуються, можливості створення нових суб'єктів підприємницької діяльності структур, розширення сфери послуг населенню та місцевому бізнесу. Квантифікація прихованого фінансового потенціалу додаткових фінансових можливостей слабоурбанізованої територій від заангажування незадіяних на момент дослідження ресурсів повинна бути заснована на даних прогностичного аналізу релевантності їх використання у даний період часу з врахуванням витрат на їх реалізацію. Методологія здійснення

прогнозних розрахунків передбачає можливість використання методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, пов'язаних із залученням альтернативних джерел формування фінансового потенціалу слабоурбанізованої території.

6. Компаративний аналіз практики фінансового менеджменту на рівні новоутворених територіальних громад засвідчив, що розвиток навичок залучення фінансових ресурсів з усіх доступних джерел є ключовим фактором успіху у реалізації будь-яких ініціатив у сфері місцевого розвитку. Невідповідний експоненційному росту повноважень та відповідальності фінансовий потенціал органів місцевого самоврядування з перекладанням на них делегованих функцій без належного їх покриття бюджетними надходженнями обмежує їхню повноцінну участь у бюджетному процесі, а водночас виступає стримувальним фактором стратегічного розвитку територій. Зокрема, значна кількість інвестицій в місцеву інфраструктуру, потребують альтернативних до місцевого бюджету джерел надходжень. Вказано, що особливої уваги в цьому контексті заслуговує міжмуніципальне співробітництво та державно-приватне партнерство.

7. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 3, викладені в опублікованих працях (Глинський Н.Ю., 2012а; Глинський Н., 2022а; Глинський Н., 2022б; Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012а; Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012б; Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012в; Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012г; Глинський Н. Ю., Карий О.І., 2019; Глинський Н.Ю., Карий О.І., Дриль О.І., 2013; Hlynskyu, N., 2021а; Hlynskyu, N., 2021б; Hlynskyu N., Hirna O. та ін., 2012; Hlynskyu N., Hirna O., Kara N. 2016; Hlynskyu N., Karyu O., 2015).

РОЗДІЛ 4.

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

4.1. Контент-аналіз стратегій розвитку слабоурбанізованих територій

Розробка стратегії розвитку слабоурбанізованих територій із залученням громадськості до цього процесу передбачає, що майже всі особи, від яких залежатимуть прийняті рішення, представлятимуть різні формальні і неформальні організації. На думку Д.М. Брайсона [29, с.24], у такому разі в центрі уваги перебуватиме питання зорганізування колективного мислення та дій в межах міжорганізаційної мережі, де жодна окрема людина, група, організація або інституція не несе повної відповідальності за остаточні результати спільної роботи.

Максимальне залучення місцевого населення повинно бути одним із пріоритетів організаторів процесу формування стратегії місцевого розвитку. Проте, до безпосередньої участі у робочій групі зі стратегічного планування необхідно залучити тих осіб і групи, які безпосередньо стурбовані цими проблемами. До їхнього числа звичайно крім людей, котрі працюють в органах самоврядування, належать й інші особи, котрі мають цінну інформацію, виражають важливі точки зору або мають широку базу підтримки.

Спочатку збирання такої неоднорідної і потенційно антагоністичної групи може скоріше затримати весь процес, а не полегшити його. Проте краще сприяти виявленню суперечностей і їхньому вирішенню на ранніх стадіях обговорення й ухвалення рішення, ніж зіткнутися з ними за спроби здійснити сформовані згодом програми та проєкти [60, с.129].

Вирішення проблем місцевого розвитку за методом пошуку консенсусу, тобто формулювання такого рішення, яке задовольнить геть усіх, практично неможливе саме через надзвичайну різноманітність та природні суперечності інтересів. Шлях компромісів, коли сторони йдуть на поступки одна одній, також

не видається завжди ефективним. Половинне рішення може бути навіть гіршим, ніж його відсутність взагалі. Окрім того, у вирішенні проблеми звичайно зацікавлені не дві, а декілька сторін, і сепаратний компроміс між двома сторонами може спричиняти рішучий протест з боку третьої сторони [147, с.35].

Серед багатьох досліджуваних слабоурбанізованих територій лише деякі з них мають сучасні стратегії розвитку. Більшість із цих стратегій не оновлювалася починаючи з дати її розроблення. Є й такі територіальні громади, які документ, що має назву «Стратегія розвитку громади» ототожнюють з планами просторового розвитку або інвестиційними планами. При цьому під поняттям стратегії розвитку територіальної громади слід розуміти довгостроковий план, що визначає стратегічні цілі розвитку, визначає напрями дій у вигляді оперативних цілей і завдань, а також вказує на фінансові ресурси та їх джерела, необхідні для досягнення прийнятого. цілі та завдання. Іншими словами, стратегія розвитку повинна містити принципи та методи управління розвитком території на довгострокову перспективу (до 10 рр.), уточнюючи дії, та рішення, які необхідно здійснити/прийняти для життєзабезпечення та розвитку територіальної громади.

Станом на сьогодні, наявність документа зі статусом «Стратегія розвитку територіальної громади» впливає також із встановлених вітчизняним законодавством зобов'язань. Поза тим, користь даного документу, як і самого початкового процесу - процесу стратегічного планування дає свої відчутні користі в процесі управління територіальною громадою та активізації місцевого населення під час її формування та реалізації, багато місцевих органів влади не відчують потреби в ній. Можливо, це пов'язано з тим, що перші стратегічні плани місцевого розвитку, які поставали в Україні, поставали в період, що передував адміністративно-територіальній реформі, і тому непереможно асоціюються з певним рудиментарною активністю, бюрократизмом та необґрунтованою загальністю. У такому розумінні стратегічне планування кидає тінь на поточні потреби в цій сфері, а активна діїльність в Україні різних програм матеріально-технічної допомоги, дії, направлені на вступ держави до

Європейського Союзу зобов'язують базувати економіку як держави та регіонів, так і територіальних громад на довгострокових планах розвитку. На думку Л.А. Запари, реалізація цінностей і стратегічних цілей, важливих для суспільства, - вимагає довгострокових дій, іноді розрахованих на кілька років. Відсутність стратегії дій у ключових сферах функціонування економіки та суспільства є однією з найбільш важливих причин недостатнього за своїми масштабами прогресу в цих сферах [126].

Використовуючи власний досвід співпраці з територіальними громадами з переважаючою часткою сільського населення, можемо виокремити такі переваги опрацювання стратегій їхнього розвитку:

1. Кожна якісно розроблена стратегія розвитку містить відповіді на декілька важливих і взаємопов'язаних питань, зокрема: що робити, щоб пришвидшити розвиток дану територію, яким чином це зробити, де отримати ресурси на виконання запланованих завдань [14, с. 47-50]. Таким чином, цей документ повинен відігравати основоположну роль для діяльності будь-якого органу місцевого самоврядування. Дуже важливим стає завдання конкретизації бачення майбутнього та організація власної діяльності відповідно до визначених в стратегії напрямків розвитку. В протилежному випадку неможливою є координація діяльності усіх зацікавлених сторін задля покращення умов життєдіяльності місцевого населення – відсутність чітко окреслених цілей із заданими часовими рамками їх досягнення в контексті цього мають критичну вагу. Побудові стратегії розвитку завжди передують ретельний аналіз стану економіки, наявних ресурсів, загальних тенденцій розвитку тощо. Така діагностика дає змогу краще використовувати наявний потенціал. Піддання громадським консультаціям визначених напрямків розвитку дозволяє реалізувати низові соціальні ініціативи в громаді.

2. На слабоурбанізованих територіях, особливо тих, адміністративними центрами яких є населені пункти міського типу, діють об'єднання та організації (як формальні, так і неформальні), які впливають не лише на настрої громадян, а й на стан та можливості розвитку території, причому їх діяльність дуже

різноманітна [257, с. 7-8]. Запрошення їх до співпраці у розробці стратегії розвитку територіальної громади та визначення їх ролі як важливої у формуванні та реалізації такої стратегії може суттєво вплинути на поживлення їхньої діяльності, налагодження співпраці між ними та створення відчуття спільної - відповідальності за ступінь використання можливостей розвитку громади, нівелювання загроз її навколишнього середовища.

3. Наявність стратегії розвитку територіальної громади забезпечує раціональне використання наявних фінансових ресурсів [151, с. 18] та елімінує дискусії щодо напрямків їх витрачання, оскільки ключові рішення були узгоджені раніше, при опрацюванні документу, його громадському консультуванні та формальному прийнятті на сесії сільської/ селищної/ міської ради.

4. На підставі досвіду співпраці з новоутвореними територіальними громадами, міжнародними фондами матеріально-технічної допомоги, державними інституціями, стверджуємо, що опрацювання стратегії розвитку територіальної громади є надзвичайно важливим елементом при подачі заявок на отримання коштів на співфінансування різного роду муніципальних інвестицій [6, с. 65; 223, с. 9]. Шанси збільшуються, коли такого роду інвестиційні проекти є інтегрованими з наявною планувальною документацією. В Україні існують територіальні громади, які довели на практиці, що можуть ефективно використовувати щалучені зовнішні коштами, однак частіше трапляється так, що вони надто швидко впадають у відчай у випадку першого неотримання дофінансування і бояться складної процедури заповнення заяв. На жаль, подібне особливо актуальне для слабоурбанізованих територій. При цьому, тенденції останніх років (особливо починаючи з 2015 р.) доводять, що усі без винятку територіальні громади повинні засвоїти процедури, пов'язані з отриманням зовнішнього фінансування на різного роду проекти розвитку. Хоча слід визнати, що в цій сфері зроблено значний прогрес.

Окремі органи місцевого самоврядування готують власних працівників у цьому напрямку. Зусилля, пов'язані з подачею проектних заяв, ангажують багато

часу багато часу, але приймати їх необхідно, незважаючи на те, що немає гарантії щодо майбутнього позитивного її розгляду: здійснені напрацювання можуть бути використані в подальшій роботі над розвитком територіальної громади та при зверненні з аналогічним чи модифікованим проектом до іншого фонду.

5. Сам процес опрацювання стратегії розвитку змушує місцеву владу та усіх внутрішніх груп зацікавлених сторін не лише ретельно проаналізувати власні сильні та слабкі сторони, але й провести глибокий аналіз ситуації на сусідніх територіях щ метою виявлення практик, які можуть бути прикладом кращої внутрішньої організації роботи [219]. В процесі формування та реалізації стратегії розвитку не можна жодну територіальна громаду розглядати як самодостатню закриту систему. Тим паче це твердження стосується слабоурбанізовані території – їхній розвиток є особливо залежній від умов зовнішнього середовища.

6. Довгострокове планування також навчає територіальні громади тому, що майбутній розвиток часто вимагає визначення пріоритетів цілей. Закладання основ довгострокового, сталого в часі розвитку часто суперечить окремим поточним потребам і бажанням їх задовольнити. Особливо актуальним це зауваження є з огляду на виборчий характер зміни керівництва громади, який обумовлює ризик маргіналізації важливих з точки зору майбутнього економічного розвитку території проектів, пов'язаних із активізацією господарської діяльності, залучення інвестицій в місцеву економіку, просування туристичного іміджу території. Такого роду зусилля (на відміну від, наприклад, масштабних робіт з благоустрою населених пунктів) в більшості випадків не дають змоги показати швидкий результат. Стратегія, яка за змістом є результатом компромісу різних зацікавлених в розвитку громади сторін, певним чином, змушує до знаходження балансу між заходами, направленими на близьку та далеку в часі перспективу.

З огляду на потребу знаходження компромісу, показовим є те, як саме дивляться в органах місцевого самоврядування на стратегії розвитку – хто є їхньою цільовою аудиторією (рис. 4.1).

Дослідження проводилось у 42 територіальних громадах з переважачою часткою сільського населення. У кожному випадку їхніми адміністративними центрами були малі міста або селища міського типу, котрі при формальному їхньому статусі були тісно пов'язаними господарськими зв'язками з навколишніми селами, будучи почасти на межах з ними де-факто сільськими за стилем життєдіяльності населеними пунктами. Та частина досліджень, яка стосувалась опитування серед керівництва та працівників відповідних територіальних громад, відбувалась у формі задавання відкритих запитань з подальшим їх групуванням за критерієм змістовної близькості змістом експертним методом.

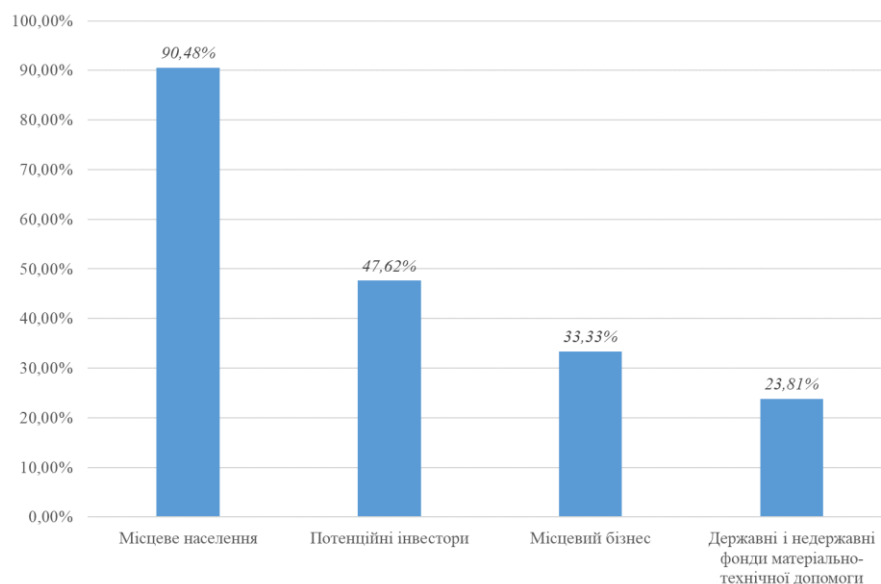


Рис. 4.1. Визначення цільових адресатів інформації, закладеної в стратегіях розвитку слабоурбанізованих територій

Джерело: результати дослідження автора

Як бачимо з рис. 4.1, у якості основних адресатів інформації, закладеної в стратегіях визнається місцеве населення. Таким чином, документ до певної міри трактується місцевою владою як комплексне інформаційне повідомлення цільовій аудиторії щодо дій та рішень, які планується приймати в рамках забезпечення розвитку територіальної громади. Варто погодитись, що в контексті зростання турбулентності навколишнього середовища, потреби трансформації як національного, так і місцевого господарства, ця роль стратегій

розвитку є цілком оправданою, особливо у випадку слабоурбанізованих територій. У продовження п. 2 переваг опрацювання стратегій розвитку відмітимо, що невеликі спільноти, які компактно проживають на певній території, іманентно володіють значним (особливо в порівнянні до великих міст) соціальним капіталом, використання якого має потенціал створення доданої вартості діям, ініційованим місцевою владою в рамках реалізації стратегій розвитку.

З іншого боку, для потенційних інвесторів та місцевої бізнес-спільноти зміст стратегії розвитку повинен вказувати на пріоритети її розвитку та співпадіння цих пріоритетів із баченням розвитку підприємницької активності господарюючих суб'єктів. Зрештою, не варто недооцінювати також сам факт того, що диспонування якісно розробленої стратегії з логічними внутрішніми взаємозв'язками між запланованими до виконання завданнями/проектами слугує для потенційних інвесторів в місцеву економіку за своєрідну гарантію сталості умов господарювання, передбачуваності рішень місцевої влади. Іншими словами, це є одним із видимих виразів інституційного профілю території.

Практика залучення для співфінансування важливих проєктів державних і недержавних фондів матеріально-технічної допомоги є поширеною в Європі. Останніми роками також таким чином діють також територіальні громади в Україні. При чому, наголос на конкуренції за отримання частини коштів на реалізацію проєктів місцевого розвитку було ініційовано на державному рівні завдяки конкурсним принципам отримання коштів Державного фонду регіонального розвитку. Таким чином, цілком правильним на нашу думку є сприйняття стратегії розвитку у її вузькому, утилітарному значенні – як засобу підтвердження інтегрованості того чи іншого проєкту, який потребує зовнішнього співфінансування, у широкий комплекс заходів з чіткими довгостроковими цілями.

Важливо відмітити, що отримують таке співфінансування також проєкти, пов'язані із сприянням місцевої підприємницької активності. Водночас, аналіз даних 75 досліджуваних громад, які брали участь в програмі Decentralization

Offering Batter Results and Efficiency (програма реалізується в Україні за кошти Агентства США з міжнародного розвитку) засвідчив, що майже усі проекти, які обирали громади для реалізації, були направлені на навчальну та промоційну складову активізації місцевих підприємницьких ініціатив. Лише в окремих випадках в територіальних громадах було здійснено вибір на розвиток потенціалу комунального господарства як активного суб'єкта підприємницької діяльності.

Як приклад – реалізований в Великокопанівській територіальній громаді Херсонської області проєкт комунального закладу громадського харчування. У цьому випадку такий вибір було здійснено з огляду на те, що ані місцевий бізнес, ані підприємці з-поза громади не виявляли ініціативи інвестувати в подібного роду проєкти [40]. Це обумовило існування незайнятої ніші на місцевому ринку – ніші, яка, як показували опитування, що проводились місцевою владою, мала ринковий потенціал для розвитку. Таким чином, комунальне підприємство в даному випадку хоча й виступило виступає як активний суб'єкт господарської діяльності, цю ситуацію не варто трактувати як неоправдану конкуренцію з його боку.

У таблиці 4.1 відображені дані щодо того, частоти згадування окремих адресатів інформації, що міститься в стратегіях розвитку.

Як можемо побачити, більшість опитаних визначають у якості адресатів інформації одну або дві цільові аудиторії впливу. Лише близько 12% представників досліджуваних територіальних громад у своїх твердженнях охопили їх максимальне число: мешканців, потенційних інвесторів, місцевий бізнес і фонди матеріально-технічної допомоги. Аналіз співпадінь в межах окремих груп адресатів до певної міри дає змогу зробити підсумок щодо інформаційного наголосу, який, на думку опитаних, повинна нести стратегія розвитку – направленість на місцеве населення та потенційних інвесторів з-поза громади.

Таблиця 4.1

Частота згадувань цільових адресатів інформації, закладеної в стратегіях розвитку слабоурбанізованих територій

Кількість виокремлених бенефіціаріїв	Кількість громад	Визначений користувач інформації про комуноу	Відсоток опитаних територіальних громад, %
1	13	- 11 згадувань – місцеве населення - 1 згадування – потенційні інвестори - 1 згадування – місцевий бізнес	30,95
2	14	- 10 згадувань – місцеве населення, потенційні інвестори - 2 згадування – місцеве населення та державні і недержавні фонди МТД - 2 згадування – місцеве населення і місцевий бізнес	33,33
3	10	- 5 згадувань – місцеве населення, потенційні інвестори, державні і недержавні фонди МТД - 2 згадування - місцеве населення, місцевий бізнес та державні і недержавні фонди МТД - 2 згадування - місцеве населення, місцевий бізнес та потенційні інвестори - 1 згадування - місцеве населення, місцевий бізнес та інші	23,81
4	5	- 3 згадування – місцеве населення, місцевий бізнес, потенційні інвестори, державні і недержавні фонди МТД - 1 згадування – резиденти, банківські та фінансові установи, інші органи місцевого самоврядування та приватні особи із запитом на публічну інформацію	11,90
Всього	42		100,00

Джерело: результати дослідження автора

Як було згадано у попередніх підрозділах, стратегія розвитку хоча й володіє статусом документу державного планування, однак її наявність, на відміну від, наприклад, Програми соціально-економічного розвитку чи інших планувальних документів, не є обов'язковою. У вересні 2021 року було прийнято в першому читанні зміни до Закону України «Про засади державної регіональної політики», який передбачає таку обов'язковість, однак подальші етапи імплементації цієї

норми в життя призупинено з огляду на неузгодженість у Верховній Раді щодо інших позицій, включених у проєкт згаданого Закону [241]. Попри це, переважна більшість новоутворених територіальних громад станом на початок 2022 року або мали в наявності такого роду документи, або знаходились на різних етапах їхнього формування. Як показують дані рис. 4.2, мотиваційне підґрунтя цього у багатьох із них різне.

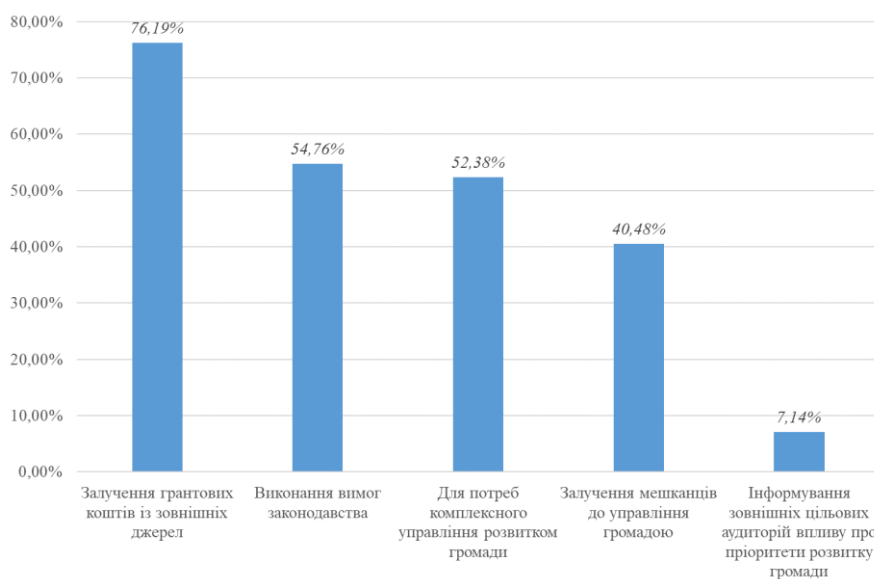


Рис. 4.2. Цілі розроблення стратегій розвитку слабоурбанізованих територій
Джерело: результати дослідження автора

Як бачимо з цих даних, лівова частка досліджуваних територіальних громад (понад 76%) розглядають стратегію розвитку, в першу чергу, у вузькому її розумінні – як засіб для підвищення можливості залучення грантових коштів із зовнішніх джерел. Іншими словами, її формування та, припускаємо, подальша реалізація не є наслідком внутрішнього усвідомлення корисності стратегічного підходу до управління слабоурбанізованою територією, обґрунтованістю ринкової концепції її розвитку – ті п'ять з шести вигод, які підкреслювались вище. Навпаки – органи місцевого самоврядування на сьогодні радше відчують необхідність виключно формального прийняття цього документу з огляду на потребу посилення на нього при подачі заявок на співфінансування тих

чи інших проєктів державними та міжнародними фондами матеріально-технічної допомоги.

Подібним чином слід трактувати інший варіант відповіді – «Виконання вимог законодавства» – варіант, який, як ми зазначили, не відповідає дійсності, оскільки жодний нормативно-правовий акт не містить прямої вимоги наявності стратегії розвитку як діючого (прийнятого на сесії ради громади) планувального документу.

Натомість, звертає на себе увагу те, що понад половина (52,38%) сприймають як сам процес формування стратегії розвитку громади, так і його реалізацію, більш ґрунтовно, усвідомлюючи важливість стратегічного підходу та застосування ринкового інструментарію для розвитку слабоурбанізованої території.

В продовження цієї логіки, існує також розуміння важливості використання місцевого соціального капіталу для підвищення ефективності комплексних, із залученням усіх зацікавлених сторін зусиль, направлених на зрівноважений за сферами (економічна, соціальна, екологічна) та сталий в часі розвиток. У разі недостатнього рівня такого місцевого соціального капіталу, однією із ролей місцевого самоврядування повинно бути, разом із громадським активом, стимулювання до його зростання. Саме в такий спосіб трактуємо понад 40% обраної альтернативи відповіді щодо ролі стратегічного планування та подальшої реалізації сформованих планів у залученні мешканців до опосередкованого управління територіальною громадою.

Перехресний аналіз відповідей на попередні питання дає нам змогу засвідчити, наскільки позиції за ними співпадають.

Завдяки дослідженню залежності якісних характеристик «бенефіціарій-ціль», був використаний тест хі-квадрат незалежності. Результати тесту відображені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Результати тесту на хі-квадрат незалежність для характеристик
«бенефіціарій-ціль» стратегії розвитку

	Для потреб комплексного управління розвитком громади	Залучення мешканців до управління громадою	Інформування зовнішніх цільових аудиторій впливу про пріоритети розвитку громади	Залучення грантових коштів із зовнішніх джерел	Сума
Місцеве населення	31	28	29	8	96
Потенційні інвестори	12	9	10	3	34
Місцевий бізнес	17	19	18	7	61
Державні і недержавні фонди МТД	8	9	9	2	28
Сума	68	65	66	20	219

Джерело: результати дослідження автора

З результатів, представлених у табл. 2 для тесту на незалежність, було отримано $p > 0,05$, що означає, що з імовірністю 95% можна зробити висновок про незалежність двох досліджуваних рядів даних. Результати, відображені в таблиці, вказують, на відсутність узгодженості позицій щодо ролі та значення стратегій розвитку територіальних громад.

В цьому сенсі констатуємо, що органи місцевого самоврядування та інші зацікавлені в розвитку слабоурбанізованих територій сторони не в достатній мірі прослідковують кореляцію між промоційною роллю стратегій та метою їхнього опрацювання.

Аналіз змісту завдань стратегій розвитку слабоурбанізованих територій дозволив побудувати їхню узагальнену структурну характеристику, відображену на рис. 4.3.

Як бачимо з рисунку, питання економічного розвитку територій, підвищенням їхнього туристичного потенціалу піднімаються загалом у 20% завдань, записаних у Планах реалізації стратегій розвитку. Аналіз змістовної

структури групи завдань економічного змісту (рисунок 4.3б) показує, що продуктом, який в результатів їх виконання повинен постати – це, в більшості випадку продукт інформаційний:

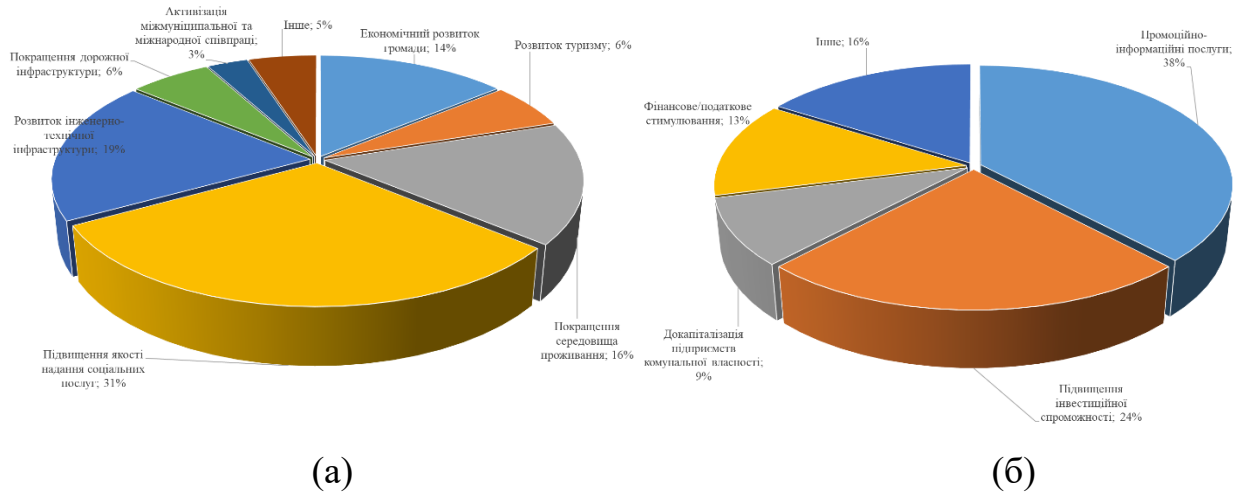


Рис. 4.3. Результати контент аналізу змісту завдань/проектів стратегій розвитку слабоурбанізованих територій (а) з виокремленням характеру завдань/проектів економічного напрямку (б)

Джерело: результати дослідження автора

- Промоційно-інформаційні послуги (38% проектів із групи завдань «Економічний розвиток громади»): інтернет-сторінка, присвячена висвітленню питанням розвитку підприємництва; проведення тематичних заходів, направлених на стимулювання розвитку підприємництва; інформаційно-консультативні послуги щодо створення сільськогосподарських кооперативів; заснування «центрів економічного зростання» тощо;

- Підвищення інвестиційної спроможності (24% проектів із цієї ж групи завдань): комплект містобудівної документації (комплексні плани просторового розвитку території, генеральні плани населених пунктів, плани місцевої забудови); сформовані та розташовані у вільному доступі інвестиційні пропозиції (земельні ділянки, промислові об'єкти з їхнім детальним описом); каталог нерухомості, що знаходиться в комунальній власності тощо.

Меншою мірою завдання економічного характеру направлені підвищення господарського потенціалу комунальних підприємств (в тому числі у містоформуючих галузях). Радше такого роду завдання можна трактувати як виняток з правила. Прикладами таких завдань можуть бути «Зміцнення матеріально-технічної бази комунального підприємства з метою підвищення його господарського потенціалу» (Нижньовербізька ТГ Івано-Франківської області), «Створення с/г комунального тепличного господарства» (Великокопанівська ТГ Херсонської області), «Будівництво мережевої сонячної електричної станції» (Красносільська ТГ Одеської області). Інфраструктурні інвестиції хоча й не займають своєю кількістю значної частки завдань, однак є найбільш затратними: модернізація і розвиток дорожньої інфраструктури, будівництво об'єктів змішаного (зокрема – комерційного) використання.¹

Фінансове/податкове стимулювання місцевого бізнесу, потенційних інвесторів передбачається в рамках стратегій розвитку слабоурбанізованих територій вкрай рідко, що свідчить про невисокий, як на сьогодні, рівень їхньої фінансової спроможності. На це також накладається нерозуміння з боку більшості представників праводавчих органів місцевого самоврядування змісту та ролі місцевої влади у питанні формуванні та реструктуризації місцевої економіки, підвищенні господарського потенціалу територіальної громади. Часто серед місцевих депутатів превалює перцепція місцевої влади як активного учасника економічних процесів через заснування та фінансування комерційної діяльності комунальних підприємств. При цьому, наголошується на необхідності виконання цими підприємствами також соціальної ролі у вигляді надання окремим категоріям населення тих чи інших товарів чи послуг на безоплатній або пільговій основі. Така дихотомія ролей комунального господарства дуже часто призводить до постання конфліктних ситуацій при прийнятті важливих для розвитку територіальної громади рішень – аж до їхнього блокування, або прийняття їх у такій формі, яка повністю суперечить обґрунтуванням необхідності застосування ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій їхнього розвитку.

Велика кількість завдань, пов'язаних із підвищенням якості надання соціально-культурних послуг (31% із загалу), модернізацією та розвитком існуючої місцевої інженерно-технічної інфраструктури (19%), покращенням середовища проживання (16%) вказують зміст першочергових до вирішення проблем. Причини їхнього виникнення мають кумулятивний характер. Протягом останніх десяти років система розподілу публічних коштів не була сприятливою для розвитку слабоурбанізованих територій – у ній були присутніми явища корупції, несправедливого розподілу цих коштів (такого, що не базується на об'єктивних критеріях і потребах). Разом із загальною складною макроекономічною ситуацією, це спричинило недофінансування значної кількості важливих сфер життєдіяльності слабоурбанізованих територій та обумовило пріоритетизацію напрямків прикладення зусиль в рамках їхніх стратегій розвитку.

Як було відображено в підрозділі, присвяченому методиці формування системи цілепокладання стратегії розвитку, завдання/проекти, визначені у плані її реалізації на короткострокову перспективу, скерованих на досягнення операційних цілей. Їх досягнення, в свою чергу обумовлює виконання критеріїв, визначених у стратегічних цілях – цілях, направлених на те, щоб у заданій часовій перспективі територіальна громада відповідала сформульованому стратегічному баченню. Таким чином, необхідною в цьому сенсі є гармонія та наскрізна вертикальна спільність (єдиний зміст) усіх рівнів системи цілепокладання – від стратегічного бачення до завдань/проектів. Аналіз такої спільності за характеристиками бачення майбутнього слабоурбанізованих територій вказаний рис. 4.4.

У процесі аналізу стратегічних бачень 50 територіальних громад було виокремлено 26 характеристик, серед яких дев'ять класифіковано як такі, які стосуються сфери економічного розвитку території. Як бачимо із результатів дослідження, вказаного на рисунку, на рівні стратегічних цілей знаходять своє підтвердження лише такі загальноекономічні поняття, як «Економіка, бізнес» та частково «Підприємництво, малий і середній бізнес». Іншими словами,

декларації прагнення до розвитку в обраному напрямку (формулювання, що містяться у стратегічних баченнях) знаходять своє підтвердження на рівні стратегічних цілей лише у цих значеннях. Натомість, коли йде мова про рівень операційних цілей, більшість із визначених складових мети розвитку (того ж таки стратегічного бачення) знаходять своє відображення на цьому рівні.

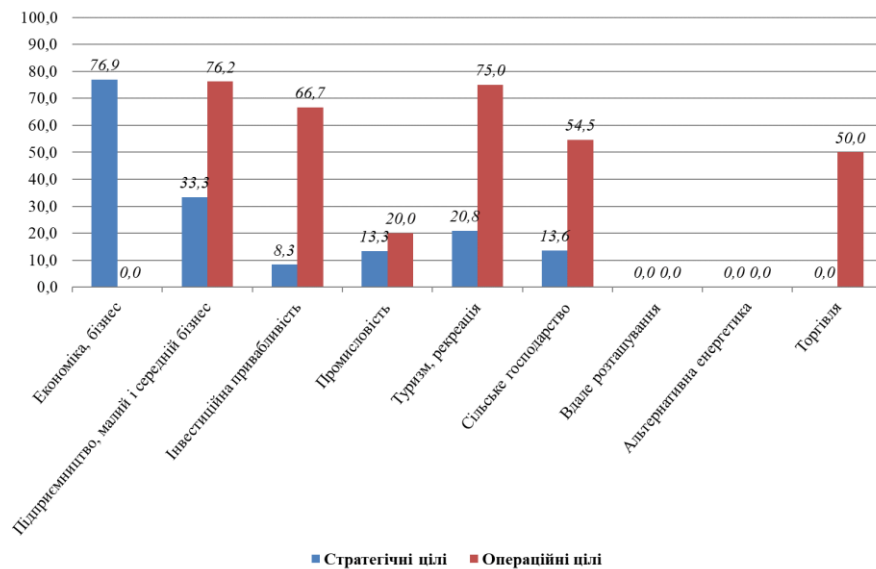


Рис. 4.4. Відображення характеристик стратегічного бачення на нижніх рівнях систем цілепокладання стратегій розвитку слабоурбанізованих територій
Джерело: результати дослідження автора

Передбачено, система цілепокладання повинна містити чіткі критерії виконання завдань, реалізації проєктів, досягнення цілей: це є не достатньою, проте необхідною умовою реалізації стратегії розвитку, котра обов'язково повинна опиратись на весь спектр загальних функцій менеджменту, в тому числі на контролювання та регулювання. Виконання цієї умови на формальному (наявність в документі) та імплементаційному (практика застосування) етапах у випадку слабоурбанізованих територій є різною (рис. 4.5).

Бачимо, що якісні (описові) критерії досягнення превелюють на усіх рівнях системи цілепокладання. Суттєво менше в стратегіях розвитку міститься показників реалізації, які можна квантифікувати. Такий підхід при формуванні стратегій розвитку вважаємо неоправданим узагальненням, яке не дозволить здійснювати повноцінний моніторинг процесу виконання завдань та досягнення

визначених цілей, так як робить суттєво суб'єктивізує процес контролювання та регулювання – оцінювання рівня виконання поставлених завдань та досягнення окреслених цілей ставиться в залежність від особи, котра це оцінювання здійснює.

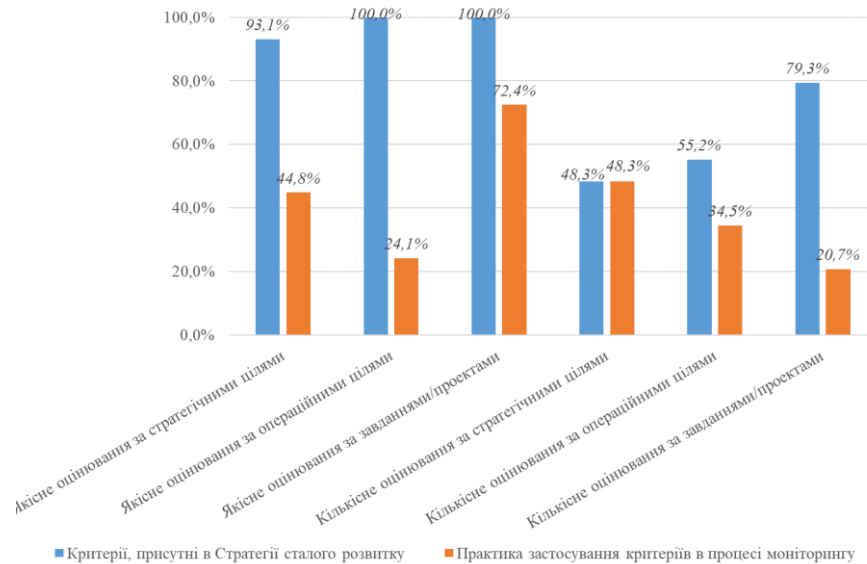


Рис. 4.5. Принципи, які застосовуються при формулюванні критеріїв оцінювання цілей та завдань стратегії розвитку слабоурбанізованих територій
Джерело: результати дослідження автора

Що стосується імплементації описаних в документах стратегій розвитку процедур моніторингу, кількісне оцінювання здійснюється у менше половини тих громад, в яких цих процедури реально дотримуються (а це менше 20% з аналізованих територіальних громад). Рівень виконання/реалізації завдань/проектів, концентрує увагу майже виключно на ключових питаннях, залишаючи поза увагою решту спектру пунктів плану реалізації стратегії розвитку. Очевидно, не можемо не відмітити нічим не обґрунтовану низьку якість адміністрування процесу реалізації стратегій розвитку, яка опосередковано вказує на те, що самі ці документи наразі не мають значної ваги в сприйнятті місцевої влади та інших зацікавлених в розвитку слабоурбанізованих територій сторін.

4.2. Ринкова орієнтованість органів місцевого самоврядування в практиці формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій

Попри понад тридцятилітню історію ринкових відносин в Україні, наукові напрацювання та практичний досвід імплементації ринкового інструментарію в управлінні на мезорівні, серед різних ланок місцевого самоврядування (від нижньої – рядових працівників виконавчих органів місцевого самоврядування, до верхньої – голів міських, селищних та сільських рад) не завжди присутнє усвідомлення важливості цього інструментарію для підвищення успішності управління місцевим розвитком [183; 252, с. 74-87; 283, с. 66-67]. Очевидно, наше твердження про актуальність імплементації ринкового інструментарію в процес стратегічного управління місцевим розвитком не є за своєю суттю аксіоматичним, навпаки – це твердження є теорією, яка потребує розроблення певної узагальнюючої мультिवаріантної моделі. Водночас, як окремі характеристики зовнішнього середовища (недетермінованість соціально-економічних процесів, глобалізація у всіх її вимірах), так і конститутивні положення теорії маркетингу, які стають актуальними для середовища взаємодії територіальних одиниць різного рівня (конкуренція за обмежені ресурси розвитку, розвиток сучасних каналів масової комунікації тощо) слугують теоретико-практичним підґрунтям для слушності цієї теорії.

Звичайно, процеси глобалізації, які відбуваються в тому числі у розумінні стирання адміністративних кордонів, зростання мобільності населення сприяють гомогенізації господарських умов, сприяють уподібненню підходів до організації адміністративно-територіального устрою окремих країн. Водночас, умови, в яких змушена була існувати Україна в складі СРСР, визначили для неї відмінну динаміку соціально-економічних процесів, які в ній відбуваються на сьогодні, структуру національного господарства та рівень розвитку системи її публічного управління, особливо – місцевого самоврядування. З огляду на це,

вартим уваги є дослідження рівня імплементації ринкового інструментарію в процеси формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

В дослідженні брали участь управлінський склад 54 територіальних громад, які, відповідно до раніше описаних характеристик, відносяться до слабоурбанізованих територій. У 41% із них адміністративним центром є населений пункт міського типу (19% – місто, 22% – селище міського типу). Кожна із територіальних громад в результатах дослідження представлена я єдиний представник вибірки дослідження. Натомість, сама методика дослідження передбачала, окрім органів місцевого самоврядування, інтерв'ювання за окремими питаннями представників максимальної кількості місцевих груп інтересів, мешканців різних населених пунктів. В подальшому, підсумування кожного такого інтерв'ю дозволяло прийти до консенсусної позиції.

При міжгруповому аналізі (якщо поділити усі досліджувані громади на три групи – сільські, селищні та міські) ми, в більшості випадків, не спостерігали статистично значущих різниць щодо оцінок тієї чи іншої сфери. Тому там, де така різниця таки існує, це питання окремо обговорюється.

З огляду на згадане одне із конститутивних положень маркетингової концепції – конкуренцію – промовистою є перцепція пріоритетності принципів, на яких базуються відносини між сусідніми та більш віддаленими територіями (рис. 4.6а). Питання було побудовано таким чином, що респонденти повинні були розподілити сукупність взаємовідносин, які у них виникають з іншими територіальними громадами, між двох умовних антагоністичних полюсів – «стосунки, що базуються на співпраці», та «конкурентні стосунки».

Можемо констатувати, що на початковому етапі свого розвитку органи місцевого самоврядування на слабоурбанізованих територіях більше налаштовані на співпрацю, яку можемо пояснити двояко. По-перше, у слабоурбанізованих територіях існує свідомість складності (іноді – неможливості) формування повноцінної пропозиції, яка могла б бути цікавою для потенційних інвесторів в місцеву економіку та/або туристам. У випадку

перших, вони можуть потребувати земельної ділянки великої площі, виділеної для реалізації певного інвестиційного проєкту, значних трудових ресурсів (в тому числі висококваліфікованої робочої сили). І такі ресурси можуть бути локалізовані у різних, сусідніх громадах. Отже, при формуванні інтегрованої інвестиційної пропозиції для залучення великого інвестиційного проєкту може бути потрібна співпраця.

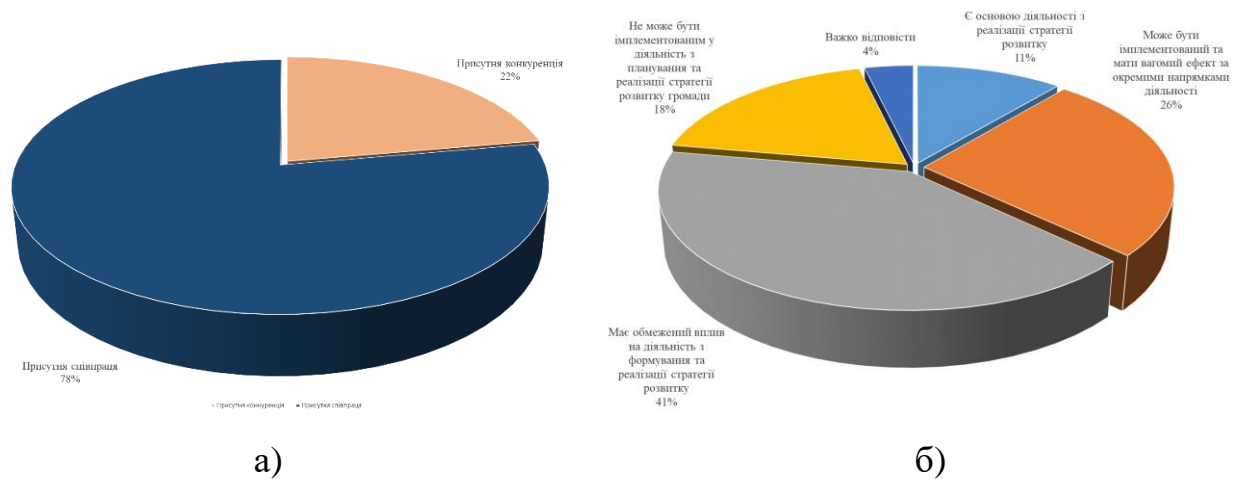


Рис. 4.6. Оцінка характеру взаємовідносин між сусідніми громадами (а) та перспектив імплементації ринкового інструментарію у діяльність з планування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій (б)

Джерело: результати дослідження автора

Очевидно, при високій зацікавленості потенційного інвестора у реалізації проєкту в певній місцевості (наприклад, з огляду на її вдале розташування по відношенню до важливих транспортних комунікацій), питання компонування вище зазначених та інших місцевих ресурсів може вирішуватись за його ініціативи та без потреби залучення до співпраці місцевої влади як активної сторони переговорів. Однак, така ситуація радше є винятковою, характерною, наприклад для слабоурбанізованих територій в межах великих міських агломерацій. Периферійні територіальні громади, не маючи такої природної конкурентної переваги, як місце розташування, повинні займати більш проактивну позицію у формуванні інтегрованих інвестиційних пропозицій.

У якості окремого випадку такої співпраці можна назвати рішення про створення індустріального парку, який згідно із вимогами профільного закону має обмеження по площі – від 15 до 700 га. В більшості слабоурбанізованих територій, зацікавлених в таких проєктах, спостерігається відчутний брак земельного фонду у належній кількості та розташуванні. Іноді такого роду співпраця для формування неподільної земельної ділянки як спільного вкладу в основний капітал створюваної керуючої компанії.

По друге, повертаючись до результатів опитування, вказаних на рисунку 4.6а, на фоні готовності до співпраці, 22% умовної суми взаємовідносин визначають як конкурентні. Іншими словами, на фоні готовності до співпраці для досягнення ефекту синергії до отримання взаємовигідного результату, присутнє усвідомлення принаймні часткової відокремленості інтересів окремих територіальних громад, які іноді вступають в прямі змагальницькі відносини. Поки що не настільки очевидними є ці випадки у сфері конкуренції інвестиційних пропозицій, конкуренції за туристичні потоки. Однак пряма конкуренція за отримання коштів державних та міжнародних фондів, які працюють на принципах вибору кращих проєктів для інвестування для територіальних громад стала очевидною. Саме цим ми пояснюємо такий доволі значний відсоток відповідей за цей антагоністичний позиції співпраці полюс.

Таким чином, опосередковано підтверджується базовий чинник, який обумовлює потребу застосування ринкового інструментарію в управлінні місцевим розвитком. Натомість, ьки це зустрічає акцептацію в місцевих зацікавлених сторін, можемо засвідчити при аналізі даних, вказаних на рисунку 4.6б. Варто підкреслити, що змістовне наповнення поняття ринкового інструментарію як такого та його специфіка розуміння у випадку економічних систем слабоурбанізованих територій обговорювалась окремо, тому в окремих аудиторій, серед яких проводилось дослідження (представники органу місцевого самоврядування та різних місцевих груп інтересів) було консенсусне бачення щодо цього питання.

Потребу широкого застосування ринкового інструментарію при формуванні та реалізації завдань стратегій розвитку констатувало лише трохи понад третина (37%) представників досліджуваних слабоурбанізованих територій. Більшість вважає цей інструментарій актуальним або лише в обмежених цілях (41%), або таким, що не відповідає принципам, на яких повинно базуватися управління місцевим розвитком (18%).

Окремо варто вказати на проблему, притаманну для тих слабоурбанізованих територій, адміністративним центром яких є населений пункт міського типу. Більшість із них – це колишні районні центри в межах попереднього адміністративного поділу. У цих населених пунктах протягом десятків років природнім чином сформувався вагомий кадровий потенціал як серед працівників публічної влади, так і серед інших місцевих груп інтересів (бізнес-середовища, соціальної сфери). Цей потенціал в тій чи іншій мірі гостроти дисонує із сільськими територіями, об'єднаними навколо цих міст та селищ міського типу в межах територіальних громад. І сприйняття питання доцільності застосування ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій розвитку громад представниками цих громад бачиться по-різному. Більш схильні до позитивної перцепції питання імплементації ринкової моделі в процес управління слабоурбанізованими громадами є мешканці населених пунктів міського типу, відчутно іншої думки дотримуються, наприклад, старости старостинських округів та/або члени місцевих праводавчих органів, що представляють сільські території.

Важливість цього аспекту для підкреслення полягає в тому, що таким чином в прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку території «вбудовується» конфлікт. Як виконавчі органи місцевої влади (виконавчий комітет, відділи, управління та інші створювані структурні підрозділи), так і праводавчі (сільські, селищні, міські ради) є колегіальними та багаторівневими за етапністю прийняття. І тому наявність у цих органах осіб з відмінностями, які стосуються концептуальних поглядів на стратегічні пріоритети розвитку, принципів та підходів, на яких повинні базуватись управління економічними процесами на

місцевому рівні, потенційно може відігравати суттєвий вплив на ефективність прийнятих рішень.

Як відзначалось у попередніх розділах, органи місцевого самоврядування до 2015 року (періоду, в якому розпочато активну фазу адміністративно-територіальної реформи в Україні) диспонували надзвичайно обмеженою суб'єктністю у впливі на місцеву економіку. Ця обмежена суб'єктність знаходила своє вираження у:

- низькій фінансовій спроможності, обумовленій цілим рядом (в першу чергу – об'єктивних) чинників, таких як діюча система розподілу публічних коштів між різними рівнями територіальних одиниць (територіальна громада-район-область-держава), принципами сплати загальнодержавних тієї частини податків та зборів, яка належала до місцевих бюджетів [173] тощо;

- вузькому переліку інструментів впливу на економічний розвиток територій [135, с. 5]. У цьому сенсі слабоурбанізовані території були в особливо складній ситуації практично повної залежності від районних державних адміністрацій як основних розпорядників коштів, земельних ресурсів поза межами населених пунктів, фактичній підконтрольності та підзвітності за майже усім спектром питань щодо впливу на місцеву економіку;

- декларативній самоврядності, котра не підтверджувалась управлінською практикою та загрозою впливу з боку місцевих органів державної влади на місцеву владу через широкий спектр контролюючих органів, що знаходились у чіткій владній вертикалі.

На початковому етапі реалізації реформи було введено норму, в якій прирівняно новоутворені об'єднані територіальні громади до міст обласного значення – категорії населених пунктів, які до 2015 року з певним припущенням можна було розглядати у якості реальних, не декларативних суб'єктів місцевого самоврядування. В подальшому, уніфікація статусу територій обумовила рудиментарність цієї норми, однак розширений інструментарій впливу на місцевий розвиток залишається використовуваним лише в незначній мірі. Особливо це стосується слабоурбанізованих територій, у випадку яких, в

доповнення до вище зазначених пунктів, які обґрунтовували обмежену суб'єктність місцевого самоврядування, варто додати також чинник організаційної пам'яті. В органах місцевого самоврядування вона сформувалась протягом останніх десятиліть, в тому числі перед формальним заснуванням інституту самоврядування в Україні з прийняттям профільного закону у 1997 році. Виразом цієї організаційної пам'яті є управлінська пасивність, ментальна, часто не обґрунтована правовими нормами залежність від органів державної влади на районному та обласному рівнях (рис. 4.7).

Як видно із даних, вказаних на рисунку, майже половина опитаних сформулювала роль органу місцевого самоврядування з пасивним акцентом адміністратора, роллю якого є забезпечення виконання нормативно-правових вимог.

