

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «*Стратегічне управління стійким розвитком міста*»

**Виконав:** студент 4 курсу за спеціальністю  
281 Публічне управління та адміністрування  
денної форми навчання  
**Іван ШАПІНКО**

---

**Керівник:** доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
кандидат наук з