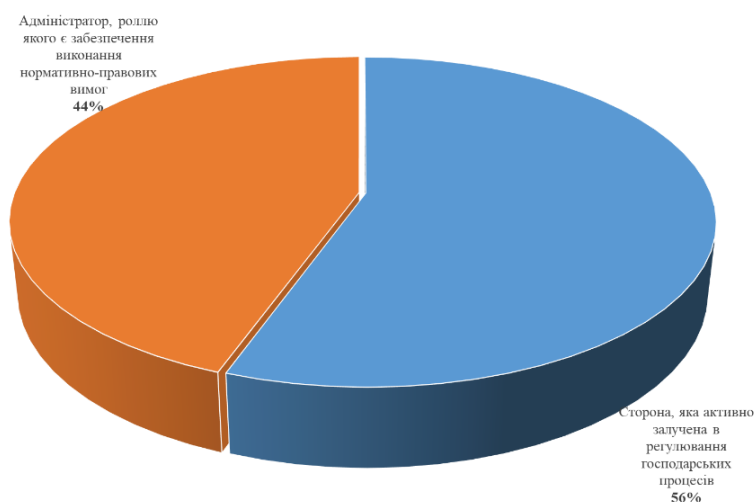


Рис. 4.7. Сприйняття органами місцевого самоврядування власної ролі в економічному розвитку території

Джерело: результати дослідження автора

Слід відмітити, що питання було сформовано у вигляді семантичного диференціалу, де респондентам пропонувалося обрати за 10-бальною шкалою оцінку, яка є ближчою до однієї із альтернатив: від 1 до 5 – «адміністратора, роллю якого є...»; від 6 до 10 – «сторона, яка активно залучена в регулювання господарських процесів. Це уточнення важливе з тієї точки зору, що вказані 44%

слід трактувати віддалено від екстремуму: більшість оцінок містилось в проміжку 3-5 балів. Отже, значний відсоток пасивності лише підтверджує сформульовану вище тезу про організаційну пам'ять. Можемо констатувати, що інертність процесів її зміни є високою навіть у випадку невеликих колективів, якщо вагомий відсоток їх членів є безпосередніми її «носіями».

Водночас, протягом останніх років у цій сфері відбуваються значні зміни. Окрім іншого, на це вказує також те, що понад половини представників місцевого самоврядування відзначають, що у їхньому образі територіальна громада повинна відігравати роль сторони, яка в межах визначених компетенцій та за наявного інструментарію впливає на процеси, які відбуваються в місцевій економіці.

До певної міри зміни управлінської парадигми на рівні слабоурбанізованих територій ілюструють результати відповідей респондентів на питання щодо дієвості ринкового інструментарію для забезпечення економічного розвитку території (рис. 4.8).

З поданих даних можна констатувати, що основними (практично однотайно беззаперечними) інструментами впливу з боку місцевої влади визначаються лише заходи промоційного характеру (просування/інформування інвестиційних/туристичних можливостей громади), політика в сфері місцевих податків та діяльність, пов'язана із формуванням підготовлених інвестиційних пропозицій/туристичних продуктів.

Щодо останньої, варто підкреслити, що мається на увазі не лише опис та розміщення на загальнодоступних платформах інформації щодо тої чи іншої нерухомості, виставленої на продаж або оренду чи також подібні дії щодо туристичних маршрутів. Діяльність в рамках цього інструменту впливу може включати також інвестиційну складову: підведення транспортних комунікацій, мереж електро-, тепло- та водопостачання, водовідведення під вільні земельні ділянки, ремонтні роботи будівель та споруд; облаштування туристичних маршрутів відповідно до загальновизнаних стандартів безпеки і комфорту [48].



Рис. 4.8. Оцінка актуальності та рівня імплементації окремих груп ринкових інструментів в процес реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій

Джерело: власні дослідження

Саме в такому розширеному розумінні цього пункту місцева влада на слабоурбанізованих територіях майже не використовує – з огляду на значні фінансові обмеження. Серед досліджуваних громад лише кілька з них декларували часткові інвестиції в підведення інженерних мереж до земельних ділянок з їх подальшим оформленням як інвестиційної пропозиції. Однак, з огляду на актуальні та попередні форс-мажорні (поширення пандемії COVID-19, військові дії) обставини ці плани були відкладені на невизначений час. Більше того, понад чверть територіальних громад не мають не те що опрацьованих каталогів інвестиційних пропозицій у їх актуальному стані – в процесі опрацювання стратегії сталого розвитку ними лише формулюється завдання, пов'язане із «інвентаризацією та описом комунальної нерухомості з подальшим визначенням напрямків її використання».

Щодо регуляторного та стимулюючого впливу податкового важеля, у випадку органів місцевого самоврядування він стосується обмеженого переліку місцевих податків і зборів: податок на майно, єдиний податок, збір за місця

паркування транспортних засобів, туристичний збір. Розширення цього переліку, відповідно до чинного законодавства, не передбачено. Як вже зазначалось, свідомі вагомості цього інструменту практично усі представники слабоурбанізованих територій, однак свідомо застосовують його із розумінням цілей регулювання 70% від загалу.

Важливими для слабоурбанізованих територій є внесені Верховною Радою зміни до податкового кодексу, які передбачають суттєве зростання вагомості його в загальному податковому навантаженні на господарюючих суб'єктів та фізичних осіб [232]. З огляду на це, аналогічно зростає також вагомість цього податку як податкового важеля, який потенційно може застосовуватись органами місцевого самоврядування для стимулювання розвитку окремих видів економічної діяльності, для «цінової конкуренції» з іншими територіями, в тому числі з великими міськими агломераціями.

Місцеві програми фінансової підтримки бізнесу та/або програми підтримки пріоритетних видів економічної діяльності також застосовуються в обмеженому обсязі. З огляду на інші пріоритети завдань, необхідних для виконання в першочерговому порядку та визначених такими у відповідних стратегічних планувальних документах (в першу чергу, пов'язаних з інфраструктурними проблемами та підвищенням ефективності роботи об'єктів соціальної сфери), зазначені інструменти прямої фінансової на сьогоднішньому етапі розвитку майже не застосовуються. При цьому, існує цілий ряд програм підтримки малого і середнього бізнесу, які фінансуються з обласних та державного бюджетів, міжнародних програм матеріально-технічної допомоги. І роль місцевого самоврядування у даному випадку полягає у інформаційно-консультативній підтримці місцевих підприємців до участі в таких програмах. Однак, як можна побачити, таке «непряме стимулювання окремих форм підприємницької діяльності» застосовується менше 40% територіальних громад.

Однією із дієвих, актуальних саме для слабоурбанізованих територій форм підприємництва, котра в сучасних умовах отримує суттєву підтримку як із

внутрішніх (бюджетних), так і зовнішніх джерел є підтримка розвитку різних форм сільськогосподарської кооперації.

В цьому випадку показовим прикладом можуть бути створені сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, створені в Глибоцькій селищній територіальній громаді (розташованій за 30 км від Чернівців) за співфінансування міжнародних організацій, місцевого самоврядування та індивідуальних коштів. Окрім прямих позитивних ефектів (створення додаткових робочих місць, генерування додаткових джерел доходу для місцевого населення, розширення місцевої податкової бази), їхня спеціалізація (переробка молока, виробництво м'ясопродуктів, виробництво меду та апітерапія) сприяли створенню синергічного ефекту та формуванню окремого туристичного маршруту для внутрішніх туристів. Так як туризм, відповідно до Стратегії сталого розвитку громади складає один із основних напрямків зростання економічної активності, згаданий туристичний продукт має перспективи бути інтегральною складовою туристичної пропозиції громади, в перспективі – туристичного пропозиції, сформованої

Типовою проблемою для слабоурбанізованих територій в Україні є низька додана вартість місцевого сільськогосподарського сектору [37]. Довгий пострадянський період стагнації в економіці країни спричинив до банкрутства невеликих господарюючих суб'єктів, зайнятих первинною обробкою сільськогосподарської продукції, призвів до розриву налагоджених логістичних ланцюгів поставок. Паралельно цьому, роздрібненість та дезорганізація місцевого агробізнесу, в результаті якого дрібні господарства нині в значній мірі концентруються виключно на вирощуванні сільськогосподарських культур, взаємодіючи з ланкою постачання та виробництва виключно індивідуально. Такий стан справ призводить до зменшення економічної ефективності як на мікро-, так і на мезорівні (рівні слабоурбанізованої території). Як результат, відбувається «вимивання» ресурсів з місцевої економіки: втрата потенційних робочих місць, зменшення податкової бази.

З огляду на вище сказане, обґрунтованими є зусилля місцевої влади по стимулюванню сільськогосподарської кооперації, за фінансової та методичної підтримки міжнародних організацій [26]. Однак, при доволі високій свідомості щодо важливості цих зусиль (понад 63% опитаних декларують таке розуміння), активно «включеними» в цей процес є лише п'ята частина громад. Оцінюємо, що першочерговою причиною цього є пасивність економічних суб'єктів-потенційних учасників цих кооперативів. На тих же територіях, де паралельно із індивідуальними фермерськими господарствами діють великі агропромислові підприємства, останні відіграють роль додаткового вагомого бар'єру в розвитку сільськогосподарської кооперації.

В рамках уточнення аналізованого інструментарію важливо визначити, які способи поширення інформації використовують органами місцевого самоврядування для просування інвестиційного/туристичного потенціалу території (рис. 4.9).

Бачимо, що основними для реалізації зовнішніх комунікацій є «традиційні» способи, такі як офіційний сайт громади в мережі Інтернет, безпосередні контакти з потенційними інвесторами та участь в профільних заходах регіонального, національного та міжнародного масштабу.

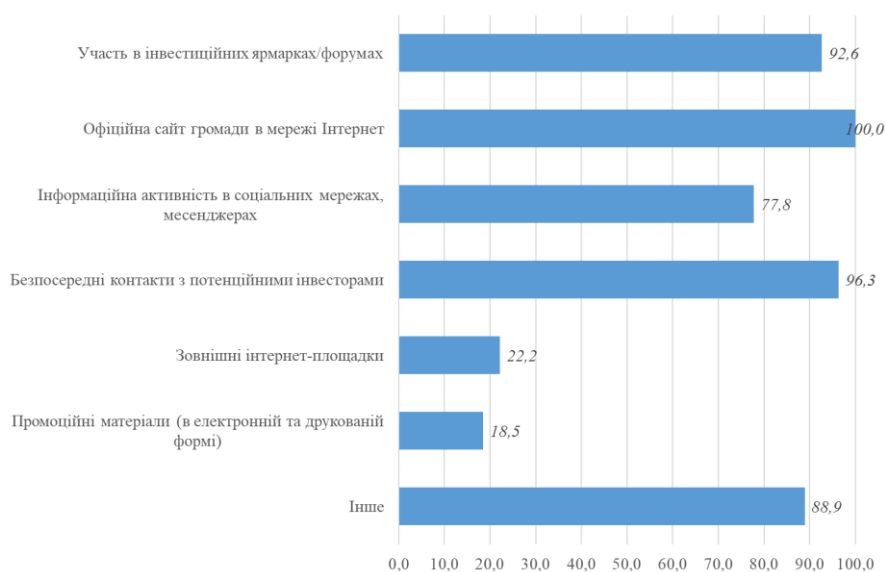


Рис. 4.9. Використання інструментарію системи маркетингових комунікацій для просування інвестиційних можливостей слабоурбанізованих територій
Джерело: результати дослідження автора

Аналіз офіційних сайтів територіальних громад показує, що ці інтернет-площадки є добре наповненими з огляду на базову інформацію та інформацію, яка є обов'язковою для оприлюднення відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [240]: опис апарату управління, ради громади, їхньої діяльності висвітлюється майже вичерпно [186]. Натомість та частина інформації, яка стосується використання сайту як засобу маркетингової комунікації, представлена у незначній мірі [348]: інвестиційні паспорти, земельні ділянки під реалізацію інвестиційних проєктів розміщені лише у 13% випадків, так само, як і технічна інформація щодо благоустрою територій. Описова інформація щодо інфраструктурних, трудових та природно-земельних ресурсів, як і Генеральні плани населених пунктів представлені лише у третині випадків. Професійні багатомовні версії цієї інформації, як і вітрини сайтів, відсутні взагалі.

Таким чином, можемо констатувати, що функціональні можливості цих інформаційних площадок використовуються слабо.

Участь в профільних заходах, як і безпосередні контакти з потенційними інвесторами, з огляду на специфіку цільової аудиторії, використовуються досліджуваними територіальними громадами майже без винятку. Зрозуміло, що пандемія хвороби COVID-19, військові дії внесли свої корективи у застосування такого роду способів просування, однак декларовані представниками органів місцевого самоврядування плани вказують на потребу відновлення такої активності в майбутньому.

Примітним є слабе використання зовнішніх інтернет-площадок та промоційних матеріалів в друкованій формі для популяризації інвестиційних можливостей слабоурбанізованих територій. Такий підхід суттєво дисонує з поширенням інформації про туристичний потенціал місцевості, коли розроблення туристичних маршрутів передбачає подальше розміщення агрегованої інформації про них у зведених туристичних каталогах регіону, популяризація цих маршрутів власними зусиллями: як в електронній, так і в друкованій формах.

Вказані відмінності можемо пояснити різним характером цільових аудиторій: потребою індивідуальних контактів та вибору вузькопрофільних засобів поширення інформації у випадку потенційних інвесторів та, натомість, пріоритетністю завдання широкого охоплення аудиторії при потребі залучення уваги туристів. Іншими словами, погоджуємось із такою логікою вибору способів комунікації, проте вважаємо за доцільне підкреслити потребу координації зусиль з поширення інформації про інвестиційні можливості слабоурбанізованих територій на регіональному рівні: як під егідою місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування, так і в рамках громадських ініціатив. Такий підхід дозволить заповнити існуючий на сьогодні у цій сфері інформаційний вакуум – вакуум, якого в значній мірі немає у випадку територіальних громад, об'єднаних навколо великих міст.

Формування комплексу ринкового інструментарію на потреби слабоурбанізованих територій передбачає врахування критичної важливості підвищення ефективності системи маркетингових комунікацій органу місцевого самоврядування як, з одного боку, представника інтересів місцевої спільноти, а з іншого – суб'єкта, який повинен до певної міри формувати громадську думку – в першу чергу, за рахунок власної транспарентності. Одним із критичних чинників, що впливають на ефективність маркетингових комунікацій є вибір релевантних до цільової аудиторії інформаційних каналів. І в цьому плані рис. 4.10 ілюструє альтернативи, які застосовують органи місцевого самоврядування в розрізі цільових аудиторій впливу.

Інтерпретуючи проілюстровані результати, відмітимо наступне:

- такі традиційні канали комунікації, як телебачення, радіо або преса (особливо друкована) втрачають власну вагомість з огляду на зміну преференцій щодо форми, змісту та способу «споживання» медіаконтенту [265, 400]. Зрозуміло, що глобальна тенденція до зростання популярності, як альтернативи, мережі Інтернет має вітчизняну специфіку. Зокрема, при середньому інтернет-покрітті в Україні 85% території, покриття в сільській місцевості складає лише 65% [319, 76]. Також, покриття в західних областях більше у порівнянні з

південними та східними регіонами. Однак, орієнтація вибору каналів комунікації з цільовою аудиторією на перспективу іманентно повинна враховувати незворотність тенденції зростання вагомості електронних медіа, як і медіа з можливістю діалогового характеру комунікації (соціальні мережі, месенджери тощо);

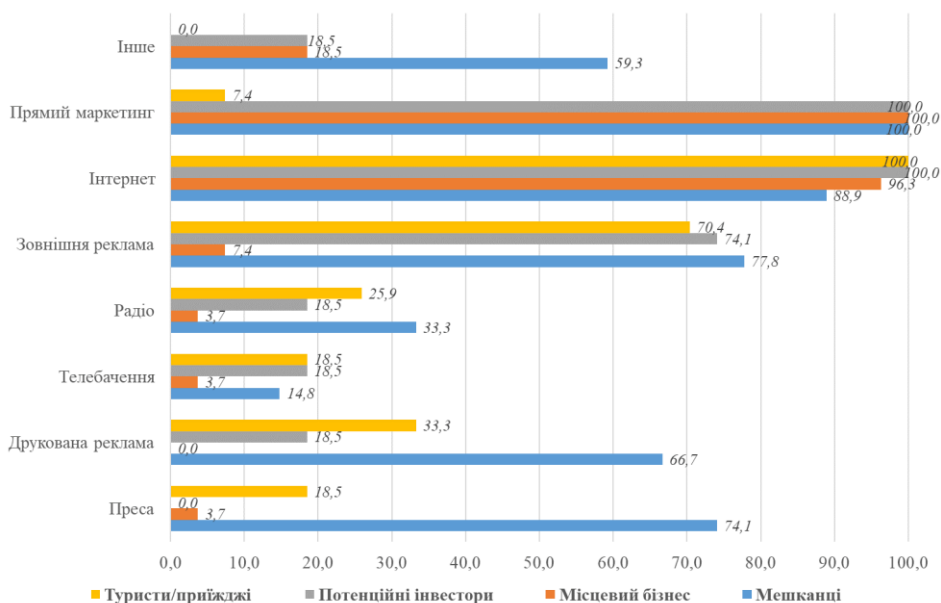


Рис. 4.10. Рівень використання органами місцевого самоврядування каналів маркетингової комунікації в розрізі цільових аудиторій впливу
Джерело: власні дослідження

- при налагодженні зв'язку з внутрішніми аудиторіями (мешканці, місцевий бізнес) широко застосовуються персоніфіковані канали комунікації, що у випадку слабоурбанізованих територій (в тому числі із врахуванням наведеного вище) можна вважати оправданим. У випадку місцевого населення, що проживає на цих територіях, значна його частка – це люди похилого віку, які проживають на селі та не користуються Інтернетом. Тому, навіть після майже повсюдного закриття районних друкованих видань, органи місцевого самоврядування обґрунтовано приймають рішення про пошук альтернативних каналів зв'язку, таких як інформаційні буклети, зустрічі з місцевими обранцями, старостами, дошки оголошень в місцях громадського користування тощо;

- зовнішня по відношенню до територіальної громади аудиторія потребує різних підходів: від максимізації охоплення туристів/приїжджих, які можуть бути зацікавлені у відвіданні громади (а отже – використання каналів масової комунікації) до диференційованих підходів у випадку організування ціленаправлених зусиль по налагодженню контактів з потенційними інвесторами.

- група електронних каналів комунікації, об'єднаних на підставі єдиної технології поширення та обміну інформації, насправді є суттєво різною за характером її поширення та сприйняття: інструментарій варіюється від таких монологових за каналів, як офіційні інтернет-сторінки громади та партнерські інтернет-ресурси до діалогових та дуже різних за характером контенту соціальних мереж і месенджерів. Таким чином, постає дилема щодо необхідності застосування кросплатформного підходу до організування інформаційної політики на рівні територіальної громади. Якщо екстраполювати результати досліджень ефективності просування бізнес проєктів [63], такий кросплатформний підхід повинен стосуватись широкого спектру соціальних мереж, специфіка яких як каналу комунікації найбільше відображається у їхньому діалоговому характері.

Як показали результати дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України [115, с. 5-10], недостатня чисельність працівників, разом із браком/низьким рівнем компетентності деяких посадових осіб, є одним із бар'єрів, з яким вони стикаються при організуванні поточної діяльності. Проблеми фахового рівня працівників виконавчих органів місцевого самоврядування особливо відчутні у випадку слабоурбанізованих територій. Особлива гострота цієї проблеми обумовлена згаданою раніше обмеженістю повноважень місцевого самоврядування по широкому колу питань місцевого характеру, в тому числі по питаннях місцевого економічного розвитку, залучення зовнішніх ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів в громаді.

Природно, відсутність повноважень за окресленими напрямками обумовлювала брак фахівців, який став доволі швидко очевидним з початком активної фази адміністративно-територіальної реформи та початком діяльності новоутворених об'єднаних територіальних громад. У випадку утворення цих громад навколо колишніх районних центрів, близько до обласних центрів, ця проблема вирішувалась за рахунок працевлаштування вивільнених працівників виконавчих органів влади на районному та обласному рівнях. Де-факто, це стало одним із побічних ефектів реформи, коли дозволило здійснити відбір державних службовців за фаховою ознакою. На фоні цього більш гостро проблема фахового рівня працівників повставала на периферійних територіях. Вона ж обумовлювала відтермінування рішення по трансферу тих чи інших повноважень з районного на місцевий рівень: субвенції з державного бюджету, які надходили до місцевого бюджету перераховувались на районний рівень. Такий підхід після остаточного формування оновленого адміністративно-територіального устрою України, який покривав усю територію держави адміністративними утвореннями базового рівня, в значній мірі, став неможливим у цілому ряді питань в соціальній сфері. Натомість, що стосується питань, пов'язаних фаховим забезпеченням виконання завдань, пов'язаних з імплементацією ринкових принципів управління місцевим розвитком, окреслена проблема була і залишається актуальною. Про це свідчать дані проілюстровані на рис. 4.11.

У структурі виконавчих органів сільських/селищних/міських рад досліджуваних територіальних громад мало приділяють уваги питанню організування та координування комунікаційної активності місцевого самоврядування (менше 15%). Це обумовлює нескоординованість інформаційних повідомлень, що генеруються різними суб'єктами, прямо чи опосередковано пов'язаним з відповідними органами місцевої влади: окремі відділи чи департаменти ради громади, комунальні підприємства та установи тощо. Аксиомою вважаємо те, що саме по собі це є проблемою як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії, яка може отримувати непогоджену (іноді – суперечливу між собою) інформацію з різних питань.

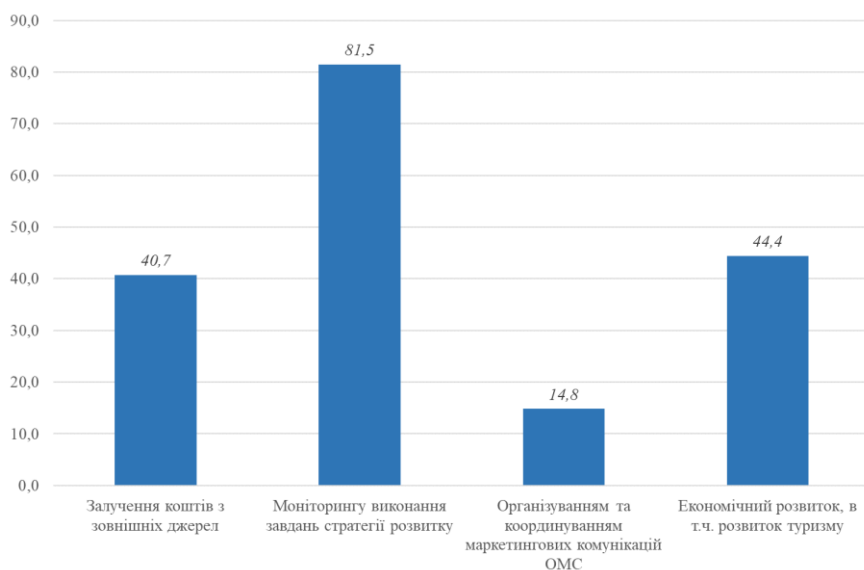


Рис. 4.11. Наявність в організаційних структурах виконавчих органів місцевого самоврядування посад/структурних підрозділів, відповідальних за виконання визначених функцій

Джерело: результати дослідження автора

Так само, лише у близько 40% організаційних структурах на місцевому рівні присутні посадові особи або структурні підрозділи, відповідальні за залучення коштів міжнародних програм матеріально-технічної допомоги. Ще у 6% ці посади присутні у штатному розписі, однак не зайняті з огляду на брак спеціалістів з належним рівнем підготовки. Подібна ситуація спостерігається з напрямком, пов'язаним з економічним розвитком та розвитком туризму зокрема. Доволі часто ці сепаровані для цілей дослідження функції поєднуються в рамках одного структурного підрозділу чи посади або виділяються в відокремлений підрозділ.

В будь-якому разі, результати дослідження ілюструють, на нашу думку, кілька аспектів одночасно:

- по-перше, підкреслюється існування згаданого «кадровий голод», який можна віднести до об'єктивних, не залежних від місцевого самоврядування проблем;

- по-друге, обмежені кошти на забезпечення власної діяльності, боязнь публічного осуду складають вагомий бар'єр для розширення штату працівників виконавчих органів місцевого самоврядування. Цієї проблеми практично не існує у випадку підприємства і вона складає одну з основних на цьому фоні відмінностей публічного управління, детермінує складність імплементації ринкового інструментарію в процес формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій;

- по-третє, у більшості випадків невисокий рівень свідомості управлінського складу місцевого самоврядування на рівні слабоурбанізованих територій щодо важливості координації зусиль, пов'язаних із забезпеченням діяльності, направленої на позитивні зміни в такої відкритої, складної та інерційної системи, як територіальна громада. Ефекти цих зусиль, пов'язаних з впливом на напрямки та динаміку місцевого економічного розвитку, важко квантифікувати та відокремити їхній вплив від впливу великої кількості чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, вони є відкладеними в часі. Як наслідок, це сприяє концентрації як праводавчих, так і виконавчих структур місцевого самоврядування на вирішенні проблем поточного характеру або ти проблем, які можуть бути вирішені в каденційний період.

4.3. Ідентифікація стратегій позиціонування слабоурбанізованих територій

До початку активної фази адміністративно-територіальної реформи у 2015 році низька фінансова спроможність територіальних громад, вузьке компетентнісне поле органів місцевого самоврядування демотивувало усі групи зацікавлених сторін (в тому числі та в першу чергу – органи місцевого самоврядування) до заняття проактивної позиції в питанні економічного розвитку територіальних громад. Як наслідок, в тому числі дії та рішення маркетингового характеру зводились до мінімуму та у переважній більшості випадків містились у рамках подієвого маркетингу – з акцентом заходів саме на

культурній, розважальній складових та менше на економічній та/або промоційній.

Імплементовані протягом 2015-2020 рр. в рамках реформи заходи призвели до фундаментальних змін у сфері розподілу компетенцій між окремими рівнями публічної влади, укрупненню адміністративно-територіальних одиниць на субрегіональному та місцевому рівнях. В результаті зміни меж (де факто – укрупнення), окрім іншого, було утворено 1469 територіальних громад (у порівнянні із 11250 в період до реалізації реформи), які є базовими адміністративними одиницями, що відповідають верхньому рівню місцевих адміністративних одиниць стандарту територіального поділу країн для статистичних цілей (LAU level 1).

Таке укрупнення призвело до того, що в рамках територіальної громади як інтегрального утворення в переважаючій кількості випадків знаходяться кілька населених пунктів, різних за своєю як демографічною вагою, так і статусом (міські та/або сільські населені пункти). При чому, мова в даному випадку йде не лише про формування окремого адміністративного рівня місцевого самоврядування, котрий «замикає» на собі прийняття певних рішень щодо забезпечення життєдіяльності на території (надання громадських послуг, обслуговування та розвиток комунальної інфраструктури, організація дошкільної та шкільної освіти і т. ін.) – очевидно, ці питання також відображають зміст трансформаційних процесів, однак вони повинні бути оцінені радше як хоча й важливі та значні, проте такі, що мають технічний характер. Більш важливим в контексті цілей дослідження є те, що для новоутворених територіальних громад постає потреба формування нової локальної ідентичності, визначення власної конкурентної позиції на фоні інших громад. Розглядаючи вищезгаданий процес в маркетинговій парадигмі, мова йде про позиціонування території через призму її конкурентних переваг, які дають змогу диференціювати цю територію у свідомості груп зацікавлених осіб.

Особливе місце на цьому фоні посідають слабоурбанізовані території. В українських реаліях вони де-факто вперше отримали суб'єктність в місцевому

управлінні: до останнього періоду (початку активної фази адміністративно-територіальної реформи у 2015 році) повноцінними суб'єктами місцевого управління (за критеріями наявних повноважень та їх ресурсного забезпечення) в Україні можна було розглядати виключно більші міста. На відміну від них, малі міста та села диспонували мінімальним набором компетенцій у всіх сферах життєдіяльності: економічній, соціальній, культурній [276]. В таких умовах самовизначення в конкурентному середовищі відбувається зараз у початковому пункті власної історії, де інтегрований соціально-економічний профіль території, яка не є звичайною сумою профілів населених пунктів, на ній розташованих. Логічно припустити, що при здійсненні власного позиціонування досліджувані слабоурбанізовані території використовували багатокритеріальний підхід, направлений на різні цільові аудиторії;

Також важливо відмітити, що в наукових та аналітичних матеріалах все частіше констатується ситуація «розмивання» традиційного для сільських територій економічного профілю, чітко пов'язаного із сільським господарством (як за часткою доданої вартості, який генерують місцеві господарюючі суб'єкти, так і за галузевою структурою зайнятості) [395]. Таким чином фіксується не лише ретроспектива, але також засвідчується прогноз тенденції. В цьому контексті цікавим для визначення є те, чи існує специфіка України, яка б заперечувала чи, навпаки, підтверджувала вказане.

Суттєва обмеженість суб'єктності органів місцевого самоврядування слабоурбанізованих територій, про яку йшлося вище, не відмінняє того факту, що соціально-економічний стан цих територій був статичним у своїй основі або близьким до такої характеристики. Невеликі міста, селища, сільські території протягом останніх десятиліть змінювались в Україні під впливом багатьох об'єктивних чинників, таких як структурні трансформації в економіці країни, підвищення рівня мобільності населення та ін. Також напрямки і темпи цих змін були детерміновані рішеннями центральних органів державної влади – рішень, які в історичній перспективі 25 рр. до початку адміністративно-територіальної реформи у 2015 р. не мали чіткого вектору щодо розподілу управлінських

функцій на усіх рівнях публічного управління. Як результат, на особистому рівні серед мешканців як великих міст, так і менших населених пунктів (містечок, сіл) в значній мірі сформувався світогляд, притаманний для людини, котра змушена організовувати свою економічну активність в ринкових умовах. За невеликими виключеннями, іншою склалась ситуація на рівні органів місцевого самоврядування: обмеження важелів управлінського впливу на ситуацію сприяло формуванню інституційної пам'яті, виразом якої стала пасивність поведінки у реалізації практично будь-яких починань, направлених на місцевий розвиток

В умовах, що змінились із початком реформи, слабоурбанізовані території отримали право ініціативи в питаннях планування та управління власним соціально-економічним розвитком – у випадку добровільного об'єднання сусідніх населених пунктів. Частина із них, де серед органів місцевого самоврядування, в тому числі на рівні голів громад, сформувалась критична маса осіб, готових до зміни інституційної пам'яті, скористались цим правом, сформувавши «об'єднані територіальні громади» (тепер – просто «територіальні громади») - нові адміністративно-територіальні утворення із розширеними повноваженнями у сфері місцевих фінансів, соціальной та економічній сферах. В цьому контексті можемо констатувати критичну вагомість людського чинника у питанні визначення поведінки та напрямку дій територіальної громади загалом та її орган самоврядування зокрема.

Природньо, що в умовах конкуренції за обмежені ресурси розвитку, конкуруючи також за мешканців, які все частіше розглядають альтернативу переїзду на постійне місце проживання у велике місто чи закордон, одним із важливих інструментаріїв, який виявив власну актуальність, став маркетинговий інструментарій, зокрема його одна із вихідних точок - позиціонування, яке дозволяє визначити власну позицію на загальному конкурентному фоні та у свідомості потенційної цільової аудиторії

Серед авторів, що займаються аналізом та описом теорії маркетингу, історією розвитку маркетингової практики, існує консенсус щодо динамічності

розвитку дисципліни, розширення засобів та практик застосування маркетингу на все нові сфери. При цьому, логіку згаданого процесу прийнято вкладати у певні часові рамки/періоди [354, 365, 369, 372, 432]. Аналіз суті змін, які слугують підставою для виокремлення цих періодів, засвідчує, що кожен наступний етап розвитку є уточненням інструментарію маркетингу, направленим на підвищення його ефективності. Попри різницю в часових рамках, визначенні етапів у різних авторів, таке уточнення передусім здійснює свій поступ від загальної ідеї «конкуренції за масового споживача» (за ціною, за інтенсивністю та креативністю заходів просування, за комплексністю маркетингової пропозиції) у напрямку сегментованого, пристосованого до потреб окремих споживачів підходу. Тієї самої точки зору дотримується і Роберт Бартлз. У своїй еталонній щодо історії маркетингу праці ним, окрім здійснення глибинного аналізу передумов кристалізації маркетингу як окремої економічної дисципліни, обґрунтовується напрямок його розвитку від «дослідження» та «концептуалізації» початку ХХ ст. до «Періоду диференціації» 1960-х рр. [423].

Таким чином, історичний аналіз, що пропонується різними авторами, синтезує результати дослідження ринкових умов існування, що змінюються: посилення конкуренції між господарюючими суб'єктами в межах окремо взятих товарних ринків стимулює перших до формування товарної пропозиції, яка матиме чіткі відмінні характеристики на загальному конкурентному фоні. Те, що в майбутньому буде у заголовку однієї із відомих спільних праць Е. Райса Дж. Траута («Диференційоюся або помирай») [410], наприкінці 1950-х рр., у статті Вро Альдерсона лише формалізується у вигляді концепції диференціації [298].

Розвиваючи ідею Альдерсона щодо гетерогенності ринків, велика кількість праць з маркетингу 2 пол. ХХ століття знаходиться у тематичному полі даної теорії: вона набуває широкої популярності як у наукових, академічних колах, так і в практичній діяльності підприємств. Як розвиток концепції диференціації можна розглядати обґрунтоване Дж. Траут у його праці поняття позиціонування, в якому акцент диференціації частково зміщується із визначення унікальних технічних та/або цінових характеристик товару на їхнє сприйняття та

усвідомлення споживачем [437]. В подальшому, ідею виокремлення бренду на загальному конкурентному фоні із «закріпленням» цієї різниці у свідомості споживачів можна охарактеризувати як домінуючу у працях на дану тематику [300, 355, 376].

Розуміння універсальності маркетингового інструментарію спонукало до розширення сфер його застосування. В цьому контексті цілком логічною виглядає пропозиція В. Гартнера, Д. Сперлінга та інших їх сучасників щодо позиціонування, яка обґрунтовує доцільність його застосування і на мезорівні (населений пункт, регіон, країна) [331, 418]. Проте ідеї територіального маркетингу у згаданих працях (як загалом, так і по відношенню до позиціонування зокрема) в значній мірі концентруються на туристичному напрямку та напрямку дозвілля. Показовою ілюстрацією цього є визначення, сформульоване В. Гартнером, який визначає позиціонування території як “process of establishing a distinctive place of that destination in the minds of potential visitors“ (пер.: процес визначення відмінного місця цієї території у свідомості потенційних відвідувачів) [331].

На цьому фоні більш комплексним є підхід, запропонований Н. Сакіб [414], яка звертає увагу на:

- 1) велику кількість груп зацікавлених сторін, що мають вплив та, одночасно, є потенційними або існуючими «споживачами» цього продукту;
- 2) мультिवаріантність компонент, що складають територіальний продукт та їхній взаємозалежності.

Як наслідок, це суттєво ускладнює процес позиціонування.

Щодо першого аргументу авторки, слід відмітити, що різноманіття споживачів/ринків збуту є важливим чинником, який обумовлює вказану складність процесу позиціонування території. У їхній якості, як прийнято виділяти в літературі з територіального маркетингу, можуть виступати суб'єкти з принципово різними критеріями вибору, пріоритетами та інтересами. У цьому питанні позиції різних авторів дещо відрізняються. Зокрема, деякі з них обґрунтовують деталізований підхід до визначення «клієнтів території» [301,

338]. Ми приймаємо точку зору тих авторів, які пропонують при окресленні цільових аудиторій в маркетингу території орієнтуватись на принципові різниці між ними на предмет того, які саме характеристики мегатовару території є важливими для них. Згідно із таким критерієм більшість із відомих нам авторів. Ф. Котлер та ін., М. Фльорек, Г. Амаджід та ін. ц, ільовими аудиторіями у територіальному маркетингу вважають:

- туристів/відвідувачів,
- інвесторів/місцевий бізнес,
- діючих/потенційних мешканців [302, 329, 336, 370].

Очевидно, що при визначенні позиціонування території одним із вихідних пунктів повинен бути перелік цінностей/конкурентних переваг, якими дана територія диспонує для вище згаданих груп клієнтів. При цьому, як зауважують у Ф. Буркаче і А. Тесса, процес позиціонування території передбачає вибір таких характеристик, які, з одного боку, підкреслюють її сильні сторони, а з іншого, є важливими для її «клієнтів» [309]. Деякі з авторів йдуть навіть далі у цьому питанні, обґрунтовуючи для позиціонування території доцільність застосування принципу USP (Unique Sales Proposition) [326], сформульованого Р. Рівс по відношенню до споживчих товарів [409]. Згідно із таким підходом, при формулюванні позиції, яку територія прагне зайняти на загальному фоні конкуруючих пропозицій, вибір повинен бути зроблений на користь єдиного, найбільш важливого аргументу. На противагу такій аргументації М. Дюмонт, Л. Девізм, Дж. Парк звертають увагу на ризики, які за собою веде надмірне спрощення при позиціонуванні [324, 401].

Другий аргумент, про який згадує Н. Сакіб, обґрунтовуючи складність позиціонування на територіальному рівні, в значній мірі обумовлений історичними передумовами, які сформували економічний, соціальний та культурний образи території. При цьому, згадані передумови можуть мати як природний, так і набутий характер [337], мати як раціональне, так і емоційне забарвлення [384]. Де-факто, цей аргумент вказує на важливість ідентичності місця, яка повинна бути сформульована внутрішніми групами зацікавлених

сторін. Виходячи із сприйняття ідентичності місця як поняття, що сформованого через широкий спектр міждисциплінарного дискурсу [332], позиціонування слід сприймати як спробу її комунікативного вираження [363, 334].

Одним із визначених нами вихідних пунктів методології позиціонування на рівні слабоурбанізованих територій було те, що формулювання критеріїв не повинно відбуватись виключно на підставі аналізу статистичних даних в соціальній, культурній та економічній сферах, які максимально раціонально дозволяють сформулювати сильні сторони території – її потенційні точки диференціації. Навпаки – весь процес повинен фокусуватися на думці груп зацікавлених сторін, які є внутрішніми «клієнтами» території, в тому числі широка громадськість, яка на ній проживає. У цьому підході ми можемо опиратись на таких авторів, як Т. Джордан [361], який обґрунтовує вагомість аргументації місцевого населення як носіїв інформації про ретроспективу, сучасність та перспективи розвитку місцевості, на якій вони проживають.

У якості інформаційного вираження позиціонування території ми визначаємо стратегічне бачення, яке прописане в планувальних документах, сформованих на довгострокову перспективу. Таке трактування обґрунтовується тією роллю, яку відіграє це поняття у системі цілепокладання стратегії розвитку громади: воно «відбиває ту унікальність території, яка не може бути скопійована іншими територіями» [123], використовується у різних промоційних, інформаційних матеріалах, направлених на різну цільову аудиторію: як зовнішню, так і внутрішню. Де-факто, стратегічне бачення допомагає територіальній громаді забезпечити чітко відокремлене від інших товарів місце на загальному фоні й у свідомості цільових аудиторій впливу – тобто здійснити її позиціонування.

Важливою характеристикою, на яку слід звертати увагу при аналізі позиціонування слабоурбанізованих територій, стосується методики, за якою розроблявся її планувальний документ. Ті із громад, у випадку яких стратегія розвитку не розроблялась на основі партисипативного підходу (залученості широкого кола мешканців до цього процесу на усіх його етапах), не можна

розглядати як об'єкт дослідження, оскільки в такому випадку усі елементи, визначені в документі, не виражають думку усієї спільноти мешканців. Натомість, вони повинні бути виявом ідентичності території, сформульованої переважною більшістю населення, що на ній проживає (як це є в тому числі і у випадку стратегічного бачення).

Більшість територіальних громад, які були об'єктами дослідження – це ті, в яких проживає менше 10 тис. мешканців, лише 8 громад – з населенням понад 15 тис. мешканців (табл. 4.3). Іншою важливою характеристикою є тип населеного пункту, що є адміністративним центром громади. І у випадку цієї класифікаційної ознаки цілком передбачливою з огляду на характеристику об'єкту дослідження є пропорція на користь виключно сільських територій. Однак і у випадку тих громад, де центром громади є населений пункт міського типу (місто, смт), переважна більшість їх мешканців проживають в сільських населених пунктах і структура населення в розрізі «місто/село» протягом останніх 5-ти років залишалась залишилась практично незмінною.

Процес аналізу даних відбувався у два етапи. На першому з них відбувалось кодування описової інформації індуктивним методом групою учасників команди з оцінювання. Група учасників складалась з 21 особи, які мають досвід співпраці з територіальними громадами у сфері опрацювання стратегій сталого розвитку територій, комунікаційних стратегій.

Їхня робота проходила незалежно один від одного. Для того, щоб збільшити точність результатів кодування, досліджуваний матеріал кілька разів прочитувався [427]. Таким чином досягалася більша відповідність конкретних характеристик позиціонування змісту аналізованого матеріалу. На початковій стадії було закодовано 7 випадковим чином відібраних формулювань бачення, проведено їхнє порівняння між собою для формування початкового дерева кодування [359]. Після того, як усі формулювання бачень були закодовані, результати повторно були порівняні між собою, обговорені до того моменту, поки не було досягнуто згоди щодо коректності кодування. Таким чином, було

сформульовано перелік ключових характеристик позиціонування слабоурбанізованих територій (табл. 4.4).

Характеристики проранжовано в порядку спадання рівня їхньої згадуваності у стратегічних баченнях окремих територіальних громад. Також, за допомогою показника середнього абсолютного відхилення поділено їх на окремі групи за частотою згадування.

На наступному етапі сформульовані критерії позиціонування дедуктивно кодувались незалежно двома оцінювачами на основі позиції, висвітлені в огляді літератури щодо виокремлення цільової аудиторії впливу в територіальному маркетингу. Надійність оцінювачів перевірялась за допомогою каппи Коена. Цей показник показав високий рівень надійності – він коливався між оцінками: $0,67 < k < 0,90$ [313].

При формулюванні характеристик позиціонування на першому етапі, за можливості, використовувались спеціалізована довідкова література, яка формулює та узагальнює ті чи інші економічні поняття і явища [159, 413]. Для прикладу, при кодуванні понять «водопостачання/каналізація», «адміністративні/публічні/побутові послуги», «комунальна інфраструктура», враховуючи контекст, в якому вживались ці поняття, запропоновано термін «послуги населенню» як найбільш відповідний та узагальнюючий.

Загалом, використання контент-аналізу із врахуванням цілей дослідження дозволило виокремити ключові критерії позиціонування слабоурбанізованих територій в Україні та виокремити змістовні сфери, в яких воно знаходиться. Для цього було обрано територіальні громади, різні за часом власного заснування, за кількістю мешканців, що в них проживають, за складом населених пунктів, які увійшли до них. Згадані характеристики вибірки дослідження вказані нижче у табл. 4.3.

Формулювання стратегічних бачень у випадку кожної із досліджуваних громад здійснювалось в процесі групового обговорення їх активними мешканцями на предмет ключових характеристик, які вирізняють територіальну

громаду з-поміж інших та становлять у тривалій перспективі їхні конкурентні переваги.

Таблиця 4.3.

Характеристика громад за кількістю населення та за типом їхнього адміністративного центру

Кількість мешканців		Тип населеного пункту-адміністративного центру	
до 10 тис. ос.	32	Село	31
від 10 до 15 тис. ос.	10	Місто, селище міського типу	19
понад 15 тис. ос.	8		

Джерело: дослідження автора

Загально прийнятим правилом у кожному випадку було також те, що структура групи, яка брала участь в обговоренні, у максимально можливий спосіб відображала вікову, гендерну та географічну структури місцевого населення, до неї входили представники з усіх сфер життєдіяльності громади: економіки, освіти, культури, соціальної сфери, адміністрації.

Формулювання у більшості випадків підлягали редакційним коригуванням з боку місцевих та/або зовнішніх експертів: або безпосередньо на етапі групового обговорення, або після нього. У другому випадку визначення стратегічного бачення виносилось на повторне обговорення. Але у кожній із згаданих альтернатив на одному із наступних етапів опрацювання стратегічного плану місцевого розвитку широка громадськість мала можливість надавати власні пропозиції щодо тих чи інших аспектів, пов'язаних з формулюваннями. За нашими даними, у чотирьох випадках така можливість була успішно реалізованою – пропозиція стала частиною кінцевої версії стратегічного бачення (дод. А).

Наш аналіз дозволив сформулювати 26 критеріїв, якими послуговувалися громади при позиціонування (табл. 4.4). При цьому, ці критерії не завжди були присутні дослівно у поданому формулюванні.

Таблиця 4.4.

Перелік критеріїв позиціонування слабоурбанізованих територій

№	Поняття	Кількість громад	% громад	Група
1	Комфорт проживання	32	64	Н
2	Туризм, рекреація	24	48	Н
3	Екологія, довкілля	23	46	Н
4	Сільське господарство, переробка, рибальство	22	44	Н
5	Підприємництво	20	40	Н
6	Промисловість	17	34	М
7	Культура	14	28	М
8	Економічний розвиток	14	28	М
9	Інвестиційна привабливість	14	28	М
10	Близькість до великого міста, вигідне розташування	14	28	М
11	Громадська активність	13	26	М
12	Послуги населенню	12	24	М
13	Інфраструктура	12	24	М
14	Дозвілля	11	22	М
15	Освіта	10	20	М
16	Історія, спадщина, традиції	9	18	М
17	Безпека	9	18	М
18	Рівень життя	8	16	М
19	Природні ресурси	6	12	L
20	Діти, молодь	6	12	L
21	Сучасна, європейська	6	12	L
22	Спорт	6	12	L
23	Логістика	5	10	L
24	Інновації, високі технології	5	10	L
25	Нові мешканці	4	8	L
26	Торгівля	2	4	L

Джерело: дослідження автора

Наприклад, «інвестиційна привабливість», окрім дослівних, об'єднує в собі такі автентичні формулювання, як «відкритість для інвесторів», «привабливість для інвестицій» «комфорт ведення бізнесу», «середній бізнес». «Туризм, рекреація», окрім іншого, інтегрують в собі «відпочинок та оздоровлення», «бальнеологічний курорт». «Підприємництво» слугує об'єднанням для таких

понять, як «малий бізнес», «започаткування власного бізнесу», «фрілансінг». Таким чином, групування окремих понять в подані у таблиці критерії здійснювалось із врахування контексту, в якому вони вживались та змістовному наповненню, яке вони несли [343].

Ці інтегральні критерії ми розташували в таблиці в порядку спадання кількості звернень до них як до пунктів позиціонування при формулювання стратегічних бачень. При цьому, критерії поділені на три групи: з високою, середньою та низькою частотою згадування (*high / medium / low frequency of mention*). Для поділу було застосовано показник середнього абсолютного відхилення [303], який у заданій сукупності склав «11,15». Таким чином, до групи з середньою частотою було віднесено критерії, для яких кількість згадувань знаходилась в межах « $\pm 11,15$ » по відношенню до середньої величини «24,46». Усі критерії, для яких показник згадування був поза заданими межами (13,31-35,61), сформували відповідно групи *low* та *high frequency of mention*.

У якості критеріїв, які слабоурбанізовані території для позиціонування обирають найчастіше, визначено п'ять понять, серед яких найбільш вживаним є «комфорт проживання». Це поняття є одним із найширших за змістом. За нашою оцінкою, воно відображає пріоритетність позицій, яку невеликі громади в Україні визначають для себе по відношенню до більш інфраструктурно розвинених середніх та великих міст. Відтік населення з сіл та невеликих міст – тенденція, що спостерігається протягом десятків років, в тому числі в Україні [177]. Вона ж актуалізує питання конкуренції за населення, в тому числі за молодь. Хоча й не достатньою, однак необхідною та першочерговою умовою успішної конкуренції з боку слабоурбанізованих територій в цьому випадку є формування середовища проживання, здатного бути гідною альтернативою проживання в місті.

Варто відмітити, що зазначені в таблиці критерії позиціонування за окремими складовими свого змісту можуть перетинатись між собою, будучи взаємозалежними та іноді співвідносячись між собою як частина та ціле. Саме таким прикладом є подане у попередньому абзаці поняття. Розвинута

комунальна «інфраструктура», задоволеність «культурних» потреб, широкі можливості проведення «дозвілля» є тим, що в певній частині формує «комфорт проживання». Так само, як і останнє поняття сприяє появі «нових мешканців». Водночас, формулювання критеріїв здійснені таким чином, щоб відігравати роль лейтмотиву для часткових понять, що стали їх інтегральними складовими. А як показують результати індуктивного аналізу, об'єднуючий елемент для часткових понять, відображених у стратегічних баченнях, може мати різний рівень узагальнення. Тому згадані вище перехрещення змісту критеріїв позиціонування є передбачуваними та припустимими.

Подібне перехрещення має місце також і у випадку «сільського господарства та переробки», яке за змістом частково накладається на «економічний розвиток» та «інновації, високі технології». Водночас, наголос саме на першій характеристиці засвідчує, що певна територіальна громада чітко та на довгострокову перспективу позиціонує себе саме як територія, економічний потенціал якої заснований на сільському господарстві та суміжних видах економічної діяльності.

Звертає на себе увагу той факт, що виразне позиціонування територіальної громади як зорієнтованої на розвиток сільського господарства присутнє у менш ніж половини слабоурбанізованих територій, що підтверджує одну із гіпотез, перевірку якої ми робили в рамках дослідження: в Україні, хоча й з певним часовим лагом, відбувається розмивання агропромислового профілю громад з переважаючою часткою сільських населених пунктів. При чому, немає залежності, чи в склад громади входять виключно сільські населені пункти, чи це громади, об'єднані навколо невеликих міст чи селищ міського типу (табл. 4.5).

В табл. 4.5 ми представили результати аналізу тих критеріїв позиціонування, які висвітлюють поняття, що не стосуються підкреслення громади як середовища проживання, а зорієнтовані на акцентування її сильних сторін з точки зору економічної спеціалізації.

Таблиця 4.5

Частота використання економічних критеріїв позиціонування, %

Термін	Всього	в т. ч. територіальні громади, де усі населені пункти – сільського типу	в т. ч. територіальні громади, де адмін. центр – населений пункт міського типу
Поняття відсутні	8	13	0
Економічний розвиток	26	23	32
Підприємництво, малий і середній бізнес	42	35	53
Інвестиційна привабливість	24	23	26
Промисловість	30 (18)*	16 (10)	53 (37)
Туризм, рекреація	48 (22)	39 (23)	63 (21)
Сільське господарство, рибальство	44 (16)	35 (19)	58 (11)
Вдале розташування, логістика	20	26	11
Альтернативна енергетика	6	0	16
Торгівля	4	6	0

Джерело: дослідження автора

Результати, відображені у табл. 4.5, ми трактуємо як такі, що свідчать про більшу чіткість позиціонування у випадку тієї частини слабоурбанізованих територій, які розташовані в адміністративних межах міських територіальних громад. Окрім іншого, на підтвердження наведеної тези свідчить те, що поняття економічного змісту у 13% з аналізованих сільських територіальних громад відсутні взагалі, натомість частотність згадування цих понять у випадку міських територіальних громад є більшою.

У дослідженні ми виходили із позицій диференційованого в залежності від цільової аудиторії маркетингового підходу. При цьому, дотримувались підходу, обґрунтованого у фаховій літературі, в якій, як говорилося раніше, у якості клієнтів у територіальному маркетингу визначають - туристів/відвідувачів, інвесторів/місцевий бізнес, діючих/потенційних мешканців

Таким чином, сформульовані критерії позиціонування слабоурбанізованих територій можна подати з прив'язкою до того, якою є пріоритетна цільова аудиторія, на котру вони зорієнтовані (табл. 4.6).

Таблиця 4.6.

Перелік критеріїв позиціонування в розрізі виокремлених цільових
аудиторій впливу

Цільова аудиторія	Термін	Каппа Коена	Кількість громад, які згадували термін у стратегічному баченні
Діючі/ потенційні мешканці	Комфорт проживання	0,875	32
	Культура		14
	Громадська активність		13
	Послуги населенню		12
	Інфраструктура		12
	Дозвілля		11
	Освіта		10
	Безпека		9
	Рівень життя		8
	Діти, молодь		6
	Сучасна, європейська		6
	Спорт		6
	Нові мешканці		4
Інвестори/ місцевий бізнес	Сільське господарство, переробна промисловість, рибальство	0,812	22
	Підприємництво		20
	Промисловість		17
	Економічний розвиток		14
	Інвестиційна привабливість		14
	Вигідне розташування		14
	Природні ресурси		6
	Логістика		5
	Інновації, високі технології		5
Торгівля		2	
Туристи/ відвідувачі	Туризм, рекреація	0,68	24
	Екологія, довкілля		23
	Історія, спадщина, традиції		9

Джерело: дослідження автора

Перевірка узгодженості думок експертів при розподілі критеріїв за цільовими аудиторіями, показує високий рівень цього показника у випадку тих критеріїв, які класифіковано як такі, що направлені на аудиторію «Діючі/потенційні мешканці» та «Інвестори/місцевий бізнес». Орієнтовні

висновки можна також робити і по відношенню до критеріїв позиціонування, віднесених до групи «Туристи/відвідувачі»: каппа Коена у цьому випадку міститься на межі помірною рівня узгодженості.

Нижчий, у порівнянні із попередніми двома випадками, розмір каппи Коена ми пояснюємо тим, що у цій групі присутні критерії, за своїм змістом важливі для усіх категорій «споживачів» мегатовару території: зокрема, це екологічність/чистота навколишнього середовища, історична спадщина, якою диспонує та чи інша слабоурбанізована територія. Однак контекст, у якому вони вживались, слугував для експертів підставою класифікувати їх у вищевказаний спосіб, вказаний в таблиці.

Кількість критеріїв, що застосовуються слабоурбанізованими територіями для позиціонування, відрізняється в залежності від аудиторії, на яку воно орієнтоване. У ситуації підкреслення власної позиції по відношенню до інших громад у сфері туризму, у більшості випадків застосовується підхід максимального узагальнення на кшталт «туристичного центру», «туристичної інфраструктури» з ймовірним ущільненням цієї позиції в напрямках гастрономічного, культурного, історичного, зеленого та інших видів туризму. Підсилення аргументації в цьому випадку відбувається також за рахунок виокремлення екологічних та культурних особливостей території. Водночас, у випадку, коли мова йде про орієнтацію на інвесторів/ місцевий бізнес та/або діючих/ потенційних мешканців, позиціонування території опирається на суттєво більшу кількість критеріїв різного рівня узагальнення.

Загалом, при позиціонуванні досліджувані громади орієнтувались на багатовимірний підхід: кількість критеріїв, які вони використовували у формулюваннях, коливалась від 2 до 12 – в середньому це понад шість критеріїв у кожному випадку. Природньо, це суттєво дисонує на фоні практики позиціонування, яка застосовується на ринку товарів кінцевого споживання, де превалює підхід USP (Unique Sales Proposition), сформульований Russell Reeves – товар повинен пропонувати цільовій аудиторії єдину конкурентну перевагу, максимально релевантну її потребам [373]. У більшості випадків пропозиція

територіальних громад у конкуренції за обмежені ресурси розвитку є суттєво більш диверсифікованою та складною, що унеможлиблює її спрощення до єдиного виміру. Узагальнення цієї диверсифікації в межах груп цільових аудиторій відображено на рис. 4.12.

Як було згадано у попередньому абзаці, кожна із громад, які сформували вибірку дослідження, для визначення власної позиції по відношенню до інших територій використовувала кілька критеріїв. Таким чином, робився акцент на характеристиках культурного середовища («громада культурного багатоманіття» - Великокопанівська ТГ; «культурний центр» - Печеніжинська ТГ); на фоні інших сфер життєдіяльності громади пріоритетною визначалася туристична сфера («привітна для туристів» - Городнянська ТГ; «простір для культурного туризму, відпочинку і рекреації» - Мирівська ТГ); наголошувалось на розвитку окремих секторів місцевої економіки («Південний логістичний центр продажу та переробки сільськогосподарської продукції» - Великокопанівська ТГ, «Лідер з виробництва натуральної косметики» - Чоповицька ТГ); формулювались інші критерії позиціонування.

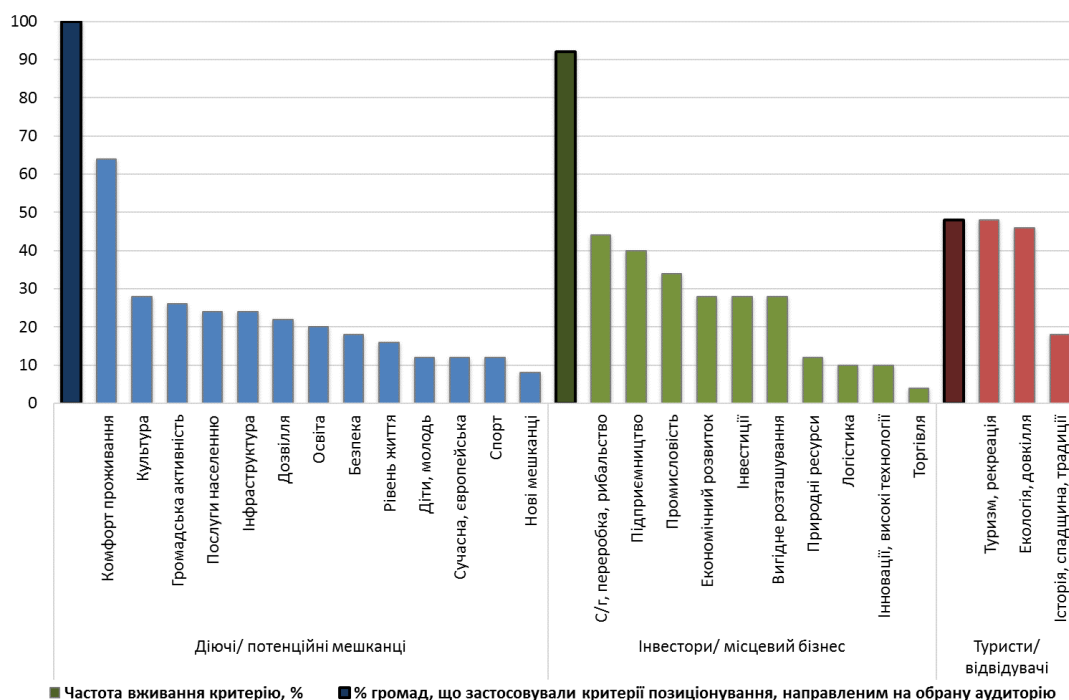


Рис. 4.12. Частка слабоурбанізованих територій, що використовували критерії позиціонування, скеровані на конкретну цільову аудиторію

Джерело: дослідження автора

Якщо ж агрегувати ці критерії відповідно до цільової аудиторії, на увагу якої вони розраховані, то констатуємо, що усі слабоурбанізовані території визначають власні позиції з орієнтацією на діючих/ потенційних мешканців, переважна більшість (92%) – на інвесторів/ місцевий бізнес та майже половина (48%) – на туристів/ приїжджих.

Також, застосовані критерії відбору несуть неминучі обмеження щодо обсягу та практичної імплікації зроблених нами висновків. Зокрема ця обмеженість стосується особливостей сторичних передумов та сучасного стану розвитку слабоурбанізованих територій в Україні. Зняття або, навпаки, підтвердження цих обмежень може бути предметом подальших досліджень.

Підсумовуючи, відзначимо, що застосування територіями диференційованого підходу до визначення власної позиції не є лише вітчизняною специфікою [340309]. Комплексні пропозиції щодо мультипрофільності бренду сільських територій сформовано у звіті профільного комітету Європейського парламенту [317]. Частково чи в повній мірі підтверджується, що багатопрофільність позиціонування, яку застосовують слабоурбанізовані території в Україні не є явищем унікальним. Радше це вказує на іманентну складність пропозиції території як своєрідного мегатовару. Сама алегоричність поняття «товару» по відношенню до неї за своєю формою може прикривати різноплановість змісту (споживчої цінності), яка у ній міститься.

Очевидно, структура мегатовару слабоурбанізованої території не залишається сталою в часі. Це зауваження стосується як окремо взятої, так і такого типу територій загалом. Одна із фундаментальних змін, яка відбувається у цій структурі, полягає у поступовому відході від сільськогосподарського виробництва як домінуючої сили, яка повністю формує економічну базу слабоурбанізованих територій. На універсальність цієї тенденції в незалежності від регіону свідчить звіт, презентований Organisation for Economic Co-operation and Development. Передбачувано, це не може не відобразитись на стратегіях

позиціонування, яку ці території застосовують [416]. З певною інерцією, притаманною відкритим соціально-економічним системам, ці зміни відбуваються.

Слід відмітити, що дані були зібрані в Україні серед малих територіальних громад з переважно сільським населенням. Тому існують певні обмеження щодо екстраполяції підсумків саме на цей тип адміністративно-територіальних утворень. Вважаємо, що існує різниця у підходах щодо стратегій позиціонування, які застосовуються середніми та великими містами. Передбачається також девіація у підходах щодо позиціонування у випадку прикордонних територій, територій, що є частинами міських агломерацій – ці випадки також становлять інтерес для подальших досліджень.

4.4. Трансформація ролі та місця органів місцевого самоврядування у формуванні передумов місцевого економічного розвитку

Трансформація суспільно-економічних відносин в Україні, яка відбувається протягом останніх років, чи не найбільш відчутною є на рівні місцевого самоврядування. Що важливо, сутність цих процесів, при усій їхній багатогранності (стосується фінансових, економічних, соціальних аспектів місцевого управління) та складності (накладається на цілий ряд галузевих реформ національного масштабу – бюджетну, пенсійну, освітню, медичну і ін.), у фокусі розширення компетенцій органів місцевого самоврядування змінює саму парадигму взаємовідносин в рамках такого трикутника, як «громада-влада-бізнес».

Очевидно, трансформація територіальної організації влади як інструмент підвищення ефективності публічного управління сама по собі не є чимось унікальним в загальноєвропейському історичному контексті. Більше того, такі процеси можна охарактеризувати як іманентні для розвитку макроекономічних систем. Те, що привносить український досвід у даному випадку – це можливість

спостереження прискореного переходу від практики публічного управління, де роль державних інституцій в регулюванні економічних процесів є визначальною та почасти монопольною, до ситуації, в якій місцеве самоврядування стає активним суб'єктом управління економічними та соціальними процесами та перебирає на себе значну частку відповідальності за ситуацію на місцях. Саме динаміка трансформаційних процесів при накладенні їх на інертність ментальних моделей формує унікальність ситуації.

У світлі вищесказаного, показовим є висвітлення процесів трансформації системи публічного управління місцевим економічним розвитком в умовах значних та скомпресованих в часі змін, що відбуваються або є запланованими до реалізації в рамках адміністративно-територіальної реформи в Україні.

Зрозуміло, що питання трансформації системи публічного управління та різних способів впливу на неї постійно знаходиться в колі уваги науковців та стає об'єктом досліджень.

Так, Керолайн та Голдсміт, відмічають зростання важливості місцевого самоврядування в процесі управління економічним розвитком території в контексті глобалізації, яка, як стверджують автори, є каталізатором зміни важелів впливу на економічні процеси, що відбуваються на місцевому рівні [314]. В свою чергу, Матеї, Антоновичі та Савулеску наголошують на критичній вагомості забезпечення адаптивності управлінських підходів, що застосовуються органами місцевого самоврядування в сьогоденному високотурбулентному середовищі [379].

У деяких дослідженнях автори роблять наголос на ризиках, які кристалізуються в посткризовий період у всій системі публічного управління: це стосується і зростання ваги популізму [287], і конфлікту короткострокових політичних (спричинених каденційністю виборних посад) та стратегічних цілей розвитку територій [318], і браку пристосування методологічних підходів, що пропонуються у якості рекомендованих управлінських моделей різними інституціями країнам, що розвиваються [320].

На окремих маркерах змін у механізмах розвитку територій наголошують значна кількість закордонних вчених, виокремлюючи, вважаємо, універсальні їх складові, що лише незначно залежать від країни аналіз [306, 424]. Зокрема, у першому із згаданих випадків обґрунтовується потреба залучення до управління економічним розвитком територій різних груп зацікавлених сторін, що знаходяться поза формальною системою органів публічної влади: галузеві асоціації, громадські об'єднання, спілки і т. ін. Тандардіні ж, разом з колегами, не концентруючись на конкретних складових інституційної інфраструктури, відмічають вагомість місцевого соціального капіталу у досягненні економічного успіху територій.

Слід відмітити, що досвід становлення та розвитку місцевого самоврядування в окремих країнах був різним і кожна з них мала свою історію, однак, в тій чи іншій мірі, слугувала раніше бенчмаркою при проектуванні подібних процесів в Україні або відіграє роль порівняльної бази для оцінювання їхнього актуальний стан розвитку. З огляду на історичну спільність розвитку у другій половині ХХ століття та співмірну в часі точку біфуркації для соціально-економічних процесів, які активувалися на зламі 80-х та 90-х років, найбільш релевантними є порівняння з країнами Східної Європи. Під історичною спільністю ми розуміємо соціалістичний характер їх економіки з високим рівнем централізації державного управління та відсутністю місцевого самоврядування як інституту – інституту, який почав розвиватися в цих країнах на тлі широкомасштабного соціально- економічні перетворення в регіоні.

Так, досвід адміністративно-територіально Польщі, який можна вважати одним із еталонних в питанні реформування місцевого самоврядування в Європі, детально та комплексно описується в праці одного з її ідеологів Єжи Регульського [408]. Окрім іншого, автор вказує на те, що процеси децентралізації публічної влади не були єдиними процесами, що докорінно змінювали розподіл владних повноважень: вони розглядались як інтегральна частина «... загальних системних змін. Економіка і структура власності змінювалась. Саме суспільство та людська ментальність також змінювались». При цьому, сама реформа,

ініційована згори, мала на меті прискорену трансформацію однопартійної посткомуністичної держави із ставкою на ефективність місцевих чиновників як нового класу, що лише створювався [375]. Одним із важливих її результатів в економічному вимірі, як відмічається в праці М. Мицка та М. Найштуба [386], став відносно рівномірний розвиток територій країни з незначними масштабами внутрішньої міграції.

Деякі інші перебіги процесів децентралізації публічної влади спостерігався в решті країн Східної Європи: зокрема в Литві [389], Чехії, Словаччині [390, 405] Румунії [286], Болгарії [419]. Відмінними є також і результати цих процесів: зокрема, у вигляді адміністративного устрою, його рівнів та наявності місцевого самоврядування на кожному з них.

Попри різницю в підходах, для усіх аналізованих випадків спільною була та залишається актуальною засада субсидіарності, яка, окрім іншого, передбачає делегування широких компетенцій адміністративно-територіальним утворенням базового рівня – компетенцій, підкріплених належною фінансовою спроможністю.

На вищеописаному фоні досвід України останніх десятиліть (починаючи з початку 90-х рр. минулого століття) суттєво контрастує. А. Ткачук підтверджується тези авторів, зазначені вище у підрозділі, що, хоча саме в Україні вперше на пострадянському просторі було створено правове підґрунтя для впровадження і динамічного розвитку системи місцевого самоврядування [276] в подальших роках ситуація радше розвивалась в сторону централізації. В Україні, як і в період, коли країна була частиною Радянського союзу, так і тепер, актуальним є адміністративно-територіальний устрій із трирівневим поділом на базовий рівень (територіальні громади – відповідник *local administrative unit* згідно Європейської номенклатури територіальних одиниць для статистики), субрегіональний рівень (490 районів чисельністю від 6 до 180 тис. мешканців) та регіональний рівень (24 області, Автономна республіка Крим, міста зі спеціальним статусом Київ і Севастополь – відповідник NUTS2) [327].

Не зважаючи на те, що кожен із цих рівнів містить елементи самоврядування, ступінь їхньої суб'єктності до недавнього часу був обмеженим, в масштабах району та області почасти залишаючись декларативним. Як зазначає А. Ткачук, навіть із прийняттям у 1997 році профільного Закону «Про місцеве самоврядування», територіальні громади більшості міст, селищ та сіл залишались дисфункційними, маючи критично низьку фінансову автономію, недостатню в тому числі для самостійного забезпечення поточного функціонування та розвитку всієї соціальної та комунальної інфраструктури на своїй території, управляючи лише незначною частиною земельних ресурсів. В такій ситуації органи місцевого самоврядування у своїх зусиллях щодо розвитку громади не мали мотивації до максимізації використання місцевого потенціалу (залучення інвестицій, розширення податкової бази, детінізація економіки і т. ін.). А мешканці, особливо в сільських громадах, були свідомими фінансової неспроможності місцевої влади самостійно вирішувати як проблеми поточного характеру, так і реалізовувати проекти розвитку, рівень громадської активності був дуже низьким. В цьому світлі О. Карим було запропоновано поняття «аномії громад», яке де-факто описувало їхню фінансову неспроможність забезпечувати повноцінну реалізацію навіть поточних завдань [141].

Такою законсервована ситуація була до 2014 року, який, зі зміною влади в країні внаслідок подій Євромайдану, став точкою біфуркації для багатьох соціально-економічних процесів.

Як визнається українським експертним співтовариством [85, 121, 393], дійсно змістовний процес децентралізації в Україні почався саме в цей період – спочатку із модернізації законодавчої бази, а потім продовжуючи формуванням нових спроможних територіальних громад. Кількісним результатом реформи у 2020 році стало згадане вище їх укрупнення.

Досвід співпраці з територіальними громадами в Україні дає змогу відслідковувати трансформацію ролі місцевого самоврядування у питаннях економічного розвитку територій; спостерігати за зміною його взаємовідносин з органами державної влади, бізнесом; дослідження громадської думки

засвідчували зміну ставлення та очікування населення від представників місцевої та державної влади.

Такі дослідження та спостереження фіксували тенденції та процеси, що розвивалися в еволюційних умовах, коли зміни у системі публічної влади, розподілі повноважень та ресурсів мали радше косметичний характер. В теперішніх умовах в Україні (як наголошувалось вище не лише в рамках даного підрозділу) проходять комплексні та всеосяжні зміни, які принципово змінюють значення органів місцевого самоврядування в забезпеченні економічного розвитку слабоурбанізованих територій.

Для уточнення результатів емпіричного дослідження, було проведено збір додаткових даних. Зокрема ідентифіковано чинники, які детермінували початкові умови для розвитку досліджуваних громад. Для цього було проведено напівструктуровані глибинні інтерв'ю з керівництвом територіальних громад із використанням методу глибинного інтерв'ю за алгоритмом, запропонованим Легартом, Кіганом та Вардом [374]. Також, з метою виявлення ставлення та очікувань мешканців від місцевої влади, їхніх намірів щодо ймовірної міграції із врахуванням різних чинників, що складають умови проживання в громаді, було проведене опитування. Генеральна сукупність у кожній з досліджуваних територіальних громад складалась із усіх домогосподарств в кожній окремо взятій громаді.

Вибірка була стратифікованою випадковою та розраховувалась за формулою:

$$n = \frac{t^2 S^2 N}{\Delta_x^2 N + t^2 S^2}, \quad (4.1)$$

де:

n – обсяг вибірки; N – обсяг генеральної сукупності; t – нормоване відхилення Δ_x^2 – припустима межа похибки; S – дисперсія випадкової величини [161].

Допустиму межу похибки прийнято у розмірі 5%, при цьому $t = 1,96$. Стратифікація вибірки в кожній досліджуваній громаді проходила на двох

рівнях: а) на першому рівні – пропорційно кількості мешканців населеного пункту, що входить до територіальної громади; б) на другому рівні – пропорційно до кількості адресів (приватних будинків, квартир багатоквартирних будинків), які розташовані на конкретній вулиці населеного пункту та за якими зареєстрована і проживає мінімум 1 особа.

За обраними результатами опитування (відповідями на конкретні питання) здійснювався регресійний аналіз, який в окремих випадках дозволив виявити біваріантну кореляцію за допомогою коефіцієнту кореляції Пірсона [411].

З огляду на те, що сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується швидкими науково-технічними, інноваційними змінами, значним впливом зовнішніх глобальних та регіональних ринків, зростанням ринкової конкуренції територій, слід усвідомлювати невідворотність змін, які проходять у зовнішньому середовищі, сприймати їх як елемент, за своєю природою притаманний процесам розвитку. Це потребує від органів місцевого самоврядування значної уваги та зусиль для реагування на зміну факторів зовнішнього середовища. Водночас, в нинішніх умовах його високої турбулентності прогнозування напрямів та сили змін у ньому значно ускладнюється. Фактор невизначеності, іманентно притаманний будь-якій спробі здійснення прогнозу, в теперішній ситуації в Україні посилюється цілим рядом політичних, економічних, геополітичних впливів. Тому будь-які спроби реалізації управлінського процесу із врахуванням не лише поточної ситуації та вирішення нагальних проблем, що виникають, але також беручи до уваги напрями, за якими розвиваються процеси у макросередовищі та ймовірні наслідки від прийняття тих чи інших рішень, натикаються на значну кількість когнітивних бар'єрів, подолання яких стає основним завданням. Ситуація стає ще більш заплутаною у випадку таких складних відкритої соціально-економічних систем, якими є слабоурбанізовані території, наділені функціями реального самоврядування лише недавно, тобто такі, які лише повинна отримувати досвід місцевого управління. В цьому контексті необхідно розуміти диференціацію вихідних умов, в яких вони знаходяться на сьогодні.

Результати глибинного інтерв'ювання із подальшим аналізом та синтезом отриманої інформації дозволили виокремити певний перелік об'єктивних вихідних умов.

Передбачливо, передумови для місцевого економічного розвитку у різних територій різнилися, іноді суттєво. Певною мірою це ілюструє рис. 4.13, на якому (1а) відображено обсяги власних надходжень до місцевих бюджетів та розмір капітальних видатків органу місцевого самоврядування (обидва показники – в розрахунку на одного мешканця) та відношення цих двох показників (1б).

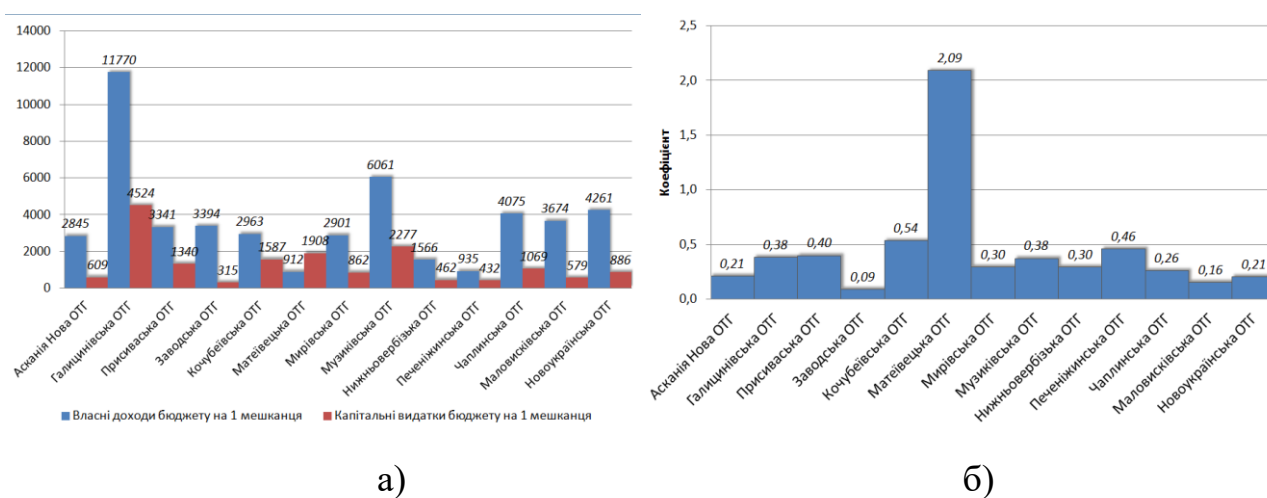


Рис. 4.13. Розмір власних доходів та капітальних видатків місцевих бюджетів (а) та відношення капітальних видатків до власних доходів (б) в досліджуваних громадах.

Джерело: власне опрацювання на підставі [97].

Як можемо побачити з рис. 4.13, новоутворені громади, які увійшли у вибірку дослідження, диспонують різним власним фінансовим потенціалом – від Галицинівської об'єднаної громади, де власні надходження до місцевого бюджету складають понад 10 тис. грн./ос., до Матівецької та Печеніжинської громад, де цей показник є меншим за 1 тис. грн. При цьому, як свідчать дані, відображені в іншій частині рисунку – 1б – обсяг власних фінансових ресурсів (які опосередковано є відображенням розмірів місцевої економічної бази) не завжди корелює із капітальними видатками, які фінансуються з бюджету

громади, що пояснюється різними можливими способами залучення зовнішніх ресурсів для фінансування/співфінансування окремих інфраструктурних проєктів. В першу чергу, в даному випадку джерелом цих ресурсів є державний бюджет, зокрема різні програми державної підтримки регіонального розвитку.

На підставі даних, наведених на вищевказаному рисунку, базуючись на глибинному інтерв'юванні представників територіальних громад, можемо стверджувати, що вихідні умови для розвитку є об'єктивно різними. Об'єктивність у даному контексті означає те, що рівень економічного розвитку території, особливо у випадку переходу від централізованої до децентралізованої моделі управління економічними процесами, в переважній більшості випадків не є наслідком/показником ефективного місцевого управління – радше він є похідною цілого ряду чинників, від нього не залежних, зокрема таких як:

- вдале географічне розташування: економічний розвиток громад, в значній мірі, детермінується їхньою близькістю до важливих транспортних комунікацій та вузлів або до великих населених пунктів-центрів регіону/субрегіону, ключові галузі економіки яких формують мультиплікативний ефект для розвитку суміжних видів економічної діяльності на прилеглих територіях. Ілюстрацією даної тези можна вважати ситуацію із Галицинівською громадою (межує з Миколаєвом – містом з населенням понад 500 тис. мешканців, одним із важливих промислових центрів регіону) та Музиківською громадою (межує з Херсоном – містом з населенням понад 300 тис. мешканців, що є одним із центрів економічної активності регіону з огляду на свій логістичний та промисловий потенціал). При цьому, орієнтація близькості до транспортних комунікацій повинна мати вимір важливості не лише місцевий, але й міжнародний, оскільки стратегічна важливість останньої у забезпеченні національної логістичної безпеки вказує на перспективу цих транспортних каналів [349];

- близькість до сировинної бази та/або наявність природного потенціалу території: напрямки місцевого економічного розвитку іманентно пов'язані із наявними на території громади або у безпосередній близькості сировинних ресурсів, важливих для розвитку підприємств видобувної промисловості,

сільського господарства, туризму. Саме таким чином можна охарактеризувати ситуацію в Маловисківській, Матеївецькій, Мирівській, Присиваській та Новоасканійській та ряді інших громад;

- наслідки централізованого управління економічними процесами: в умовах адміністративно-командної системи управління економікою, яка існувала в часи колишнього СРСР, розміщення виробничих потужностей, розвиток транспортних комунікацій здійснювалися на підставі рішень з єдиного центру. При цьому, такі рішення не завжди базувалися ринковій доцільності, а в тогочасних реаліях часто враховували цілий ряд суспільно-політичних чинників, які не мали раціонального обґрунтування в економічній площині. Таким чином, підприємства, що складають економічну основу, наприклад, Заводської чи Галицинівської громад (Чортківський цукровий та Миколавський глиноземний заводи відповідно), де-факто є джерелом їхнього пасивного доходу, оскільки ні не сформовані за активної участі місцевої влади (у вигляді реалізації активної політики із залучення інвестицій в місцеву економіку), ні влада не має жодного впливу на динаміку їхнього розвитку (в т.ч. шляхом реалізації політики просування місцевого виробника).

Розподіл відповідей співрозмовників в розрізі зазначених чинників вказує на те, що їхня думка є близькою до узгодженої (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Чинники, які детермінують початкові умови розвитку слабоурбанізованих територій в Україні

Чинник	Кількість відповідей, %
Вдале географічне розташування	96
Близькість до сировинної бази та/або наявність природного потенціалу території	81
Наслідки централізованого управління економічними процесами	100
Інше (вартість енергії, геополітика, пасивність мешканців тощо)	31

Джерело: дослідження автора

Трансформація ролі та значення органів місцевого самоврядування, яка відбувається з огляду на децентралізацію владних повноважень, принципово змінює стан справ у сфері управління місцевим економічним розвитком [74]. При чому, ці зміни охоплюють як організаційну складову, так і систему норм, правил та принципів поведінки усіх зацікавлених в економічному розвитку територій сторін.

Щодо організаційної складової, слід відмітити, що у структурі виконавчих органів місцевого самоврядування (особливо невеликих за кількістю населення громад) лише почали створюватись структурні підрозділи, функціональні обов'язки яких охоплюють, окрім іншого, питання стимулювання місцевого економічного розвитку. Водночас, поширеною практикою в даному випадку є залишковий характер уваги, якою наділяється ця сфера відповідальності, адже у якості першочергових для вирішення розглядаються цілий ряд гострих проблем: в першу чергу, пов'язаних з незадовільним станом місцевої інженерної інфраструктури, потребою підвищення енергоефективності комунальних об'єктів, увесь спектр соціальних проблем.

Проте реалії сьогодення прискореними темпами змушують змінювати пріоритети уваги на користь питань, пов'язаних із залученням потенційних інвесторів, підтримкою місцевих господарюючих суб'єктів: звичайне адміністрування господарських процесів на місцевому рівні продовжує логіку пасивної поведінки, котра панувала останні десятиліття та ставить громади в непомірну залежність від різних форм державної фінансової підтримки (дотації, цільові субвенції з державного бюджету). У короткостроковій перспективі такий підхід може давати вимірні вигоди: свідченням цього є ситуація у Матеївецькій територіальній громаді, де абсолютні показники капітальних видатків місцевого бюджету є порівняно високими, непропорційно по відношенню до розмірів власних доходів (див. рис. 4.13). Ці видатки покриваються за рахунок субвенційних коштів бюджетів вищого рівня завдяки наявності шляхів суб'єктивного впливу на децидентів розподілу цих коштів. Водночас, зазначений

підхід до забезпечення джерел наповнення місцевих бюджетів (в тому числі з огляду на поступову об'єктивізацію процесу розподілу міжбюджетних трансфертів, а отже – зменшення людського чинника у прийнятті рішення), не є детермінованим та сталим у часі.

Проактивна модель управління, як альтернатива описаній пасивності органів місцевого самоврядування, привносить зміни у весь комплекс норм, правил та принципів поведінки господарюючих суб'єктів та дозволяє на випередження здійснювати зміни на рівні громади як уособленої економічної системи: шляхом постійного моніторингу та передбачення на його основі тенденцій розвитку майбутнього місцевою владою ініціюються такі зміни, які б забезпечили сталість економічного розвитку в часі.

На користь застосування згаданої моделі говорять результати оцінювання мешканцями досліджуваних громад складових місцевого економічного середовища, вказані на рис. 4.14.

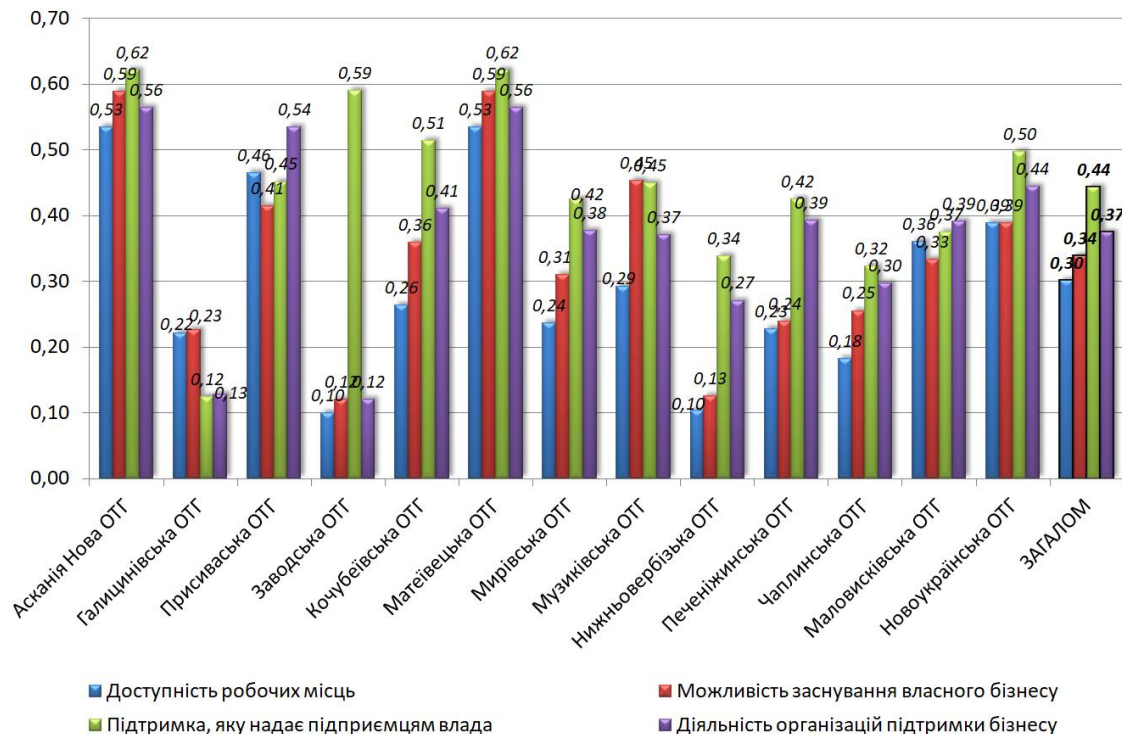


Рис. 4.14. Оцінка мешканцями передумов місцевого економічного розвитку

Джерело: результати дослідження автора

Показані на рис 4.14 величини отримані шляхом добутку оцінок зазначених складових за рівнем важливості (від 0 до 1) та їхнім позитивним чи негативним станом (від -2 – «дуже погано» до +2 – дуже добре). При цьому, з метою кращої графічної інтерпретації даних та враховуючи те, що отримані оцінки стану були без винятку негативними (меншими нуля), їхні величини взято за модулем.

Як можемо побачити з цього рисунку, альтернатива «Підтримка, яку надає підприємцям влада», майже без винятку отримала найвищі серед інших складових оцінки – середнє значення інтегрального показника за усіма громадами складає 0,44 при високому (проте найнижчому серед оцінюваних складових) коефіцієнті варіації 31,6%. Навіть при доволі значному розкиді значень в розрізі досліджуваних громад, можемо на загал стверджувати, що мешканці, які де-факто формують їхній трудовий та підприємницький потенціал та, одночасно, є бенефіціаріями місцевого економічного розвитку, при загальній негативній оцінці дій місцевої влади в економічній сфері, очікують від неї зайняття більш активної позиції у питанні підтримки місцевого бізнесу у забезпеченні його діяльності на конкурентних товарних ринках.

Отримані складовою «Доступність робочих місць» найнижчі оцінки свідчать про те, що:

- по-перше, мешканці у меншій мірі очікують від місцевої влади того, що вона виступатиме у якості активного господарюючого суб'єкта: виступатиме їх співзасновником, фінансуватиме їхню діяльність та ін. Це вказує на певні зрушення в суспільній ментальній моделі пострадянської людини, яка, базуючись на своєму життєвому досвіді в умовах повної централізації економічного життя країни, привикла очікувати від умовної «влади» того, що вона виступатиме її безпосереднім роботодавцем;

- по-друге, можливості працевлаштування за бажаним профілем та на прийнятних умовах у різних громадах суттєво відрізняються – коефіцієнт варіації в цьому випадку є найбільшим і складає 47,8%. Частково, рівень оцінки корелює із фактором географічного положення: розташування населених пунктів громади неподалік міст як важливих центрів економічного життя регіону,

прикордонний статус та пов'язані із ним фізично легші можливості працевлаштування закордоном. Однак ця залежність лише частково пояснює такий суттєвий розкид значень в розрізі аналізованих громад – ґрунтовніше пояснення вимагає подальших досліджень .

Інтегровані оцінки важливості та рівня можливостей заснування власного бізнесу, як і діяльність організацій підтримки бізнесу є додатковим свідченням зміни ментальних моделей широкого загалу людей: у їхній свідомості саме місцевий економічний розвиток, розвиток, стимульований та підтримуваний різними групами зацікавлених сторін) чітко корелює із рівнем їхнього благополуччя як кінцевої мети. Суттєвими при цьому залишаються розкиди значень в розрізі досліджуваних громад – коефіцієнт варіації для першої із згаданих складових 43,9%, для другої – 35,6%.

Важливим контекстом при розгляді процесів трансформації інституційної інфраструктури на місцевому рівні є оцінювання думки мешканців як активних учасників економічних процесів: зокрема їхнього рівня перцепції результатів діяльності економічної системи («рівень заможності громади»), почуття власної суб'єктності («можливості впливу на місцеву владу») та ймовірності переїзду на постійне місце проживання за межі громади («можливість міграції»). Візуалізація результатів відповідей на згадані питання представлена нижче на рис. 4.15.

Бачимо, що за результатами відповідей на питання щодо оцінки, чи багатою є громада у порівнянні з іншими в Україні, більшість мешканців зазначило, що не можуть віднести власну громаду чітко до категорії бідних або багатих (задані екстремуми 1 – «дуже бідна», 5 – «дуже багата»). При чому, ці результати в розрізі досліджуваних громад характеризує високий рівень диференціації – коефіцієнт варіації складає лише 29,1%. Співставлення цих суб'єктивних оцінок з одним із основних об'єктивних критеріїв, згаданих раніше – розміром власних доходів бюджету в розрахунку на 1 мешканця – дає можливість стверджувати, що показники збігаються лише частково: коефіцієнт кореляції Пірсона для них складає 0,58.

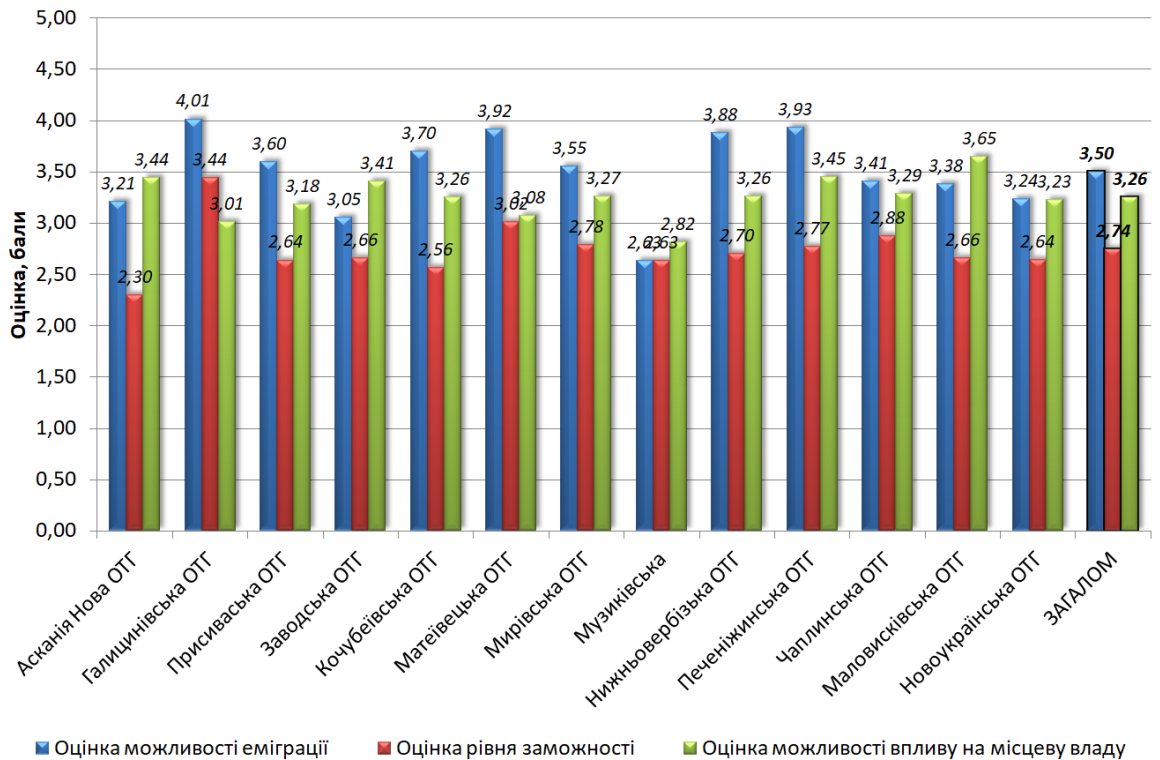


Рис. 4.15. Оцінка мешканцями можливості зміни місця проживання, рівня заможності власної громади та можливостей впливу на місцеву владу (за 5-бальною шкалою)

Джерело: дослідження автора

Водночас мешканці новоутворених громад відчують помірний власний вплив на важливі рішення, що приймаються органом місцевого самоврядування – середнє значення по вибірці складає 3,26 бали (при заданих екстремумах 1 – «взагалі не мають впливу», 5 – «мають дуже великий вплив»). Невисокий коефіцієнт варіації за цим питанням (6,3%) свідчить про несуттєву різницю в оцінках між досліджуваними громадами. Хоча в цьому контексті слід також вказати на висновок, до якого автори прийшли при поглиблених інтерв'ю з респондентами: мешканці в умовах, що змінилися, поки що не завжди можуть відрізнити сфери компетенцій місцевої та/або державної влади, часто об'єднуючи під поняттям «влада» як представників органів місцевого самоврядування, так і представницьких органів державної влади на місцях. З цього випливає, що об'єкт оцінювання частково розмитий [351].

Бажання зміни місця проживання (на думку авторів – один із основних показників, який в динаміці опосередковано відображає успішність розвитку громади) декларується опитуваними на доволі низькому рівні – в середньому, цей показник складає 3,5 бали (при заданих екстремумах 1 – «рішуче хотів би змінити місце проживання», 5 – «рішуче не хочу нікуди переїжджати»). Що цікаво, якщо задати зазначений параметр саме як результуючу ознаку, а суб'єктивну оцінку рівня заможності громади як факторну, коефіцієнт кореляції між ними показує існування помірної позитивної залежності (+0,58), пояснення якої потребує подальших досліджень. Вважаємо, вказані результати слугують свідченням того, що на рішення економічного суб'єкта про вибір власного місця проживання впливає цілий ряд інших важливих факторів (рівень розвитку побутової інфраструктури, можливості для проведення вільного часу і т. ін.).

Дослідження, проведене Київським міжнародним інститутом соціології показує, що близько половини населення (44%) вважають, що органи місцевого самоврядування загалом готові використати надані їм нові повноваження на благо громади, хоча з них лише 10% повністю переконані в цьому. При цьому кожен третій українець дотримується протилежної думки. Подібні показники простежують і у випадку готовності своєї місцевої ради – 44% вважають, що «їхня» місцева рада готова до цього не вважають так 36% (минулого року – 29%).

Водночас, опитані мають суперечливі думки щодо можливих наслідків надання місцевим органам влади додаткових повноважень: 31% очікують прискорення розвитку, а 13% на зниження корупції. Водночас 24% вважають, що це може сприяти формуванню замкненої і фактично непідконтрольної місцевої влади, а 21% очікують на зростання корупції. У цілому, один з позитивних наслідків очікують 38%, а один з негативних 37% населення. Загалом, вищеописані результати співставні за своїми висновками із отриманими у авторському дослідженні. Попри стриманий оптимізм в оцінюванні тенденції до розширення повноважень місцевої влади та доволі високий місцевий патріотизм мешканців, існують певні перестороги, які повинні бути усунутими швидкими а проактивними діями місцевої влади, в т.ч. в економічній сфері.

З іншого боку В'ячеславом Толковановим, у висновку до його порівняльного аналізу досвіду європейських країн вказується, що найбільш ефективним шляхом модернізації системи місцевого самоврядування в Україні є «розвиток зсередини», який спрямований на зміцнення інституційної спроможності місцевих влад для виконання їх основних повноважень, впровадження нових інноваційних інструментів менеджменту та управління людськими ресурсами [279]. Такий підхід, як видається, має певні обмеження: результати завершальної стадії реформи децентралізації в Україні засвідчують принаймні часткову обґрунтованість застосування, яку автор називає «розвиток згори» - підхід, при якому структурні реформи (такі як адміністративно-територіальна реформа) здійснюються за ініціативи та поточного управління центральними органами влади. Станом на 10 січня 2020 року лише 42,9 % від загальної кількості громад базового рівня пройшли процес реформатування в новоутворені об'єднані територіальні громади, що спонукало до прийняття рішення про формування територій значної кількості громад на рівні Кабінету міністрів України.

Загалом, можемо стверджувати, що швидкі зміни, які відбуваються в інституційній інфраструктурі в процесі децентралізації, не слід трактувати як однозначну передумову успішності місцевого розвитку в кожному окремо взятому випадку. Швидше, вони відіграють роль каталізатора управлінського потенціалу, людського та соціального капіталу, яким диспонує та чи інша територія. Для тих адміністративно-територіальних утворень, в яких є сформована дієва система місцевого самоврядування (під такою системою, в першу, розуміємо людський чинник – від голови громади до сформованої ним команди), додаткові повноваження та ресурси (навіть збільшені непропорційно мало по відношенню до розширених повноважень) дають змогу показати результат від ефективних дій та прийнятих рішень уже в коротко- та середньостроковій перспективі. І навпаки. У підсумку, в національному масштабі стає відчутним ефект від підвищення ефективності управління

публічного управління, навіть при обмеженості джерел наповнення місцевого бюджету.

Очевидна уже на першому етапі змін у сфері публічного управління соціально-економічна стратифікація територій лише частково може пояснюватись проаналізованими у підрозділі об'єктивними передумовами їхнього розвитку. Значною у даному випадку є також роль самого місцевого самоврядування, яке, діючи в рамках обмежених повноважень та природно обмежених фінансових ресурсів, спроможне показати відчутний результат, порівнюваний як в часі, так і на фоні інших громад.

Збільшення громадської активності та зростання очікувань мешканців від місцевої влади слугує додатковим та суттєвим чинником, який спонукає останню до максимізації ефективності використання обмежених ресурсів розвитку.

Висновки до розділу 4.

1. Базуючись на результатах емпіричного аналізу, виокремлено переваги опрацювання стратегій розвитку слабоурбанізованих територій відповідно до партисипативного підходу, такі як: диспонування відповідей на ключові та взаємопов'язані питання щодо пріоритетизації прикладення трудових і фінансових зусиль з метою пришвидшення місцевого економічного розвитку, способу такого роду діяльності та ідентифікації джерел отримання ресурсів на виконання запланованих завдань; заангажування усіх зацікавлених сторін до співпраці у розробці стратегії розвитку та визначення їх ролі як важливої у формуванні та реалізації такої стратегії значною мірою детермінує пожвавлення їхньої діяльності, сприяє налагодженню взаємовигідної колаборації та формує відчуття спільної відповідальності за ступінь використання ендогенних ресурсів для розвитку, нівелювання загроз навколишнього середовища; раціоналізація використання обмежених фінансових ресурсів та усунення конфліктогенності напрямків їх витрачання; можливість залучення коштів міжнародних фондів технічної допомоги; отримання навичок пріоритетизації при визначенні напрямків прикладення зусиль.

2. Виявлено, що фінансове/податкове стимулювання місцевого бізнесу, потенційних інвесторів передбачається в рамках стратегій розвитку слабоурбанізованих територій вкрай рідко, що свідчить про невисокий, як на сьогодні, рівень їхньої фінансової спроможності. На це також накладається нерозуміння з боку більшості представників місцевої влади змісту та ролі місцевої влади у питанні формуванні та реструктуризації місцевої економіки, підвищенні господарського потенціалу територіальної громади. При цьому, наголошується на необхідності виконання цими підприємствами також соціальної ролі у вигляді надання окремим категоріям населення тих чи інших товарів чи послуг на безоплатній або пільговій основі. Показано, що така дихотомія ролей комунального господарства є причиною виникнення конфліктних ситуацій при прийнятті важливих для місцевого економічного розвитку рішень – аж до їхнього блокування, або прийняття їх у такій формі, яка повністю суперечить обґрунтуванням необхідності застосування ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій їхнього розвитку.

3. Синтезування інформації щодо рівня фінансового менеджменту на рівні слабоурбанізованих територій, дозволило виявити такі його особливості, як «кадровий голод», який слід віднести до об'єктивних за генезою чинників; обмеженість ресурсів, яка детермінує складність імплементації ринкового інструментарію в процес формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій; недостатній рівень управлінської свідомості складу на рівні слабоурбанізованих територій щодо важливості координації зусиль, пов'язаних із підвищенням ефективності діяльності місцевої влади.

4. Визначено, що кількісне оцінювання здійснюється у незначній частині слабоурбанізованих територій. Натомість якісні (описові) критерії досягнення превельюють на усіх рівнях системи цілепокладання. Такий підхід при формуванні стратегій розвитку вважаємо неоправданим узагальненням, яке не дозволить здійснювати повноцінний моніторинг процесу виконання завдань та досягнення визначених цілей, так як робить суб'єктивізує процес контролювання та регулювання – оцінювання рівня виконання поставлених завдань та

досягнення окреслених цілей ставиться в залежність від особи, котра це оцінювання здійснює. При цьому рівень реалізації стратегічних проєктів концентрує увагу майже виключно на ключових питаннях, залишаючи поза увагою решту спектру пунктів плану реалізації стратегії розвитку.

Низьку якість адміністрування процесу реалізації стратегій розвитку опосередковано вказує на те, що самі ці документи наразі не мають значної ваги в сприйнятті місцевої влади та інших зацікавлених в розвитку слабоурбанізованих територій сторін. Наявність прикладів, які свідчать про протилежне, обґрунтовує поширення їхнього досвіду.

5. Встановлено, що на початковому етапі свого органи місцевого самоврядування на слабоурбанізованих територіях загалом налаштовані на міжмуніципальну колаборацію з огляду на усвідомлення ними складності формування повноцінної пропозиції, яка могла б бути цікавою для потенційних інвесторів в місцеву економіку та/або туристам.

6. Дослідження тенденцій розвитку на місцевому рівні дозволило виявити, що типовою проблемою для слабоурбанізованих територій в Україні є низька додана вартість місцевого сільськогосподарського сектору. Період макроекономічної стагнації спричинив до банкрутства невеликих господарюючих суб'єктів, зайнятих первинною обробкою сільськогосподарської продукції, призвів до розриву налагоджених логістичних ланцюгів поставок, роздрібності та дезорганізації місцевого агробізнесу, в результаті якого дрібні господарства нині в значній мірі концентруються виключно на вирощуванні сільськогосподарських культур, взаємодіючи з ланкою постачання та виробництва виключно індивідуально. Вказано, що результатом цього є «вимивання» ресурсів з місцевої економіки: втрата потенційних робочих місць, зменшення податкової бази. Це обґрунтовує зусилля місцевої влади по стимулюванню сільськогосподарської кооперації, за фінансової та методичної підтримки міжнародних організацій.

7. Запропоновано методичні основи до ідентифікації критеріїв позиціонування територіальних громад, які передбачають класифікація цільових

аудиторій впливу, в увазі яких зацікавлені громади та співвіднесення власних точок позиціонування з конкуруючими позиціями інших територіальних громад. Показано, що при позиціонуванні слабоурбанізовані території орієнтуються на багатовимірний підхід: кількість критеріїв, які вони використовували у формулюваннях, коливається у широких межах, що суттєво дисонує на фоні практики позиціонування, яка застосовується на ринку товарів кінцевого споживання, де превалює мінімалістичний підхід. У більшості випадків пропозиція слабоурбанізованих територій у конкуренції за обмежені ресурси розвитку є суттєво більш диверсифікованою та складною, що унеможлиблює її спрощення до єдиного виміру.

8. Проілюстровано, що швидкі зміни, які відбуваються в інституційній інфраструктурі в процесі децентралізації, не слід трактувати як однозначну передумову успішності місцевого розвитку в кожному окремо взятому випадку. Швидше, вони відіграють роль каталізатора управлінського потенціалу, людського та соціального капіталу, яким диспонує та чи інша територія. Для тих територіальних громад, в яких діє ефективна система місцевого самоврядування, додаткові повноваження та ресурси дають змогу показати результат від едій та рішень не лише в стратегічній, але й у середньостроковій та короткостроковій перспективах.

9. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 4, викладені в опублікованих працях (Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилуох О. Я., 2021; Глинський Н., 2022а; Глинський Н.Ю., Бончик Ю.С., 2014; Глинський Н.Ю., Карачевська Н.А., 2013; Hlynskyu, N., Hirna O., 2022; Hlynskyu, N., Khlivna, I., Metelenko, N., Syta, Y., Simonenko, A., Sizonenko, S.; Hlynskyu N., Krykavskyu Y., Fihun N. 2016; Hlynskyu N., Liulchak Z., Binda J. et al., 2021).

РОЗДІЛ 5

ПРІОРИТЕТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РИНКОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРИ ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

5.1. Підвищення рівня конгруентності слабоурбанізованої території в рамках реалізації стратегії її розвитку

Концепція, котра складала основу формування адміністративно-територіальних одиниць базового рівня, передбачала суб'єктність місцевого самоврядування в управлінні місцевим розвитком у його системному розумінні – економічному, соціальному та екологічному. Застосовані при цьому розумінні принципи в своїй ідеї можна вважати взаємодоповнюваними та такими, що в повній мірі покривають сфери їхнього прикладного застосування (рис. 5.1).

Під внутрішніми громадами, про які йде мова в рис. 5.1., розуміємо колишні самоврядні громади, об'єднані на кінцевому етапі реформи та/або на попередніх, добровільних етапах в рамках єдиного адміністративно-територіального утворення. Термін, який обговорювався не початкових етапах реформи та навіть був згадуваний в окремих профільних законопроектах, хоч і не набув статусу юридичного, проте доволі широко вживається в професійних колах. У випадку слабоурбанізованих територій він у понад 90% випадків повністю покривається із межами старостинського округу.

Характеристика громади за кількістю населення, напрями і динаміка міграційних процесів повинні засвідчувати демографічний потенціал певної території. У вітчизняному законодавстві не існує жодних кількісних екстремумів, які б обмежували утворення територіальної громади як окремого суб'єкта місцевого самоврядування. Не можливою до застосування є також ідея демографічного детермінізму (як, зрештою, ідея будь-якого монофакторного детермінізму), який би обґрунтовував на місцевому рівні такі екстремуми. При цьому, вважаємо, варто усвідомлювати обґрунтованість самого принципу, на

якому заснований метод визначення спроможності громади, який передбачає врахування чинника чисельності постійного населення. Особливо актуальним він є у випадку слабоурбанізованих територій: майже половина тих із них, у склад яких входили лише сільські населені пункти, налічували менше 1 тис. мешканців; близько 11% - менше 500 осіб.



Рис. 5.1. Характеристики управлінської спроможності адміністративно-територіальних одиниць базового рівня

Джерело: власне опрацювання на підставі: [139].

Такі невеликі за чисельністю території не можуть бути самостійним суб'єктом місцевого самоврядування і були повністю інтегрованими в економіку сусідніх з ними територіальних громад. Показовим в цьому випадку була

ситуація з Посіцькою територіальною громадою, розташованою у безпосередній близькості до Івано-Франківська. На території колишньої самоврядної громади, в якій проживає менше 100 осіб (у 2020 році об'єднана у форматі Лисецької ТГ) відсутня належна соціальна, комунальна, дорожня інфраструктури. Більше того – розвиток окремих напрямків такої інфраструктури бачиться недоцільним з огляду на неефективність витрачання публічних коштів: це, в першу чергу, стосується об'єктів соціальної інфраструктури, таких як навчальні, медичні заклади, заклади культури утримання адміністративного апарату тощо. Водночас, місцева економічна база цієї території як окремий об'єкт опосередкованого впливу з боку місцевої влади була мінімальною. Навіть ту її частину, яка пов'язана з туристично-рекреаційним потенціалом території, жодним чином не можна розглядати поза інтегральним субрегіональним контекстом.

З цієї перспективи, об'єднання невеликих сільських, селищних та міських територіальних громад дозволило підвищити спроможність слабоурбанізованих територій, в тому числі в тій частині, яка стосується їхнього демографічного потенціалу. При цьому, воно обумовило також потребу формування нового інтегрованого профілю території як об'єкту управління. Місцева економіка, інфраструктура цих донедавна самоврядних територій розглядалась до певної міри як відокремлений цілісний об'єкт управління. В нових умовах, навіть при повному покритті цієї території межами старостинського округу, така територія повинна розглядатись у якості кумулятивної складової новоутвореної адміністративно-територіальної одиниці базового рівня – тобто такої складової, яка збільшує її інтегрований соціально-економічний потенціал в рамках наявної місцевої ресурсної бази.

Інша характеристика спроможної громади – просторова – також вказує на необхідність диспонування слабоурбанізованою територією природних ресурсів, достатніх для забезпечення належної суб'єктності місцевої влади в управлінні місцевим розвитком. Аналогічно попередній демографічній характеристиці, наслідком розширення меж територіальної громади є формування суб'єкта

місцевого самоврядування, до складу якого входять території із окремими економічними профілями, часто не пов'язаними між собою або навіть більше – такими, які вступають між собою в конфлікт інтересів – конфлікт, який може набирати обрисів екзистенційного, тобто такого, який передбачає ефективність діяльності суб'єктів господарювання певного виду економічної діяльності за рахунок доведення до межі елімінації іншого.

Описану вище ситуацію можна вважати нижнім екстремумом диверсифікованості місцевої економіки. «Нижнім» в негативному значенні цього слова: тобто таким, який спонукає органи місцевого самоврядування до перманентного прийняття зусиль до залагодження конфліктних ситуацій, які виникають між окремими господарюючими суб'єктами, зайнятими в різних видах економічної діяльності, які з об'єктивних або суб'єктивних причин мають конфліктогенну природу в локальних масштабах. Використовуючи поняття конгруентності території, запропоноване нами у розділі 1, вона в такому випадку знаходиться у своєму нижньому пункті.

Графічно співвіднесення окремих ситуацій комплементарності складових місцевої економічної бази з рівнем конгруентності території показана нижче на рис. 5.2.

Як показано на рисунку, пропонуємо виокремлення характеристик, призначених для опису структури місцевої економіки під кутом зору конгруентності території - спільності інтересів внутрішніх зацікавлених сторін, які детермінують сталий в часі та зрівноважений за економічною, соціальною та екологічною сферами розвиток. Виходимо з тієї позиції, що дії органів місцевого самоврядування в рамках формування та реалізації стратегій розвитку повинні бути направлені на підвищення рівня конгруентності слабоурбанізованих територій – задля уникнення конфліктних ситуацій, ситуацій взаємопоборювання в площині ведення господарської діяльності та на осі бізнес-місцева громада, стимулювання їх до взаємовигідної співпраці та кооперації, якщо така вбачається можливою та може мати місце.



Рис. 5.2. Кореляція комплементарності складових місцевої економічної бази з рівнем конкурентності території

Джерело: власна розробка

Розвиток слабоурбанізованої території в узгодженому напрямку, сприйняття територіальної громади усіма внутрішніми зацікавленими сторонами як місця власного довготермінового базування (ведення бізнесу – у випадку господарюючих суб'єктів, проживання – у випадку мешканців) сприятиме покращенню місцевого бізнес-клімату, підвищенню якості середовища проживання [47]. Це, як наслідок, на стратегічну перспективу генеруватиме взаємну вигоду для усіх зацікавлених в розвитку території сторін.

Наведені характеристики не передбачають чіткості формулювань, яка б уможливила віднесення всієї економічної системи окремо взятої слабоурбанізованої території до тієї чи іншої групи: вони слугують для опису результатів компаративного аналізу економічних підсистем внутрішніх громад цих територій. Агрегування ж відокремлених результатів компаративного

аналізу і дає змогу окреслення економічної системи слабоурбанізованої території через призму її конгруентності.

Як вказано у лівому блоці рис. 5.2, природа потенційної конфліктогенності економіки слабоурбанізованої території (аж до ситуації екзистенційної загрози по відношенню до окремих видів економічної діяльності), може мати як об'єктивні, так і суб'єктивні передумови. Об'єктивні передумови конфліктогенності де-факто є іманентними для коекзистенції певних видів економічної діяльності у безпосередній близькості один від одного. Класичним прикладом у цьому випадку є співіснування на єдиній території господарюючих суб'єктів, зайнятих у сфері надання туристично-рекреаційних послуг та підприємств видобувної/переробної промисловості, які є вагомим джерелом забруднення довкілля: повітря землі, водних ресурсів. Природньо, що часто такого роду господарська діяльність не може співіснувати в єдиному інтегрованому просторі. Більше того – в окремих випадках вони є взаємозаперечними: такі ситуації пропонуємо охарактеризувати як екзистенційні загрози. Саме таким чином можемо охарактеризувати ситуацію, яка склалась у Галицинівській територіальній громаді, яка знаходиться у безпосередній близькості до м. Миколаєва – обласного центру з населенням понад 500 тис. ос.

Місцева економіка територій, об'єднаних у єдину громаду у 2016 році, в пострадянський період формувалася, в першу чергу, за рахунок діяльності суб'єктів господарювання, зайнятих в сільському господарстві з низькою доданою вартістю, важкій промисловості (Миколаївський глиноземний завод), туристично-рекреаційному секторі (об'єкти санаторно-курортного господарства в с. Лимани). Водночас, негативні для екологічного стану навколишньої території побічні наслідки процесу виробництва глинозему та гідроксиду алюмінію створили несумісні з прийнятними умови для діяльності об'єктів санаторно-курортного господарства, розташованих в одному із сіл теперішньої єдиної громади – с. Лимани. Попри інші характеристики території, які є незаперечними конкурентними її перевагами для розвитку туристично-

рекреаційного напрямку (привабливі краєвиди, вигідне місце розташування на березі Дніпровської затоки), протягом останніх 20-ти рр. цей напрям знаходиться в занепаді - успішно діючі колись санаторно-курортні об'єкти припинили своє існування без можливості відновлення діяльності як мінімум у середньостроковій перспективі.

Слід відзначити, що подібна гострота проблеми співіснування господарюючих суб'єктів, зайнятих у різних галузях місцевої економіки, не є явищем розповсюдженим. Приклади потенціалу меншої конфліктогенності в рамках економічних систем слабоурбанізованих територій більш поширені і також пов'язані з конкуренцією за обмежені місцеві ресурси розвитку та з впливом на довкілля (а отже – і безпосередньо на діяльність місцевих господарюючих суб'єктів). При цьому, синтез доступної інформації за вищезгаданим напрямком та її подальший аналіз не дає змоги виокремлення ключових характеристик та універсальних передумов, які б в повній мірі описували природу конфліктогенності економічних систем на місцевому рівні – слабоструктурованість та низький рівень формалізації процесів, які відбуваються на рівні територіальних громад та у їхніх взаєминах з адміністративно-територіальними утвореннями вищого рівня лише дають підстави для збору інформації під індивідуальним кутом зору та розгляду конкретної ситуації із знаходженням специфічних причинно-наслідкових зв'язків.

Загалом, у випадку об'єктивної обумовленості конфліктогенності діяльності існуючих господарюючих суб'єктів, інструментарій впливу місцевої влади, в першу чергу, повинен концентруватися на її ролі як модератора, який, поза правовими інструментами вирішення спірних питань, має змогу сприяти усуненню конфліктних ситуацій. Натомість, при реалізації політики з залучення нових інвесторів в місцеву економіку більш широким, хоч також обмеженим, є інструментарій, який дозволяє опосередковано детермінувати профіль майбутньої господарської діяльності, вводити інші додаткові обмеження/вимоги

у інвестиційний договір (у випадку інвестора із значними інвестиціями) [381] або договір державно-приватного партнерства [404].

В цьому контексті вважаємо важливим також відзначити, що, за окремими винятками, недоцільним є безпосереднє провадження органом місцевого самоврядування господарської діяльності, оскільки така діяльність вступає в пряму конкуренцію з іншими господарюючими суб'єктами, які діють на території або своєю діяльністю заміщає їх. Першочергову роль органів публічної влади загалом і місцевого самоврядування зокрема бачимо у створенні максимально сприятливих умов для ведення бізнесу в громаді з реалізацією подальших зусиль із залучення інвестицій в місцеву економіку. У випадку ж визначення (зокрема – в стратегії розвитку) окремих видів економічної діяльності як пріоритетних, наявний інструментарій прямої та непрямой бюджетної, інвестиційної, фінансово-кредитної так і інформаційно-консультативної підтримки дозволяє впливати на активізацію тих чи інших галузей місцевої економіки.

Наявність суб'єктивних чинників, які обумовлюють конфліктогенність господарської діяльності у випадку слабоурбанізованих територій, на відміну від чинників з об'єктивно детермінованою природою, є наслідком способу провадження господарської діяльності підприємствами, який:

- по перше, наносить шкоду іншим суб'єктам господарювання, які діють на тій же території та зайняті іншими видами економічної діяльності, стану довкілля, місцевому населенню;
- по друге, спосіб провадження діяльності не є безальтернативним та може бути скорегованим, в тому числі з огляду на виправлення порушень законодавства.

Як і у випадках, описаних вище, прикладами суб'єктивних за природою виникнення умов конфліктогенності є ситуації використання суб'єктами підприємницької діяльності спільного простору господарювання з відмінними побічними наслідками цього використання.

Так, показовою в цьому сенсі є ситуація Маловисківської територіальної громади Кіровоградської області, в рамках окремих частин території якої, на ряду з іншими, успішно діють підприємства, зайняті вирощуванням сільськогосподарських культур (в першу чергу, зернових, кормових, олійних) та малі і середні господарства, які спеціалізуються на бджільництві. Технологічний процес вирощування зазначених видів рослин, з метою знищення шкідників, передбачає інтенсивне використання пестицидів, які є згубними для бджільництва на етапі активного запилення рослин. Передбачливо, це створює проблеми для коекзистенція цих двох видів економічної діяльності. З усіх ймовірних типів реакції місцевої влади на описану проблему (пасивна, реактивна, проактивна) [142] найбільш оправданим, з огляду на принципи управління, які своєю цільовою функцією визначають підвищення конгруентності слабоурбанізованої території, є проактивний тип реакції.

У випадку Маловисківської територіальної громади він полягав у застосуванні цілого комплексу заходів, направлених на запобігання виникненню конфлікту. Зокрема, було використано попередньо утворений дорадчий орган «Рада підприємців при міському голові» у якості діалогового майданчика між окремими представниками місцевого бізнес-середовища для налагодження комунікації на предмет синхронізації діяльності місцевих фермерських господарств, зайнятих вирощуванням сільськогосподарських культур з одного боку та бджільництвом з іншого. Окрім іншого, також міською радою було ініційована кампанія з популяризації менш шкідливих до довкілля пестицидів з перспективою налагодження зв'язків з потенційними постачальниками.

Значний пласт проблем, пов'язаних із конфліктогенністю окремих видів економічної діяльності міститься поза межами компетенцій вирішення цих проблем на місцевому рівні. В першу чергу, це стосується побічних наслідків діяльності суб'єктів господарювання, пов'язаних із їхнім впливом на навколишнє середовище. В такій ситуації дії та рішення органів місцевого самоврядування не повинні опиратися виключно на підходи, спрямовані усунення проблем на локальному рівні, так як такі підходи не можуть

забезпечити системного характеру вирішення, оскільки як компетентнісний, так і фінансовий інструментарій такого вирішення знаходиться на понадлокальному рівні. Роллю

Повертаючись до графічної інтерпретації логіки вираження рівня конгруентності слабоурбанізованої території через комплементарність місцевої економіки (див. рис. 5.2), слід відмітити, що помилковим було б стверджувати, що діяльність місцевої влади та інших зацікавлених сторін (як самостійно, так і в рамках міжмуніципального співробітництва) повинна бути скерована на стимулювання кластеризації економіки на місцевому та/або субрегіональному/регіональному рівнях. Існує цілий ряд вчених, які відстоюють перевагу географічної концентрації подібних, суміжних та взаємозалежних підприємств на окресленій території [247, 381, 404]. Водночас, на цьому контрасті цілий ряд як закордонних, так і вітчизняних вчених вказують на ризики такого підходу до організації економічних систем [210, 422], що засвідчує обґрунтованість альтернативних рішень.

Сам організаційно-методичний підхід до реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, який базується на ідеї підвищення їх конгруентності, не передбачає розгляд у якості цільової функції реструктуризації місцевої економіки у певному заданому напрямку: по-перше, цьому бар'єром є обмеження повноважень; по-друге, це суперечить засадам організації ринкових взаємовідносин, заснованим на принципах вільного підприємництва та мінімізації впливу органів публічної влади.

Зусилля з підвищення конгруентності території в економічному контексті базуються на ідеї підвищення ефективності використання ендогенних ресурсів розвитку територіальної громади з метою максимізації сукупної вигоди усієї території, усіх суб'єктів, дотичних до місцевого розвитку: господарюючих суб'єктів, що діють на території, мешканців, місцевої влади. Через призму короткострокової перспективи ця ситуація сприймається кожною зі сторін як важка для реалізації, адже в таких часових рамках їхні інтереси можна окреслити як суперечливі: як в територіальному (в розрізі внутрішніх громад), так і у

суб'єктному (в розрізі згаданих вище сторін, причетних до місцевого розвитку) вимірах. Саме з огляду на складність завдання, високий рівень інерційності соціально-економічних процесів на місцевому рівні зусилля з підвищення конгруентності слабоурбанізованих територій спонукають до позитивних змін цих територій у стратегічній (довгостроковій) перспективі. І навпаки – застосування організаційно-методичного підходу до реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, заснованого на ідеї підвищення рівня їхньої конгруентності повинно забезпечити комплексний підхід до розвитку слабоурбанізованих територій, сприяти генеруванню синергізму, джерелом якого є спланованість та скоординованість дій місцевих економічних агентів в рамках та реалізації стратегій місцевого розвитку.

Інституційна спроможність органу місцевого самоврядування свідчить про здатність їх як інституцій організувати та управляти процесами життєзабезпечення та розвитку територіальних громад [212, 250]. З перспективи підвищення конгруентності слабоурбанізованої території вона є хоча й не достатньою, проте необхідною умовою для забезпечення сталого в часі та зрівноваженого в розрізі соціальної, економічної та екологічної сфер. Постулюючи необхідність зайняття проактивної ролі місцевої влади в процесах формування та реалізації стратегій місцевого розвитку, вважаємо за необхідне вказати на управлінську роль, яку вона повинна займати в цьому випадку. Звичайне адміністрування (в трактуванні цього поняття за А.О. Савченко [254]) процесів, які відбуваються на місцевому рівні, неоправдано, по відношенню до складності сучасних проблем слабоурбанізованих територій, редукує роль місцевої влади. Поряд із повноваженнями та ресурсами як елементами, які формують функціональну складову інституційної спроможності місцевого самоврядування, вважаємо за доцільне підкреслити важливість її організаційної складової [158], на якій, враховуючи сучасний контекст процесів розвитку слабоурбанізованих територій в Україні, слід робити особливий наголос. Ця складова включає в себе:

1) Внутрішню організацію процесів вироблення та прийняття рішень. Суттєве розширення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування, було більш відчутним для малих сільських і селищних територіальних громад у порівнянні з середніми і великими містами. Це стало наслідком ефекту низької бази повноважень станом на початок активної фази адміністративно-територіальної реформи у 2015 році. Розширення сфер відповідальності місцевої влади вимагало повного переформатування організаційних структур її виконавчих органів (в тому числі, заснування нових та розширення штату діючих структурних підрозділів), реструктуризації внутрішніх взаємин між ними. Часто на це накладались ментальні та компетентнісні бар'єри на усіх щаблях управління: від лінійного персоналу до інституційного рівня – голови громади, його заступників, членів виконавчого комітету. В таких обставинах правильне проектування організаційної структури управління, релевантної сучасним умовам публічного врядування, налагодження у цій структурі ефективних способів комунікації та делегування повноважень може відіграти ключову роль у забезпеченні ефективності управління на рівні ОМС в розрізі усіх загальних функцій менеджменту [168, с. 37-45].

У ситуації, в якій саме місцева влада є основним суб'єктом процесів, пов'язаних із формуванням та реалізацією стратегії місцевого розвитку, при усіх інших рівних умовах (співмірними з іншими територіальними громадами ресурсами та повноваженнями) це визначатиме більш значні масштаби якісних змін в усіх сферах життєдіяльності громади загалом та темпи економічного розвитку зокрема. Постулюємо, що динаміка змін, сучасні виклики, які постають перед слабоурбанізованими територіями в Україні у їх нових адміністративних межах обумовлюють посилення ролі місцевої влади як ініціатора, координатора та медіатора у виробленні стратегічних пріоритетів розвитку та реалізації намічених в рамках цих пріоритетів завдань і проєктів. Ці ролі повинні бути реалізованими шляхом максимізації партисипації усіх внутрішніх зацікавлених сторін в процес вироблення та реалізації ключових для розвитку території рішень. Авторитарний стиль керівництва, одноосібність прийняття рішень в

публічному управлінні загалом та в контексті слабоурбанізованих територій особливо, в довгостроковій перспективі не є спроможними забезпечити сталість в часі та незмінність за напрямками місцевого розвитку. Вибірний характер формування праводавчих органів місцевого самоврядування та інституційного рівня управління його виконавчих органів в межах каденційного циклу матиме високий ризик порушити комплементарність діяльності та спільність інтересів внутрішніх зацікавлених сторін, тим самим деструктивно впливаючи на конгруентність слабоурбанізованої території.

2) Актуальний рівень компетенцій працівників та усвідомлення того, яких професійних умінь вони потребують з чітким планом їх набуття. Належне використання як власних, так і делегованих повноважень в рамках зусиль з реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій вимагає нових компетентностей від усіх представників місцевої влади: нових як за обсягом, так і, вважаємо, за структурою. Якщо обсяг цих компетентностей знаходиться у прямій залежності від масштабу нових завдань, то їхня структура обумовлена характером діяльності, котра вимагає координаційних (по відношенню до інших зацікавлених в місцевому розвитку сторін) зусиль.

У даному контексті вважаємо важливою роль усіх форм освіти, направлених на здобуття нових знань, вмінь та навичок, необхідних для налагодження ефективної діяльності з реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій:

- формальна освіта: однією із засад, на якій повинно базуватись формування середньої та нижньої ланки управління у виконавчих структурах місцевого самоврядування повинна бути засада сталості кадрового забезпечення, яке не має бути незалежним від каденційності виборних посад. В свою чергу, це робить саме місцеве самоврядування як інституцію безпосередньо зацікавленою у підвищенні фахового рівня її працівників. Таким чином, вважаємо оправданою практику співфінансування навчання цих працівників в рамках профільних освітніх програм, які пропонують вітчизняні заклади вищої освіти за різними напрямками;

- неформальна освіта: перманентні зміни законодавства, розширення ролі місцевої влади в регулюванні економічних процесів на місцевому рівні потребує постійної актуалізації знань не лише працівників виконавчих органів влади, але також членів їхніх праводавчих органів (міських/ селищних/ сільських рад), якість аналітичної роботи та прийнятих рішень в сфері формування нормативно-правової бази, в значній мірі, детермінує результативність усієї діяльності з реалізації стратегій місцевого розвитку. Тому підвищення рівня їх кваліфікації (набуття твердих і м'яких компетентностей) шляхом участі в професійних курсах/тренінгах, стажуванні (в тому числі – закордонному) повинно бути частиною їхніх рутинних обов'язків: як в рамках робочого часу (для штатних працівників), так і в межах виконання громадського зобов'язання (в першу чергу – для осіб, які працюють на виборних посадах);

- інформальна освіта: здобуття нових вмінь та навичок безпосередньо в робочому процесі, як особисто, так і в колективі, може формувати унікальний досвід щодо виконання певних обов'язків, вирішення тих чи інших проблем в рамках діючого правового поля. Цей досвід може бути цінним для працівників інших ОМС, інтеракція з якими, в свою чергу, також має шанси підвищити власний фаховий рівень. Іншими словами, створення площадок для фахового обговорення проблем місцевого самоврядування за різними напрямками сприятиме зростанню фахового рівня управлінців його різних ланок. В цьому контексті незамінною бачиться роль громадських організацій, які об'єднують окремі територіальні громади, понадмісцеві адміністративно-територіальні утворення.

3) Спроможність інтеграції зусиль інших зацікавлених в розвитку території сторін навколо діяльності, направленої на досягнення визначених в стратегії розвитку цілей. Масштаб завдань/проектів, передбачених до реалізації в часових рамках документу стратегічного планування обумовлює необхідність залучення різних зацікавлених сторін: як зовнішніх по відношенню до території (інші територіальні громади, органи державної влади, донори МТД), так і внутрішніх (мешканці, місцевий бізнес, громадські об'єднання).

Водночас, індивідуальні інтереси кожної із зазначених сторін можуть виходити за рамки території, на якій вони здійснюють свою діяльність або розглядають таку можливість. Це, в свою чергу, природнім чином ускладнює завдання взаємоузгодження цих інтересів з подальшим їх розміщенням в контекст слабоурбанізованої території, яка є об'єктом процесів розвитку в даному випадку. Попри це, відповідно до сформульованого нами постулату щодо прагнення до максимізації ефективності використання ендегенних ресурсів розвитку, кожна із зацікавлених сторін повинна розглядатись як потенційний або діючий партнер реалізації, визначених у стратегії розвитку завдань/проектів.

Одним із прикладів, що склав інтегровану частину інформаційного підґрунтя, на підставі якого сформульовано організаційно-методичний підхід до реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, що базується на ідеї підвищення рівня їхньої конгруентності, є приклад Тавричанської територіальної громади Херсонської області. В рамках розвитку власного господарського потенціалу в Стратегії її сталого розвитку було зроблено наголос на інтегрованій цілісності сільськогосподарських територій громади із врахуванням контексту сусідства з територіями із значним туристичним потенціалом: в першу чергу, територіальні громади Асканія-Нова та Присиваської. Таким чином, зацікавлені сторони, прямо чи опосередковано залучені до реалізації Стратегії сталого розвитку Тавричанської громади стали:

- великі сільськогосподарські підприємства, що діють на території громади: по-перше, в частині розвитку специфічного для території напрямків гастро- та реабілітаційного туризму та як частини інтегрованого туристичного продукту субрегіону; по-друге, в рамках сприяння розвитку підприємництва серед місцевого населення;

- мешканці сіл громади: як активні учасники програм, направлених на стимулювання індивідуального підприємництва (як у сфері сільського господарства, так і туризму);

- органи державної влади: у якості сторін, що співфінансують проекти регіонального розвитку;

- інші територіальні громади регіону: при формуванні спільної туристичної пропозиції та розвитку сільськогосподарської спеціалізації регіону;
- донори міжнародної технічної допомоги: у якості прямої фінансової допомоги та методичної підтримки реалізації проєктів, передбачених в стратегії розвитку.

Тимчасова окупація частини території Херсонської області лише призупинила діяльність органів місцевого самоврядування з місцевого та регіонального розвитку, але не перекреслила їхню актуальність. Звичайно, після їх майбутньої деокупації пріоритетні до реалізації завдання як коротко-, так і у середньо- та довгостроковій перспективі потребуватимуть оновлення. Однак ці оновлення не можуть мати субститутивного характеру по відношенню до діючих в економічній сфері пріоритетів – вони можуть його лише доповнити.

Пов'язаність та взаємодоповнюваність соціальної інфраструктури, мережі надання публічних послуг, дорожньо-транспортної та комунальної інфраструктури повинна бути і передумовою формування спроможної територіальної громади та, водночас, однією з цілей її розвитку в довгостроковій перспективі. Інтегральна єдність цих характеристик у випадку слабоурбанізованої території має особливий вимір з огляду на:

- низьку щільність проживання населення, яка обумовлює необхідність оптимізацію мережі об'єктів соціальної сфери під кутом зору як сучасного попиту на послуги, які вони надають, так і середньо- та довгострокових демографічних прогнозів;
- незадовільний у більшості випадків стан комунальної інфраструктури та мережі комунальних доріг.

Важливо відмітити, що комплексний підхід до управління інфраструктурою життєзабезпечення [164] слабоурбанізованої території слід сприймати як один із базових за своїм змістом способів підвищення її конгруентності, який сприяє підвищенню ефективності використання обмежених ендогенних ресурсів. Системне планування розвитку цієї інфраструктури дозволить:

- мінімізувати витрати з її обслуговування та розвитку, в тому числі за рахунок налагодження практики міжмуніципальної співпраці в тих сферах, де ефективність діяльності досягається на понадлокальному рівні (зберігання та утилізація твердих побутових відходів, водопостачання і водовідведення тощо);

- підвищити інвестиційну привабливість території, привабливість її як місця проживання завдяки покращення інфраструктурного забезпечення. Однією з апріорних умов при формуванні комплексної інвестиційної пропозиції є розташування об'єктів нерухомості у безпосередній близькості по відношенню до зовнішніх інженерних мереж, транспортних комунікацій. З огляду на це, питання їхньої модернізації та розвитку слід трактувати не лише через призму зусиль, пов'язаних із «забезпеченням комфортності проживання» та «покращенням екологічної інфраструктури» (саме ці акценти є домінуючими у стратегіях місцевого розвитку), але також планувати та реалізовувати ці зусилля із врахуванням критеріїв успішності, що містяться у площині «зростання інвестиційного потенціалу» території;

- досягнути ефекту синергії завдяки системному підходу до використання усіх елементів інфраструктури життєзабезпечення. Системний підхід до модернізації та розвитку як мережі об'єктів соціальної сфери (освітніх, медичних закладів, установ культури і спорту, соціального захисту населення), так і комунальної інфраструктури уможлиблює агрегування ендогенних ресурсів розвитку до рівня, на якому ефекти від їх використання як інтегральної цілісності перевищуватимуть альтернативу їхнього сумування при підході до управління, сепарованому в розрізі внутрішніх громад та сфер життєдіяльності.

Особливості слабоурбанізованої території з огляду на ті історичні, географічні, соціоекономічні процеси, які у ній відбуваються на фоні зовнішнього середовища, повинні кристалізуватися як один із іманентних результатів її розвитку як відкритої соціально-економічної системи – системи, котра не лише знаходиться в активній взаємодії із зовнішнім по відношенню до неї середовищем, але також є інтегральною частиною територіальних систем субрегіонального, регіонального та національного рівнів. З точки зору

довгострокових цілей розвитку, формування цих особливостей призводить до подолання внутрішніх дисбалансів слабоурбанізованої території та формування зони конвергенції, яка покривається з її адміністративними межами. Екстраполюючи це поняття з метрології [358] в економічну науку, під зоною конвергенції у даному випадку пропонуємо розуміти географічний простір взаємодії різних економічних агентів, інтеракція між якими призводить до нових умов діяльності, відмінних від тих, які формують зовнішнє по відношенню до цього простору середовище. В такому трактуванні, формування зони конвергенції у визначених межах сприяє сталому в часі розвитку слабоурбанізованої території та стійкості її по відношенню до невизначеності характеру та напрямків екзогенних процесів.

Щодо останньої характеристики управлінської спроможності адміністративно-територіальних одиниць базового рівня – фінансового забезпечення –, відстоюємо ту точку зору, за якої його зв'язок із діяльністю з реалізації стратегій розвитку на місцевому рівні загалом та у випадку слабоурбанізованих територій зокрема повинен виражатись як засіб по відношенню до мети. Вважаємо, що індикатори, які застосовуються для вимірювання фінансової спроможності громад не можуть слугувати інформаційним підґрунтям для здійснення моніторингу успішності їхнього розвитку в довгостроковій перспективі. Натомість, в широкому сенсі, у якості цільової функції в місцевому розвитку визначаємо максимізацію показників задоволення цільової аудиторії впливу заходів, що реалізуються місцевою владою (безпосередньо, або за її координації). Скерованість дій саме під таким кутом зору забезпечить зростання конкурентних переваг території протягом довгого періоду часу. І в цій парадигмі фінансове забезпечення (як за рахунок власних, так і залучених коштів) відіграє роль виключно керованої змінної, від якої як прямо, так і опосередковано залежить оптимізаційна задача.

5.2. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку слабоурбанізованих територій

Моделювання розвитку слабоурбанізованої території є одним з основних етапів планування розвитку цих адміністративних одиниць. Вони можуть проводитися як на регіональному (область), так і на місцевому рівні (територіальна громада). Цілком зрозуміло, що між моделюванням на місцевому рівні та на регіональному існує тісний взаємозв'язок. У цій взаємодії повинна будуватись модель, яка дозволяє правильно планувати розвиток і відповідне використання ресурсів: як фінансових, так і людських.

Метою такого роду діяльності є побудова моделі розвитку територіальної громади з використанням експертних висновків та використання методу аналізу нечітких ієрархій (fuzzy analytic hierarchy process). На підставі опрацювання цієї моделі планується розробка дієвого інструменту у моделюванні розвитку слабоурбанізованої території. Побудована модель включає найважливіші складові стратегії розвитку: цілі, завдання та сценарії розвитку. Стратегічні цілі об'єднують за значення Проміжною ланкою між стратегічними цілями та завданнями є операційні цілі. У якості експертів визначаємо місцеві зацікавлені сторони, які прямо (органи місцевого самоврядування) або опосередковано (бізнес-спільнота, працівники місцевої сфери соціальних послуг) є відповідальними за успішність розвитку територіальної громади та досягнення нею стану, описаного в стратегічному баченні.

Компаративний аналіз проводять вибрані групи експертів: зокрема, це місцеві депутати, голови рад або їх заступники, представники місцевої бізнес-спільноти та соціальної сфери. Для кожної групи експертів агрегуються індивідуальні оцінки. Вони є основою для розрахунку за допомогою методу аналізу нечітких ієрархій часткових оцінок важливості операційних цілей (пріоритетних цінностей в межах обраних стратегічних напрямків прикладення зусиль з реалізації стратегій розвитку). Таким чином, створюються часткові моделі, які є основою для розробки агрегованої моделі реалізації стратегії

розвитку слабоурбанізованої території в рамках кожного із сформульованих стратегічних напрямків (цілей). Дослідження проводилося на основі даних опитувань, проведених серед відібраних груп експертів для Маловискікської територіальної громади Кіровоградської області на початку 2022 року. Хоча адміністративним центром громади є населений пункт міського типу, превалюють сільські поселення та сільське господарство як домінуючий вид діяльності місцевої економіки.

Експертними групами у даному випадку були заступник міського голови, депутати міської ради, а також місцеві підприємці та представники сфери освіти і культури, які увійшли в робочу групу з розроблення стратегії розвитку громади. Варто відмітити, що для коректності застосування цієї моделі, експерти повинні проводити оцінювання незалежно, без ризику впливу ієрархічної залежності оцінювачів на результати їхньої роботи. Саме таким чином проводилось верифікація цієї моделі.

Планування місцевого розвитку пов'язане з вирішенням багатьох питань та проблем місцевого характеру, прийняття важливих рішень щодо реалізації проєктів місцевого розвитку. Як і слід очікувати, ці рішення є складними, багатокритеріальними та із великою кількістю взаємозв'язків. Особливою є їхня складність при формуванні стратегії розвитку. Варто пам'ятати, що розробка стратегічного документа допомагає в процесі отримання додаткових зовнішніх джерел фінансування окремих завдань/проєктів, а також є вимогою для отримання допомоги з державних та міжнародних фондів матеріально-технічної допомоги [255]. У рамках опрацювання стратегії розвитку оцінюється важливість стратегічних факторів (цілей, завдань і сценаріїв розвитку) та вибирається найкращий сценарій розвитку. Важливість стратегічних факторів - розуміється як їх актуальність реалізації з точки зору обраних орієнтирів соціально-економічного розвитку.

Стратегія розвитку як документ розрахована на окреслений період: зазвичай, це від 7 до 10 років. Натомість часове покриття плану реалізації – 3 роки. Таким чином, існує потреба його періодичного перегляду та ґрунтовної

актуалізації або, у разі повного виконання, формування нового плану реалізації стратегії. Модель процесу визначення пріоритетності завдань пропонуємо застосовувати в такому вигляді:



Рис. 5.3. Модель процесу пріоритетизації завдань та вибору сценаріїв розвитку слабоурбанізованої території

Джерело: власна розробка

На першому етапі проходить побудова ієрархічної схеми прийняття рішень, яка включає перелік завдань, необхідних до реалізації для досягнення визначених цілей (рис. 5.3). На вершині ієрархії знаходяться головні (стратегічні

цїлі (рівень 1), яка деталїзується підцїлями (рівень 2). У межах кожної підцїлі видїляються найважливіші стратегїчні завдання (III рівень), необхідні для досягнення підцїлей («операційних цїлей» – в прийнятїй термїнологїї). Завдання також можна розбити на бїльш конкретні види дїяльностї, якщо саме завдання передбачає виконання кїлькох видів робїт, які можна виокремити в незалежні проєкти.

Останнїй рівень ієрархїї складають альтернативи рїшень, тобто сценарїї розвитку. З одного боку, слїд уникати надмїрної деталїзацїї та складностї ієрархїї через можливїсть виникнення проблем на подальших етапах аналізу, пов'язаних з інтерпретацїєю отриманих результатїв. З іншого боку, надмїрне спрощення моделї може призвести до тривїалїзацїї явища, яке описується [174].

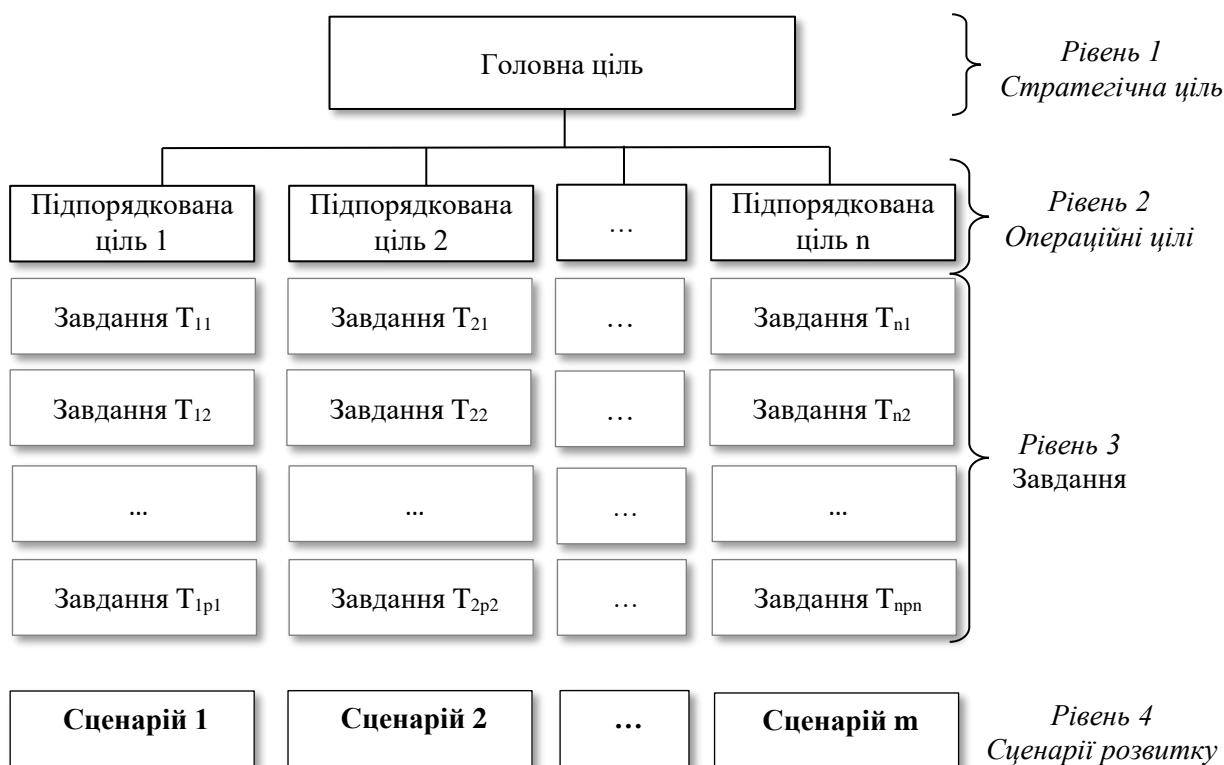


Рис. 5.4. Ієрархія системи цїлепокладання як об'єкт прїоритетизацїї

Джерело: авторська розробка на підставі [236, 289]

На наступних етапах запропонованої моделї експерти оцїнюють стратегїчні чинники. Оскїльки проблеми, що розглядаються, є складними і її вирїшення вимагає досвїду та знань у рїзних сферах соціальних, економїчних та екологїчних

пріоритетів розвитку території, виникає необхідність використання методів групового прийняття рішень. У груповому прийнятті рішень існують два основних підходи до агрегації експертних думок [171]:

- поведінкові (якісні) – думки експертів об'єднуються або синтезуються в процесі обміну думками (обговорення) у групі, наприклад, дебати, мозковий штурм, фокус-групи;

- математичні (кількісні) – вони полягають у математичному синтезі - індивідуальних оцінок з використанням, наприклад: середньозваженого, середнього геометричного, медіани.

У запропонованій моделі експерти оцінюють стратегічні фактори шляхом попарного порівняння їх важливості на кожному рівні ієрархії. На другому рівні підцілі порівнюються з огляду на їх вплив (важливість) на досягнення головної (стратегічної) цілі. На четвертому рівні порівнюється важливість стратегічних завдань, реалізація яких сприятиме досягненню підцілей. Натомість на останньому рівні сценарії розвитку попарно порівнюють, досліджуючи їх вплив на реалізацію окремих стратегічних завдань.

Для порівнянь пропонуємо використовувати дев'ятибальну шкала переваг між двома порівнюваними стратегічними факторами (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

Дев'ятиступенева шкала преференцій попарного порівняння складових системи цілепокладання стратегії розвитку слабоурбанізованої території

Перевага важливості	Визначення	Сила переваги важливості – нечіткі величини
Еквівалентність	Однакова важливість для досягнення цілі	$\tilde{1} = (1, 1, 1)$
Бідний	Один елемент незначно важливіший за другий	$\tilde{3} = (1, 3, 5)$
Сильна	Один елемент суттєво важливіший за другий	$\tilde{5} = (3, 5, 7)$
Дуже сильна	Один елемент набагато більш важливіший за другий	$\tilde{7} = (5, 7, 9)$

Абсолютна	Один елемент беззаперечно важливіший за другий	$\tilde{9} = (7, 9, 9)$
Проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	У випадку, якщо особа яка оцінює, не має чіткої позиції щодо оцінки двох елементів, використовуються опосередковані величини	$\tilde{2} = (1,2,4); \tilde{4} = (2, 4, 6); \tilde{6} = (4, 6, 8); \tilde{8} = (6, 8, 9)$
Транзитивність оцінок	Якщо і-му елементу присвоюється один із вищезазначених ступенів у порівнянні з j-им, то j-му елементу присвоюється зворотне значення порівняно з і -м	Взаємні значення наведених вище значень

Джерело: [174, 430]

Пріоритетизація, описані словесно, в подальшому перетворюються на трикутні нечіткі числа. Результати записуються у вигляді матриці парних порівнянь (1):

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} \tilde{1} & \tilde{x}_{12} & \dots & \tilde{x}_{1(\bullet)} \\ \frac{\tilde{1}}{\tilde{x}_{12}} & \tilde{1} & \dots & \tilde{x}_{2(\bullet)} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \frac{\tilde{1}}{\tilde{x}_{1(\bullet)}} & \frac{\tilde{1}}{\tilde{x}_{2(\bullet)}} & \dots & \tilde{1} \end{bmatrix} \quad (5.1)$$

де (\bullet) - позначає n для операційних цілей, p_k для завдань ($k = 1, 2, \dots, n$), m для сценаріїв; $\tilde{x}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ $i, j = 1, \dots, (\bullet)$, \tilde{x}_{ij} це сила переваги важливості і-го стратегічного фактора над j , це значення, усереднені за допомогою середнього геометричного попарних порівнянь, зроблених експертами. Крім того, $\tilde{x}_{ij} = \tilde{1}/\tilde{x}_{ji}$ ($1/u_{ij}, 1/m_{ij}, 1/l_{ij}$ та $\tilde{x}_{ij} = \tilde{1}(1,1,1)$).

На третьому етапі перевіряються попарні порівняння. Відповідність порівнянь можна перевірити за допомогою індексу невідповідності:

$$CR = CI/RI * 100\% \quad (5.2)$$

, де $CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1)$ - індекс несумісності, де λ_{max} - максимальне або основне власне значення порівняльної матриці A^1 , а n - кількість рядків (стовпців) у матриці A , тоді як RI - середній випадковий індекс несумісності,

розрахований із випадково згенерованої матриці з розмірами $n \times n$ (табл. 5.4).

Таблиця 5.2

Середній випадковий індекс невідповідності

Рядок матриці (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показник несумісність (RI)	0,0000	0,0000	0,5245	0,8815	1,1086	1,2479	1,3417	1,4056	1,4499

Джерело: [299]

Рівень невідповідності CR не повинен перевищувати 10%. Якщо попарні порівняння узгоджені в матриці A , що складається із значень m_{ij} , то в матриці нечітких відношень A попарні порівняння також узгоджені [152].

Якщо попарні порівняння виконано правильно, можна обчислити локальні та глобальні значення пріоритету (крок 4). Вони розраховуються наступним чином:

1) Обчислюємо нечітку суму для кожного рядка з нечіткої матриці порівнянь A та нормалізуйте їх за допомогою операцій з нечіткими числами:

2)

$$\tilde{Q}_i = (l_i, m_i, u_i) = \frac{\sum_{j=1}^{p_k} (l_i, m_i, u_{ij})}{\sum_{i=1}^{p_k} \sum_{j=1}^{p_k} (l_i, m_i, u_{ij})}, i = 1, 2, \dots, p_k; k = 1, 2, \dots, n \quad (5.3)$$

2) Обчислюємо ступені можливості того, що $Q_i > Q_g$ ($i, g = 1, 2, \dots, p_k, i \neq g$), за такою формулою:

$$V(\tilde{Q}_i \geq \tilde{Q}_g) = hgt(\tilde{Q}_i \cap \tilde{Q}_g) = \begin{cases} 1, \text{ для } m_i \geq m_g \\ 0, \text{ для } l_g \geq u_i \\ \frac{l_g - u_i}{(m_i - u_i) - (m_g - l_g)} \end{cases} \quad (5.4)$$

, де hgt – значення нечітких множин на перетині \tilde{Q}_i і \tilde{Q}_g .

Потім вибирається мінімум із наведених вище значень $w_i^S = \min V(\tilde{Q}_i \geq \tilde{Q}_g)$. Значення w_i^S після нормалізації стає локальним пріоритетом для p_k ($k = 1, 2, \dots, N$) завдань у межах k -ї операційної цілі:

$$w_i = w_i^S / \sum_{i=1}^{p_k} w_i^S \quad (5.5)$$

Подібним чином слід рахувати місцеві пріоритети w_i для операційних цілей та сценаріїв розвитку. Місцеві пріоритети 2 та 3 рівнів виражають частку даного рівня (операційної цілі чи завдання) у досягненні мети на безпосередньо вищому рівні. Місцеві пріоритети є основою для розрахунку глобальних пріоритетів, відповідно до яких вони представляють частку кожної складової системи цілепокладання (з окремих рівнів) у досягненні стратегічної цілі. Глобальний пріоритет обчислюється шляхом множення значення пріоритету локального складової системи цілепокладання з заданого рівня ієрархії на значення пріоритету глобального складової системи цілепокладання, пов'язаної з ним безпосередньо вищого рівня.

У випадку останнього рівня ієрархії – сценаріїв розвитку – місцеві пріоритети помножуються на відповідні глобальні пріоритети завдань. Отримані значення називають частковими глобальними пріоритетами. Вони показують частку заданого сценарію в досягненні головної мети через реалізацію розглянутого завдання. Сума всіх часткових глобальних пріоритетів даного сценарію є його глобальним пріоритетом. Найбільш підходящим сценарієм розвитку є той, для якого глобальний пріоритет є найвищим.

Слід додати, що значення глобальних пріоритетів, отримані за допомогою методу аналізу нечітких ієрархій, можуть мати значення, рівні нулю як для підпорядкованих (операційних цілей), так і для завдань).

Як було зазначено раніше верифікація описаної моделі була здійснена на підставі ієрархії цілей та завдань стратегії розвитку Маловисківської територіальної громади Кіровоградської області. Розмір експертної групи визначено у кількості 20 осіб – заступник міського голови, 9 депутатів міської

ради та по 5 представників місцевої бізнес-спільноти і працівників сфери освіти та культури (чотири керівники закладів та начальник профільного відділу міської ради).

Першим кроком було побудова ієрархії стратегічних факторів, що впливають на розвиток громади (рис. 5.5).

Визначено, що стратегічною ціллю, в рамках якої буде здійснюватись пріоритетизація завдань та обрання сценарію розвитку, буде ціль «Забезпечити сталий економічний розвиток». Відмітимо, що прикметник «сталий» ми розуміємо як неперервний у часі розвиток без флуктуацій на місцевому рівні. Такий розвиток веде до досягнення майбутнього (у 2027 році) стану територіальної громади, вираженого у її стратегічному баченні, а для досягнення стратегічної цілі слід досягнути критеріїв, описаних в рамках відповідних операційних цілей.

Цілі та завдання по їх досягненню впливають на сценарії розвитку, які стосуються багатофункціонального розвитку досліджуваної слабоурбанізованої території, підтримуючи:

- розвиток і диверсифікація місцевого сільськогосподарського сектору економіки (сценарій 1),
- розвиток місцевої переробної промисловості (сценарій 2)
- розвиток туристичної галузі, в тому числі в рамках концепції «туризму вихідного дня» (сценарій 3).

На кожному рівні ієрархії обрані експерти попарно порівнювали складові системи цілепокладання: заступник міського голови (ЗМГ), депутати міської ради (ДМР), представники місцевої бізнес-спільноти (МБС) та соціальної сфери (СОК).

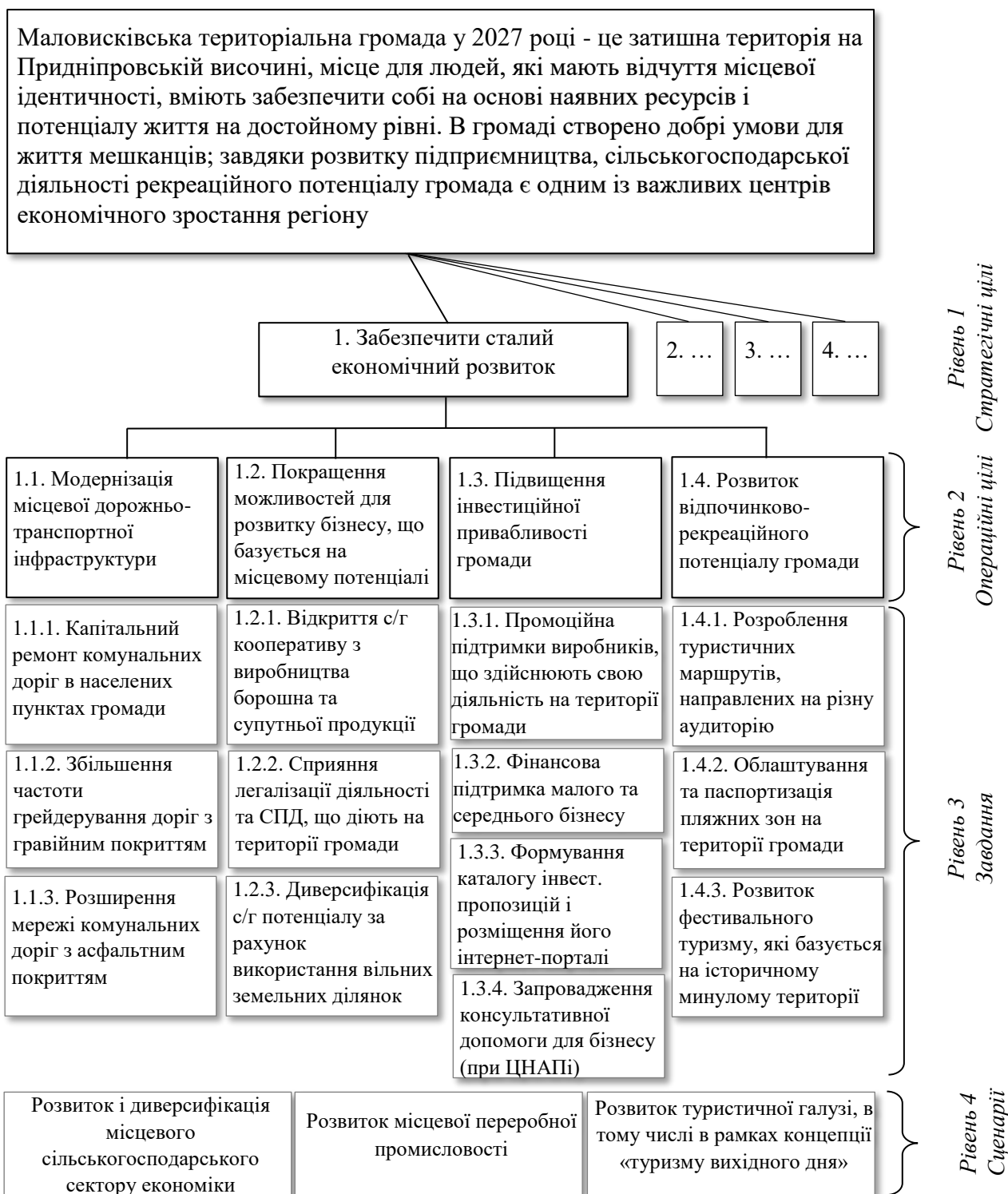


Рис. 5.5. Ієрархічна структура складових системи цілепокладання стратегії розвитку Маловисківської територіальної громади на 2022-2027 рр. (в частині стратегічної цілі «Забезпечити сталий економічний розвиток»)

Джерело: власна розробка

На основі оцінок експертів були розраховані локальні та глобальні

пріоритети операційних цілей, завдань та сценаріїв розвитку з використанням методу аналізу нечітких ієрархій. При обговоренні важливості складових системи цілепокладання, на думку місцевих експертів, будуть використовуватися значення глобальних пріоритетів (табл. 5.3 і 5.7). Найважливішою операційною ціллю слід вважати ціль 1.1. «Модернізація місцевої дорожньо-транспортної інфраструктури». На думку всіх місцевих експертів, глобальний пріоритет досяг досить високого значення. Ці значення коливалися від 0,242 на думку представників місцевої бізнес-спільноти (табл. 5.3).

Це означає, що досягнення цієї цілі вплине на досягнення стратегічної цілі у 24,3%, на думку місцевої бізнес-спільноти, а на думку представників сфери освіти і культури, цей вплив буде майже вдвічі вищим – 47,3%. Досягнення цієї цілі є важливим через слабкість дорожньої інфраструктури.

Другою важливою складовою є операційна ціль 1.3. «Підвищення інвестиційної привабливості громади». Цю ціль оцінили місцеві депутати (глобальний пріоритет – 0,264), місцева бізнес-спільнота (0,266) та заступник голови (0,348).

Таблиця 5.3

Оцінка важливості операційних цілей і завдань (глобальні пріоритети),
які впливають на досягнення стратегічної цілі
«Забезпечити сталий економічний розвиток»

Операційні цілі	Місцеві експерти				Завдання	Місцеві експерти			
	ЗМО	ДМР	МБС	СОК		ЗМО	ДМР	МБС	СОК
Модернізація місцевої дорожньо-транспортної інфраструктури	0,285	0,339	0,242	0,473	Капітальний ремонт комунальних доріг в населених пунктах громади	0,072	0,139	0,023	0,102
					Збільшення частоти грейдеравання доріг з гравійним покриттям	0,171	0,130	0,143	0,244
					Розширення мережі комунальних доріг з асфальтним покриттям	0,042	0,070	0,076	0,127

Продовження табл. 5.3

Покращення можливостей для розвитку бізнесу, що базується на місцевому потенціалі	0,306	0,024	0,255	0,081	Відкриття с/г кооперативу з виробництва борошна та супутньої продукції	0,006	0000	0,092	0000
					Сприяння легалізації діяльності та СПД, що діють на території громади	0,300	0,023	0,050	0,029
					Диверсифікація с/г потенціалу за рахунок використання вільних земельних ділянок	0000	0,002	0,114	0,052
Підвищення інвестиційної привабливості громади	0,264	0,348	0,266	0000	Промоційна підтримки виробників, що здійснюють свою діяльність в громаді	0,233	0,219	0,156	0000
					Фінансова підтримка малого та середнього бізнесу	0,031	0000	0,053	0000
					Формування каталогу інвест. пропозицій і розміщення його інтернет-порталі	0000	0,053	0000	0000
					Запровадження консультативної допомоги для бізнесу (при ЦНАПі)	0000	0,075	0,056	0000
Розвиток відпочинково-рекреаційного потенціалу громади	0,145	0,289	0,237	0,446	Розроблення туристичних маршрутів, направлених на різну аудиторію	0,041	0,087	0000	0,179
					Облаштування та паспортизація пляжних зон на території громади	0,069	0000	0,096	0,267
					Розвиток фестивального туризму, які базується на історичному минулому території	0,035	0,202	0,141	0000

Джерело: дослідження автора

Не менш важливою, на думку депутатів (0,306) та бізнес-спільноти (0,255), була операційна ціль 1.2. «Покращення можливостей для розвитку бізнесу, що базується на місцевому потенціалі», пов'язана передусім з розвитком сільського господарства. Важливості цієї цілі не наголошували ані заступник голови, ані представники сфери освіти та культури. Проте вони відмітили значний природний потенціал Маловисківської територіальної громади. Слід зазначити, що оцінки всіх операційних цілей, на думку представників бізнесу, є досить консервативними. Усі цілі були оцінені на однаковому рівні (близько 0,25).

Глобальні значення пріоритету для операційних перетворюються на значення глобального пріоритету для завдань. В рамках операційної цілі 1.1, пов'язаної з модернізацією та розвитком дорожньої інфраструктури, усі місцеві експерти також бачать необхідність Збільшення частоти грейдераування доріг з

гравійним покриттям. На думку представників бізнесу та соціальної сфери, це завдання є дуже важливим. Звідси значення глобальних пріоритетів 0,171 і 0,244 відповідно. Для решти експертів це завдання було просто важливим. Звідси трохи нижчі значення глобальних пріоритетів.

У «Покращення можливостей для розвитку бізнесу, що базується на місцевому потенціалі» значною мірою виділяється завдання «Сприяння легалізації діяльності та СПД, що діють на території громади» (0,300). З точки зору інших місцевих експертів, завдання не настільки важливе.

До найважливіших завдань Маловисвікської територіальної громади належить також промоційна підтримки виробників, що здійснюють свою діяльність в громаді (операційна ціль 1.3). Депутати (0,233), заступник голови (0,219) та представники місцевого бізнесу (0,156) оцінили це завдання як дуже важливе.

З іншого боку, до найменш важливих завдань формування каталогу інвест. пропозицій і розміщення його інтернет-порталі. На думку місцевих депутатів, представників бізнесу, це завдання не обов'язково виконувати, оскільки глобальний пріоритет цього завдання дорівнює нулю (табл. 5.3).

Аналізуючи подібність значення глобальних пріоритетів для складових системи цілепокладання, слід зазначити, що думки місцевих депутатів та представників бізнесу щодо операційних цілей та сценаріїв розвитку демонструють високу згоду. Про це свідчать значення індексу подібності структури Брея-Кертиса, які перевищують 0,9 (табл. 5.4). Однак істотної подібності у значеннях пріоритетів у випадку рівня завдань експерти в рамках дослідження не надали.

Для Маловисвікської територіальної громади виокремлено найважливіші завдання (значення глобального пріоритету $w_e^g \in \langle 0,15; 0,30 \rangle$), важливі ($w_e^g \in \langle 0,10; 0,15 \rangle$), середнього значення ($w_e^g \in \langle 0,05; 0,10 \rangle$) та ті, реалізацію яких можна відкласти ($w_e^g \in \langle 0; 0,05 \rangle$) (табл. 5.5). Ця ієрархія була використана для побудови пріоритетизації завдань стратегії розвитку (табл. 5.6).

Таблиця 5.4.

Значення індексу подібності структури Брея-Кертиса для оцінювання глобальних пріоритетів, операційних цілей, завдань та сценаріїв

	Експерти	ЗМГ	ДМР	МБС	СОК
Операційні цілі	ЗМГ	1	0,718	0,906	0,511
	ДМР		1	0,769	0,652
	МБС			1	0,560
	СОК				1
Завдання	Експерти	ЗМГ	ДМР	МБС	СОК
	ЗМГ	1	0,562	0,555	0,424
	ДМР		1	0,601	0,414
	МБС			1	0,419
Сценарії розвитку	Експерти	ЗМГ	ДМР	МБС	СОК
	ЗМГ	1	0,830	0,910	0,722
	ДМР		1	0,750	0,717
	МБС			1	0,733
	СОК				1

Джерело: дослідження автора

Модель включає: силу терміновості завдань, виражену в балах, згідно з думкою всіх місцевих експертів, терміновість завдань, представлених символічно, визначення завдань, які не потребують термінового виконання, і визначення пріоритетів виконання завдання.

Таблиця 5.5.

Ієрархія важливості завдань для Маловисківської територіальної громади за категоріями місцевих експертів

Завдання	Місцеві експерти			
	Заступник міського голови	Депутати міської ради	Місцева бізнес-спільнота	Сфера освіти і культури
Капітальний ремонт комунальних доріг в населених пунктах громади	+	++	0	++

Продовження табл. 5.5

Збільшення частоти грейдерування доріг з гравійним покриттям	+++	++	++	+++
Розширення мережі комунальних доріг з асфальтним покриттям	0	+	+	++
Відкриття с/г кооперативу з виробництва борошна та супутньої продукції	0	0	+	0
Сприяння легалізації діяльності та СПД, що діють на території громади	+++	0	+	0
Диверсифікація с/г потенціалу за рахунок використання вільних земельних ділянок	0	0	++	+
Промоційна підтримки виробників, що здійснюють свою діяльність в громаді	+++	+++	+++	0
Фінансова підтримка малого та середнього бізнесу	0	0	+	0
Формування каталогу інвест. пропозицій і розміщення його інтернет-порталі	0	+	0	0
Запровадження консультативної допомоги для бізнесу (при ЦНАПі)	0	+	+	0
Розроблення туристичних маршрутів, направлених на різну аудиторію	+	+	0	+++
Облаштування та паспортизація пляжних зон на території громади	+	0	+	+++
Розвиток фестивального туризму, які базується на історичному минулому території	0	+++	++	0

Джерело: дослідження автора

Ієрархія пріоритетності завдань для Маловисківської територіальної громади доповнена сценаріями розвитку разом із їх оцінками – глобальними пріоритетами (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Ієрархія важливості завдань напрямку «Забезпечити сталий економічний розвиток» стратегії розвитку Маловисківської територіальної громади

Завдання	Сила терміновість завдання	Терміновість завдання	Завдання не потрібно виконувати терміново	Пріоритет виконання завдання
Капітальний ремонт комунальних доріг в населених пунктах громади	5	++ (2)	0 (1)	високий
Збільшення частоти грейдерування доріг з гравійним покриттям	10	+++ (2)	0 (0)	дуже високий

Продовження табл. 5.6

Розширення мережі комунальних доріг з асфальтним покриттям	4	+ (2)	0 (1)	середній
Відкриття с/г кооперативу з виробництва борошна та супутньої продукції	1	+ (1)	0 (3)	низький
Сприяння легалізації діяльності та СПД, що діють на території громади	4	++ (2) *	0 (2)	середній
Диверсифікація с/г потенціалу за рахунок використання вільних земельних ділянок	3	+ (2) *	0 (2)	низький
Промоційна підтримка виробників, що здійснюють свою діяльність в громаді	9	+++ (3)	0 (1)	дуже високий
Фінансова підтримка малого та середнього бізнесу	1	+ (1)	0 (3)	низький
Формування каталогу інвест. пропозицій і розміщення його інтернет-порталі	1	+ (1)	0 (3)	низький
Запровадження консультативної допомоги для бізнесу (при ЦНАПі)	2	+ (2)	0 (2)	низький
Розроблення туристичних маршрутів, направлених на різну аудиторію	5	+ (2)	0 (1)	середній
Облаштування та паспортизація пляжних зон на території громади	5	+ (2)	0 (1)	середній
Розвиток фестивального туризму, які базується на історичному минулому території	5	++ (2) *	0 (2)	середній

Позначення: +++ найважливіше завдання - пріоритетне, ++ важливе завдання, + завдання середньої важливості, 0 завдання не потребує термінового виконання. (•) у дужках наведено кількість повторних оцінок експертної групи .

* – середнє значення терміновості.

Джерело: власні дослідження

Оцінка найважливішого сценарію була узгодженою у думці депутатів та представників бізнесу. Депутати визначили оптимальний сценарій, пов'язаний із Розвиток і диверсифікація місцевого сільськогосподарського сектору економіки. Це пов'язано з типово сільськогосподарським характером територіальної громади, де сільськогосподарські угіддя займають більшість її площі. Глобальні пріоритети цього сценарію були вище 0,5.

Таблиця 5.7.

Глобальні значення пріоритетів для сценаріїв розвитку
Маловисківської територіальної громади

Сценарії - багатофункціональна розробка	Місцеві експерти			
	Заступник міського голови	Депутати міської ради	Місцева бізнес- спільнота	Сфера освіти і культури
Сільське господарство та диверсифікація сільськогосподарської діяльності	0,503	0,333	0,583	0,409
Місцева промисловість	0,362	0,461	0,271	0,178
Туризм і агротуризм	0,135	0,206	0,145	0,413

Джерело: дослідження автора

Думка заступника голови показала, що найважливішим є багатофункціональний розвиток через підтримку місцевої переробної промисловості (0,461). Це пов'язано з невеликою кількістю переважно суб'єктів малого підприємництва (виробничих і торговельних підприємств), які діють на території міста і сіл громади. З іншого боку, оцінка представників місцевої сфери освіти і культури показала, що найважливішим, на їхню думку, є багатофункціональний розвиток через туризм та сприяння розвитку агротуризму (0,413). Територіальна громада має значні природні принади, знаходиться відносно недалеко від обласного центру, але туристична інфраструктура не є розвинутою.

5.3. Обґрунтування ролі та місця місцевого самоврядування в забезпеченні економічного розвитку території

В першу чергу, слабоурбанізована територія – це інтегральна частина суспільного ладу держави. Звичайно, її роль в економіці країни є обмеженою

(хоча б територіально), але як орган публічної влади приречений виконувати окреслені функції [201]. Обґрунтуванням цього є включення місцевого самоврядування в господарську діяльність. Говорячи про завдання, що виконуються місцевим самоврядуванням в сфері економічного розвитку варто звернути увагу на те, що це окрема, самостійна і незалежна одиниця місцевого самоврядування від інших суб'єктів державного сектора. Специфіка власності (майно) фінансова самостійність (власний бюджет, незалежна фінансова економіка), а також необхідність наявності в юридичному обороті – це елементи, які мотивують надання їй правоздатності. З наданням суб'єктності слабоурбанізована територія може бути суб'єктом прав і обов'язків, в тому числі брати на себе зобов'язання та нести відповідальність за них. Може, таким чином, стати активним учасником господарського обігу, також може вести господарську діяльність в межах визначених законодавством.

Водночас, варто відмітити думку авторів [44, 116, 215, 224], які описують місце та роль місцевого самоврядування в процесі формування та реалізації стратегій розвитку, які вважають, що вони повинні радше концентруватися на «створенні умов», «стимулюванні розвитку підприємництва» та «просуванні інвестиційних можливостей території», аніж бути безпосередньо заангажованими як господарюючий суб'єкт в місцеві господарські процеси,

Ведення господарської діяльності місцевим самоврядуванням відноситься до його виробничих функцій і послуг. Визначає крім того, масштаби і структуру так званих зовнішніх переваг, територіальна громада пропонує суб'єктам місцевої економіки, а також потенційним інвесторам розташувати господарську діяльність на її території. Ведення господарської діяльності місцевим самоврядуванням (або його одиниці) повинно бути прямою відповіддю на місцеві потреби, і тим самим покращити умови життя населення, а також гарантувати ефективність функціонування комунальної інфраструктури. Крім того, через працевлаштованих мешканців у різних галузях житлово-комунального господарства територіальної громади, якою керує орган

місцевого самоврядування, господарська діяльність може створити умови для зниження рівня безробіття на його території [57].

Територіальні громади, беручи на себе виконання певних громадських завдань в галузі економіки, часто призводять до ситуації, в якій господарська діяльність у певному сегменті ринку застережена на користь привілейованих осіб. Часто трапляється так, що ведення господарської діяльності доручене одному суб'єкту, тобто монополісту. Таким чином, на згаданому ринку може дійти до того, що механізм вільної конкуренції буде виключений, будучи необхідною умовою ефективного управління в ринковій економіці. Таким чином, дії місцевого самоврядування в тій сфері, будучи необумовленим виразом владного втручання, можуть мати негативні наслідки. Найбільш помітні наслідки дій які втрутилися у сферу комунальних послуг і продуктів представлені в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Основні дисфункції економічної діяльності органів місцевого самоврядування та їх вплив на умови конкуренції на місцевому ринку

Види дисфункцій	Приклади дисфункцій
Оманлива економічна ефективність – це ситуація, в якій, на перший погляд, господарюючий суб'єкт працює більш ефективно і результативно, ніж інші на тому ж ринку	<ul style="list-style-type: none"> - суб'єкт, який є власністю місцевої громади, користується різного роду прямими або непрямими пільгами або цінами, до яких не мають доступ інші суб'єкти, або іншого роду преференціями, в результаті яких витрати на його господарську діяльність нижчі, ніж вартість інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку; в цьому випадку виступає зниження витрат діяльності такого суб'єкта, які не є результатом кращого управління, а наслідком рішень органів місцевого самоврядування; - доходи одного виду діяльності підприємства служать для покриття збитків інших видів діяльності підприємства; такий стан справ може мати місце на багатогалузевих підприємствах і спричинити ситуацію, в якій загальний фінансовий результат не даватиме змогу здійснити предметну оцінку ефективності діяльності підприємства; - підприємство отримує підвищені доходи через підвищення цін, які не завжди пояснюються рівнем якості пропонованих на ринок продуктів або послуг: це стосується ситуації, в якій господарюючий суб'єкт має істотну частку на місцевому ринку;

Продовження табл. 5.8.

<p>Невисока економічна ефективність – ситуація, в якій виникає відсутність повної відповідальності за результати здійснюваної підприємством діяльності або відсутність зв'язку між економічною ситуацією підприємства, працевлаштованих у ньому працівників</p>	<p>- комунальний суб'єкт, який діє на засадах бюджетного права. Він є завантажений адміністративними завданнями, браком управлінських ресурсів, готової до діяльності в ринкових умовах, браком відповідальності за фінансову ефективність;</p> <p>- підприємство, що є незалежним господарюючим суб'єктом (наприклад, у формі ТзОВ або акціонерне товариство) відзначається переважанням політичних цілей над економічними, що проявляється у впливах політики при укомплектуванні посад або утриманням необґрунтовано роздутого персоналу.</p>
<p>Монополістичні тенденції і нерівна конкуренція – ситуації в яких суб'єкт, що економічну діяльність, є єдиним або домінуючим постачальником товарів/послуг на місцевому ринку, через що може диктувати ціни і отримувати більш високий прибуток без будь-яких додаткових витрат і зусиль, часто не зважаючи на необґрунтовано високі витрати</p>	<p>- комунальний господарюючий суб'єкт, чинячи тиск на місцеві органи влади у сфері економічних преференцій або рішень, які стосуються розподілу портфеля замовлень на продукцію та послуги стає єдиним суб'єктом або домінуючим в ситуації на місцевому ринку; така ситуація має найчастіше місце у випадку так званої природної монополії і, в першу чергу, стосується сфери водопостачання та каналізаційних підприємств, дистриб'юторів та виробників теплової енергії та інших компаній енергетичного сектора;</p> <p>- діяльність господарюючого суб'єкта комунальної власності може бути причиною неконкурентної ситуації, коли такий суб'єкт диспонує можливістю отримання недоступної для інших суб'єктів інформації, можливістю розпорядження майном територіальної громади, якою не володіють інші суб'єкти, в тому числі розпорядження комунальним майном по нижчих цінах з можливістю доплати з місцевого бюджету до нерентабельних видів економічної діяльності, можливістю використання різних економічних, організаційних та/чи правових преференцій.</p>

Джерело: власна розробка.

До небажаних наслідків інтервенцій органів місцевого самоврядування на локальному ринку, слід віднести, зокрема:

- надання місцевою владою неефективним комунальним суб'єктам економічних переваг (податкових і цінових) і піддаватися утискам у сфері надаваних преференцій;
- субсидіювання комунальних підприємств, які діють малоефективно;
- облаштування комунальних підприємств обладнанням за нижчими, ніж для приватного сектору, цінами;

- надання портфеля замовлень на товари та послуги тільки одному або декільком домінуючим суб'єктам, без очевидного економічного та правового обґрунтування.

Найбільш помітні наслідки для місцевої економіки є створення територіальною громадою так званої законної (юридичної, природної) монополії, тобто присудження місцевою владою на підставі конкретних преференцій наданих конкретному підприємству - чи то комунальної, чи то приватної форми власності – виняткового права на ведення господарської діяльності в спосіб, що з правової точки зору не викликає претензій, однак виключає можливість зайняття даною діяльністю будь-яким іншим господарюючим суб'єктом.

Види економічної діяльності, які часто місцева влада оформлює у вигляді таких монополій – це централізоване водопостачання та водовідведення, послуги у сфері підтримання чистоти і порядку на території громади, виконання внутрішніх пасажирських перевезень та ін.

Територіальні громади приймають рішення про допуск індивідуальних підприємців, які можуть охопити вищезазначені види економічної діяльності за рахунок використання окреслених інструментів. Ці інструменти включають в себе інструменти, що мають інтервенціоністський або дозвільний характер. Без згоди місцевого самоврядування, що виражається у використанні такого інструменту, будь-який підприємець не може працювати на ринку комунальних послуг.

Якщо говорити в концептуальному вимірі, дозволи в комунальному секторі, на відміну від всіх інших видів дозволів на господарську діяльність, видаються в тому випадку, якщо громада отримує певну свободу (адміністративна свобода). Орган місцевого самоврядування, видаючи дозвіл (або створюючи місцевим самоврядуванням організаційні одиниці, які, в світлі правових норм, не повинні отримувати дозволи) і в той же час відмовляючись видавати аналогічні дозволи для всіх інших суб'єктів, де-факто створюють монополію конкретного підприємства. До видів економічної діяльності, серед яких територіальна

група має максимально широкі можливості надання дозволів, в різних правових полях різних країн чергується централізоване постачання води та водовідведення, послуги з поводження з твердими побутовими відходами, забезпечення внутрішніх пасажирських перевезень.

Протягом багатьох років, місцева влада відігравала роль суб'єкта, котрий об'єднує у собі функції гаранта надання комунальних послуг та їх безпосереднє виробництво та постачання. Це знайшло своє підтвердження в поглядах мешканців, які ототожнювали комунальні послуги з діяльністю місцевих органів влади. Тим часом, досвід багатьох країн світу вказує, що зміна ролі держави в економіці, а також господарська діяльність зі сторони місцевого самоврядування. Інтервенціонізм повинен в подальших наслідках привести до такої ситуації, в якій основа посиленних конкурентних позицій залишиться між окремими компаніями на ринку і буде швидкий розвиток приватних підприємств.

З іншого боку, слід пам'ятати, що в деяких випадках, необхідне, або навіть бажане, повне виключення конкуренції на даному ринку, в першу чергу завдяки заходам, що сприяють виникненню монополістичних структур. Це, зокрема, в таких галузях, які охоплені обумовленими економічними відношеннями природною монополією, оскільки в у ряді таких галузей найбільш ефективно є ведення господарської діяльності тільки через одного суб'єкта (напр. водопостачання та водовідведення). За інших обставин, територіальна група може в неприпустимий спосіб залежати від єдиного незалежного господарюючого суб'єкта. Врешті-решт, часто не можна навіть припустити наявність конкуренції в певних сферах комунальних послуг з огляду на ірраціональність за технічно-організаційних обставин.

Однак, загалом такі ситуації мають не універсальний характер, і практика самоврядування підтверджує, що в тих більш ефективними є ті сфери економічної активності, в яких місцева влада може вжити ефективних способів демонополізації. У той час, існування монополій в окремих галузях комунального господарства може мати таке обґрунтування для інших

дисфункцій, таких як ангажування місцевого самоврядування в економічну діяльність (особливо тоді, коли виконання у рамках приватного сектора не має застережень). До тих дисфункцій зарахувати слід вище згадане: втручання адміністративного чинника, марнотратство ресурсів і надмірні кошти забезпечення процесу надання послуг.

Сучасні напрями змін в способі дії місцевої влади, яка повинна зосередитися на використанні відповідних рішень до ринкової економіки. Рішення ведуть до розширення прав і можливостей монополії, що повинно бути предметом жорсткої критики. Основною умовою, яка сприяє процесам творення і розвитку ринку комунальних послуг – економічна лібералізація та часткове дерегулювання поряд із суб'єктною деконцентрацією. Саме вони обумовлюють зміст ринкового інструментарію управління місцевим розвитком, під яким розуміємо набір засобів непрямого впливу на ендогенні чинники розвитку території, які, з одного боку, не передбачають прямого втручання в місцеві економічні процеси, а з другого – призводять до вагомих структурних трансформацій місцевої економічної бази та динаміки господарських процесів, що відбуваються на території.

Вважаємо, що є необхідність поступового виведення місцевого самоврядування з прямої економічної діяльності, задля створення умов для зростання та вивільнення підприємницького потенціалу шляхом передачі максимально широкого кола економічних завдань приватним підприємствам.

Для імплементації пропонованих змін доцільно здійснити такі кроки, як:

- поділ територіальної громади на сфери відповідальності підрядних організацій;
- використання конкурентних механізмів у сфері делегування завдань та їх реалізації (організація тендерів і закупівель);
- здійснення інших економічних механізмів (система контрактів і дозволів на роботу);
- створення умов для будівництва і розвитку муніципальних послуг;
- регулювання і дерегулювання в комунальному секторі;

- трансформація майнових процесів, у тому числі реалізація приватизаційних операцій.

Таким чином, з описаного вище можна зробити певні підсумки. Діяльність територіальної громади у сфері місцевого розвитку поєднує елементи регулювання з реальною сферою у вигляді безпосередньої господарської діяльності. Безпосереднє відношення до еволюції середовища проживання місцевого населення та місцевого процвітання підприємства гарантують ефективність технічної та соціальної інфраструктури на всій «підзвітній» території підрозділу. Господарська діяльність місцевого самоврядування, яка здійснюється, може мати на меті як некомерційні, так і комерційні (прибуток) цілі. Така діяльність може також бути здійснювана у формі різних організаційно-правових утворень, в тому числі при заангажуванні приватних підприємств.

Слід згадати також, що до сфери компетенцій місцевого самоврядування відноситься виконання цілого ряду економічних функцій, які можуть бути забезпечені як прямим, автономним способом шляхом виконання їх як громадських обов'язків, або у вигляді непрямого впливу, який передбачає передачу відповідальності за надання громадських послуг іншим (т.зв. практика аутсорсингу). Територіальна громада, використовуючи певні інструменти та засоби правового захисту (наприклад, дозвільну та договірну системи) повинна впливати на структуру локального ринку комунальних послуг в тих галузях, де, з соціально-економічної точки зору, це можливо.

Вважаємо, що втручання місцевих органів влади у сферу комунальних послуг має бути обмежене нормативною діяльністю та способами організації при якомога меншому за ангажуванні у безпосереднє виконання (надання послуг). Крім необхідності для діяльності в області некомерційних і збиткових послуг, місцева виконавча влада повинна сприяти створенню великої кількості конкуруючих господарюючих суб'єктів ринку комунальних послуг. Діючи в інтересах місцевої громади, вона повинна сприяти максимально ефективній дії механізму конкуренції у сфері комунальних послуг. В іншому випадку, це може

мати негативні наслідки не лише у соціальній, але й у економічній сферах, про що говорилося вище.

Будь-яка територіальна громада є полем безпосередньої діяльності багатьох підприємств, котрі діють в рамках різних систем ціннісних координат. Окрім іншого, серед них є компанії, контрольовані органами місцевого самоврядування, а також (частіше) більші компанії приватного сектора. Деякі з них надають громадські послуги, що відносяться до сери компетенції інших місцевих органів влади, які мають свої власні цілі, в той же час будучи отримувачами громадських послуг. Істотного значення набирає вплив місцевої влади, направлений не на створення максимально вигідних умов функціонування конкретних господарських суб'єктів, а на стимулювання розвитку місцевої економіки загалом.

Місьцеве самоврядування слід розглядати в більш широкому сенсі, ніж просто постачальника громадських послуг. Місьцеве самоврядування саме по собі є одним із факторів, що впливає на динаміку розвитку підприємництва, тому що в першу чергу, місьцеве самоврядування являє собою середовище для діяльності підприємств, особливо малих та середніх. Повноваження місцевого самоврядування в значній мірі та основні елементи і параметри впливають на умови для діяльності господарюючих суб'єктів. Таким чином, за їх рахунок можуть бути створені сприятливі умови для введення бізнесу.

Місьцеве самоврядування виконує важливу роль у формуванні умов діяльності господарюючих суб'єктів на окресленій території. Іншими словами, це спосіб непрямого контролю їх діяльності у напрямі спільності цілей місцевого. Такого роду заходи повинні бути орієнтовані, в першу чергу, на створення та розвиток технічної інфраструктури, забезпечувати інституційну та організаційну підтримку (використання економічних стимулів або бар'єрів для ведення підприємницької діяльності).

Створюючи умови для економічної діяльності місьцеве самоврядування повинне вживати різноспрямованих заходів. До них належать, зокрема:

- непряма координація діяльності господарюючих суб'єктів, що діють на території з метою досягнення їх максимальної вигоди для життєдіяльності всієї системи;
- вирішення протиріч і конфліктів, які можуть виникнути між різноманітними місцевими групами інтересів,
- підтримка діяльності підприємств, сприятливих з точки зору цілей зрівноваженого розвитку,
- ініціювання співпраці між підприємцями, громадськими організаціями, іншими місцевими інституціями,
- створення сприятливих умов для формування та розвитку підприємств на території громади.

Використання економічних стимулів/бар'єрів для підприємців включає в себе і найбільш загальні заходи в рамках формування місцевого бюджету. Їхня мета полягає у підвищенні економічної ефективності діяльності господарюючих суб'єктів за рахунок зниження витрат на їх поточне функціонування, інвестиційні витрати і податкові збори. Ці інструменти включають в себе регулювання в межах власних компетенцій розміру місцевих податків і зборів, прямої та опосередкованої фінансової підтримки, розміру плати за комунальні послуги, орендної плати, податкових пільг і т. ін. Зокрема, як інструменти стимулювання економічної діяльності можна згадати: податок на нерухомість, орендна плата за нерухомість, що знаходиться в комунальній власності, розмір місцевих податків і зборів і т. ін. За їх допомогою органи місцевого самоврядування можуть підтримувати як пріоритетні напрямки розвитку загалом, так і конкретні організації.

Важливим способом створення умов для розвитку місцевого підприємництва є інвестиційна політика місцевого самоврядування. Розвиток технічної інфраструктури значною мірою змінює інвестиційну привабливість території та сприяє залученню інвесторів місцевої економіки. Таким чином, такого роду діяльність також слід трактувати як таку, що стимулює економічний розвиток території.

Інвестиції в інфраструктуру можуть бути ефективним інструментарієм в руках місцевої влади. Досвід розвинених країн свідчить, що дії органів самоврядування в сфері інфраструктурних інвестицій окрім іншого приносять пожвавлення ринкової кон'юнктури, в тому числі шляхом впливу на ринок праці та активізацію зовнішнього середовища (постачальників, підрядників), а також сприяють підвищенню якості життя мешканців. З іншого боку, недоліки технічної інфраструктури (погана якість доріг, брак водопровідної та/або газової мережі, нерозвиненість телекомунікацій, неефективне поводження з твердими побутовими відходами, погана робота очисних споруд) слугують також і вагомим бар'єром для активізації господарських і суспільних процесів.

Слід підкреслити, що створення підприємництва вимагає добре функціонуючих місцевих інститутів для підтримки їх розвитку. Деякі з них призначені для надання допомоги підприємцям у створенні нових підприємств, залучення капіталу для організації власної справи (наприклад, місцеві агенції розвитку, кредитна підтримка, гарантії), інші ведуть діяльність бізнес-консалтингу та консультаційних послуг для діючих підприємств, з метою допомоги в поточному управлінні, розробці стратегії розвитку чи реалізації різних інновацій в практиці цих компаній. З іншого боку, слід не забувати і про призначення бізнес-інкубаторів, технопарків або підприємницьких зон є створенням умов для потенційних інвесторів. Перебуваючи в цих компаній використовувати технічну інфраструктуру, експлуатації чи бухгалтерії. На підтримку подібних інституцій підтримки бізнес-середовища також може розраховувати місцевий підприємницький сектор у випадку їх створення.

Інституційна та організаційна підтримка з боку місцевої влади повинна бути належним чином відображена в їх політиці та рекламній інформації. Здійснення цілей такої політики повинні заохочувати нових інвесторів вжити заходів в цій сфері, сприятиме така діяльність і утриманню на території діючого бізнесу.

5.4. Організація діяльності на рівні слабоурбанізованої території у сфері місцевого економічного розвитку

Імплементацию ринкового інструментарію в управлінську практику органів місцевого самоврядування в умовах конкуренції за обмежені ресурси розвитку, вважаємо, слід сприймати як хоча й не достатню, проте необхідну умову для забезпечення ефективності процесів формування та реалізації стратегій розвитку на первинному рівні публічного управління – управління територіальними громадами. Особливої ваги у світлі вищесказаного набуває питання опрацювання належного інституційного забезпечення, на якому б базувалося застосування цього інструментарію, тобто опрацювання сукупності принципів та правил прийняття рішень в ринковій парадигмі місцевого управління, а також визначення інституційних одиниць (організацій), уповноважених бути суб'єктами опрацювання цих рішень та координування зусиль по реалізації на їх підставі відповідних завдань.

У випадку слабоурбанізованих територій, це питання має власний вимір складності, генеза якого міститься у нерівномірному розподілі повноважень органів місцевого самоврядування з моменту його заснування, про що йшлося у попередніх розділах: вузькість повноважень, критично низький рівень фінансової спроможності, пряма залежність від органів державної влади – це ті особливі умови, в яких протягом 25 років пострадянського періоду змушені були діяти праводавчі та виконавчі органи місцевої влади на цих територіях (дод. Д). В свою чергу, це спричинило атрофію управлінських компетентностей, які вимагаються в тій точці біфуркації, в якій знаходяться на сьогодні територіальні громади – компетентностей, які, на нашу думку, повинні відповідати вимогам інституціоналізації ринкових принципів місцевого управління.

Як було обґрунтовано авторське бачення проблеми в розділі 1, ринкові принципи управління є есенцією процесу стратегічного управління розвитком слабоурбанізованої території. Таким чином, принципи, на яких повинно

базуватись прийняття рішень у формуванні та реалізації стратегій розвитку цих територій:

1) Принцип інклюзивності.

Максимальна залученість усіх сторін, зацікавлених в розвитку території, до процесу прийняття рішень та реалізації запланованих завдань/проектів. Контент-аналіз стратегій розвитку слабоурбанізованих територій засвідчує (рис. 1), що при реалізації завдань, запланованих на операційному етапі планування, окрім місцевого бюджету, передбачається використання значної кількості зовнішніх джерел та ресурсів.

Результати аналізу базуються на Стратегіях сталого розвитку 27 територіальних громад, розробка яких велась в рамках програм міжнародної технічної допомоги DOBRE (Decentralization Offering Better Results and Efficiency) та ULEAD з Європою.

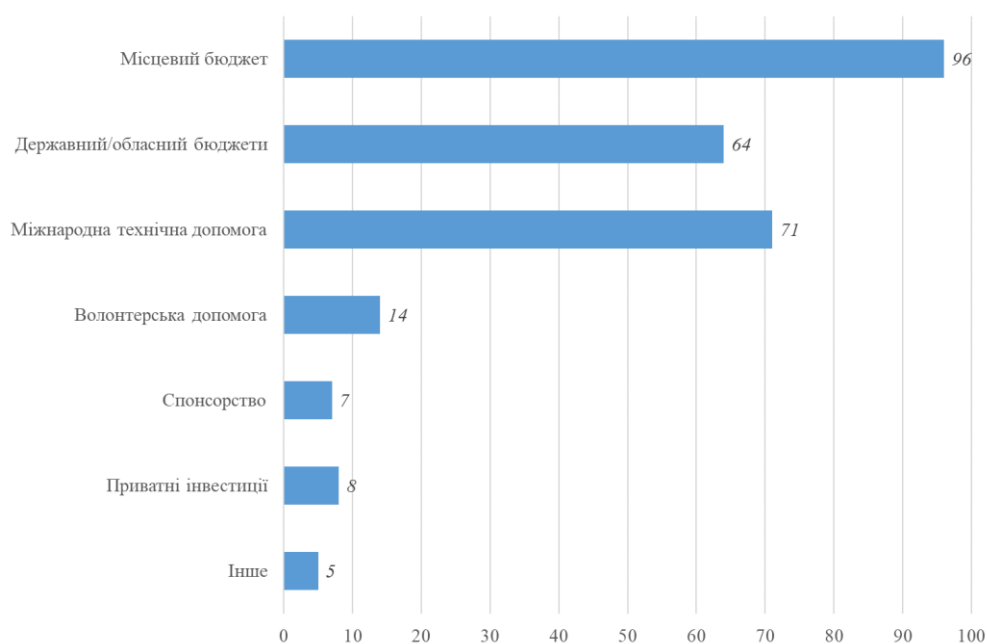


Рис. 5.6. Передбачені джерела фінансування завдань/проектів планів реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій.

Джерело: результати досліджень автора

З іншого боку, в тій чи іншій мірі, кожна із сторін, яка репрезентує згадані джерела (а окрім ОМС – це органи державної влади, мешканці, місцеві підприємці та потенційні інвестори, міжнародні донори) є прямими або

опосередкованими вигодонабувачами процесів місцевого розвитку. Така їхня роль – роль просумента – обумовлює необхідність залучення їх в тій чи іншій мірі до прийняття рішень, що стосуються формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій.

Стоїмо на тій позиції, що для такого залучення неможливо запропонувати єдиного формату. У деяких випадках ефективним є варіант створення консультативних (з правом дорадчого голосу) органів при сільському/ селищному/ міському голові. Ілюстрацією цьому є ситуація в Усть-Путильській територіальній громаді Чернівецької області, де при сільському голові активно діє цілий спектр дорадчих органів: Рада підприємців (сфера відповідальності – обговорення та прийняття дорадчих рішень щодо регуляторної та податкової політики тощо), Молодіжна рада (основний напрям – молодіжна політика), Піклувальна та Опікунська ради (основні напрями – координація проєктів соціальної відповідальності місцевого бізнесу у сферах освіти та охорони здоров'я відповідно), Антикорупційна громадська рада [281]. Кожен із згаданих органів діє на постійній основі і приймає рішення, які подаються сільському голові на розгляд: як на його запит, так і з ініціативи представників місцевого бізнесу і мешканців.

В інших випадках таке залучення (як описано вище) забезпечується в рамках діючих, «офіційних» (передбачених законодавством) інституцій, найбільш очевидною серед яких є власне рада громади (сільська, селищна чи міська) – виборний орган, в якому, за рахунок представництва тих чи інших груп зацікавлених сторін, рівномірно представлені інтереси місцевого бізнесу, різних страт місцевого населення, місцевого самоврядування. Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування на слабоурбанізованих територіях (зазвичай – невеликих за розміром з чисельністю населення до 10 тис.) засвідчує спроможність багатьох із них забезпечити пропорційне представництво у виборному органі усіх місцевих зацікавлених сторін при одночасному налагодженні конструктивної співпраці між ними.

Можливими також є варіанти, за яких суб'єктами прийняття рішень в рамках формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, окрім органу самоврядування, є максимально широкий спектр зацікавлених в місцевому розвитку сторін при відсутності будь-якої формалізації взаємовідносин цих сторін у вигляді створених дорадчих органів, відокремлених структурних підрозділів, юридичних осіб тощо. Одним із багатьох прикладів, модельним в цьому контексті, можна вважати процес внутрішнього погодження рішень, які приймаються з питань, важливих для стратегічного розвитку Матеївецької територіальної громади. На даному етапі її розвитку відсутність окремих організаційних форм залучення активної громадськості та місцевих підприємців практично в повній мірі компенсується усталеними традиціями взаємодії на трикутнику «місцева влада-бізнес-мешканці», які склалися в громаді.

Більше того: вищеописані формати можуть бути релевантними не лише характерним особливостям організації соціально-економічних процесів на певній території і саме тому між собою відмінними. Вони також можуть змінюватися в часі в залежності від зміни чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. В чому не може бути компромісів при імплементації принципу інклюзивності – це у самому характері прийняття рішень, які впливають на напрямки і темпи розвитку слабоурбанізованої території. Хоча в межах окреслених повноважень ексклюзивність права органу місцевого самоврядування на прийняття цих рішень і впливає з правових норм, її не можна трактувати виключно у цій вузькій формальній площині, адже дії та рішення, які приймаються на місцевому рівні в рамках формування та реалізації стратегії розвитку, мають всеосяжний та, часто, відкладений в часі характер впливу на економічний розвиток території загалом та кожну із місцевих зацікавлених сторін зокрема.

2) Принцип орієнтованості на довгострокову перспективу.

Дії та рішення, що приймаються в рамках планування та реалізації зусиль з розвитку слабоурбанізованої території, апріорі повинні співвідноситись із

сформованою в документах системою цілепокладання. Закладені у ній показники (індикатори) можуть мати як кількісний, так і якісний характер. Вважаємо, що періодичний (зазвичай – щорічний) моніторинг та оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку, які є практично універсальними процедурами, передбаченими в рамках стратегічного управління на місцевому рівні, не можна вважати повноцінним інструментарієм контролю, адже вони дозволяють лише більш чи менш оперативно реагувати на відхилення від досягнення визначених показників. Проактивна модель управління, доцільність застосування якої місцевою владою в рамках стратегічного управління обґрунтована у розділі 1, вимагає розширення цього інструментарію на превентивну складову.

З огляду на це, раціональною бачиться пропозиція аналізу проєктів рішень, які приймаються місцевою радою та її виконавчим комітетом, на предмет стратегічної відповідності – компатибільності з визначеними у стратегії розвитку пріоритетами. Передбачені станом на сьогодні в профільному законодавстві процедура аналізу регуляторного впливу окремих проєктів цих рішень [100], як і стратегічна екологічна оцінка проєктів документів державного планування [107], не можуть трактуватися як такі, що забезпечують цей аналіз, оскільки:

- по-перше, змістовно не покриваються з авторською пропозицією (базуються на ідеї аналізу впливу на окремі сфери життєдіяльності громади, тоді як аналіз;

- по-друге, стосуються обмеженого кола питань (державне регулювання у сфері господарської діяльності, відносини у сфері оцінки наслідків для довкілля).

Відзначимо, що важливим є не лише саме впровадження додаткової процедури попереднього оцінювання проєктів рішень, які виносяться на затвердження органом місцевого самоврядування. Такого роду пропозиція слід трактувати виключно як формалізоване вираження принципу орієнтації на довгострокову перспективу, змістовне наповнення якого є суттєво ширшим. Зокрема, воно виражається через організацію діяльності та відносин, що включають стандарти, норми поведінки та правила прийняття рішень, які апріорі

повинні базуватись на співвіднесенні наслідків цих рішень із довгостроковими ефектами для розвитку території, якої вони стосуються.

3. Принцип маркетингової домінанти.

На сучасному етапі соціально-економічного та інфраструктурного розвитку слабоурбанізованих територій існує цілий спектр поточних проблем, які потребують першочергової уваги як з боку місцевої влади, так і з боку інших зацікавлених в її розвитку сторін (рис. 5.7).

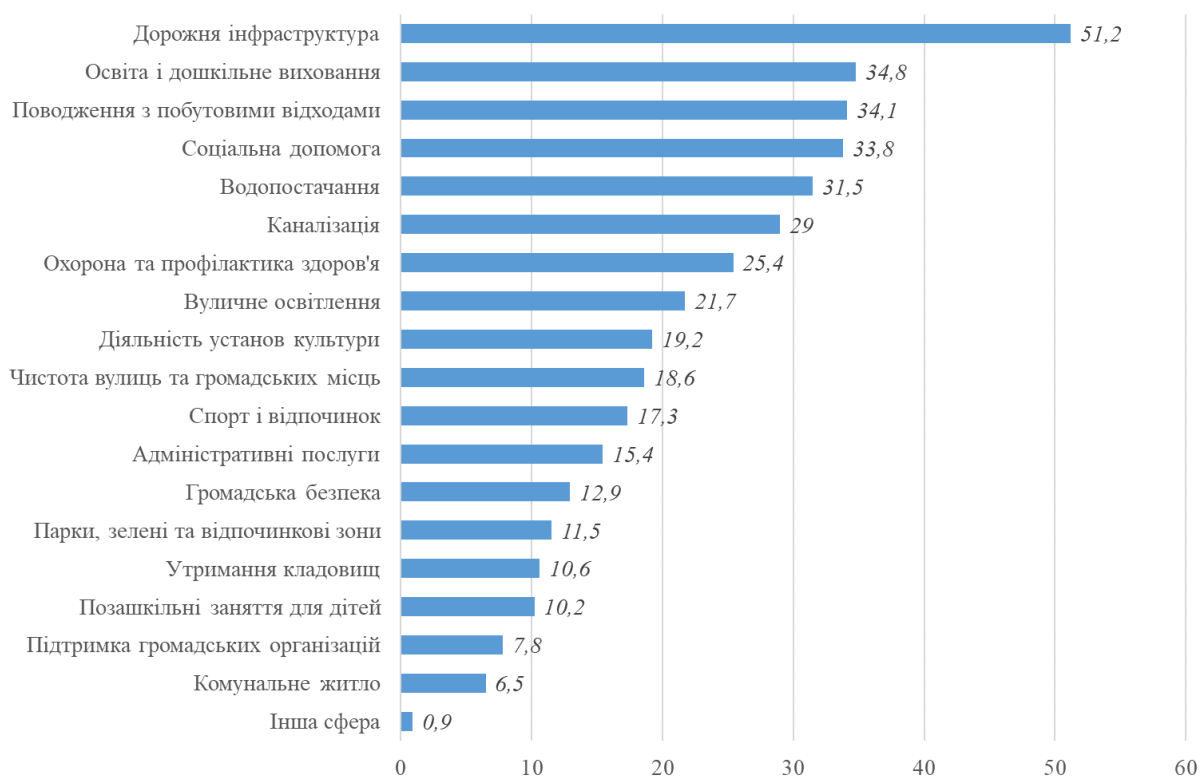


Рис. 5.7. Пріоритетизація проблем слабоурбанізованих територій (за результатами дослідження громадської думки 71 новоутворених територіальних громад, що брали участь у програмі Decentralization Offering Better Results and Efficiency).

Джерело: результати досліджень автора.

Зокрема, як можемо побачити з рисунку, багато із цих проблем, які, на думку місцевого населення, містяться в категорії першочергових до вирішення – це проблеми інфраструктурного характеру (такі як модернізації дорожньої

інфраструктури, ремонт діючої мережі водопостачання і водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами тощо), питання благоустрою громадського простору (вуличне освітлення, чистота вулиць і громадських місць) та розвитку людського і соціального капіталу (освіта і дошкільне виховання, соціальна допомога, діяльність установ культури).

Такий спектр пріоритетів прямо свідчить про регресивні тенденції, які спостерігались у зазначених сферах протягом періоду до формування новоутворених територіальних громад з розширенням їхніх повноважень та ресурсів. І, з одного боку, з точки зору поточної гостроти проблем, які є одним із бар'єрів місцевого розвитку, така пріоритетизація прикладення зусиль є логічною. Однак, вважаємо, що слід також усвідомлювати, що досягнення сталого в часі розвитку не є здійсненним без використання підходу, орієнтованого як на усунення проблем, так і на використання можливостей – в термінології, запропонованій О. Карим, це відповідає підходу «хорошого стратегічного планування» [145]. Під «використанням можливостей» маємо на увазі концентрацію зусиль та уваги на проєктах, направлених на залучення в місцеву економіку обмежених ресурсів розвитку – ресурсів, які здобуваються слабоурбанізованими територіями в умовах жорсткої конкуренції за їх отримання. Таким чином:

- по-перше, змістовна частина стратегій місцевого розвитку, пов'язана із розвитком інфраструктури підтримки підприємництва, підвищенням інвестиційної привабливості території, популяризацією її іміджу як «місця, відкритого для бізнесу» (як і популяризація туристично-рекреаційних можливостей) серед цільової аудиторії, повинна бути одним із пріоритетів уваги з боку місцевої влади;

- по-друге, усі завдання/проєкти, передбачені в рамках реалізації стратегій розвитку мають бути сформовані на підставі філософії маркетингу: певну холістичну корпоративну культуру всієї організації, яка ґрунтується на системі ціннісних орієнтирів щодо задоволення потреб споживачів [30].

Інституціональну структуру системи управління розвитком слабоурбанізованою територією в рамках ринкової парадигми управління повинні формувати:

- голова громади;
- рада громади;
- структурний підрозділ/особа, відповідальна за економічний розвиток та зовнішні комунікації органу місцевого самоврядування;
- підрозділи виконавчого комітету ради громади та підпорядковані їй інституції;
- партнерські організації та особи, які, відповідно до плану завдань/проєктів, залучаються до їх реалізації.

Як вказано на рисунку 5.8, кожна з цих заангажованих у реалізацію стратегії розвитку сторін має власну роль по відношенню до визначення можливостей застосування та спектру ринкового інструментарію в стратегічному управлінні розвитком слабоурбанізованою територією: політичну, методологічну, організаційну, громадську.

Відзначимо, що такий підхід суттєво дисонує із управлінням господарюючими суб'єктів в умовах ринку: чітка ієрархія прийняття та виконання рішень, визначений розподіл повноважень та компетенцій в межах діючої структури управління не є можливими до імплементації в публічному управлінні загалом та при організації самоврядування на базовому рівні адміністративно-територіального устрою країни зокрема. Ці різниці детальніше відображені у [249, с. 5-8]. Саме ця різниця і обумовила виділення рівнів впливу на конституювання ринкового інструментарію в управлінні розвитком (див. рис. 5.8).

Визначальну роль в процесі реалізації стратегії розвитку відводиться політичному рівню управління слабоурбанізованою територією. Відстоюємо ту точку зору, що без підтримки на рівні вищого керівництва зусиль в економічній сфері не можливою є ефективна реалізація сформульованих в стратегії розвитку завдань/проєктів, досягнення визначених цілей.

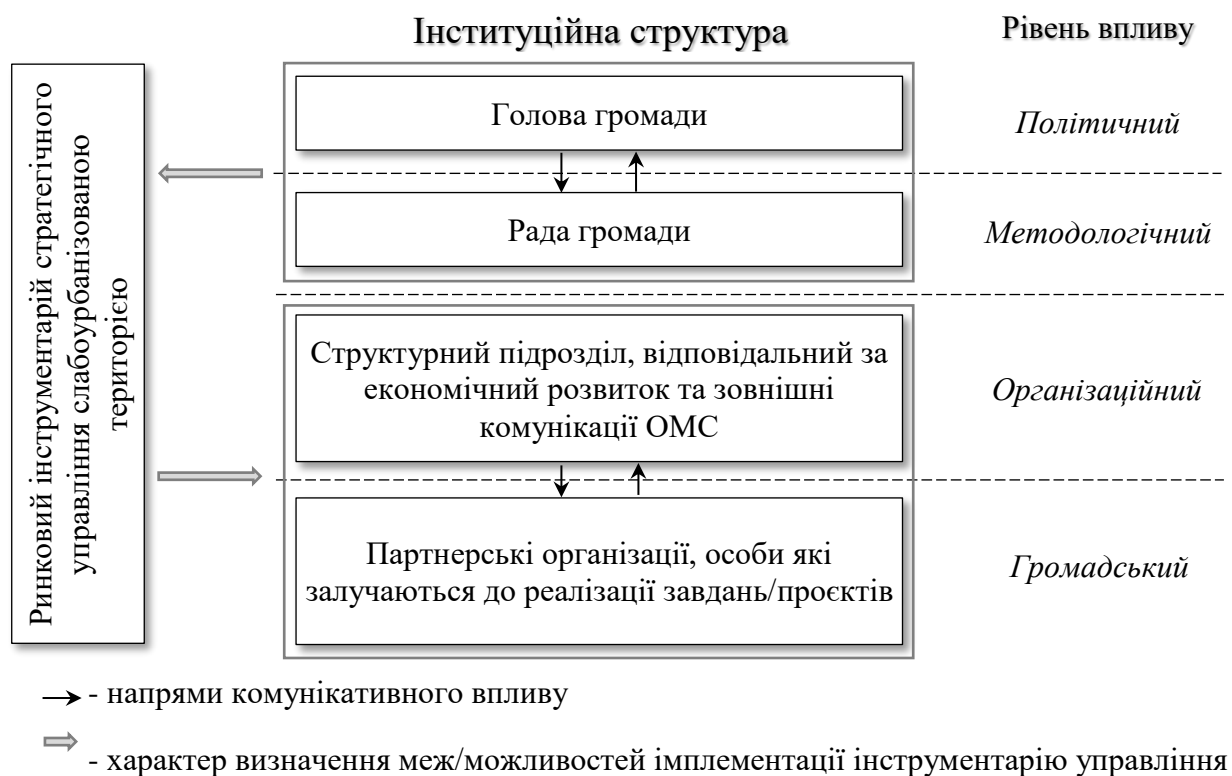


Рис. 5.8. Інституціональна структура системи управління розвитком слабоурбанізованою територією в рамках ринкової парадигми управління

Джерело: власна розробка.

Звичайно, позитивним фактом можна вважати те, що стратегічне планування/управління місцевим розвитком набуло статусу інституту: тобто з форми інституції в розумінні цього поняття як традиції/порядку, який є загальноприйнятою нормою завдяки виключно його суспільній легітимності [149], це поняття стало нормою українського законодавства в рамках в рамках інтегрованої системи документів державної регіональної політики [238]. Однак, вітчизняна практика стратегічного планування сформувала до певної міри легковажне ставлення представників місцевого самоврядування до такого роду планувальних документів. Причини цієї ситуації одночасно виступають для працівників нижньої та середньої управлінських ланок місцевого самоврядування у ролі демотиваторів по відношенню до прикладення зусиль, направлених на досягнення довгострокових цілей розвитку. Зокрема, серед основних слід виокремити такі:

- загальний характер формулювань завдань, передбачених до виконання. Рівень конкретизації планів реалізації стратегій часто зупиняється на обтічних формулюваннях, які не дають змоги передбачити обсяг ресурсів, необхідний для виконання робіт та подальше забезпечення дієвого контролювання за їх виконання;

- брак чітких критеріїв виконання завдання: поряд з суб'єктивною природою виникнення цього недоліку (недостатній професійний рівень опрацювання документу), існує цілий спектр завдань/проектів (зокрема – в економічній сфері), для оцінювання виконання яких слід застосовувати якісні (описові) показники. При цьому, серед працівників органів місцевого самоврядування на сучасному етапі їхнього кадрового забезпечення бракує фахівців, спроможних на належному рівні здійснювати таке оцінювання;

- поліфакторний характер впливу на темпи економічного розвитку на місцевому рівні. Причинно-наслідковий зв'язок між діями, ініційованими місцевою владою, та ефектами від них, які можна виміряти у вигляді квантифікованих критеріїв, не завжди можливо відслідкувати з огляду на велику кількість чинників зовнішнього середовища, що прямо чи опосередковано впливають на слабоурбанізовану територію;

- інерційність такої відкритої системи, як територіальна громада. Прийняті рішення, які відчутним чином впливають на рівень економічного розвитку, мають відкладений ефект, шлях до досягнення якого важко прослідкувати та, як наслідок, пов'язати із цими рішеннями. В таких умовах є ризики саботажу їх виконання на нижчих ланках управління та зведення нанівець значної частини зусиль, які вкладались у зміст цих рішень.

Враховуючи вищесказане, критично важливим бачиться політичний рівень підтримки на етапах як формування, так і реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій. Особливо відчутним він є в часових проміжках, які мають усі характеристики точок біфуркації – ситуації зміни прогнозованого розвитку з високою ймовірністю розвитку подій за взаємовиключними сценаріями. Сучасні економічні умови – умови трансформації національного

господарства як в масштабі країни, так і у вимірі місцевих господарських систем, повною мірою відповідають цим характеристикам.

Хоча й під іншим ракурсом та в іншій ролі, проте не менш важливою є роль колективного виборного органу місцевого самоврядування – ради громади (сільської, селищної чи міської). В цьому контексті до її завдань належить:

- гарантування імплементації ринкових принципів управління в практику місцевого самоврядування шляхом підтримки/ ініціювання рішень, направлених на стимулювання економічного розвитку слабоурбанізованої території;

- оцінювання відповідності застосування інструментів стимулювання розвитку місцевої економіки умовам зовнішнього середовища та актуальним потребам і можливостям розвитку слабоурбанізованої території;

- прийняття рішень з приводу ймовірної зміни заходів, програм, направлених на місцевий економічний розвиток.

В рамках аналізу організаційного рівня впливу на можливості застосування ринкового інструментарію в процесі формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій вважаємо за доцільне відмітити, що функціональна схема організаційної структури управління, яка превалює у більшості органів місцевого самоврядування, на нашу думку, спричиняє редукцію ефективності системи менеджменту через призму тих завдань, які пов'язані як із застосуванням ринкових інструментів в управлінні місцевим економічним розвитком зокрема, так і з реалізацією стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в цілому. Типова схема виконавчих підрозділів ради громади, її відокремлених структурних підрозділів містить:

- напрямок місцевого економічного розвитку;
- фінансовий напрямок;
- напрямок соціального захисту та охорони здоров'я;
- житлово-комунальний напрямок;
- гуманітарний напрямок;
- напрямок просторового планування і розвитку
- загально-організаційний напрямок.

До певної міри, такий функціональний розподіл компетенцій та обов'язків виконавчих підрозділів покривається і з тематичним поділом постійних депутатських комісій праводавчого органу, що додатково «фіксує» зазначену функціональну схему організаційної структури управління. При цьому, зміст діяльності в рамках реалізації стратегій розвитку у значній частині випадків потребує міжфункціональної взаємодії в рамках визначених до реалізації проєктів/ виконання завдань.

В таких умовах доцільним бачиться впровадження принципів матричної структури управління, яка підвищує роль горизонтальних інформаційних потоків в рамках координації цієї взаємодії. Центром такої взаємодії, в тому числі враховуючи ретроспективу трансформації функціональних обов'язків в середині виконавчих органів місцевої влади, бачиться відділ економічного розвитку та інвестицій або його аналог відповідно до специфіки організації схеми управління того чи іншого органу місцевого самоврядування. Межі його професійних компетенцій пропонуємо окреслити чотирма блоками, які відображено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9.

Комплекс професійних компетенцій виконавчого підрозділу місцевого самоврядування, відповідального за економічний розвиток та інвестицій

№ п/п	Блоки компетенцій	Професійні компетенції
1.	Аналітично-дослідницький блок	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз стану і тенденцій місцевого економічного і соціального розвитку громади; - моніторинг ефективності реалізації стратегічних завдань/проєктів, рівня досягнення окреслених індикаторів впливу та результату; - дослідження стану і тенденцій зміни чинників зовнішнього середовища; - формування та адміністрування бази даних показників, які відображають рівень соціально-економічного розвитку; - синтезування наявних даних з метою формування аналітичних/звітних матеріалів; - підготовка проєктів рішень щодо формування та реалізації програм місцевого економічного розвитку.

Продовження табл. 5.9

2.	Організаційно-координаційний блок	<ul style="list-style-type: none"> - міжфункціональна координація структурних підрозділів ОМС організацій комунальної форми власності та зовнішніх партнерів в рамках забезпечення виконання завдань/ реалізації проєктів місцевого економічного розвитку; - організація інформаційної взаємодії в рамках підготовки презентаційних матеріалів про інвестиційні/туристичні можливості територіальної громади.
3.	Блок маркетингових комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> - організація та координація участі територіальної громади в представницьких заходах (інвестиційних форумах, ярмарках тощо); - забезпечення кросплатформного підходу в реалізації маркетингової комунікаційної політики ОМС та закладів/підприємств комунальної форми власності; - забезпечення ефективних каналів комунікації місцевої влади з потенційними інвесторами, мешканцями, органами державної влади та іншими публічними і приватними інституціями в рамках зусиль з реалізації місцевого інвестиційного/туристичного потенціалу; - розвиток партнерських відносин з органами місцевого самоврядування в Україні та закордоном.
4.	Проектна та консалтингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка заявок-пропозицій для залучення коштів програм міжнародної технічної допомоги для співфінансування інформаційно-просвітницьких та інфраструктурних проєктів; - організація та координація заходів, направлених на популяризацію підприємництва, кооперації зусиль місцевих господарюючих зусиль (зокрема – у сфері сільського господарства); - координація та безпосередня участь у опрацюванні та актуалізації документів державної регіональної політики.

Джерело: власна розробка

Як видно з табл. 5.9, ці межі визначаються аналітично-дослідницьким, організаційно-координаційним, комунікативним та проєктно-консалтинговим характером завдань. Важливо відмітити, що, відповідно до акторської пропозиції щодо внутрішнього розподілу повноважень, межі цих повноважень у випадку структурного підрозділу виконавчого органу місцевого самоврядування виходять поза межі їх функціонального розподілу. Адже можливості імплементації ринкової парадигми в практику стратегічного управління місцевим розвитком не обмежуються виключно економічною сферою, а можуть мати практичне застосування в освітній, медичній, культурній та іншій сферах життєдіяльності громади.

Останній із виокремлених рівнів впливу на можливості застосування ринкового інструментарію в процесі формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій – громадський. Він охоплює пропагування

завдань/проектів місцевого економічного розвитку серед місцевого населення та інших груп зацікавлених сторін (місцевих підприємців, потенційних інвесторів, органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації тощо) та заангажування їх до допомоги в реалізації цих завдань/проектів. Зміст діяльності в даному випадку повинен охоплювати організацію та проведення заходів інформаційно-пропагандистського характеру, направлених на популяризацію основних положень та планів, передбачених в рамках реалізації стратегії розвитку.

Висновки до розділу 5

1. Обґрунтовано виокремлення характеристик, призначених для опису структури місцевої економіки під кутом зору конгруентності території - спільності інтересів внутрішніх зацікавлених сторін, які детермінують сталий в часі та зрівноважений за економічною, соціальною та екологічною сферами розвиток. Запропонований підхід базується на апріорній характеристиці діяльності органів місцевого самоврядування в рамках формування та реалізації стратегій розвитку, яка повинна виражатися у її направленості на підвищення рівня конгруентності слабоурбанізованих територій – задля уникнення конфліктних ситуацій, ситуацій взаємопоборювання в площині ведення господарської діяльності та на осі бізнес-місцева громада, стимулювання їх до взаємовигідної співпраці та кооперації, якщо вони є можливими та обґрунтованими.

2. Визначено, що розвиток слабоурбанізованої території в узгодженому напрямку, сприйняття територіальної громади усіма внутрішніми зацікавленими сторонами як місця власного довготермінового базування сприятиме покращенню місцевого бізнес-клімату, підвищенню якості середовища проживання. Це, як наслідок, на стратегічну перспективу генеруватиме взаємну вигоду для усіх зацікавлених в розвитку території сторін.

3. Базуючись на міжнародному досвіді та опираючись на результати компаративного аналізу вітчизняної практики, визначено, що індикатори, які застосовуються для вимірювання фінансової спроможності громад, не можуть слугувати інформаційним підґрунтям для здійснення моніторингу успішності їхнього розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас, у якості цільової функції в місцевому розвитку визначаємо максимізацію показників задоволення цільової аудиторії впливу заходів, що реалізуються місцевою владою. Саме таким чином сформульована цільова функція забезпечуватиме зростання конкурентних переваг території протягом довгого періоду часу. В таким чином визначеній парадигмі фінансове забезпечення повинно відігравати роль виключно керованої змінної, від якої як прямо, так і опосередковано залежить оптимізаційна задача.

4. Обґрунтовано місце та роль моделювання розвитку слабоурбанізованої території як одного з основних етапів планування розвитку цих адміністративних одиниць. Окрім місцевого, такого роду моделювання можуть проводитися як на регіональному (область), так і на сібрегіональному (адміністративний район) рівнях. Логічним та правильним є той факт, що між моделюванням на місцевому рівні та на регіональному та субрегіональному існує тісний взаємозв'язок. У цій взаємодії повинна будуватись модель, яка дозволяє правильно планувати розвиток і відповідне використання ендогенних ресурсів: як фінансових, так і людських. Базуючись на вищесказаному та орієнтуючись на місцевій специфіці слабоурбанізованих територій, запропоновано модель визначення сценаріїв розвитку слабоурбанізованих територій, котра, базуючись на критеріях пріоритетності реалізації в заданому періоді визначає першочергові до реалізації проекти, дозволяє визначити напрямки стратегічної уваги з боку усіх зацікавлених в розвитку території сторін.

5. Засвідчено, що інтервенціонізм з боку місцевої влади повинен в подальших наслідках привести до такої ситуації, в якій основа посиленних конкурентних позицій залишиться між окремими компаніями на локальному ринку і стимулюватиме пришвидшений розвиток приватних підприємств.

Водночас, визначено, що в окремих ситуаціях бажаною є елімінація явища конкуренції на певному місцевому ринку за рахунок заходів, які прямо чи опосередковано сприяють виникненню монополістичних структур: в таких видах економічної діяльності, які охоплені обумовленими раціональними економічними причинами природною монополією, оскільки в у ряді таких галузей найбільш ефективно ведення господарської діяльності тільки одним суб'єктом, в незалежності від форми його власності (наприклад, водопостачання та водовідведення).

6. Обґрунтовано, що діяльність місцевого самоврядування у сфері місцевого економічного розвитку поєднує елементи регулювання з реальною сферою у вигляді безпосередньої господарської діяльності. Безпосереднє відношення до еволюції середовища проживання місцевого населення та місцевого процвітання підприємства гарантують ефективність технічної та соціальної інфраструктури на всій «підзвітній» території підрозділу. Господарська діяльність місцевого самоврядування, яка здійснюється, може мати на меті як некомерційні, так і комерційні (прибуток) цілі. Така діяльність може також бути здійснювана у формі різних організаційно-правових утворень, в тому числі при заангажуванні приватних підприємств.

7. Ідентифіковано чинники, які виступають для працівників нижньої та середньої управлінських ланок місцевого самоврядування у ролі демотиваторів по відношенню до прикладення зусиль, направлених на досягнення довгострокових цілей розвитку: загальний характер формулювань завдань, передбачених до виконання, брак чітких критеріїв виконання завдання: поряд з суб'єктивною природою виникнення цього недоліку, поліфакторний характер впливу на темпи економічного розвитку на місцевому рівні, інерційність такої відкритої системи, як територіальна громада. Це визначає критичну важливість політичного рівня підтримки на етапах як формування, так і реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій. Відсутність такої підтримки породжує ризики редукації позитивних ефектів впливу дій та рішень, формалізованих відповідно до діючих процедурних вимог і навпаки: її наявність є необхідною,

хоча й не достатньою умовою для того, щоб ці дії/рішення мали, по-перше, раціональний та релевантний до місцевої ситуації характер, по-друге, були реалізованими у повній мірі – відповідно до запланованих до реалізації робіт та досягнення попередньо визначених ефектів.

8. Визначено доцільність впровадження принципів матричної структури управління в організацію діяльності місцевого самоврядування в економічній сфері, що підвищує роль горизонтальних інформаційних потоків в рамках координації цієї взаємодії. Центром такої взаємодії, в тому числі враховуючи ретроспективу трансформації функціональних обов'язків в середині виконавчих органів місцевої влади, визначено відділ економічного розвитку та інвестицій або його аналог відповідно до специфіки організації схеми управління того чи іншого органу місцевого самоврядування. В рамках змістовного наповнення діяльності цього центру обґрунтовано чотири блоки його професійних компетенцій: аналітично-дослідницький, організаційно-координаційний, блоки, що описують діяльність органу місцевого самоврядування у сфері маркетингових комунікацій та проектно-консалтинговій діяльності.

9. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 5, викладені в опублікованих працях (Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., 2018; Глинський Н.Ю., 2018; Глинський Н., 2022а; Hlynskyu N., Krykavskyu Y., Falovych V., 2019).

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичні узагальнення та запропоновано концептуальні положення вирішення важливої науково-прикладної проблеми обґрунтування методологічних основ, стратегічних пріоритетів і теоретико-методичних підходів до імплементації ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства.

1. Задля розвитку етимологічно-семантичної складової теоретико-методологічної бази імплементації ринкового інструментарію в процес формування та реалізації слабоурбанізованих територій уточнено категорійний апарат у цій сфері, зокрема поняття «місцевий розвиток», «слабоурбанізована територія», «маркетинговий інструментарій управління місцевим розвитком», «бачення розвитку територіальної громади», «клієнт території». Отримані результати дають змогу науковцям і практикам, зайнятим у сфері місцевого розвитку сформуванню уніфіковане підґрунтя для розроблення методологічних засад у сфері застосування ринкових інструментів при стратегічному плануванні та управлінні місцевим економічним розвитком через призму трансформації національного господарства.

2. Вагомість аграрного сектору економіки при формуванні місцевих економічних баз слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства поступово зменшується. Це створює нові можливості для їхнього економічного розвитку, пов'язані із диверсифікацією місцевих економік. На цьому фоні особливої ваги набуває впровадження ринку землі, прогнозованим наслідком якого, як відмічають експерти, буде подальша концентрація земельних ресурсів в рамках великих агрохолдингів з їх утилітарним підходом до ведення господарства та низьким рівнем прив'язаності до території. Аналіз просторової доступності слабоурбанізованих територій до важливих в субрегіональному та регіональному вимірах міст в значній мірі детермінує динаміку процесів деаграризації навколишніх територій. У випадку

України головною перешкодою для економічної активізації слабоурбанізованих територій є економічно слабо розвинені міста – цих територій.

3. Узагальнення теоретичного матеріалу і практики стратегічного управління слабоурбанізованими територіями дозволило запропонувати новий концептуальний підхід до реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій як відкритих соціально-економічних систем, цільовою функцією якого є підвищення рівня конгруентності території - рівня взаємодоповнюваності діяльності та спільності інтересів внутрішніх зацікавлених сторін, які детермінують сталий в часі та зрівноважений за економічною, соціальною та екологічною сферами розвиток території. Наведений підхід дає змогу максимізувати комплексність підходу до розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства, сприяти утворенню передумов для появи синергічного ефекту, джерелом якого є спланованість та скоординованість дій місцевих економічних агентів в рамках та реалізації стратегій місцевого розвитку.

4. З метою підвищення обґрунтованості та об'єктивності прийняття консенсусних рішень щодо майбутнього розвитку території розроблено модель визначення сценаріїв розвитку слабоурбанізованих територій, яка базується на пріоритетизації різного рівня складових системи цілепокладання стратегій місцевого розвитку. Застосування даної моделі дозволить елімінувати (редукувати до прийняттого рівня) загальний суб'єктивізм та необґрунтовано високий вплив з боку ключових осіб на вибір напрямку розвитку території на стратегічну перспективу.

5. На підставі результатів теоретичних та прикладних досліджень обґрунтовано комплементарність ринкової концепції та концепції стратегічного управління місцевим розвитком, які базуються на сучасній парадигмі розвитку відкритих соціально-економічних мезосистем, тобто на системі понять та ідей, які детермінують дії та рішення внутрішніх та зовнішніх по відношенню до території економічних агентів в межах дихотомії цілей соціального та економічного характеру місцевого розвитку в умовах трансформації

національного господарства. Це дозволить підвищити взаємоузгодженість напрямків сталого в часі розвитку території та концентрації ресурсів на визначених на підставі громадського консенсусу пріоритетах.

6. На основі дослідження фахової наукової літератури та скрупульозного аналізу практик стратегічного планування на мезорівні запропоновано модифікацію методичних підходів до ранжування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища слабоурбанізованих територій за допомогою модифікації матриці перехресного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, ідентифікованих в процесі формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства, що полегшує вступний аналітичний етап стратегічного планування з подальшою ідентифікацією пріоритетів місцевого розвитку.

7. Акумулюючи наукові опрацювання та практичні підходи, які стосуються налагодження співпраці місцевої влади з потенційними інвесторами удосконалено модель, яка описує процес вибору місця для реалізації інвестиційного проєкту. Описано, що цей вибір детермінується рядом внутрішніх обмежень, таких як фінансові, організаційні, соціальні та виробничі. Наведені удосконалення дозволять зацікавленим в місцевому розвитку інституціям формувати дієвий механізм впливу на це рішення з кінцевою метою залучення інвестицій в місцеву економіку.

8. У територіальній парадигмі економічного розвитку територія – це історично сформований простір, в якому створено специфічну інституційну та організаційну структуру та яка діє в рамках сформованих зовнішніх умов та обмежень. Таким чином, категорія території виходить за рамки звичайної перцепції простору лише у його фізичному вимірі і визначається як простір, «створений» певною сукупністю осіб, що на ній проживають і які сформували по відношенню до даної території певну історичну неперервність подій, культуру прийняття рішень та взаємодії окремих суб'єктів між собою, в межах такої території (внутрішні інтеракції), так і з зовнішніми по відношенню до

території суб'єктами (зовнішні інтеракції). Доведено, що територія визначається через призму специфічних та ендогенних ресурсів, створених еволюційним шляхом, є своєрідним економічним ресурсом зі своєю логікою утворення, продиктованою процесами що відбувалися у середині цієї території та у її взаємодії з зовнішнім середовищем. В цьому контексті одним із ключових завдань є підвищення ефективності використання зазначених ресурсів. З цією метою розширено характеристика слабоурбанізованих територій в частині перцепції їх як об'єкту стратегічного управління, що уможливорює пристосування процесу формування стратегій розвитку до умов його реалізації, які, з одного боку, описуються специфікою об'єкту планування, а з іншою – трансформаційними процесами, що відбуваються в національному господарстві.

9. З метою збільшення інформаційної цінності попереднього аналізу ключових характеристик слабоурбанізованих територій, запропоновано удосконалення методичних підходів до ідентифікації критеріїв позиціонування територіальних громад, за допомогою яких проводиться класифікація цільових аудиторій впливу, в увазі яких зацікавлені громади та співвіднесення власних точок диференціації з конкуруючими позиціями інших територіальних громад. Це дозволить дослідникам сформулювати належне інформаційне підґрунтя для формулювання мультикритеріального позиціонування слабоурбанізованих територій.

10. За результатами аналізу ресурсного забезпечення розвитку слабоурбанізованих територій запропоновано модифікувати комплекс характеристик території як місця потенційного розташування підприємства, які беруться до уваги інвестором при прийнятті кінцевого рішення про реалізацію інвестиційного проєкту. На відміну від існуючих характеристик, подано особливості цих територій, їх перелік розширено за рахунок м'яких характеристик, які важко піддаються квантифікації, однак є важливими складовими мультекритеріальної моделі вибору інвестором місця розташування проєкту та передбачають суб'єктність місцевої влади по їх формуванню та модифікації.

11. Існує значна кількість прийнятих та затверджених праводавчими органами місцевого самоврядування стратегічні сталого розвитку, проте фактично відсутня методичне забезпечення та відповідна практика оцінювання реалізації прийнятих стратегічних планів. З огляду на вищезазначене, розвинуто підхід до менеджменту органу місцевого самоврядування з позиції авторської розробки комплексу професійних компетенцій фахівця з економічного розвитку та організаційної структури управління маркетинговою діяльністю територіальної громади шляхом запровадження координаційного центру прийняття рішень в економічній сфері і розроблення методичних підходів до його функціонування та розміщення. Обґрунтовано, що це сприятиме підвищенню інтегральності дій місцевої влади та релевантність до умов трансформації національного господарства її рішень, які нею приймаються в рамках зусиль зі стимулювання місцевого економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєв Л.Г., 2011. Роль людського фактора в успішному працевлаштуванні *Ринок праці та зайнятість населення*. 4/2011, с. 32-35.
2. Андреев С.Н., 2009. *Маркетинг некоммерческих субъектов*. М.: Финпресс.
3. Архипенко І. М., 2019. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 2(22), с. 1-10.
4. Асоціація міст України. *Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади»*, 2021. Київ: Асоціація міст України.
5. Асоціація міст України, 2019. *Моделі місцевого економічного розвитку. Успішні практики*. Київ: Асоціація міст України.
6. Асоціація міст України. *Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5: Стратегічний план розвитку*. [online]. Доступно: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> [Дата звернення: 07.02.2022).
7. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорний Л., Глібіщук Я., 2020. *Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Практичний посібник*. Київ: КНЕУ.
8. Бальцій Ю.Ю., 2020. Щодо визначення суб'єктів місцевого самоврядування України. В: *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Правове життя сучасної України»*, Одеса, 9-23 квітня 2012 р. Т.1, с. 307-310.
9. Берданова О., Вакуленко В., 2012. *Стратегічне планування місцевого розвитку*. Київ: DESPRO.
10. Берданова О. Ресурсне забезпечення регіонального та місцевого розвитку: матеріали до курсу «Базове навчання кандидатів на участь у мережі». *Всеукраїнська мережа фахівців та практиків з регіонального і місцевого*

розвитку. [online]. Доступно: https://regionet.org.ua/files/05.RLD_Resource_Berdanova_Materials_UA.pdf.

11. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф., 2017. *Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади*. Київ: Інститут громадського суспільства.

12. Бистряков І.К., 2014. Територіальний природно-ресурсний капітал у забезпеченні конкурентоспроможності економіки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 3(107), с. 200-209.

13. Білоноженко В.М., Гнатюк І.С., Дятчук В.В., Неровня Н.М., Федоренко Т.О., 2003. *Словник фразеологізмів української мови*. Київ: Наукова думка.

14. Блейклі Е.Дж., 2002. *Планування місцевого економічного розвитку*. Львів: Літопис.

15. Блини М. 2002. Обзор современной теории. В: И. Стюарт, Д. Гринэуэй, М. Блини. *Панорама экономической мысли конца XX ст. Т.1.*, ред. СПб.: Универсальная библиотека. Экономика. С. 173-191.

16. Бобровник Д. О., 2019. Глобалістський потенціал територіальної громади: теоретичні підходи до визначення. *Часопис Київського університету права*, 2, с. 79-85.

17. Бобровський О.І., 2011. Територіальні громади як суб'єкт публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: Державне управління*. 2(4), с. 32-44.

18. Бобровська О.Ю., 2016. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Regional and municipal government*, 3(29), с. 74-85.

19. Бобровська О. Ю., Крушельницька Т. А., Матвеева О. Ю., Трещов М. М., Шевченко Л. Г., 2018. *Управління фінансовими ресурсами та бюджетом територіальних громад*. Дніпро: ГРАНІ.

20. Бобух І.М., 2018. *Національні та глобальні детермінанти економічного зростання України*. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України».

21. Богачов С.В., Мельникова М.В., Устименко В.А. та ін., 2015. Економіко-правові проблеми розвитку великих міст та агломерацій в Україні: монографія. Харків: НТМТ.

22. Бойко Н.І., Васильченко Г.В., Гірчак І.Я. та ін., 2019. Моделі місцевого економічного розвитку. Успішні практики, [online]. Доступно: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> [Дата звернення 15.03.2022].

23. Бойченко Е.Б., 2015. *Відтворення продуктивних сил в контексті розвитку регіонального соціуму: питання теорії, практики, діагностики*. Київ: Хай-Тек-Прес.

24. Бондар Л.Р., 2013. Сутність понять «територіальні активи» та «територіальний капітал» як базових елементів процесу капіталізації. *Ефективна економіка*, 4. [online]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1973> [Дата звернення: 04.02.2022].

25. Бондаренко В. М., Шершун К.О., 2012. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*, 2(36), с. 66–73.

26. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін., 2012. *Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України*. Київ: ТОВ «Софія».

27. Борисова Т., 2016. *Маркетинг некомерційних суб'єктів: теорія, методологія, практика* дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Тернопіль.

28. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., та ін., 2017. *Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг*. Київ: Інститут громадського суспільства.

29. Брайсон Д.М., 2004. *Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій*. Львів: Літопис.

30. Братаніч Б.В., 2007. Філософія маркетингу як когнітивний феномен. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»,* 29, с. 67-71.
31. Буднікевич І. М., 2011. Роль концепції партнерського маркетингу в забезпеченні сталого розвитку міста. *Регіональна економіка.* 3, с. 44–53.
32. Буднікевич І.М., Гавриш І.І., 2016. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів. *Регіональна економіка,* 3, с. 76-85.
33. Булавинець В., Карпишин Н., 2019. Фінансовий потенціал територіальних громад: сучасний стан і перспективи. *Світ фінансів.* 4(61), С. 96-100.
34. Буряк П. И., 2009. Основы экономики крупного города. М.: Экономика. 647 с.
35. Буряченко А.Є., 2013. *Фінансовий потенціал регіонального розвитку: монографія.* Київ: КНЕУ.
36. Вакуленко В., Гринчук Н., Борщ Г., та ін., 2020. *Місцевий економічний розвиток: посібник для викладача.* [online]. Доступно: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/LED-Manual-for-trainers_June_2018.pdf [Дата звернення 15.02.2022].
37. Варченко О., 2021. Визначення головних чинників конкурентоспроможного розвитку регіону. *International Independent Scientific Journal.* 23-2, с. 7-12.
38. Василик О., Василик Д., 2002. Теоретичні засади використання бюджету в державному регулюванні. *Фінансово-кредитні важелі державного регулювання економіки,* с. 5-14.
39. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н., 2015. *Планування розвитку територіальних громад.* Київ: Ві-Ен-Ей.
40. Великокопанівська територіальна громада. *Кафе «Ромашка» відкривається.* [online]. Доступно: <https://vkopanivska-gromada.gov.ua/news/1584086706/> [Дата звернення: 07.02.2022].

41. Возняк Г., 2018. Фінансова децентралізація та стале ендегенне зростання регіонів: формалізація напрямів впливу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2(59), с. 49-59.

42. Войтенко, А. Б., Якобчук, В. П., & Плотнікова, М. Ф., 2019. Децентралізація: шлях від об'єднання до розвитку ОТГ. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, с. 32-39.

43. Всеукраїнська асоціація ОТГ. *Керуючий справами – оберіг органу місцевого самоврядування та його інституційна пам'ять*. [online]. Доступно: <https://hromady.org/керуючий-справами-оберіг-органу-мі/> [Дата звернення 15.02.2022].

44. Газарян А., 2005. *Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов*. Київ: Самвидав.

45. Гальків Л., Галаз Л., Денбіцка Й., 2019. Теоретичні засади та інституційне середовище розвитку медичного туризму в системі чинників попередження втрат людського капіталу. *Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*, 7(4), с. 26-35.

46. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П., 2006. *Стратегическое управление*. М.: ОМЕГА-Л.

47. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., 2018. Обґрунтування місця та ролі органу місцевого самоврядування у формуванні економічного профілю громади. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції*, Львів, 25 листопада 2018 р. : до 200-річчя Національного університету «Львівська політехніка».

48. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилуох О. Я., 2021. Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19: перспектива логістичного оператора, клієнта та слабоурбанізованої території. *Приазовський економічний вісник*. 4 (27), С. 62–67.

49. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Карий Н. І., 2016. Управління органами місцевого самоврядування в Україні в умовах турбулентності навколишнього

середовища. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції*, Львів, 3–5 листопада 2016 р.: до 200-річчя Національного університету «Львівська політехніка».

50. Гірняк Д. М., Глухова В. І., Кравченко Х. В., 2021. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*, 1. [online]. Доступно: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8528> [Дата звернення: 19.01.2022).

51. Глазычев В., 2011. *Политическая экономика города*. М.: Академкнига.

52. Глазов О., 2022. Методико-прикладні засади співпраці територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*, 2, с. 161-166.

53. Глейзер Э., 2010. *Триумф города. Как наше величайшее изобретение делает нас богаче, умнее, экологичнее, здоровее и счастливее*. М: Вильямс.

54. Глибоцька ТГ, 2021. *Стратегія сталого розвитку Глибоцької ТГ на 2021-2029 роки*. В: Н. Глинський, В. Одзімек, О. Процак. [online]. Доступно: <https://hlyboka-gromada.gov.ua/strategiya-stalogo-rozvitku-12-18-10-01-02-2022/> [Дата звернення: 04.06.2022].

55. Глинський Н.Ю., 2011. Маркетинг міста у формуванні сприятливого бізнес-середовища. *Збірник наукових робіт ХНЕУ «Управління розвитком»*, 4(101). - с. 64-65.

56. Глинський Н.Ю., 2012а. Маркетингове дослідження можливостей малих міст Львівської агломерації у формуванні інтегрованої системи маркетингового управління. *Формування ринкової економіки : збірник наукових праць КНЕУ*, 28. с. 325–337.

57. Глинський Н.Ю., 2018. Місцеве самоврядування як активний суб'єкт господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*, 892, с. 272-278.

58. Глинський Н.Ю., 2012б. Організаційно-інституційні зміни містообслуговуючого комплексу в умовах ринкової економіки. *Вісник*

Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Логістика», 735, с. 47-54.

59. Глинський Н.Ю., 2021. Особливості управління слабоурбанізованою територією в Україні. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки», 6, с. 108-111.*

60. Глинський Н., 2022а. *Стратегії розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства: монографія.* Львів: Видавництво Львівської політехніки.

61. Глинський Н. Ю., 2012. Оцінювання можливостей співпраці міст Львівської агломерації в економічній сфері. *Маркетинг в Україні: збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 14 грудня 2012 р. – 2012. – С. 33-35.*

62. Глинський Н. Ю., 2022б. Характеристика поняття «місцевий розвиток» через призму трансформації національного господарства України. *Економіка та суспільство. – Вип. 38.*

63. Глинський Н.Ю., Бончик Ю.С., 2014. Соціальні мережі як канал маркетингової комунікації. *Регіональний збірник наукових праць «Прометей», 23.11. - с. 352–359.*

64. Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012а. Застосування маркетингової концепції для підвищення інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. 22(10]. С. 163-169.*

65. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., 2012б. Інтегруюча роль маркетингової концепції у підвищенні інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації. *Маркетинг та брендинг територій: проблеми регіонального розвитку: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (Чернівці, ЧНУ, 5-6 жовтня 2012р.), с. 50-51.*

66. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., 2020. Слабоурбанізовані території в Україні: актуальність проблеми маркетингового дослідження. В: *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-*

практичної конференції, Львів, 22 жовтня 2020 р.: до 75-річчя кафедри маркетингу і логістики.

67. Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012в. Формування комплексу маркетингу малих міст Львівської агломерації. *Збірник наукових праць з економічних та юридичних наук «Наукові записки Львівського університету бізнесу та права»*, 9, с. 22-27.

68. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., 2012г. Характеристика Львівської агломерації як мегатовару. *Тези доповідей IX міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 8-10 листопада 2012р.)*, с. 79-81.

69. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Кобилух О. Я., 2018. Визначення суб'єктів та об'єктів управління в територіальному маркетингу. *Інфраструктура ринку*. № 17, С. 272-277.

70. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б. 2013. Ланцюг поставок та формування доданої вартості на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія «Логістика», 762. - с. 41–47.

71. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012а. Дуалізм територіальної громади в контексті маркетингу міста. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*, 127, с. 89-95.

72. Глинський Н. Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012б. Роль громади міста у територіальному маркетингу. В: *Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи»*, Харків, 9-23 квітня 2012 р.

73. Глинський Н. Ю., Гірна О.Б., Мороз М., 2022. Формування інформаційного середовища в територіальній громаді з метою стимулювання економічної активності місцевих економічних агентів. В: *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 16 березня 2022 р.

74. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Савченко Ю.Т., 2019. Зміна парадигми управління слабоурбанізованими системами в умовах адміністративно-територіальної реформи, *Інтелект-XXI*, 6(1), с. 44–50.

75. Глинський Н. Ю., Карачевська Н. А., 2012 Маркетингові комунікації у формуванні іміджу міста. В: *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: електронний додаток до матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, Харків, 11-12 травня 2012 р.

76. Глинський Н.Ю., Карачевська Н.А., 2013. Проблеми та перспективи інтернет-реклами в Україні. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 23.11, с. 352-359.

77. Глинський Н.Ю., Карий О.І., 2015. Маркетингова концепція управління розвитком міста. *Науковий вісник МДУ. Серія Економіка*, 1(3), с. 155-160.

78. Глинський Н. Ю., Карий О.І., 2019. Об'єднання зусиль територіальних громад з метою використання їх туристично-рекреаційного потенціалу. *Ефективна економіка*, 6. с. 44–50.

79. Глинський Н.Ю., Карий О.І., Дриль О.І., 2013. Чинники соціально-економічного розвитку малих населених пунктів Львівської агломерації (на прикладі Великого Любеня). *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2, с. 276-286.

80. Глинський Н. Ю., Крикавський Є.В, 2022. Обґрунтування ринкового підходу до управління слабоурбанізованими територіями в умовах трансформації національного господарства. *Інфраструктура ринку*. 66, С. 56-60.

81. Глинський Н. Ю., Маляр Р., Іваницький Р. 2022. Моделювання процесу вибору локалізації інвестиційного проєкту: ринковий аспект. *Академічні візії*. 8-9/2022, С. 29-38.

82. Глинський Н. Ю., Мороз М., 2021 Формування інструментарію маркетингових комунікацій слабоурбанізованих територій. В: *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 24 березня 2021 р.

83. Гончаренко М., 2014. Механізми формування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*, 1. с. 59-66.

84. Голубков Е.П., 2001. *Маркетинг: Словарь-справочник*. М.: Дело.

85. Готра В.В., Ковач А.Я., 2021. Вплив процесу децентралізації на розвиток сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Економіка, 1, с. 30-37.

86. Григор'єва Х.А., 2015. *Переробна кооперація в сільському господарстві України: правове регулювання та організація діяльності*. Одеса: Юридична література.

87. Гринчук Н., 2014. Формування територіальних маркетингових стратегій: матеріали до курсу. Всеукраїнська мережа фахівців та практиків з регіонального і місцевого розвитку. [online]. Доступно: http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynchuk_Materials_UA.pdf [Дата звернення 22.12.2021].

88. Грובהва В. П. Класифікація суб'єктів системи місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 17, с. 135 -144.

89. Данилишин Б., Веклич О., 2008. Україна в міжнародних рейтингах сталого розвитку. *Економіка України*, 7, с. 13–23.

90. Данилишин Б., Дорогунцов С., Міщенко В., Коваль Я., Новоторов О., Паламарчук М., 2011. *Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України*. Київ: Рада по розміщенню продуктивних сил України.

91. Данилишин Б., Чижова В., 2004. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України. *Економіка України*, 3, с. 4–11.

92. Дейнека А.М., 2009. Застосування SWOT – аналізу для розробки сценаріїв розвитку лісового сектора економіки. *Ефективна економіка*, 3, с. 228-238. [online]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=77> [Дата звернення: 14.05.2021].

93. Декрет Кабінету Міністрів України № 1392 від 04.11.2011 «Про прибутковий податок з громадян»: втратив чинність. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-92#Text> [Дата звернення: 12.05.2021].

94. Державне служба статистики України. *Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2012-2021 роках*. [online]. Доступно: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm [Дата звернення: 09.02.2022].

95. Державний служба статистики України, 2021. *Чисельність наявного населення*. [online]. Доступно: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html [Дата звернення: 14.05.2021].

96. Державна служба статистики України. *Динаміка капітальних інвестицій*. [online]. Доступно: <https://ukrstat.gov.ua/> [Дата звернення: 13.05.2021].

97. Децентралізація в Україні. *Аналітика і моніторингу: місцеві бюджети*. [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/finance/analitika-ta-monitorynhu> [Дата звернення: 26.08.2021].

98. Децентралізація в Україні, 2022. *Економічна та соціальна реанімація громад: ефективні відповіді на виклики війни*. [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/15326> [Дата звернення: 09.05.2022].

99. Децентралізація дає можливості. *Міжмуніципальне співробітництво як фактор єднання громад Вінниччини* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/10918> [Дата звернення: 04.04.2020].

100. Децентралізація в Україні. *Міжмуніципальне співробітництво - у Чернігові вивчали польський досвід*. [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/11029> [Дата звернення: 12.10.2021].

101. Децентралізація в Україні. *Міські агломерації: великим містам і навколишнім громадам варто усвідомити, що спільні проблеми можна вирішити лише у співпраці* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/15371> [Дата звернення: 05.08.2021].

102. Децентралізація дає можливості. *На Вінниччині підписали Меморандум щодо розвитку туристичного потенціалу в Северинівській та Барській ОТГ.* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/9200> [Дата звернення: 04.04.2020].

103. Децентралізація дає можливості. *На Львівщині з'явився новий туристичний кластер «Львівське Опілля»* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/12162> [Дата звернення: 04.04.2020].

104. Децентралізація дає можливості. *На Полтавщині презентували маршрут кластера зеленого туризму* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/9211> [Дата звернення: 04.04.2020].

105. Децентралізація дає можливості. *На Полтавщині ОТГ презентували маршрути сільського зеленого туризму* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/9721> [Дата звернення: 04.04.2020].

106. Децентралізація в Україні, 2021. *Перелік територіальних громад.* [online]. Доступно: <https://atu.decentralization.gov.ua/> [Дата звернення: 09.02.2022].

107. Децентралізація в Україні. *Процеси співробітництва та об'єднання громад зберігають темпи, - В'ячеслав Негода про дані моніторингу децентралізації.* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/6896> [Дата звернення: 12.10.2021].

108. Децентралізація дає можливості. *Чи може громада зробити туризм прибутковим бізнесом?* [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/9924> [Дата звернення: 04.04.2020].

109. Джекобс Дж., 2011. *Жизнь и смерть больших американских городов.* М.: Новое издательство.

110. Джурик Х.Б., 2022. *Фінанси територіальних громад: автореф. дис. ... к.е.н.: спец. 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; Львів: НУ «Львівська політехніка».*

111. Димченко О.В., 2009. *Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління.* Харків: ХНАМГ.

112. Добуш Ю.Я., 2014. *Регіональний маркетинг розвитку бальнеологічних курортів*: автореф. дис. ... к.е.н.: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Луцьк.: ЛНТУ.

113. Довгаль О. В., Моїсєєва Н. І., 2019. Оцінка сучасного стану туристично-рекреаційного потенціалу сільських територій регіону. *Агросвіт*, 5, с. 32-40.

114. Долішній М., 2002. Про рівномірність економічного розвитку регіонів України. *Регіональна економіка*, 2, с. 7-17.

115. *Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: аналітичний звіт*. [ONLINE]. ДОСТУПНО: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Reportregion-by-region_ukr_F1.pdf [Дата звернення: 13.05.2021].

116. Дробышевская Т.В., 2005. *Основы городской политики: монография*. Донецьк.

117. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. Долішнього НАНУ», 2021. *Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь*. В: І.З. Сторонянська. Львів: ІРД НАНУ.

118. Дудзяк О.А., 2019. *Відновлення і розвиток сільських територій України в умовах євроінтеграції: монографія*. Кам'янець-Подільський: Подільський державний університет.

119. *Європейська хартія місцевого самоврядування (офіційний переклад)*. [online]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036/print [Дата звернення: 04.04.2022].

120. Єдинак Я.Б., 2017. Повноваження районних у місті адміністрацій та їх інституційне забезпечення. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2(18), с. 1-15.

121. Жаліло Я., 2018. Проблеми формування інклюзивного розвитку регіонів України в умовах європейської інтеграції. *Регіональна економіка*, 13, с. 10-20.

122. Жовнірчик Я.Ф., 2010. Ресурсне забезпечення місцевого і регіонального розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, № 9, с. 75-77.
123. Заблоцька І., Рогозян Ю., 2020. Моніторинг стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад України в контексті їхнього позиціонування. *Економіка та право*, 1, с. 46-56.
124. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. *Фінансово-економічний словник*. Львів: Львівська політехніка, 2011. 844 с.
125. Занадворов В.С., Занадворова С.В., 2004. *Економіка города*. М.: Академкнига.
126. Запара Л.А., 2010. Сутність та необхідність стратегічного планування. *Економіка АПК*, 24, с. 36-39.
127. Запорізька обласна державна адміністрація, 2021. *Методичні рекомендації щодо супроводу інвестора у Запорізькій області*. [online]. Доступно: <https://www.zoda.gov.ua/article/2303/metodichni-rekomendatsiji-shodo-zaluchennya-ta-suprovodu-investoriv-u-zaporizkiy-oblasti.html> [Дата звернення: 04.12.2021].
128. Засадко В. В., 2016. Урбанізаційні тенденції в Україні в контексті загроз економічній безпеці. *Стратегія розвитку України*, 1, с. 124-129.
129. Земельний кодекс України № 2768-III від 16.11.2021. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> [Дата звернення: 08.01.2022].
130. Зінченко Т.Є., 2012. Концептуальні основи формування міських агломерацій. *Ефективна економіка*, 6. [online]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1204> [Дата звернення: 15.05.2021].
131. Зозульов О., Василенко А., 2017. Схема аналізу поведінки споживачів на промисловому ринку. *Маркетинг в Україні*, 1, с. 24-31.
132. Івченко Л. О., Колісніченко Г. С., 2019. Туристично-рекреаційний потенціал Херсонського регіону з точки зору інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*, 2, с. 71-78.

133. Інститут громадянського суспільства. *Місцевий економічний розвиток та його планування*, 2010. [online]. Доступно: <https://www.csi.org.ua/publications/mistsevyj-ekonomichnyj-rozvytok-ta-jog/> [Дата звернення 15.03.2022].

134. Інститут громадського суспільства, 2019. *Форми та методи співробітництва «місто-село»*. [online]. Доступно: <https://www.csi.org.ua/news/formy-ta-metody-spivrobitnytstva-misto-selo/> [Дата звернення: 04.04.2020].

135. *Інституційні важелі розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації управління: аналітична записка*. [online]. Доступно: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-08/vazheli_rozvutku-a6b6a.pdf [Дата звернення: 29.10.2021].

136. *Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади*. В: В. М. Олуйко, ред. Київ: Ваіте, 2017.

137. Іщук С.І., 2002. *Розміщення продуктивних сил: теорія, методи, практика*. Київ: Європейський університет.

138. Кабінет Міністрів України, 2019. *Доповідь про стан реалізації генеральної схеми планування території України за 2018 рік*. Київ: Міністерство розвитку громад і територій. 2019.

139. Кабінет Міністрів України, 2020. *Методика формування спроможних територіальних громад*. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#n10> [Дата звернення: 17.09.2021].

140. Казанцева А.О., 2018. Поняття та види комунальних послуг: проблеми правового визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*, Т.1, 48, с. 152-155.

141. Карий О., 2012. Аномія громад: наслідки для стратегічного планування розвитку малих і середніх міст. *Актуальні проблеми економіки*, 10, с. 160-167.

142. Карий О.І., 2011. *Комплексний розвиток міст: теорія та методологія стратегічного планування: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

143. Карий О. І., 2015. Перетворення мешканця міста на просумента у процесі стратегічного планування розвитку міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с. 32-44.

144. Карий О.І., 2009. Складові комплексу маркетингу в маркетингу міста: аналіз підходів до визначення. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*, 469, с. 64-69.

145. Карий О.І., 2013. *Стратегічне планування комплексного розвитку малих і середніх міст*, практика дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05. Львів.

146. Карий О.І., 2007. *Стратегічне планування розвитку міста*. Львів: ЗУКЦ.

147. Карий О.І., Панас Я.В., 2015. *Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування*. Київ: ВіЕнЕй.

148. Карлін М.І., 2016. Досвід функціонування спеціальних економічних зон у постсоціалістичних країнах та можливості його застосування в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*, 3(31), с. 126-132.

149. Кармазіна М., Шурбована О., 2006. „Інститут” та „інституція”: проблема розрізнення понять. *Політичний менеджмент*, 4, с. 10-19.

150. Кириленко О.П., 2014. *Місцеві фінанси*. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ.

151. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В., 2015. *Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій*. Київ: Асоціація міст України.

152. Клебанова Т.С., Чаговець Л.О., Панасенко О.В., 2011. *Нечітка логіка та нейронні мережі в управлінні підприємством*. Київ: ІНЖЕК.

153. Ключко Т., 2013. Сучасні особливості процесів субурбанізації. *Географія*, 1(61), с. 63-66.

154. Ключевський В.І., 2019. Органи місцевого самоврядування в Україні: історичний аспект та нагальні проблеми сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 6, с. 102-108.

155. Кльоба Т.Л., 2018. Суть та значення ендогенно-орієнтованого розвитку регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 1(129), с. 46-52.
156. Ковінчук О., 2013. Територія як об'єкт управління спрямованого на розвиток. *Актуальні проблеми державного управління*, 3, с. 88-90.
157. Кожина А.В., 2018. Інклюзивний місцевий розвиток: поняття та сутнісні характеристики. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України*, 2, с. 55-68.
158. Колісніченко Н., 2015. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 16, с. 296-309.
159. Конопницький В., Філіна Г., 2007. *Економічний словник*. Київ: Горизонти.
160. Коркуна О.І., Цільник О.Я., 2014. Конкурентоспроможність міських агломерацій: світові тренди та перспективи формування в Україні. *Економічні інновації*. 57, с. 283-296.
161. Косар Н., Мних О., Крикавський Є., Леонова С., 2019. *Маркетингові дослідження*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
162. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн П., 2005. *Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы*. СПб.: Стокгольмская школа экономики.
163. Красносільська ОТГ., 2018. *Стратегія сталого розвитку Красносільської об'єднаної територіальної громади*. В: П. Мавка, О. Карого, Н. Глинського, ред. Красносілка: Самвидав.
164. Краус К. М., Краус Н. М., Поченчук Г. М., 2021. Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. *Ефективна економіка*, 9. [online]. Доступно: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/84.pdf [Дата звернення: 10.12.2021].

165. Краюшкін В. А., 2009. Дослідження сутності поняття «місія» для систем із соціальною складовою. *Економіка та держава*, 3, с. 88-90.
166. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., 2004. *Промисловий маркетинг*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
167. Круглов В.В., 2018. Територіальний маркетинг як інструмент розвитку державно-приватного партнерства. *Право та державне управління*. Т. 2, 1(30), р. 86-91.
168. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я., 2012. *Менеджмент*. Київ: Академвидав.
169. Кукель Г.С., Роледерс В.В., Семчук І.В., 2020. Оцінка зайнятості в сільському господарстві України. *Проблеми системного підходу в економіці*, 1(175), с. 47-51.
170. Куліш П., 2015. Функції сучасної держави у сфері розвитку місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11. [online]. Доступно: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=924> [Дата звернення 15.02.2022].
171. Кульчицька Х. Б., Предко Л. С., 2018. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту в поліграфії. *Поліграфія і видавнича справа. Технічні науки*, 1(75), с. 51-60.
172. Куриляк М., 2016. Територіалізація і територіальний капітал в системі регіональної політики Європейського Союзу. *International relations, part "Economic Sciences"*, 7. [online]. Доступно: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3360 [Дата звернення: 03.02.2022].
173. Куценко Т., Сіренко Я., 2019. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. *Макроекономічне оцінювання публічного сектору в антикризовому управлінні: матеріали наук. прикладних дослідж. освіт.-проф. програми 281 «Публічне управління та адміністрування» за 2017–2018 рр.*, с. 125-152. [online]. Доступно: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/30350?show=full> [Дата звернення: 14.09.2021].

174. Ланде Д.В., Фурашев В.М., 2012. *Основи інформаційного і соціально-правового моделювання*. Київ: ТОВ «ПанТот».

175. Левченко О., Величко Н., Ковшун Л. *Партисипативний підхід та практики на рівні громади*. [online]. Доступно: <https://www.hubs.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/partysupatyvnyj-pidkhid.pdf> [Дата звернення: 08.05.2021].

176. Лепьошкіна Т.Я., 2012. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 8. [online]. Доступно: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=452> [Дата звернення: 09.01.2022].

177. Лиховід Н., 2017. Дослідження наслідків та ефектів міграційних процесів України. *Публічне управління та розвиток*, 4. [online]. Доступно: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1058> [Дата звернення: 26.08.2021].

178. Ліпенцев А. В., 2014. Розвиток клієнтоорієнтованої організаційної культури в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 39, с. 130-144.

179. Лозинський Р., Костюк І., 2011. Сучасні межі Львівської агломерації. *Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка. Серія: Географія*. 2(30), с. 55-60.

180. Лукьянченко А.А., 2008. Методологические основы функционирования градообслуживающей сферы в системе городской экономики. *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*, с. 552–560.

181. Люльчак З.С., Вишньовська Х.М., Вишньовська С.М., 2012. Роль кластеризації в створенні ефективного механізму оптимізації ланцюгів вартості. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (8-10 листопада, Львів)*, с. 258-259.

182. *Львівська область. Об'єднані громади області*. [online]. Доступно: <https://gromada.info/region/Львівська-область/> [Дата звернення: 09.01.2022].

183. Майданник О., 2018. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*, 1, с. 55-59.

184. Макар О. П., Дулин, І. С. Ільницька-Гикавчук Г. Я., Чорненька Н. В., 2018. Теоретичні аспекти дослідження туристично-рекреаційного потенціалу західного регіону України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6(1), с. 54-59.

185. Макаренко М.В., 2020. Визначення головних чинників конкурентоспроможного розвитку регіону. *Економічна наука*. 5, с. 6-9.

186. Максименко А. О., 2020. Роль інформаційного наповнення вебсайтів ОТГ у процесі формування центрально-периферійних взаємодій. *Бізнесінформ*, 10, с. 233-240.

187. Мамонов К. А., Кадничанський М. В., 2013. *Стратегічний аналіз*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова.

188. Маманова Т. В., Гладка О. М., 2020. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 1(44), с. 86-91.

189. Маруняк Є., Лісовський С., Голубцов О., 2021. *Дослідження впливу концентрації сільськогосподарських земель на довкілля та суспільство в Україні*. Київ: Екодія.

190. Машіка Г., 2019. Базові тригери стратегічного розвитку туристично-рекреаційного потенціалу карпатського регіону. *Наукові записки ТНПУ ім. Володимира Гнатюка. Серія: географія*, Т. 46, № 1, с. 119-129.

191. *Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади*. [online]. Доступно: <http://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf> [Дата звернення: 13.05.2021].

192. Михайлів Х., 2010. Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем. *Економічний аналіз*, 7, с. 97-99.

193. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України. *Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого*

самоврядування станом на 10 січня 2019. [online]. Доступно: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/359/10.01.2019.pdf> [Дата звернення: 13.05.2021].

194. Міністерство фінансів України, 2020. *Виконання доходів місцевих бюджетів* [online]. Доступно: <https://mof.gov.ua/en/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv> [Дата звернення: 16.02.2020].

195. Міністерство розвитку громад і територій, 2021. *Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад.* [online]. Доступно: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reyestr/> [Дата звернення: 17.04.2020].

196. Мінцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., 2017. *Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента.* М.: Альпина-Паблицер.

197. Міста, селища, села України. [online]. Доступно: <https://mistaua.com/мапа/> [Дата звернення: 15.05.2021].

198. *Місьцеве самоврядування в Україні та зарубіжних державах: порівняльно-правові аспекти: монографія.* В: О. В. Батанова, О. В. Марцеляка, А. Берлінгуера, ред.. Київ: ОСНОВА, 2020.

199. Монастирський Г., 2005. *Методологічні підходи до управління розвитком муніципальних утворень.* Київ: Управління сучасним містом, 1, с. 243-250.

200. Мокій А. І., Антонюк К. І, Флейчук. І., Іляш О.І. Конкурентні моделі безпечного розвитку України в умовах інституціональної нестабільності та викликів глобального середовища. *Фінанси України.* 11, с. 21-37.

201. Монастирський Г. Л., 2009. Муніципальний сектор економіки: методологія дослідження. *Формування ринкових відносин в Україні,* 5, с. 9-12.

202. Музиченко-Козловська О.В., 2011. Територіальний маркетинг як чинник формування туристичної привабливості регіону. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія «Логістика», 594, с. 123-128.

203. Наталенко, Н.В., 2016. *Фінанси та бюджет громади.* Київ: ІКЦ «Легальний статус». 2016. 72 с.

204. Національний інститут стратегічних досліджень. *Забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування перед територіальною громадою: аналітична записка.* [online]. Доступно: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/zabezpechennya-vidpovidalnosti-organiv-miscevogo> [Дата звернення: 04.12.2021].
205. Несененко П. П., Артеменко О. А., Патлатой О. Є., 2017. *Сучасні економічні теорії.* Одеса: ОНЕУ.
206. Николаева Н.А., 2001. Конкурентоспособность города: взгляд зарубежных ученых. *Маркетинг в России и за рубежом*, 6, с. 69-76.
207. О'Салливан А., 2002. *Экономика города.* М.: ИНФРА-М.
208. Окландер М. А., 2002. *Проблеми формування маркетингової системи країни.* Київ: Наукова думка.
209. Окорський В. П., Сухович В. М., Цецик Я. П., 2018. *Організаційно-економічні засади реформування інститутів місцевого самоврядування та їх вплив на сталий розвиток об'єднаних територіальних громад (на прикладі Рівненської області): монографія.* Рівне: О.Зень.
210. Олейникова О.О. Бевзенко Х.С., 2014. Класифікація ризиків кластерної форми організації підприємств. *V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті»..* 10-12 грудня 2014, Одеса, с. 28-30.
211. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С., 2021. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*, 3, с. 15-27.
212. Омельчук О.І., 2020. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад в Україні. *Міське самоврядування*, Т. 31(70), 6, С. 93-97.
213. *Оптичний інтернет у селі: рівні можливості проти цифрового розриву.* [online]. Доступно: <https://mind.ua/openmind/20215090-optichnij-internet-u-seli-rivni-mozhливosti-proti-cifrovogo-rozrivu> [Дата звернення: 01.02.2022].

214. Осипов В.М., Єрмакова О.А., 2011. Формування політики конкурентоспроможності регіону на принципах саморозвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2(42), с. 78-81.

215. Осітнянко А.П., 2001. *Планування розвитку міста: монографія*. Київ: КНУБА.

216. *Основи економічної теорії: підручник*, 2008. За заг. ред. Л.С. Шевченко. Харків: Право.

217. Павлик А., Бессонова Л., 2018. *Територіальний маркетинг як важливий інструмент розвитку регіону*. [online]. ДОСТУПНО: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25237/2/MSNK_2018v2_Bessonova_L-Territorial_marketing_as_9-10.pdf [Дата звернення 22.12.2021].

218. Павлович-Сенета Я.П. 2022. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2, с. 222-226.

219. Пальчук В., 2018. Стратегія розвитку ОТГ як путівник спроможності громад. *Україна: події, факти, коментарі*, 22, с. 45-54.

220. Панкрухин А.П., 2006. *Маркетинг територій*. С-Пб: Питер, 416 с.

221. Панухник О.В., 2004. Організаційно-економічний механізм розвитку малих міст у територіально-господарській системі регіону (на прикладі Тернопільської області): дис. ... канд. екон. наук. Тернопіль.

222. Папп В., Ольшаковська Г., 2018. Туристично-рекреаційний потенціал Свалявського району. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Мукачево, 17-18 травня 2018 р.)*, с. 457-459.

223. Партнерство для розвитку міст, 2019. *Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик*. Київ: Партнерство для розвитку міст.

224. Пархоменко В., Прошко В., Мавко П., 2002. *Стратегічне планування розвитку громади: практичний посібник*. Львів: Сполом.

225. Петрович Й., Бондаренко Ю., Просович О., 2019. Інституційне середовище як важлива передумова розвитку рекреаційно-туристичної сфери. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 6(3), с. 3-15.

226. Петрушенко Ю.М., 2013. *Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду*, Т. 2. Суми: Університетська книга.

227. Пивовар П. В., Пивовар А. М., Костюк Л. П., 2021. Сучасні концепції трансформації сільських територій. *Агросвіт*, 17, с. 28-33.

228. Пиртко М.С., 2019. Маркетинг як інструмент розвитку територій об'єднаних громад. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 4(109), с. 63-68.

229. Піх О.М., 2014. Впровадження адміністративно-територіальної реформи в Україні через призму польського досвіду. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2(106), с. 231-239.

230. Плучевская Э.В., Кондратьева А.А., 2012. Застосування SWOT – аналізу для розробки сценаріїв розвитку лісового сектора економіки. *Известия Томского политехнического университета*, Т. 132, с. 85-90.

231. Погорелов Ю.С., 2012. Категорія розвитку та її експленарний базис. *Теоретичні та прикладні аспекти економіки*, 27, с. 30-34.

232. *Податковий кодекс України*. Документ № 2755-VI від 02.12.2010: чинна редакція від 21.04.2022. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/print> [Дата звернення: 12.05.2021].

233. Поліщук А.С., 2021. Економічний простір у сучасному науковому дискурсі. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні студії*, 62, с. 33-44.

234. Попело О.В., 2016. Ретроспектива теоретичних підходів до розміщення продуктивних сил та її вплив на сучасні процеси їх модернізації в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2(6), с. 218-237.

235. Портер М. 2010. *Конкуренція*. М: Вільямс.

236. *Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних*

громад [online]. Доступно: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/metodychni-rekomendacziyi-shhodo-poryadku-rozroblennya-zatverdzhennya-realizacziyi-provedennya-monitoryngu-ta-oczynuvannya-realizacziyi-strategij-rozvytku-terytorialnyh-gromad.pdf> [Дата звернення: 15.11.2021].

237. *Правова допомога. Неприбуткові організації. Види та нормативне регулювання.* [online]. Доступно: <https://pravdop.com.ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/nepribilnie-organizacii-vidi-i-normativnoe-regulirovanie/> [Дата звернення: 08.05.2021].

238. *Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій.* Закон України № 2389-IX від 09.07.2022. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n7> [Дата звернення: 11.07.2022].

239. *Про державно-приватне партнерство.* Закон України № 2404-VI від 01.07.2010: чинна редакція від 16.12.2020 [Дата звернення: 08.01.2022].

240. *Про доступ до публічної інформації.* Закон України № 2939-VI від 13.01.2011: чинна редакція від 27.01.2022. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [Дата звернення: 12.03.2022].

241. *Про засади державної регіональної політики.* Закон України № 156-VIII від 05.02.2015: чинна редакція від 09.07.2022. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [Дата звернення: 11.07.2022].

242. *Про індустриальні парки.* Закон України № 5018-VI від 21.06.2012: чинна редакція від 07.09.2021. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> [Дата звернення: 12.12.2021].

243. *Про місцеве самоврядування в Україні.* Закон України № 889-IV від 21.05.1997: чинна редакція від 16.12.2021. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [Дата звернення: 12.05.2021].

244. *Про податок з доходів фізичних осіб*. Закон України № 889-IV від 04.11.2011: втратив чинність. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-15> [Дата звернення: 12.05.2021].

245. *Про стратегічну екологічну оцінку*. Закон України № 2354-VIII від 20.03.2018: чинна редакція від 09.07.2022 [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> [Дата звернення: 12.12.2021].

246. Рибачук В.Л., 2012. Зарубіжний досвід формування та управління ринком житлово-комунальних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. [online]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_5_17 [Дата звернення: 20.01.2022].

247. Ринейська Л.С. Кластери у сучасній глобальній економіці. *Ефективна економіка*, 5. [online]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4971> [Дата звернення: 10.12.2021].

248. Розпорядження Кабінету Міністрів України №333 від 01.04.2014 «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [Дата звернення: 13.05.2021].

249. Ромат Є. В., Гаврилечко Ю. В., 2018. *Маркетинг у публічному управлінні: монографія*. Київ: КНЕУ.

250. Рось О.Г., 2019. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Державне управління*, 19, с. 97-100.

251. Руда М. В., Мазурик М.М, 2021. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 3(1), с. 204-211.

252. Руденко О.М., Козюра І.В., Ткаленко Н.В., Маргасова В.Г., 2016. *Історія та теорія місцевого самоврядування*. Київ: Кондор.

253. Русанова І., Склярєва І., 2011 Львівська агломерація в територіальній організації області. *Досвід та перспективи розвитку міст України*. 20, с. 86-95.

254. Савченко А. О., 2015. Поняття, значення та система адміністрування податків в Україні. *Право.ua*, 3, с. 147-152.

255. Саєнко П.О., 2016. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, № 7, с. 594-598.

256. Сачук Т.В., 2009. *Територіальний маркетинг*. СПб.: Питер.

257. Сах Д., Полтавець Д., 2012. *Практичний посібник для організацій громад (органи самоорганізації населення, кооперативи, організації співвласників багатоквартирних будинків, об'єднання громадян)*. Київ: Місцевий розвиток, орієнтований на громаду.

258. Свэйм Р., 2011. *Стратегии управления бизнесом Питера Друкера*. СПб: Питер.

259. Семиноженко В. П., Данилишин Б. М., 2005. *Новий регіоналізм*. Київ: РВПС.

260. Синяк Д. *Вітаміни для розвитку громади. Як Северинівська ОТГ вирушила «Яблуневим шляхом», і що з цього вийшло*. [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/news/12292> [Дата звернення: 04.04.2020].

261. Сільське населення України за 10 років скоротилося на 16%. *Укрінформ*. [online]. Доступно: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2736219-silске-naselenna-ukraini-za-10-rokiv-skorotilosa-na-16-ekspert.html> [Дата звернення: 14.05.2021].

262. Сірик З.О., Панухник О.В., Білик Р.Р., 2020. Внутрішньо-ресурсний потенціал місцевого самоврядування: особливості використання. *Український журнал прикладної економіки*, Т 5, 3, с. 26-41.

263. Славкова О.П., Галіченко І.Ф., 2018. Шляхи покращення якості надання соціальних послуг. *Trends of development modern science and practice: conference proceedens.*, November 16-19., Stockholm, pp. 265-267.

264. Сментина Н. В., 2020. Економічний профіль територіальної громади як інструмент активізації місцевого економічного розвитку. *Академічний огляд*, 2(53), с. 29-37.

265. Сментина Н, Фіалковська А., 2019. *Стратегічне планування місцевого розвитку*. Київ: ФОП Гуляєва В.М.

266. Смерічевський С.Ф., Сібрук В.Л., 2006. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України. *Причорноморські економічні студії*. 26-2, с. 55-59.

267. Спасів Н.Я., 2019. Система місцевого самоврядування: науковий потенціал пізнання. *Науковий всник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 23(2), с. 95-99.

268. Степаненко А.В., Омельченко А.А., 2019. Міські агломерації як форма сучасного світового процесу урбанізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 3(108), с. 184-192.

269. Сторонянська І. З., Пелехатий А. О., 2014. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи. *Регіональна економіка*, №3, с. 228-238.

270. Стрижак О.О., 2013. Дихотомія формальних та неформальних інститутів. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 20-25.

271. Сухоруков А.І., Харазішвілі Ю.М., 2012. *Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України*. Київ: НІСД.

272. *Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія*. В: В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської, ред. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАНУ, 2020.

273. Термоса І.О., 2017. Сутність сталого розвитку та його особливості в контексті сільських територій. *Економіка та управління національним господарством*, 19, с. 33-37.

274. Тищук Т. А., Харазішвілі Ю. М., Іванов О. В., Прилипко Ю. І., Флейчук М. І., Будніченко Ю. М., Радіца О. А. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання: аналіт. доп. / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень.

275. Ткачук, А., 2013. *Децентралізація влади: від потреби до реалізації*. Київ: ІКЦ «Легальний статус». 2013. 116 с.

276. Ткачук А., 2016. *Місцеве самоврядування і децентралізація. Законодавство*. Київ: Легальний статус.
277. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П., 2016. *Стратегічне планування в громаді*. Київ: УКЦ «Легальний статус».
278. Ткачук А. Ф., Наталенко, Н. М., 2016. *Про бюджет і не тільки. Спеціально для територіальних громад*. Київ: ІКЦ «Легальний статус».
279. Толкованов В., 2014. Реалізація реформ місцевого самоврядування в європейських країнах: досвід для України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 14, с. 209-219.
280. *Урбаністична Україна: в епіцентрі просторових змін*. В: за ред. К. Мезенцева, Я. Олійника, Н. Мезенцевої Київ: Фенікс, 2017. 438 с.
281. Усть-Путильська територіальна громада Чернівецької області. *Дорадчі органи*. [online]. Доступно: <https://ustputylska-gromada.gov.ua/doradchi-organi-14-51-42-31-10-2019/> [Дата звернення: 10.12.2021].
282. Утвенко В.В., 2011. *Регіональний маркетинг*. Київ: МАУП.
283. Утвенко В.В., 2017. *Теорія та історія місцевого самоврядування*. Київ: Персонал.
284. Федоренко В. Л., Чернеженко О. М., 2017. *Конституційні моделі місцевого самоврядування у державах-учасницях ЄС, Швейцарії та Україні*. Київ: Ві-Ен-Ей.
285. Центр економічної стратегії. *Як фінансування комунальних підприємств спотворює конкуренцію?* [online]. Доступно: <https://ces.org.ua/how-does-utility-financing-impairs-competition/> [Дата звернення: 19.01.2022].
286. Чернеженко О., 2018 Розвиток процесу децентралізації в Румунії. *Конституційне право*, 6, с. 216-222.
287. Шамборовський Г.О., 2013. Розвиток кейнсіанства та відродження лібералізму в ХХ ст. *Економічна наука*, 16, с. 36-39.
288. Шамборовський Г.О., 2016. Політика протекціонізму в трансформаційних економіках. *Схід. Економічні науки*, 4(144), с. 46-51.

289. Шаров Ю.П., 2002. *Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті*: автореф. дис. ... доктора екон. наук : 08.00.02. Київ.

290. Шаров Ю. П., 2001. *Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія*. Дніпропетровськ: ДФ УАДУ.

291. Шевчук О.Ю., 2009. Територіальний маркетинг як ефективний інструмент та перспективний напрямок сучасного менеджменту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія «Економічні науки», 2(18), с. 308-315.*

292. Шилепницький П., Октисюк А., Захарова О., 2015. *Реформи в Україні: експертиза прийнятих державних рішень*. Київ: Міжнародний центр перспективних досліджень.

293. Шубравська О., 2005. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України, 1, с. 36-42.*

294. Шулевський С. О., 2017. Роль великих міст у регіоналізації України. *Приазовський економічний вісник, Т.22, 2, с. 144-156.*

295. Юр'єва Т.П., Костюк В.О., Бардаков В.А., Княжеченко В.В., Юр'єва С.Ю., 2002. *Економіка міського господарств*. В: Т.П. Юр'євої, ред. Харків: ХДАМГ.

296. Яровий В.Д., 2016. Просторова доступність сільських населених пунктів об'єднаних територіальних громад. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 5(05), с. 101-105.*

297. Яровий В.Д., 2017. Місто, як предмет транспортної політики. *Приазовський економічний вісник, 4(04), с. 120-123.*

298. Alderson, W., 1958. The Analytic Framework for Marketing. *Proceedings of the Conference of Marketing Teachers from Far Western States, Berkeley, CA, pp. 15-31.*

299. Alonso J.-A., Lamata M.T., 2006. Consistency in the analytic hierarchy process: a new approach. *Applied Soft Computing, 14(04), pp. 445-459.*

300. Alpert, L., Gatty, R., 1969. Product positioning by behavioral life-styles. *Journal of Marketing*, 33(2), pp. 65-69.

301. Anholt S., 2010. *Places. Identity, Image and Reputation*. London: Palgrave Macmillan.

302. Amajid G., Souaf M. & Wazani Y.E., 2016. Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 13, pp. 111-129. [online]. Доступно: <https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/download/4280/3085> [Дата звернення: 26.08.2021].

303. *APA Dictionary of Statistics and Research Methods, 3rd edition*, 2014. В: S. Zedeck S., eds. Washington DC: American Psychological Association.

304. ASTERS, 2021. *Новий Закон України № 1710 стосовно стимулювання створення індустріальних парків*. [online]. Доступно: <https://www.asterslaw.com/content/uploads/industrial%20parks%20ukr.pdf> [Дата звернення: 04.12.2021].

305. American Marketing Association. *Marketing dictionary*. [online]. Доступно http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx [Дата звернення 22.12.2021].

306. Bandeira P., Ferrara A., 2016. Integrating participatory institutions into the traditional representative and bureaucratic model of public governance. *International Political Science Review*, 38(5).

307. Borowiec, M., 2014. Obszary wiejskie objęte semiurbanizacją w woj. Małopolskim. В: Т. Markowski, Z. Strzelecki, red. *Obszary urbanizacji i semiurbanizacji wsi polskiej a możliwości ich rozwoju w ramach PROW 2007–2013*. *Studia KPZK PAN*, s. 90–122.

308. Borsekova K., Vanova A., Vitalisova K., 2017. Smart specialization for smart spatial development: Innovative strategies for building competitive advantages in tourism in Slovakia. *SocioEconomic Planning Sciences*, 58(10), с. 39-50.

309. Bourkache F., Tessa A., 2015. Le positionnement stratégique d'un territoire: quell apport du marketing territorial? *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*,

13(13), pp. 39-60. [online]. Доступно: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6137> [Дата звернення: 26.08.2021].

310. Brol R., 1998. Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 785, s. 11-15.

311. Brol R., Bury P., Wasiaś A. i in., 2004. *Ekonomika i zarządzanie miastem*. Wrocław: AE im. O. Langego we Wrocławiu.

312. Calvert P., 2001. Internal Colonisation, Development and Environment. *Third World Quarterly*, 22(1), pp. 51–63.

313. Carletta J., 1996. Assessing agreement on classification tasks: The kappa statistic. *Computational Linguistics*. 22(2), 249-254.

314. Caroline A., Goldsmith M., 1998. From Local Government to Local Governance – and Beyond? *International Political Science Review*, 19(2), pp. 101-117.

315. Chmieliński P., Chmielewska B., Dudek M., Karwat-Woźniak B., Wrzochalska A., 2014. *Kierunki przeobrażeń strukturalnych oraz uwarunkowania rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*. Katowice: IERiGŻ.

316. Chrzan E., 2015. Marketing terytorialny w kontekście rozwoju zrównoważonego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 20, s. 110-119.

317. Committee on Agriculture and Rural Development of European Parliament, 2014. *Report on regional branding: towards best practice in rural economies*. [online]. Доступно: <https://www.oecd.org/regional/innovation-and-modernising-the-rural-economy-9789264205390-en.htm> [Дата звернення: 26.08.2021].

318. Cuadrado-Ballesteros B., García-Sánchez I.-M. Conditional Factors of Political Budget Cycles: Economic Development, Media Pressure, and Political Fragmentation. *Public Performance & Management Review*, 41(4), pp. 835-858.

319. Cure Media. *5 big media consumption trends for 2023*. [online]. Доступно: <https://www.curemedia.com/media-consumption-trends/> [Дата звернення: 01.02.2022].

320. Dasanti, N. Esteve, M., 2017. The politics–bureaucracy interface in developing countries, *Public administration and development*, 37(4), pp. 231-245.

321. Decentralization, 2021. *Local budgets: data for the first quarter of 2020*. [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/en/news/12481> [Дата звернення: 3.07.2021].

322. Decentralization, 2021. *Tax basis of hromadas and rayons to prepare 2021 budgets – a focus by fiscal experts*. [online]. Доступно: <https://decentralization.gov.ua/en/news/12977> [Дата звернення: 3.07.2021].

323. Dudziak O., Sava A., Krasnorutsky O., Moskvichova O., Rarok L., 2020. Sustainable development of rural areas: strategy and conceptual framework (Ukrainian case). *Independent Journal of Management & Production*, 11(9), Special Edition (Baltic States), pp. 2325-2340.

324. Dumont, M., Devisme, L. *Les métamorphoses du marketing urbain*. EspacesTemps.net. [online]. Доступно: <https://www.espacestems.net/articles/les-metamorphoses-du-marketing-urbain/> [Дата звернення: 28.08.2021].

325. Dylik B., 2015. Marketing terytorialny w zarządzaniu rozwojem miast na przykładzie Gdańska, Krakowa, Poznania oraz Wrocławia. *Refleksje*, 11, p. 13-26.

326. Ermann, U., & Hermanik, K. J., 2017. Introduction: branding the nation, the place, the product. B: U. Ermann & K. Hermanik, eds. *Branding the Nation, the Place, the Product*. Abingdon: Routledge, pp. 1-15.

327. Eurostat. *Nomenclature of Territorial Units for Statistics*. [online]. Доступно: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background> [Дата звернення: 20.09.2021].

328. Farrington, J., 2007. The New Narrative of Accessibility: Its Potential Contribution to Discourses in (Transport) Geography. *Journal of Transport Geography*, 15, pp. 319-330.

329. Florek M., 2013. *Podstawy marketingu terytorialnego*. Poznań: Akademia ekonomiczna w Poznaniu.

330. Friedmann J., 1992. *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. New York: Wiley.

331. Gartner, W. C., 1989. Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques. *Journal of Travel Research*, 28(2), pp. 16-22.

332. Govers R. Go F., 2009. *Place Branding: Virtual and Physical Identities, Glocal, Imagined and Experienced*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.

333. Grabow B., Henckel D., Hollbach-Grömig B., 1995. *Weiche Standortfaktoren*. Stuttgart: Kohlhammer.

334. Grey C., O'Toole M., 2020. The Placing of Identity and the Identification of Place: "Place-Identity" in Community Lifeboating. *Journal of Management Inquiry*, 19, pp. 206-219.

335. Guzik, R., Wiedermann, K., 2012. Powiązania w zakresie dojazdów do pracy. B: R. Guzik, red. *Czynniki i ograniczenia rozwoju miast województwa pomorskiego w świetle relacji przestrzennych i dostępności komunikacyjnej*. Gdańsk: Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, s. 67-100.

336. Hassib R. & Ibtissem R., 2018. Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories. *Journal of Faculty of Architecture*, 15(3), pp. 61-69.

337. Harroussi, B. E., Chakor, A., 2019. The Attractive Territory: Contribution of the Territorial Positioning and the Innovative Theoretical and Historical Models. *European Scientific Journal*, 15(10), pp. 43-61.

338. Harroussi B., Chakor A., Belmaati H., 2019. Territorial marketing: what approach to marketing the brand image and strengthening the positioning and dynamics of ecotouristic destinations "case of Tazekka National Park". *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(4). [online]. Доступно: <https://revue-rimms.org/index.php/home/article/view/95/96> [Дата звернення: 26.08.2021].

339. Hazuda, M., Gotra, V., Hazuda, L. 2017. Advancing the convergence and integration of rural border areas *Economic Annals-XXI*. 162(11-12), pp. 18-21.

340. Heffner K., Gibas P., 2013. *Delimitacja przestrzenna obszarów wiejskich w województwie Śląskim*. Katowice: IERiGŻ.

341. Hlynskyy, N., 2021a. Development strategy financing tools at the local level: marketing dimension for low-urbanized territories, *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 25(3), pp. 12-18.

342. Hlynskyy, N., 2021b. Finance of low-urbanized territories as an integral part of the public finance system, *Економіка та суспільство*. 32.

343. Hlynskyy, N., Hirna O., 2022. Positioning of low-urbanized territories based on self-identification: The case of Ukraine, *Problems and Perspectives in Management*, 8(1), pp. 229-246.

344. Hlynskyy N., Hirna O. та ін., 2012. *Global, continental, national and regional conditions of local development: колективна монографія* Gdańsk: ADNDU.

345. Hlynskyy N., Hirna O., Kara N. 2016. Marketing providing of investment attractiveness of Lviv agglomeration small cities. *Research of economic and social processes*, 1, p. 199-215.

346. Hlynskyy N., Karyy O., 2015. Problems and prospects of the formation of a mutual tourism product of local communities. *Annales universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 49, с. 33-43.

347. Hlynskyy N., Karyy O., Hirna O. B., 2019. Strategic planning of a city development on the results of the previous strategic plan of its development. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 6(1). pp. 36–46.

348. Hlynskyy, N., Khlivna, I., Metelenko, N., Syta, Y., Simonenko, A., Sizonenko, S., 2020. Digitalization of the management system of administrative-territorial units of Ukraine. *Estudios de Economia Aplicada*, 38-3(1).

349. Hlynskyy N., Krykavsky Y., Fihun N. 2016. Logistics security in the system of countries national security. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*, 848. с. 31-37.

350. Hlynskyy N., Krykavsky Y., 2014. Szybkość zmian w środowisku zewnętrznym jako czynnik aktualizacji zarządzania marketingowego. *Przedsiębiorczość i zarządzania. Współczesne wyzwania zarządzania marketingowego*, 4/2(XV), с. 33-43.

351. Hlynskyy N., Krykavsky Y., Falovych V., 2019. Institutional infrastructure of local self-government: constancy versus flexibility. *Contemporary issues in economy 10: Proceedings of the International Conference on Applied Economics: Economics*, 10, с. 120-132.

352. Hlynskyy, N., Leshchukh, I., Melnyk, M., 2022. The impact of the oblast center on regional socio-economic development: the center-periphery dimension, *Agricultural and Resource Economics*, 8(1), pp. 89-114.

353. Hlynskyy N., Liulchak Z., Binda J. et al., 2021. *Financial competencies in the institutional dimension: колективна монографія*. Bielsko-Biała: Bielsko-Biala School of Finance and Law University Press.

354. Hollander S.C., 1980. Some notes on the difficulty of identifying the marketing thought contributions of the early institutionalists. В: C. Lamb and P. Dunne, eds. *Theoretical Developments in Marketing*, pp. 45-46.

355. Houston, F., Hanieski, J., 1976. Pooled marketing and positioning. *Journal of Advertising*, 5(1), pp. 38-44.

356. Ilyash, O., Yildirim, O., Smoliar, L., Doroshkevych, D., Vasylyv, T. & Lupak, R., 2020. Evaluation of enterprise investment attractiveness under circumstances of economic development. *Bulletin of Geography, Socio-economic Series*, 47(47), s. 95–113.

357. International Monetary Fund, 2020. *Fiscal decentralization*. [online]. Доступно: <https://data.imf.org/?sk=1C28EBFB-62B3-4B0C-AED3-048EEEEBB684F> [Дата звернення: 17.09.2021].

358. Intertropical convergence zone. *Britannica*. [online]. Доступно: <https://www.britannica.com/science/intertropical-convergence-zone> [Дата звернення: 10.12.2021].

359. Jain, A., Ogden, J., 1999. General practitioners' experiences of patients' complaints: *Qualitative study*. *BMJ (Clinical Research)*, 318(7198), pp. 1596-1599.

360. Jewtuchowicz A., 2013. *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.

361. Jordan T., 1978. Perceptual Regions in Texas. *Geographical Review*, 68(3), pp. 293-307.
362. Kalinowski T., Sobczak D., 1998. *Czynniki lokalizacyjne przedsiębiorstw w województwie śląskim i gdańskim : wyniki badań ankietowych*. Gdańsk: IBnGR.
363. Kavaratzis, M, Hatch, M.J., 2013. The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), pp. 69-86.
364. Keeling, D., 2009. Transportation Geography: Local Challenges, Global Contexts. *Progress in Human Geography*, 33 (4), s. 516–526.
365. Kerin R. Hartley S., Rudelius W., 2015. *Marketing*, 12-th edition.. New York: McGraw-Hill.
366. Klasik A. 1996. Lokalny rozwój gospodarczy i metody jego budowania. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 734, s. 23-30.
367. Klasik, F. Kuźnik., 1998. Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego. *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy*. pod red. S. Dolaty, 2. Opole, s. 396.
368. Komornicki, T., Śleszyński, P., Rosik, P., Pomianowski, W., 2010. Dostępność przestrzenna jako przesłanka kształtowania polskiej polityki transportowej, *Biuletyn KPZK PAN*, 241, s. 6-163.
369. Kotler P., Armstrong G., Harris L., He H., 2020. *Principles of marketing*, 8th European edition. Hoboken: Pearson.
370. Kotler P., Haider D., Rein I., 2002. *Marketing Places*. New York: The Free Press.
371. Krugman P., 1991. Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), pp. 483–499.
372. Lamb C., Hair J., McDaniel K., 2018. *MKTG. Principles of marketing*. Hoboken: Cengage Learning.
373. Laven, D., Chekalina, T., та ін., 2019. Building the Slow Adventure Brand in the Northern Periphery. C. Cassinger, A. Lucarelli, & S. Gyimóthy, eds. *The Nordic Wave in Place Branding. Poetics, Practices, Politics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 76-90.

374. Legard, R., Keegan, J. & Ward, K., 2003. In-depth interviews. J. Richie, J. Lewis, eds. *Qualitative Research Practice*. London: Sage, pp. 139-168.
375. Levitas A., 2017. Local Government Reform as State Building: What the Polish Case Says About «Decentralization». *Studies in Comparative International Development*, 28(4), pp. 23-44.
376. Maggard, J., 1976. Positioning Revisited: Is positioning something old, new, or borrowed? *Journal of Marketing*, 40(1). pp. 63-66.
377. Mann R. V., Ilchenko N. V., Tychkova N. B., Baranov H. O., 2021. Analysis of J. Keynes's contribution in the development of economic theory. *Збірник наукових праць ЧДТУ*, 60, с. 36-39.
378. Markowski T., Stasiak A., Szromnik A., 2006. *Marketing Terytorialny*. Warszawa: Polska Akademia Nauk.
379. Matei A., Antonovici C.-G., Săvulescu C., 2017. Social Capital and Public Financial Performance: Lessons from Florida. *Public Performance & Management Review*, 40(3), pp. 480-503.
380. McCann G., McCloskey S., 2009. *From the Local to the Global: Key Issues in Development Studies*. London: Pluto Press.
381. Macdonald S., 1992. Formal collaboration and informal information flow. *International Journal of Technology Management*. 7(1-2). pp. 49-60.
382. Merton R. *The Matthew Effect in Science*. [online]. Доступно: <http://www.garfield.library.upenn.edu/merton/matthew1.pdf> [Дата звернення: 04.04.2022].
383. Miszczuk A., Żuk K., 2007. *Gospodarka samorządu terytorialnego*. Warszawa: PWN.
384. Morgan N., Pritchard, A, Pride R., 2011. *Destination Brands. Destination Brands. Managing Place Reputation: third edition*. Oxford: Elsevier.
385. Musiał M., 2002. Czynniki konkurencyjności miast i regionów. *Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 588, s. 63-71.

386. Myck, M. & Najsztub, M. 2020. Implications of the Polish 1999 administrative reform for regional socio-economic development. *Economics of Transition and Institutional Changes*, 28(4), 29 p.

387. Nadiz V., Chryssogelos A., 2017. Populism in world politics: A comparative cross-regional perspective. *International Political Science Review*, 38(4).

388. Nazarkevych I., 2019. Exogenous and endogenous factors of structural transformations in national economy. *Economies' Horizons*, 3(10), pp. 94–104.

389. Nefas S., 2014. Local Democracy and Instruments of its Functionality in Local Self-government in Lithuania: Case Study of Alytus and Sirvintos Municipalities. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(2), pp. 35-51.

390. Nemeč J., Mikušova-Meričková B., Murray-Svidronova M., Písar, P., 2017. Public Administration Reforms in Slovakia. B: P. Kovač & M. Bileišis, eds., *Public Administration Reforms in Eastern European Union Member States*. Ljubljana, Slovenia: University of Ljubljana, pp. 195-233.

391. Nitzkiński E., 2015. Funkcje obszarów wiejskich i ich rozwój. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 2(343), s. 84-93.

392. Nowakowska A., 2017. Terytorializacja rozwoju i polityki regionalnej. *Biuletyn KPZK PAN*, №268. C. 26-38.

393. Novakovsky L., Novakovska I., Bredikhin O. та ін., 2019. Risks and problems of forming united territorial communities in Ukraine. *Agricultural Science and Practice*, 6(2), pp. 66-73.

394. Noworól A., Noworól K., 2018. Terytorializacja polityki rozwoju jako element podniesienia konkurencyjności miast i regionów. *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i zastosowania. Studia KPZK PAN*, 184, s. 20-28.

395. OECD, 2014. *Innovation and Modernising the Rural Economy. OECD Rural Policy Reviews*. [online]. Доступно: <https://www.oecd.org/regional/innovation-and-modernising-the-rural-economy-9789264205390-en.htm>. [Дата звернення: 26.08.2021].

396. OECD. *Revenue Statistics - taxes by level of government*. [online].
Доступно: <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/revenue-statistics-levels-of-government.htm> [Дата звернення: 16.02.2020].

397. OECD. *Smarter Local Economic Development*. [online]. Доступно:
<https://www.oecd.org/cfe/leed/local-development.htm> [Дата звернення 21.03.2022].

398. Okraszewska A., Brzeziński I., Kwiatkowski J., 2002. *Lokalny rozwój gospodarczy w kontekście wstąpienia Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.

399. Open Budget. *Доходи місцевих бюджетів*. [online]. Доступно:
<https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> [Дата звернення: 03.10.2021].

400. Organization for Economic Co-operation and Development. *Tax Autonomy Indicators*. [online]. Доступно: <https://www.oecd.org/tax/federalism/fiscal-decentralisation-database/> [Дата звернення: 03.10.2021].

401. Park, J., 2007. *Consumption, marketing territorial et attractivité*. [online].
Доступно: from: http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/actes_attr_territoires.pdf [Дата звернення: 26.08.2021].

402. Pietrzyk I., 2004. Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny. *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionalny*; pod red. A. Jewtuchowicz Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

403. Plumed M., Berrozpe T., Saso K., 2017. Place branding process: analysis of population as consumers of destination. *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, 11(4), pp. 31-52.

404. Porter M., 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 76(6). pp. 77-90.

405. Pospíšil P., Lebedzik, M., 2017. Some of the Theoretical Basis of Local Self-Government in the Czech Republic. *DANUBE: Law, Economics and Social Issues Review*, 8(1), pp. 31-43.

406. *Pracownik Biura Obsługi Klienta - poznaj jego obowiązki!* [online].
Доступно: <https://poradnikpracownika.pl/-pracownik-biura-obslugi-klienta-poznaj-jego-obowiazki> [Дата звернення: 20.01.2022].

407. Raiser M., Gill I. *Golden Growth: Restoring the Luster of the European Economic Model*. Washington: World Bank. 2012. pp. 514. [online]. Доступно: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/539371468036253854/pdf/Main-report.pdf> [Дата звернення: 04.04.2022].
408. Regulski J., 2003. *Local government reform in Poland: an insider's story*. Budapest, Hungary: OSI/LGI.
409. Reeves R., 2015. *Reality in Advertising*. Harvard: Widener Classics.
410. Ries E. Trout, J., 2000. *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. New York: Wiley.
411. Rodgers J., Nicewander W.A., 1988. Thirteen Ways to Look at the Correlation Coefficient. *The American Statistician*, 42(1), pp. 59-66.
412. Roman G., 2022. Model funkcjonalno-przestrzenny jako integrator planowania strategicznego i przestrzennego. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. Warszawa: *Centrum Ekspertyzy Lokalnej*.
413. Sandmo A., 2017. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. New York: Springer Link.
414. Saqib N., 2019. A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. A case of Kashmir. *Journal of Tourism Analysis*, 28(2), pp. 131-151.
415. Scott A., 2008. Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*., 12(2), pp. 125–136.
416. Siemens L., 2013. A conceptual framework for understanding "rural" positioning. *Journal of Enterprising Culture*, 21(1), pp. 45-74.
417. Słupińska M., 2017. Terytorialny paradygmat rozwoju w praktyce. *Mazowsze Studia Regionalne*, 21, c. 13-22.
418. Sperling, D., 1991. Le marketing territorial. *Politiques et Management Public*, 9(4), pp.142-143.
419. Stoilova, D. Local government reforms in Bulgaria: recent developments and key challenges. [online]. Доступно: <https://www.researchgate.net/publication/>

265576045_local_government_reforms_in_Bulgaria_recent_developments_and_key_challenges [Дата звернення: 26.08.2021].

420. Szromnik A., 2016. *Marketing Terytorialny. Miasto i region na rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer.

421. Swarbrooke J., Horner S., 2020. *Consumer Behaviour in Tourism*. New York: Routledge.

422. Swords J., 2013. Michael Porter's cluster theory as a local and regional development tool: The rise and fall of cluster policy in the UK. *Local Economy*, 28(4), pp. 369-383.

423. Shaw E. , Tamilia R., 2001. Robert Bartels and the History of Marketing Thought. *Journal of Macromarketing*, 21(2), pp. 156-163.

424. Tandardini, M., Guo, H., & Ganapati, N., 2017. Social Capital and Public Financial Performance: Lessons from Florida. *Public Performance & Management Review*, 40(3), pp. 480-503.

425. Texier L. Territorial marketing: an approach to the location offer. [online]. Доступно: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n691&datastreamId=FULL-TEXT.PDF> [Дата звернення 24.11.2021].

426. The World Bank. *Urban Development: Overview*. [online]. Доступно: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview> [Дата звернення: 04.02.2022].

427. Thomas, D. R., 2006. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), pp. 237-246.

428. Webb J.W., 1963. The Natural and Migrational Components of Population Changes in England and Wales, 1921-1931. *Economic Geography*, 39(2), pp. 130-148.

429. Weihrich H., 1982. The TOWS matrix – A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), pp. 54-66.

430. Wang J.-W., Cheng C.-H., Kun-Cheng H., 2009. Fuzzy hierarchical TOPSIS for supplier selection. *Applied Soft Computing*, 9(1), pp. 377-386.

431. Wójcik M., 2019. Funkcje wsi. Ewolucja koncepcji i współczesne wyzwania badawcze. *Studia obszarów wiejskich*, 53, c. 7-18.

432. Shaw E., 2009. Reflections on The History of Marketing Thought. *Journal of Historical Research in Marketing*, 1(2), pp. 330-345.

433. Strumpf K., Oberholzer-Gee F., 2002. Endogenous Policy Decentralization: Testing the Central Tenet of Economic Federalism. *Journal of Political Economy*, 110(1), pp. 1-36.

434. Swinburn G., Goga S., Murphy F., 2006. Local Economic Development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans. [online]. Доступно: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/763491468313739403/pdf/337690REVISED0ENGLISH0led1primer.pdf> [Дата звернення 15.03.2022].

435. Sztando A., 1998. Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin. *Samorząd Terytorialny*, 11, s. 12-29.

436. Sztando A., 2017. Lokalna i ponadlokalne polityki rozwoju lokalnego – istota, rodzaje i spójność. *Roczniki nauk społecznych*, 45(1), c. 25-52.

437. Trout J., 1969 «Positioning» is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, 54(6).

438. U-LEAD з Європою, 2020. *Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг*. [online]. Доступно: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/MMS.pdf> [Дата звернення: 17.04.2020].

439. UN Habitat. *Urbanization and development*. [online]. Доступно: <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Local%20Economic%20Development%20in%20Practice.pdf> [Дата звернення 21.03.2022].

440. Wojciechowski E., 2003. *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*. Warszawa: Difin.

441. World Bank. *Local Economic Development. Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans*. [online]. Доступно:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/763491468313739403/pdf/337690REVISED0ENGLISH0led1primer.pdf> [Дата звернення 21.03.2022].

442. *2018 Revision of World Urbanization Prospects. United Nations.* [online].
Доступно: <https://www.un.org/development/desa/publications/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html> [Дата звернення: 09.02.2022].

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ

(для представників місцевого самоврядування)

Шановний респонденте! В рамках проведення працівниками Національного університету «Львівська політехніка» науково-дослідної роботи «Маркетингові можливості підвищення інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації» проводиться опитування для визначення основних проблем та можливостей співпраці територіальних громад в рамках агломерації – компактного скупчення населених пунктів, об'єднаних у складну систему з інтенсивними соціально-економічними, трудовими культурно-побутовими та іншими зв'язками.

Ваша думка для нас є дуже важливою та обов'язково буде врахована у результативній частині роботи. Заздалегідь дякуємо за присвячений Вами час!

1. Вкажіть, яким чином у відсотковому значенні Ви б оцінили близькість Вашого населеного пункту до Львова – як перевагу та/або недолік (напр. на X% - це є перевагою, на Y% - недоліком; сума – 100%)?

____ % - переваги;

____ % - недоліки;

100 % - сума.

2. У чому Ви вбачаєте ці переваги/недоліки?

Переваги	Недоліки
1) _____	1) _____
2) _____	2) _____
3) _____	3) _____
4) _____	4) _____
5) _____	5) _____

3. Чи вважаєте Ви перспективним шлях узгодження інтересів (співпраці) територіальних громад Львівської агломерації в рамках реалізації власних завдань економічного розвитку?

- Так;
- Скоріше так;
- Скоріше ні;
- Ні;
- Важко відповісти.

4. Що, на Вашу думку, перешкоджає встановленню взаємовигідних відносин територіальних громад Львівської агломерації у економічній сфері (позначте не більше трьох відповідей)?

- Відсутність спільної площини для економічних інтересів;
- Низький рівень взаємної довіри;
- Відсутність належної законодавчої бази;
- Брак окреслених перспектив щодо отримання відчутної вигоди;
- Існуюча система адміністративно-територіального поділу країни;
- Нестача фахових знань, компетенції працівників для організації такої співпраці;
- Замкнутість органів місцевого самоврядування виключно на інтересах власних міст;
- Брак громадської підтримки ініціатив місцевої влади;
- Ваш варіант: _____;
- Важко відповісти.

5. Відзначте, у яких саме сферах економічного життя є можливою така співпраця:

- Формування та реалізація спільних програм економічного розвитку;
- Залучення інвестиційних ресурсів;
- Реалізація спільних інвестиційних проєктів;
- Розвиток туризму;
- Залучення коштів міжнародних організацій зі сприяння місцевому економічному розвитку;
- Взаємоузгодження планів використання земельних ресурсів;
- Сприяння процесу формування кластерів в місцевій економіці;
- Ваш варіант: _____.

6. Що, на Вашу думку, є основним ресурсом Вашої територіальної громади для її подальшого розвитку (відповідь проранжуйте за рівнем вагомості: 1- найважливіше, далі – по спаданню важливості)?

- Залучення інвестицій; Допомога від держави;
- Близькість до обласного центру; Туризм;
- Місцевий підприємницький потенціал; Транскордонне співробітництво;
- Ваш варіант: _____.

7. Вкажіть, будь ласка, як Ви оцінюєте роль Вашого населеного пункту по відношенню до обласного центру (позначте не більше двох відповідей)?

- Джерело робочої сили;
- Місце праці для кваліфікованих фахівців;
- Один із «спальних районів» Львова;
- Місце розваг та/або відпочинку;
- Місце ведення бізнесу;
- Не відіграє жодної ролі;
- Ваш варіант: _____;

8. Охарактеризуйте, чим, на Вашу думку, Львів є для мешканців Вашого населеного пункту (позначте не більше двох відповідей):

- Місце працевлаштування;
- Місце розваг та/або відпочинку;
- Місце для здійснення покупок;
- Місце для навчання (в т.ч. для здобуття вищої освіти);
- Центр надання медичних послуг;
- Місце ведення бізнесу;
- Ваш варіант: _____;

9. Вкажіть, будь ласка, Ваші дані:

Місто: _____;

Посада: _____;

Стаж роботи в органах місцевого самоврядування: _____ років;

Вік:

- до 25 рр. 25-34 рр.
- 35-45 рр. 45-60 рр.
- понад 60 рр.

ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ

(для експертів)

Шановний експерте! В рамках проведення працівниками Національного університету «Львівська політехніка» науково-дослідної роботи «Маркетингові можливості підвищення інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації» проводиться опитування для визначення основних проблем та можливостей співпраці міст в рамках агломераційних утворень.

Ваша думка для нас є дуже важливою та обов'язково буде врахована у результативній частині роботи. Заздалегідь дякуємо за присвячений Вами час!

1. Які компактні скупчення населених пунктів на Західній Україні (Закарпатська, Івано-Франківська, Луцька, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька області) Ви б описали як агломераційні утворення (за назву агломерації обирати її центральне місто(-а))?

- | | |
|----------|-----------|
| 1) _____ | 6) _____ |
| 2) _____ | 7) _____ |
| 3) _____ | 8) _____ |
| 4) _____ | 9) _____ |
| 5) _____ | 10) _____ |

2. Чи вважаєте Ви можливим в сьогодишніх умовах варіант узгодження інтересів (співпраці) територіальних громад агломерації в рамках реалізації власних завдань економічного розвитку?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Так; | <input type="checkbox"/> Скоріше так; |
| <input type="checkbox"/> Скоріше ні; | <input type="checkbox"/> Ні; |
| <input type="checkbox"/> Важко відповісти. | |

3. Оцініть у бальному вираженні (1 – мінімум, 10 – максимум), наскільки є можливим у найближчому (до 5 рр.) та віддаленому (6-15 рр.) майбутньому налагодження більш тісних зв'язків територіальних громад в рамках агломераційних утворень для вирішення широкого кола соціально-побутових, економічних, культурних та інших питань?

У найближчому майбутньому: _____ балів.

У віддаленому майбутньому: _____ балів

4. Що, на Вашу думку, перешкоджає встановленню взаємовигідних відносин територіальних громад у економічній сфері в рамках агломераційних утворень (позначте не більше трьох відповідей)?

- Відсутність спільних економічних інтересів;
- Низький рівень взаємної довіри;
- Відсутність належної законодавчої бази;
- Брак окреслених перспектив щодо отримання відчутної вигоди;
- Існуюча система адміністративно-територіального поділу країни;
- Нестача фахових знань, компетенції працівників для організації такої співпраці;
- Замкнутість органів місцевого самоврядування виключно на інтересах власних міст;
- Брак громадської підтримки ініціатив місцевої влади;
- Ваш варіант: _____;
-

5. Вкажіть, як би Ви розподілили у відсотковому вимірі значення стимулювання держави (в широкому розумінні цього поняття) та власної ініціативи органів місцевого самоврядування для успішності процесу налагодження тісної співпраці в економічній сфері територіальних громад в рамках агломерацій?

_____ % - стимулювання з боку держави;

_____ % - власна ініціатива органів місцевого самоврядування;

100 % - сума.

6. Відзначте, у яких саме сферах економічного життя є можливою співпраця територіальних громад, що входять в єдине агломераційне утворення (відповідь проранжуйте за рівнем вагомості: 1- найважливіше, далі – по спаданню важливості):

- Формування та реалізація спільних програм економічного розвитку;
- Залучення інвестицій;
- Реалізація спільних інвестиційних проєктів;
- Розвиток туризму;
- Залучення коштів міжнародних організацій зі сприяння місцевому економічному розвитку;
- Взаємоузгодження планів використання земельних ресурсів;
- Сприяння процесу формування кластерів в місцевій економіці;
- Ваш варіант: _____;
- Ваш варіант: _____;
- Ваш варіант: _____.

7. Вкажіть, будь ласка, якою є можлива роль населених пунктів в межах агломерації по відношенню до її міста-ядра (відповідь проранжуйте за рівнем вагомості: 1- найважливіше, далі – по спаданню важливості)?

- Джерело робочої сили;
- Місце праці для кваліфікованих фахівців;
- Один із «спальних районів» центрального міста;
- Місце розваг та/або відпочинку;
- Місце ведення бізнесу;
- Ваш варіант: _____;
- Ваш варіант: _____;
- Ваш варіант: _____;

8. Охарактеризуйте, чим зазвичай, на Вашу думку, місто-ядро агломерації є для мешканців прилеглих територій – населених пунктів, що знаходяться неподалік (відповідь проранжуйте за рівнем вагомості: 1- найважливіше, далі – по спаданню важливості):

- Місце працевлаштування;
- Місце розваг та/або відпочинку;
- Місце для здійснення покупок;
- Місце для навчання (в т.ч. для здобуття вищої освіти);
- Центр надання медичних послуг;
- Місце ведення бізнесу;
- Ваш варіант: _____;
- Ваш варіант: _____;
- Ваш варіант: _____;

9. Вкажіть, будь ласка, Ваші дані:

Місто: _____;

Назва

організації:

_____;

Стаж роботи у сфері, пов'язаній із консультуванням ОМС: _____ років;

Вік:

до 25 рр.

25-34 рр.

35-45 рр.

45-60 рр.

понад 60 рр.

АНКЕТА ЕКСПЕРТА

Шановний респонденте!

Просимо взяти Вас участь в опитуванні, яке проводиться в рамках дослідження можливостей застосування ринкових інструментів в управлінській практиці місцевого самоврядування в Україні. Ваша думка стане важливим доповненням в рамках дослідження та буде врахована виключно на умовах анонімності.

Дякуємо за приділений час!

1. Якою є мета розроблення стратегії сталого розвитку Вашої громади?

- Залучення грантових коштів із зовнішніх джерел
- Виконання вимог законодавства
- Для потреб комплексного управління розвитком громади
- Залучення мешканців до управління громадою
- Інформування зовнішніх цільових аудиторій впливу про пріоритети розвитку громади

2. Якими Ви бачите пріоритетні завдання місцевої влади в контексті забезпечення довгострокового розвитку територіальної громади?

- Інфраструктурні інвестиції
- Стабілізація місцевого бюджету
- Соціальна політика, вирішення соціальних проблем
- Залучення громадян до процесу прийняття рішень та місцевих ініціатив
- Підвищення якості послуг, які надаються територіальною громадою
- Щоденне управління, вирішення проблем територіальної громади
- Інші питання місцевого характеру

3. Вкажіть, будь ласка, чи присутні в організаційних структурах виконавчих органів місцевого самоврядування Ваших громад посади/структурні підрозділи, відповідальних за виконання визначених функцій:

- Залучення коштів з зовнішніх джерел
- Моніторингу виконання завдань стратегії розвитку
- Організуванню та координуванню маркетингових комунікацій ОМС
- Економічний розвиток, в т.ч. розвиток туризму

4. В яких категоріях Ви б описали взаємовідносини Вашої громади з сусідніми територіальними громадами?

- Присутня конкуренція
- Присутня співпраця

5. Якою Ви бачите роль органу місцевого самоврядування в забезпеченні економічному розвитку території?

- Сторона, яка активно залучена в регулювання господарських процесів
- Адміністратор, роллю якого є забезпечення виконання нормативно-правових вимог

6. Якою є структура зайнятості у населеному пункті, в якому Ви проживаєте?

Вид зайнятості	Структура, %
Самозайнятість в особистому підсобному господарстві	
Зайнятість в місцевому сільському господарстві	
Зайнятість у сфері місцевої обробної промисловості	
Зайнятість у сфері місцевої торгівлі та громадського харчування	
Зайнятість у сфері місцевої добувної промисловості	
Зайнятість в іншій сфері місцевої економіки	
Безробіття	
Зайнятість поза межами громади	
Всього	

7. Кого Ви вважаєте адресатом комунікаційної політики місцевої влади?

- Місцеве населення
 Потенційні інвестори
 Місцевий бізнес
 Державні і недержавні фонди матеріально-технічної допомоги

8. Відзначте, будь ласка, які із поданих нижче способів поширення інформації про інвестиційні можливості території застосовуються Вашою громадою?

- Участь в інвестиційних ярмарках/форумах
 Офіційний сайт громади в мережі Інтернет
 Інформаційна активність в соціальних мережах та месенджерах
 Безпосередні контакти з потенційними інвесторами
 Зовнішні Інтернет-площадки
 Промоційні матеріали (в електронній та друкованій формах)
 Інше

9. Як би Ви оцінили перспективи імплементації ринкового інструментарію у діяльність з планування та реалізації стратегій розвитку Вашої громади?

- Не може бути імplementованим у діяльність з планування та реалізації стратегії розвитку громади
 Має обмежений вплив на діяльність з формування та реалізації стратегії розвитку
 Може бути імplementованим та мати вагомий ефект за окремими напрямками діяльності
 Є основою діяльності з формування і реалізації стратегії розвитку
 Важко відповісти

10. Вкажіть, будь ласка, чи застосовуються на рівні Вашої громади вказані нижче засоби стимулювання місцевого економічного розвитку та як Ви оцінюєте їхню важливість?

Засоби стимулювання місцевого економічного розвитку	Застосування		Важливість	
	Так	Ні	Так	Ні
Місцеві програми прямої фінансової підтримки бізнесу				
Програми підтримки пріоритетних видів економічної діяльності				

Ставки місцевих податків і зборів				
Вартість оренди/ціна купівлі комунальної нерухомості				
Тарифи на комунальні послуги				
Непряме стимулювання окремих форм підприємницької діяльності				
Просування/інформування інвестиційних/туристичних можливостей громади				
Формування підготовлених інвестиційних пропозицій/ туристичних продуктів				
Інше				

11. Які канали маркетингових комунікацій використовує Ваша громада для інформування вказаних цільових аудиторій впливу?

Канал маркетингової комунікації	Цільові аудиторії впливу			
	Мешканці	Місцевий бізнес	Потенційні інвестори	Туристи/приїжджі
Преса				
Друкована реклама				
Телебачення				
Радіо				
Зовнішня реклама				
Інтернет				
Прямий маркетинг				

12. Громада, яку Ви представляєте: _____

13. Ваша посада: _____

13. Термін роботи в органах місцевого самоврядування/ державної: _____ років

Стратегічні бачення досліджуваних слабоурбанізованих територій

Територіальна громада	Тип адмін. центру	Стратегічне бачення
Барська	Місто	Історико-культурний, промисловий, туристичний і духовний центр Поділля. Безпечна і комфортна територія для проживання і ведення бізнесу, заняття спортом і рекреації, яка об'єднує інтереси мешканців навколишніх сіл. Середовище економічно і соціально активних людей, які планують життя своє і своїх дітей у власній громаді. Багата природними ресурсами і можливостями для розвитку туризму і переробки сільськогосподарської продукції
Баришівська	Місто	Інвестиційно та туристично приваблива територія столичної області. Зорієнтована на високотехнологічне екологічне сільське господарство та переробку його продукції, безпечна для життя та ведення бізнесу, з розвинутою інфраструктурою. Громада, що забезпечує надання якісних освітніх та медичних послуг, з сучасною сферою відпочинку, спорту та дозвілля в українських національних традиціях
Бобровицька	Місто	Сучасна, процвітаюча громада з диверсифікованою економікою: сільське господарство з високою доданою вартістю у поєднанні з високотехнологічним промисловим виробництвом формує надійну основу для зрівноваженого розвитку. Завдяки вигідному розташуванню на Південному Поліссі, розвиненому містообслуговуючому сектору та чистому навколишньому середовищу громада постійно притягує до себе нових мешканців, формує сприятливе середовище проживання

Боромлянська	Село	Відкрита влада, спільне планування розвитку, діалог з бізнесом, партнерська модель, заохочення і підтримка народних ремесел. Соціально орієнтована громада, яка створює середовище соціального благополуччя для своїх жителів за рахунок ефективного та дієвого управління її ресурсами
Бугринська	Село	Місце, де серед прекрасних краєвидів і озер живуть та працюють у згоді з природою щасливі мешканці, які користуються професійними публічними послугами
Бузівська	Село	Мальовнича громада Черкащини на межі з Київською областю, на березі річки Гірський Тікич, в оточенні ставків. Тут живіть ініціативні і працьовиті мешканці, інтелектуальна та спортивна молодь, яким надані можливості для особистого розвитку та самореалізації. В громаді створені сприятливі умови для започаткування власного бізнесу, ведення сільського і рибного господарства та туризму. Екологічно чисте середовище, безпека мешканців та культурне багатозноманіття сприяють досягненню європейських стандартів життя та економічного процвітання
Великокопанівська	Село	Громада активних та підприємливих людей, де легко відкрити та вести власний бізнес; Південний логістичний центр продажу та переробки сільськогосподарської продукції, громада культурного багатоманіття, в якій затишно, безпечно та комфортно жити, працювати і відпочивати, і яка дбає про людей
Галицинівська	Село	... повністю використовує своє розташування біля Миколаєва та важливих транспортних шляхів. Зони економічної активності, що розвиваються ..., забезпечує високі стандарти життя теперішнім мешканцям і притягує нових. Природні та пейзажні ресурси широко використовуються, ... охорона природного середовища є важливим обов'язком
Грабовецька	Село	Енергоефективна, енергонезалежна та екологічно безпечна громада, із розвинутою соціальною інфраструктурою і сферою надання побутових послуг, у якій проживають активні та згуртовані мешканці. Транспортно-логістичний хаб із розвиненим агрокультурним

		виробництвом та сферою переробки сільськогосподарської продукції. Туристично приваблива територія, де мешканці і гості громади мають можливість працювати
Городнянська	Місто	Успішна, динамічна, комфортна для мешканців та привітна для туристів і приїжджих громада на Чернігівщині з розвиненим високотехнологічним сільським господарством, малим та середнім підприємництвом; місце, де реалізуються найсміливіші підприємницькі ідеї
Давидівська	Село	Знаходиться неподалік м. Львова, з населенням більше 20 тис. осіб, одна з лідерів об'єднаних територіальних громад України за високим рівнем якості життя, активна інвестиційно приваблива громада, громада активних людей, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес. Громада щирих і привітних людей, затишна і комфортна для проживання, бізнесу і відпочинку
Дашівська	Місто	Економічно і туристично приваблива територія з розвиненою переробкою сільськогосподарської продукції. Екологічно чиста та комфортна для проживання, навчання, ведення бізнесу і дозвілля. Багата на природні ресурси і можливості для ефективного використання відновлювальних джерел енергії
Демидівська	Місто	Екологічно чиста громада з розвинутим сільським господарством та агропереробкою, туристично приваблива, відкрита для інвесторів і партнерів. Це сучасна, гармонійна, дружня, самодостатня, креативна, європейська спільнота активних людей. Громада з розвиненою інфраструктурою та високим рівнем надання соціальних послуг
Джулинська	Село	Села із великим рівнем культури, духовного розвитку, збереженими національними традиціями, сучасними закладами культури, освіти та дошкільного виховання
Заводська	Місто	Успішна, сучасна та самодостатня громада, важливий культурний та економічний центр Тернопільської області, затишне та комфортне місце для проживання, відкрите для гостей та інвесторів

Золотопотіцька	Місто	Відомий туристичний центр на Дністрі, регіон з розвиненим малим бізнесом, екологічно чистим сільським господарством, розвиненою соціальною інфраструктурою, збереженими історичними традиціями, активною молоддю та відповідальними жителями, що вміють працювати на себе та на благо України
Затишанська	Місто	Економічно самодостатня громада в якій комфортно й безпечно жити та працювати. Сприятливі умови для малого бізнесу, переробка сільськогосподарської продукції і харчова промисловість забезпечують зайнятість мешканців та сталий економічний розвиток громади. Освічена і зацікавлена молодь – наше майбутнє!
Коноплянська	Село	Центр сільськогосподарського виробництва, відкрита для інвестицій і безпечна громада з високим рівнем зайнятості, комфортними умовами для життя і відпочинку
Копачівська	Село	Комфотне місце розташування для проживання та ведення бізнесу, відкрита для інвестицій
Красносільська	Село	Екологічно чиста, гарно облаштована, комфортна для проживання територія на Куяльницькому лимані біля Одеси, де зручно відпочивати та вигідно працювати
Малодівицька	Місто	Самодостатня, процвітаюча, всебічно розвинена громада на Прилуччині, в якій проживають працьовиті, згуртовані навколо спільної справи люди – потомки козацького роду. В громаді гармонійно розвиваються малий та середній бізнес, місцеве сільське господарство є ваговою складовою економіки регіону
Матеївецька	Село	Самодостатня, багата і комфортна для проживання громада на Прикарпатті з розвиненою інфраструктурою, значним економічним потенціалом; простір, де природа і людина живуть у повній гармонії
Микулинецька	Місто	Мальовнича територія на Тернопільському плато; відомий бальнеологічний курорт регіону, центр міських послуг для

		навколишніх громад; територія інтенсивного багатоманітного виробництва і переробки; сільськогосподарської продукції; громада, яка забезпечує гарні умови для життя, відпочинку та оздоровлення
Миколаївська	Село	Громада високих людських цінностей, сильна єдністю, безпечна, розвинена, з комфортними умовами життя, праці, відпочинку і самореалізації, де кожен знайде своє місце для втілення своїх ідей і задумів з шаную до людей та природи
Мирівська	Село	Економіка громади базується на потенціалі місцевого сільського господарства... осередок високої якості громадських послуг з добре розвинутою технічною інфраструктурою, високим соціальним капіталом, чистим навколишнім середовищем та естетичним публічним простором ... є цікавим простором для культурного туризму, відпочинку і рекреації
Миропільська	Село	Ініціативна, інвестиційно приваблива та екологічно чиста громада, популярне місце для оздоровлення та відпочинку, з високим рівнем соціального захисту жителів
Мостиська	Місто	Міст транскордонного співробітництва України та Європейського Союзу, що забезпечує розвиток громади та добробут її мешканців. Територія, приваблива для інвестицій та розвитку сільського господарства. Громада активних людей, що бережуть багаторічні традиції української та польської культур та вміють працювати на себе та на благо України
Музиківська	Село	Це спільнота успішних, активних та підприємливих людей, самодостатня економічно розвинута територія поблизу Херсона, місце, де вирує культурне життя і звідусіль чути дитячий сміх
Набутівська	Село	Спільнота ініціативних, освічених, працелюбних людей, об'єднаних історико- культурною спадщиною князівської доби на Черкащині, самодостатня і економічно розвинена, з високим рівнем інфраструктури та соціальних стандартів, з екологічно безпечним навколишнім

		середовищем. Громада, яка комфортна для проживання, ведення бізнесу, туристичного відпочинку та лікувально-оздоровчої діяльності
Недригайлівська	Місто	Максимально безпечна для проживання громада; орієнтована на самозайнятість населення; центр подальших об'єднувчих процесів в районі; розвинена культурно-рекреаційна сфера; перетворення свідомості заробітчанства на свідомість господарів та власників; інвестиційно приваблива і комфортна для ведення бізнесу; ефективне управління місцевим розвитком
Нижньовербізьк а	Село	Затишна, комфортна для проживання територія на Коломийщині, вагомий економічний і туристичний осередок регіону; місце, де переплітається традиції та сучасність
Новобасанська	Село	Самодостатня спільнота поблизу Києва з розвинутим сучасним екологічно чистим сільськогосподарським виробництвом і переробкою, логістичними можливостями, інвестиційно приваблива, приязна до малого бізнесу, безпечна та комфортна для життя і відпочинку, втілення українських козацьких самоврядних традицій волі, здорова, благословенна громада
Оскільська	Село	Громада з розвиненою інфраструктурою; ефективним сільським та промисловим господарством; туристичною сферою; гідним рівнем життя населення
Павлівська	Село	Зразок сучасної української громади з її багатою історико-культурною спадщиною, мальовничою природою, освіченими людьми й економікою, базованою на органічному виробництві
Печеніжинська	Місто	Економічно успішна, екологічно чиста та комфортна для проживання територія в живописній частині Прикарпаття, важливий туристичний і культурний центр регіону
Пісківська	Місто	Громада Київського полісся європейського рівня життя, курорт місцевого значення, культурний, мистецький та спортивний центр, з розвиненою економікою та інфраструктурою, якісним та змістовним дозвіллям

Піщанська	Село	Згуртована, самодостатня громада де піклування про ближнього та природне середовище є реальністю і кожен має можливості для самореалізації, де інфраструктура відповідає потребам мешканців та гостей, служить для розвитку та запрошує нових мешканців, туристів, підприємців. Тут живуть здорові та щасливі люди!
Роганьська	Місто	Стале з точки зору екології та промисловості, унікальне місце для життя, освіти і відпочинку активних мешканців та локалізація приміської господарської діяльності. Громада тісно співпрацює з Національним аграрним університетом ім. Докучаєва для розвитку сучасного центру сільськогосподарської та харчової промисловості
Рудківська	Місто	Громада із розвиненим бізнесом, де створені умови для розвитку фермерства, промислового виробництва, альтернативної енергетики, зеленого та історичного туризму. Безпечна та екологічно чиста територія із якісними дорогами, придатна для комфортного проживання, отримання якісних освітніх, медичних, соціальних і комунальних послуг, з широкими можливостями для дозвілля і відпочинку. Місце, де проводяться фестивалі, численні культурні і спортивні заходи
Рукшинська	Село	«Край садів над Дністром», – затишна екологічно-чиста територія на схилах Дністра з розвинутою інфраструктурою, рекреаційними зонами, квітучими садами, продуктивним сільським господарством, активними підприємцями та заможними доброзичливими людьми
Смизька	Село	Край з прадавніми лісами та чистими водоймами, з розвинутою деревообробною промисловістю, розташований на транзитному магістральному шляху з північної до південної Європи. Спільнота ... з комфортними умовами для повноцінного розвитку особистості та гідного життя. Громада з ефективною системою управління та широкими можливостями для партнерства влади, бізнесу та громадськості, де культивують ініціативність і активність кожного

Смідинська	Село	Громада з розвинутою інфраструктурою, в якій живуть свідомі, щасливі люди. Громадою є самодостатньою і відкритою для кожного. Громада з розвиненим малим і середнім бізнесом, достатнім людським ресурсом і гідними заробітними платами
Сокиринецька	Село	Спроможна громада з комфортними умовами проживання, роботи та відпочинку мешканців та гостей, потужним освітньо-культурним і спортивним центром, сприятливими умовами інноваційного економічного розвитку
Станіславська	Село	Простір гармонії сучасності та традицій; екологічно чиста, добре облаштована, комфортна для проживання територія на правому березі Дніпровського-Бузького лиману. Громада є відомим в Україні та поза її межами центром зеленого і спортивного туризму, малий та середній бізнес забезпечує динамічний розвиток місцевої економіки, основу якої складають сільське господарство з високою доданою вартістю, рибальство та переробна промисловість
Сташинівська	Село	Економічно розвинута, інвестиційно приваблива громада з високим рівнем життя, потужним аграрним інноваційним виробництвом, розгалуженою соціальною інфраструктурою, високим рівнем освітніх, медичних та соціальних послуг, безпеки та правопорядку, розвиненим зеленим та агро-туризмом. Громада щирих та гостинних людей, відкрита для інвесторів, комфортна для проживання
Шабівська	Село	Унікальний куточок Одещини між лиманами та узбережжям Чорного моря – чудове місце для життя та відпочинку, мальовничий кошик гастрономічних принад для її гостей з усього світу. Наша родзинка – зелений, винний та гастрономічний туризм, гості на відпочинок та оздоровлення цілий рік. Наша ознака – європейська відкритість та точність для інвестора, якнайкращі умови для бізнесу. Наше натхнення – творчі люди та фрі-лансери
Шалигинська	Місто	Згуртована самодостатня громада з високим рівнем життя, медицини, освіти, культури, де розвиваються малі підприємства, кооперативи, є зелений туризм та високоефективне сільське виробництво з переробкою

Шевченківська	Село	Затишне місце біля Миколаєва, перлина на тлі безкрайнього південного Степу України. Громада є центром високотехнологічного сільського господарства, торгівлі, місцем, зручним для мешканців, привітним до приїжджих, відкритим до співпраці
Чоповицька	Місто	Край духовності, кришталевих джерел, чистого повітря, давньої історії та чудових поліських краєвидів. Громада працьовитих, талановитих та відкритих до співпраці людей. Територія громади комфортна для проживання, відпочинку та ведення бізнесу з вигідним географічним розташуванням, привабливим інвестиційним кліматом та розвинутим аграрним сектором. Лідер області з виробництва натуральної косметики, яка успішно реалізується в Україні та експортується в ЄС.
Якушинецька	Село	Комфортне, безпечне місце для проживання мешканців з розвинутою інфраструктурою та високим рівнем надання адміністративних, комунальних, освітніх, культурних, медичних, соціальних послуг

ДОДАТОК Д

Перелік власних та делегованих повноважень органів місцевого самоврядування в результаті адміністративно-територіальної реформи

Власні (самоврядні) повноваження	Делеговані повноваження
Довгострокове планування розвитку громади та формування бюджету	Соціальна допомога
Економічний розвиток, залучення інвестицій, розвиток підприємництва	Адміністративні послуги
Управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, прийняття будівель в експлуатацію	Управління закладами дошкільної та загальної середньої освіти
Розвиток місцевої інфраструктури: утримання та будівництво доріг, водо-, тепло-, газопостачання і водовідведення та благоустрій територій	Первинна медична допомога
Надання ЖКП (тепло- та водопостачання і водовідведення, управління відходами)	Утримання та організація роботи об'єктів інфраструктури культури і спорту
Утримання вулиць і доріг на території населених пунктів громади	
Організація пасажирських перевезень на території громади	
Громадська безпека	
Пожежна охорона	

1.1. Монографії

1. Глинський Н. 2022а. *Стратегії розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

2. Hlynskyu N., Liulchak Z., Binda J. et al., 2021. Financial competencies in the institutional dimension: колективна монографія. Bielsko-Biala: Bielsko-Biala School of Finance and Law University Press, 203 p. (*Особистий внесок: оброблення результатів дослідження фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій та здійснення висновків*).

3. Hlynskyu N., Hirna O., 2012. *Global, continental, national and regional conditions of local development*: колективна монографія. Gdańsk: Publishing House "ADNDU", 180 s. (*Особистий внесок: оброблення результатів дослідження економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць базового рівня та здійснення висновків*).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4. Глинський Н.Ю., 2011. Маркетинг міста у формуванні сприятливого бізнес-середовища. *Збірник наукових робіт Харківського національного економічного університету «Управління розвитком»*, 4(101), с. 64-65.

5. Глинський Н.Ю., 2012б. Організаційно-інституційні зміни містообслуговуючого комплексу в умовах ринкової економіки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Логістика»*, 735, с. 47-54.

6. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012. Дуалізм територіальної громади в контексті маркетингу міста. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*, 127, с. 89-95 (*Особистий внесок: оброблення та опис результатів дослідження, здійснення висновків*).

7. Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012а. Застосування маркетингової концепції для підвищення інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.10. - с. 163-169. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ*). (Особистий внесок: оброблення результатів дослідження та здійснення висновків).

8. Глинський Н.Ю., Гірна О., 2012в. Формування комплексу маркетингу малих міст Львівської агломерації. *Збірник наукових праць з економічних та юридичних наук “Наукові записки Львівського університету бізнесу та права”*, 9, с. 22-27 (Особистий внесок: аналіз літературних джерел, опис результатів дослідження, підведення підсумків).

9. Глинський Н.Ю., 2012а. Маркетингове дослідження можливостей малих міст Львівської агломерації у формуванні інтегрованої системи маркетингового управління. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць Київського національного економічного університету*, 28. с. 325–337.

10. Глинський Н.Ю., Карий О.І., Дриль О.І., 2013. Чинники соціально-економічного розвитку малих населених пунктів Львівської агломерації (на прикладі Великого Любена).. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2, с. 276–286. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок: аналіз результатів дослідження та здійснення висновків).

11. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б. 2013. Ланцюг поставок та формування доданої вартості на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія «Логістика», 762, с. 41–47. (Особистий внесок: огляд літературних джерел, оброблення результатів дослідження та підведення його підсумків).

12. Глинський Н.Ю., Карачевська Н.А., 2013. Проблеми та перспективи інтернет-реклами в Україні. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 23.11, с. 352–359.

(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, DOAJ)
(Особистий внесок: аналіз літературних джерел та здійснення висновків).

13. Глинський Н.Ю., Бончик Ю.С., 2014. Соціальні мережі як канал маркетингової комунікації. *Регіональний збірник наукових праць «Прометей»*. 23.11, с. 352–359. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus)*. *(Особистий внесок: аналіз літературних джерел та здійснення висновків за результатами дослідження).*

14. Глинський Н.Ю., Карий О.І., 2015. Маркетингова концепція управління розвитком міста. *Науковий вісник МДУ. Серія Економіка*, 1(3), с. 155-160. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, RePEc, Ulrich's Periodicals Directory)* *(Особистий внесок: оброблення та опис результатів дослідження).*

15. Hlynskyu N., Krykavskyu Y., Fihun N. 2016. Logistics security in the system of countries national security. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*. 848, с. 31-37 *(Особистий внесок: аналіз літературних джерел та оброблення результатів дослідження).*

16. Глинський Н.Ю., 2018. Місцеве самоврядування як активний суб'єкт господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*. 892, с. 272–278.

17. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Кобилюх О.Я., 2018. Визначення суб'єктів та об'єктів управління в територіальному маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 17, с. 272–277. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar)*. *(Особистий внесок: оброблення та опис результатів дослідження, формулювання висновків).*

18. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Савченко Ю.Т., 2019. Зміна парадигми управління слабоурбанізованими системами в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Інтелект-XXI*. 6(1), с. 44–50. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar)*. *(Особистий внесок: формулювання гіпотез та опис результатів дослідження).*

19. Hlynskyu N., Karyu O., Hirna O. B., 2019. Strategic planning of a city development on the results of the previous strategic plan of its development. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 6(1), P. 36–46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*) (Особистий внесок: оброблення та опис результатів проведеного дослідження).

20. Глинський Н. Ю., Карий О.І., 2019. Об'єднання зусиль територіальних громад з метою використання їх туристично-рекреаційного потенціалу. *Ефективна економіка*. 6, с. 44–50. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*) (Особистий внесок: опис результатів дослідження та формулювання висновків).

21. Глинський Н.Ю., 2021. Особливості управління слабоурбанізованою територією в Україні. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. 6, с. 108-111. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

22. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Кобиліух О. Я., 2021. Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19: перспектива логістичного оператора, клієнта та слабоурбанізованої території. *Приазовський економічний вісник*. 4 (27), С. 62–67. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок: опис результатів дослідження).

23. Hlynskyu N., 2021b. Finance of low-urbanized territories as an integral part of the public finance system, *Економіка та суспільство*. 32. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, DOAJ, Eurasian Scientific Journal Index*).

24. Глинський Н. Ю., 2022b. Характеристика поняття «місцевий розвиток» через призму трансформації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. 38. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, DOAJ, Eurasian Scientific Journal Index*).

25. Глинський Н. Ю., Крикавський Є.В., 2022. Обґрунтування ринкового підходу до управління слабоурбанізованими територіями в умовах трансформації національного господарства. *Інфраструктура ринку*. 66, с. 56-60.

(Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок: аналіз літературних джерел, оброблення та опис результатів дослідження).

26. Глинський Н. Ю., Маляр Р., Іваницький Р. 2022. Моделювання процесу вибору локалізації інвестиційного проєкту: ринковий аспект. *Академічні візії*. 8-9/2022, С. 29-38. (Особистий внесок: побудова та опис моделі процесу вибору місця реалізацій інвестмційного проєкту)

1.3. Статті у виданнях, що включені до наукометричних баз даних

Scopus / Web of Science

27. Hlynskyu N., Khlivna I., Metelenko N., Syta Y., Simonenko A., Sizonenko S., 2020. Digitalization of the management system of administrative-territorial units of Ukraine. *Estudios de Economia Aplicada*, 38-3(1). (Особистий внесок: концепція дослідження та здійснення висновків).

28. Hlynskyu N., Hirna O., 2022. Positioning of low-urbanized territories based on self-identification: The case of Ukraine, *Problems and Perspectives in Management*, 8(1), pp. 229-246 (Особистий внесок: концепція дослідження, аналіз результатів та здійснення висновків).

29. Hlynskyu N., Leshchukh I., Melnyk M., 2022. The impact of the oblast center on regional socio-economic development: the center-periphery dimension, *Agricultural and Resource Economics*, 8(1), pp. 89-114 (Особистий внесок: мета дослідження та опрацювання отриманих даних).

1.4. Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав

30. Hlynskyu N., Krykavskyu Y., 2014. Szybkość zmian w środowisku zewnętrznym jako czynnik aktualizacji zarządzania marketingowego. *Przedsiębiorczość i zarządzania. Współczesne wyzwania zarządzania marketingowego*, 4/2 (XV). - с. 33-43 (Особистий внесок: формулювання гіпотези, аналіз літературних джерел та опис результатів дослідження).

31. Hlynskyu N., Karyu O., 2015. Problems and prospects of the formation of a mutual tourism product of local communities. *Annales universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 49. - с. 33-43. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, BazEkon, BazHum, Erih Plus, CEEOL, CEJSH*). (Особистий внесок: опис результатів дослідження та формулювання висновків).

32. Hlynskyu N., Hirna O., Kara N. 2016. Marketing providing of investment attractiveness of Lviv agglomeration small cities. *Studies of economic and social processes. Dilemmas of economic development of Poland and the European Union.* (pp. 199-215). В: J. Babiak, ed. *Poznań-Środa Wielkopolska: WWSSE* (Особистий внесок: опис результатів дослідження та огляд літературних джерел).

33. Hlynskyu N., Krykavskyu Y., Falovych V., 2019. Institutional infrastructure of local self-government: constancy versus flexibility. *Contemporary issues in economy: Proceedings of the International Conference on Applied Economics*, 10. - pp. 120-132 (Особистий внесок: аналіз літературних джерел, оброблення та опис результатів дослідження).

34. Hlynskyu, N., 2021a. Development strategy financing tools at the local level: marketing dimension for low-urbanized territories, *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 25(3), pp. 12-18.

2. Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

35. Глинський Н. Ю., Гірна О.Б., Люльчак З.С., 2012. Роль громади міста у територіальному маркетингу. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи»* (Харків, 9-23 квітня 2012 р.), с. 128-130 (Особистий внесок: сформульовано теоретичну основу ролі місцевої громади в територіальному маркетингу).

36. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., 2012б. Інтегруюча роль маркетингової концепції у підвищенні інвестиційної привабливості малих міст Львівської агломерації, 2012. *Маркетинг та брендинг територій: проблеми регіонального*

розвитку: *Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (Чернівці, ЧНУ, 5-6 жовтня 2012р.)*, с. 50-51 (*Особистий внесок: сформульовано теоретичне підґрунтя застосування маркетингу в управлінській практиці місцевої влади*).

37. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., 2012г. Характеристика Львівської агломерації як мегатовару. *Тези доповідей IX міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 8-10 листопада 2012р.)*, с. 79-81 (*Особистий внесок: охарактеризовано об'єкти дослідження – малі міста агломерації*).

38. Глинський Н. Ю., Карачевська Н. А., 2012 Маркетингові комунікації у формуванні іміджу міста. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: електронний додаток до матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 11-12 травня 2012 р.)*, с. 98-100 (*Особистий внесок: сформульовано висновки за результатами дослідження*).

39. Глинський Н. Ю., 2012. Оцінювання можливостей співпраці міст Львівської агломерації в економічній сфері. *Маркетинг в Україні: збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 14 грудня 2012 р.)*, с. 33-35.

40. Глинський Н. Ю., Карий Н. І., Гірна О. Б., 2016. Управління органами місцевого самоврядування в Україні в умовах турбулентності навколишнього середовища. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 3–5 листопада 2016 р.)*, с. 336–337 (*Особистий внесок: визначено напрямки впливу турбулентності на діяльність ОМС*).

41. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., 2018. Обґрунтування місця та ролі органу місцевого самоврядування у формуванні економічного профілю громади. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 25 листопада 2018 р.)*, с.

286-287 (*Особистий внесок: проаналізовано роль та місце ОМС у формуванні економічного профілю громади*).

42. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., 2020. Слабоурбанізовані території в Україні: актуальність проблеми маркетингового дослідження. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII МНПК*, (Львів, 22 жовтня 2020 р.), с. 35 (*Особистий внесок: сформульовано теоретичне підґрунтя сабоурбанізованих територій як окремого об'єкту дослідження*).

43. Глинський Н. Ю., Мороз М., 2021. Формування інструментарію маркетингових комунікацій слабоурбанізованих територій. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*, (Київ, 24 березня 2021 р.), с. 90-92 (*Особистий внесок: визначено напрямки впливу маркетингових комунікацій на діяльність ОМС*).

44. Глинський Н. Ю., Гірна О.Б., Мороз М., 2022 Формування інформаційного середовища в територіальній громаді з метою стимулювання економічної активності місцевих економічних агентів. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: тези доповідей VI МНПК* (Київ, 16 березня 2022 р.), с. 61-64 (*Особистий внесок: ідентифіковано напрямки інформаційного впливу на місцевих економічних агентів*).

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція	Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи	Харків, 9-23 квітня 2012 р.	Заочна
2	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та брендинг територій: проблеми регіонального розвитку	Чернівці, ЧНУ, 5-6 жовтня 2012р	Заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, 8-10 листопада 2012р.	Очна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики	Харків, 11-12 травня 2012 р.	Заочна

5	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг в Україні	Львів, 14 грудня 2012 р.	Заочна
6	Міжнародна конференція	Маркетинг в процесі інтернаціоналізації ринку	Люблін (Польща), 25-26 травня 2015 р.	Очна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, 3-5 листопада 2016 р.	Очна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, 25 листопада 2018 р.	Очна
9	Міжнародна конференція з прикладних наук	Contemporary issues in economy	Торунь, 29-30 травня 2019 р.	Очна
8	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, 22 жовтня 2020 р.	Очна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Журналістика та реклама: вектори взаємодії	Київ, 24 березня 2021 р.	Заочна
10	Міжнародна науково-практична конференція	Журналістика та реклама: вектори взаємодії	Київ, 16 березня 2022 р.	Заочна

Довідки про впровадження результатів наукових досліджень



У К Р А І Н А

НИЖНЬОВЕРБІЗЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

вул. Довбуша, 1, с. Нижній Вербіж, Коломийського району, Івано - Франківської області, 78218,
тел. (03433) 9-00-10, факс 9-00-10 Код ЄДРПОУ 04354083

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Глинського Назара Юрійовича

Результати дисертаційного дослідження Глинського Н.Ю. щодо можливостей використання ринкового інструментарію в процесі формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, застосовуються в управлінській практиці виконавчих органів Нижньовербізької сільської ради Івано-Франківської області.

На підставі рекомендацій докторанта щодо реорганізації структури управління органу місцевого самоврядування, в рамках діючої оргструктури сільської ради було введено посадову одиницю, функціональні обов'язки якої сформовано згідно із запропонованими Глинським Н.Ю. положеннями. Це дозволило покращити координацію діяльності виконавчих органів сільської ради у сфері організації заходів представницького характеру та реалізації інформаційної політики місцевого самоврядування Нижньовербізької територіальної громади Івано-Франківської області.

Сільський голова



Ярослав М'якушак

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Глинського Назара Юрійовича

Результати дисертаційного дослідження можливостей застосування ринкового інструментарію формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, проведеного докторантом Національного університету «Львівська політехніка» Н.Ю. Глинським, було використано при аналізі чинників внутрішнього і зовнішнього середовища Заводської територіальної громади Тернопільської області.

Сама процедура проведення аналізу SWOT, яка базується на загальновідомій методиці, вже застосовувалась різними структурними виконавчими підрозділами селищної ради. Однак пропозиції Н.Ю. Глинським дозволили здійснити обґрунтовану на підставі результатів дослідження перехресних міжгрупових зв'язків пріоритетизацію ідентифікованих чинників. Також, рекомендації докторанта щодо інтеграції цілей екологічного, соціального та економічного розвитку території, застосування партисипативного підходу в управлінні територіальною громадою з проактивною, координуючою роллю органу місцевого самоврядування дозволили зменшити рівень внутрішніх конфліктів між різними зацікавленими сторонами (місцевою владою, бізнесом, мешканцями різних населених пунктів територіальної громади), сприяли прийняттю селищною радою важливих для сталого місцевого розвитку рішень.

Селищний голова



Людмила Павлінська



УКРАЇНА

ГЛИБОЦЬКА СЕЛИЩНА РАДА

вул. Шевченка, 1, смт. Глибока, Чернівецький район, Чернівецька обл., 60100.

тел. факс: (03734) 2-45-42, 2-43-01

E-mail: hlybokaotg@gmail.com Код ЄДРПОУ 04417004

від «25» 08 2022 р. № 05-11/2083 На № _____ від « » 2021 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Глинського Назара Юрійовича

Положення та результати дисертаційної роботи Глинського Назара Юрійовича «Ринковий інструментарій формування та реалізації стратегії розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства» використані в процесі реорганізації структури виконавчих підрозділів Глибоцької селищної ради з метою підвищення ефективності функціонування системи маркетингових комунікацій з потенційними інвесторами.

Зокрема, розроблено систему організаційного забезпечення супроводження інвестора з координаційною роллю у цій сфері відділу економічного розвитку та інвестицій. При формуванні компетентісного наповнення посадових осіб, задіяних в цій системі, орієнтиром слугувала запропонована П.Ю. Глинським модель процесу вибору місця для реалізації інвестиційного проекту, яка дозволяє спроектувати дієвий механізм впливу на інвестора із врахуванням того, на якому етапі прийняття рішення про реалізацію проекту він знаходиться.

Глибоцькій селищній голова



Гр. Юрій ВАНЗУРЯК



**КРАСНОСІЛЬСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Набережна, 87а, с. Красносілка, Лиманський р-н, Одеська обл., 67560, тел. (048) 752 97 92; 752 97 80
e-mail: krasnosilka-sr@ukr.net, web: krasnosilka-gromada.gov.ua Код ЄДРПОУ 04379657

25.08.2022 № 05-11/2023

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Глинського Назара Юрійовича

Наукові розробки з дисертаційного дослідження ринкового інструментарію формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій, проведеного докторантом кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» Глинським Назаром Юрійовичем, знайшли своє відображення у процесі моніторингу та аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на життєдіяльність Красносільської територіальної громади Одеської області.

Зокрема алгоритм проведення SWOT-аналізу, який застосовується у різних напрямках аналітичної роботи виконавчих органів Красносільської сільської ради, було модифіковано відповідно до рекомендацій докторанта. Це дозволило більш чітко та з детальним обґрунтуванням, яке базується на результатах дослідження перехресних зв'язків чинників проводити ідентифікацію найбільш значущих сильних і слабких сторін територіальної громади, можливостей і загроз, що існують у навколишньому середовищі.

Сільський голова



Марина Архирій



**МАЛОВИСКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Спортивна, 6, м. Мала Виска, Новоукраїнського р-ну, Кіровоградської обл., 26200,
тел./факс 052 (58) 5 14 54, e-mail: mviskarada@ukr.net, сайт: <https://mviskarada.gov.ua/>
код ЄДРПОУ 04055373

22.08.2022 № 15/15-818
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів

наукових досліджень

Глинського Назара Юрійовича

Наукові розробки, практичні рекомендації, які лягли в основу дисертаційної роботи Назара Юрійовича Глинського щодо дослідження можливостей використання ринкового інструментарію при формуванні та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій з позитивним результатом застосовуються на практиці виконавчих органів Маловисківської міської ради.

Так, при розробленні оновленої версії Стратегії сталого розвитку територіальної громади на 2022-2027 роки, зокрема на етапах побудови сценаріїв, в процесі вибору пріоритетів сталого розвитку було використано підхід, запропонований Глинським Н.Ю. На підставі моделі визначення сценаріїв розвитку слабоурбанізованих територій було підбрано аргументаційну інформацію, яка дозволила структурувати економічні пріоритети розвитку Маловисківської громади. Окрім цього, пропозиції щодо проактивної діяльності місцевої влади у питанні запобігання конфліктних ситуацій між окремими представниками місцевого бізнесу, між місцевими підприємцями, населенням та міською радою лягли в основу запланованого до реалізації (передбаченого в документі Стратегії) проєкту з утворення дорадчого органу при міському голові.

Секретар ради

Леся ПОСТОЛЮК



УКРАЇНА

ГОРОДНЯНСЬКА МІСЬКА РАДА

вул. Троїцька, 13, м. Городня, Чернігівська обл., 15100, тел./факс (04645) 2-74-44,
e-mail: gormr@ukr.net, сайт: gormr.gov.ua. код ЄДРПОУ 04061731

14.06.2022 № 3/14-06-2509

на _____ від _____ року

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Результати дисертаційної дослідження щодо використання ринкового інструментарію при формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства, проведеного Глинським Назаром Юрійовичем, використовуються Городнянською міською радою Чернігівської області в процесі організації діяльності у сфері зовнішніх комунікацій.

В діяльність відділу економіки, транспорту, торгівлі та інвестицій міської ради визначено особу, яка координує роботу інших структурних підрозділів по налагодженню сприятливого комунікативного середовища, відносин, що базуються на взаємній довірі та співпраці між місцевою владою та бізнес-середовищем. За результатами роботи формується звіт, який розглядається на сесій міської ради. Окрім цього, запропонована Глинським Н.Ю. модель процесу вибору місця розташування підприємства імплементована як базова при налагодженні співпраці з потенційним інвестором в місцеву економіку (в частині визначення місця і ролі ОМС в комунікації з ним).

Міський голова



Андрій Богдан



**СЛОБОЖАНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Василя Сухомлинського, 56-б, смт Слобожанське Дніпровського району Дніпропетровської області, 52005,
тел. (056) 719-91-52, e-mail: vykonkom@slobozhanska-gromada.gov.ua, код ЄДРПОУ 04525024

17.082022 № 03-07/10/70

**ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Глинського Назара Юрійовича**

Напрацювання, отримані в результаті проведення Н.Ю. Глинським дисертаційного дослідження на тему «Ринковий інструментарій формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства» імплементуються в управлінську практику Слобожанської селищної ради Дніпропетровської області в процесі проектування та реалізації її інформаційної політики.

В діяльності відділу внутрішньої політики, пов'язаній з координацією інформаційної активності структурних підрозділів виконавчого органу селищної ради, комунальних установ використовується системний кросплатформний підхід, який враховує практику користування внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії різними джерелами інформації. Це дозволило підвищити ефективність комунікаційного процесу з боку селищної ради (в частині комплексності висвітлення питань місцевого характеру та доступності для сприйняття інформації, що подається).

Також, в процесі актуалізації Стратегії сталого розвитку Слобожанської територіальної громади Дніпропетровської області успішно апробовано модель опрацювання сценаріїв місцевого розвитку.

Селищний голова



Іван КАМІНСЬКИЙ

Микитьон Людмила 719-91-52

00414



УКРАЇНА
 ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
 ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
 ЄДРПОУ 38557560, 79008, м. Львів, вул. В. Винниченка, 18 тел. 261- 21-55, факс 235-60-80
 E-mail: deploda@loda.gov.ua

13.09.2022 № 1-52/815 На № _____ від _____

ДОВІДКА

*про впровадження результатів
 наукових досліджень
 Глинського Назара Юрійовича*

Підходи до аналізу соціально-економічних даних територіальних громад, визначення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на напрямки і тенденції їхнього розвитку, запропоновані в дисертації докторанта Глинського Назара Юрійовича «Ринковий інструментарій формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства», застосовуються у практиці Департаменту економічної політики Львівської обласної військової адміністрації.

Зокрема, удосконалений Н.Ю. Глинським підхід аналізу сильних та слабких сторін, можливостей і загроз дає змогу підвищити рівень інформаційного підґрунтя при прийнятті стратегічних рішень, які базуються на перехресному аналізі міжгрупових зв'язків ідентифікованих чинників внутрішнього/зовнішнього середовищ. Також, цінними при організації консультативно-методичної допомоги департаменту є рекомендації докторанта щодо організації діяльності на рівні територіальних громад у сфері місцевого економічного розвитку.

Директор департаменту
 економічної політики



Степан КУЙБИДА

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
РЕГІОНАЛЬНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР**

79034 м. Львів, вул. Угорська, 14а/1 | Тел. +38 (067) 673 70 14
www.zurnc.org | E-mail: office@zurnc.org

ДОВІДКА**про впровадження результатів наукових досліджень**

Наукові дослідження, виконані докторантом Національного університету «Львівська політехніка» Глинським Назаром Юрійовичем і представлені в його дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використовуються у діяльності громадської організації «Західноукраїнський регіональний навчальний центр» у процесі надання консультаційних послуг із розроблення стратегій сталого розвитку українських міст і територіальних громад.

Відповідно до рекомендацій Глинського Н.Ю. проводиться аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, проектування сценаріїв розвитку, проходить опрацювання стратегічного бачення розвитку адміністративно-територіальних одиниць різного рівня.

Голова Правління

Мавко П.М.



CERTIFICATE
on the implementation of the results
of Nazar Hlynskyy's scientific research

The research results, presented by Nazar Hlynskyy in his scientific works, are used by the Malopolska Institute of Local Government and Administration in providing consulting services to territorial communities in Ukraine (elaboration of Local Sustainable Development Strategies).

Following the recommendations of Nazar Hlynskyy, separate stages of processing planning documents are being organized, namely:

- identifying Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats related to specific territory;
- identifying likely scenarios of local development;
- determination of the strategic vision of the territorial community.

It made it possible to increase the efficiency of elaboration planning documents and provide adequate informational support for decision-making when determining priorities for the development of territorial communities.

Director

Wojciech Odzimek

Wojciech Odzimek

DYREKTOR

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
MAŁOPOLSKI INSTYTUT
SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I ADMINISTRACJI
31-019 Kraków, ul. Floriańska 31
tel. (12) 633 51 54, tel. (12) 633 98 00



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.е.н., проф. Демидов І. В.
 2022 р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Глинського Назара Юрійовича на тему «Ринковий інструментарій формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства», представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Сучасні підходи маркетингового забезпечення розвитку соціальних та економічних систем»

Комісія у складі – начальника НДЧ ст.досл. д.т.н. Небесного Р. В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., завідувача кафедри маркетингу і логістики проф., д.е.н. Крикавського Є.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи докторанта кафедри маркетингу у логістики Рикованової Ірини Сергіївни щодо ключових аспектів управління органом місцевого самоврядування на ринковій основі використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Сучасні підходи маркетингового забезпечення розвитку соціальних та економічних систем» (номер державної реєстрації: 0118U007357).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Глинським Н.Ю. сформовано принципи управління органом місцевого самоврядування в частині розроблення пропозиції щодо комплексу професійних компетенцій фахівця з економічного розвитку та організаційної структури управління маркетинговою діяльністю територіальної громади шляхом запровадження координаційного центру прийняття рішень в економічній сфері і розроблення методичних підходів до його функціонування та розміщення.

Голова комісії:
 начальник НДЧ,
 д.т.н., ст.досл.

Р. В. Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г. В. Лазько

/ заст. нач. відділу ПФВ

Т. М. Чулой

Завідувач кафедри МЛ, д.е.н., проф.

Є. В. Крикавський



АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Глинського Назара Юрійовича щодо обґрунтування ринкового інструментарію формування та реалізації стратегій розвитку слаборурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства, представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, при виконанні дослідницького проекту на тему «Інформаційна асиметрія у взаємодії між органами місцевого самоврядування та сільським населенням: аналіз причин та шляхів їх подолання» (Договір № ІВ21-012 від 17.12.2021 р.), який реалізується в рамках госпдоговірної НДР № 867


Комісія у складі – начальника НДЧ ст.досл. д.т.н. Небесного Р. В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., завідувача кафедри менеджменту організацій проф., д.е.н. Карого О.І., завідувача кафедри маркетингу і логістики проф., д.е.н. Крикавського Є.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи докторанта Глинського Назара Юрійовича щодо ключових аспектів налагодження комунікаційної політики органу місцевого самоврядування з цільовою аудиторією використані при виконанні дослідницького проекту «Інформаційна асиметрія у взаємодії між органами місцевого самоврядування та сільським населенням: аналіз причин та шляхів їх подолання», який реалізується в рамках спільної науково-дослідної роботи кафедр маркетингу і логістики та менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» (номер 867).

Зокрема, Глинським Н.Ю. розроблено ряд рекомендацій щодо:

- вибору методу проведення дослідження потреб (вищезазначені рекомендації відображені у розділі 1 звіту «Визначення об'єктів критичної уваги з боку органів місцевого самоврядування в межах проектування та реалізації його інформаційної політики» звіту про виконання госпдоговірної роботи;

- аналізу кращих практик органів місцевого самоврядування у сфері реалізації комунікаційної політики (аналітичний матеріал знайшов своє відображення у розділі 2 звіту «Визначення ефективності актуальних практик органів місцевого самоврядування в інформаційно-комунікаційній сфері в сільських територіальних громадах і громадах, об'єднаних навколо малих міст»)

Голова комісії:
Заст. проректора з наукової роботи, д.т.н.
д.т.н., ст.досл.


Р. В. Небесний

Члени комісії:
зав. відділу НОСНД, к.т.н.


Г. В. Лазько

/ заст. нач. відділу ПФВ


Т. М. Чулой

Завідувач кафедри МЛ, д.е.н., проф.


Є. В. Крикавський

Завідувач кафедри МО, д.е.н., проф.


О.І. Карий



0002914

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

06.10.2022 № 67-01-1220

До спеціалізованої вченої ради

Національного університету «Львівська політехніка»

на № _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Ринковий інструментарій формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства» Глинського Назара Юрійовича у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної Глинського Назара Юрійовича «Ринковий інструментарій формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовувались під час викладання дисциплін: «Стратегічний маркетинг та стратегічний менеджмент», «Маркетинговий менеджмент», «Спецкурс з наукових досліджень спеціальності» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг»), «Дослідницький семінар у маркетингу» (для студентів третього освітньо-наукового (доктор філософії) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг»).

У навчальному процесі використано результати аналітичних досліджень:

- методичні засади до ідентифікації критеріїв позиціонування на підставі стратегічного бачення розвитку;
- підходи до організації та проведення аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища;
- модель процесу вибору місця для реалізації інвестиційного проекту, який детермінується комплексом внутрішніх обмежень, таких як фінансові, організаційні, соціальні та виробничі;
- модель визначення сценаріїв розвитку організації.

Впроваджено запропоновані Глинським Н.Ю. методико-прикладний до ранжування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища слабоурбанізованих територій за допомогою модифікації матриці перехресного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, ідентифікованих в процесі формування та реалізації стратегій розвитку слабоурбанізованих територій.

Проректор з науково-педагогічної роботи

Давидчак О.Р.

Виконавець
Крикавський Є.В., (032) 258-26-25



Certificate of Attendance

ERASMUS PLUS KA107 Project
H.E. STAFF MOBILITY FOR TEACHING ASSIGNMENTS
Academic year 2021 – 2022

This is to confirm that **NSAZAR HLYNSKYI** of **Національний університет**
(first name and surname of teacher) (name of receiving institution)

«Львівська політехніка» (LPNU) delivered a series of lectures / classes of 10 hours per week entitled:

Podstawy marketingu oraz rozwój koncepcji marketingowej, Marketingowe pojęcie produktu na współczesnym rynku, Marketing terytorialny, Marketing osobisty, konsultacje ze studentami (subject area: 041)

at the Maria Curie-Skłodowska University, code: PL LUBLIN01, Poland

from 25.10.2021 to 29.10.2021
(day, month, year) (day, month, year)

The teaching mode / delivery technique included: *blended and*
 - classroom (face-to-face) teaching: from 25.10.2021 to 29.10.2021
(day, month, year) (day, month, year)

~~virtual/on-line teaching from the home country/Ukraine: from to~~
(day, month, year) (day, month, year)

000001353
 Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
 Wydział Ekonomiczny
 Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
 pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5
 20-031 Lublin

(Signature)
 KIEROWNIK KATEDRY
 dr hab. Marcin Lipowski
 prof. UMCS

(Signature and stamp of the hosting institution) podpis / pieczęć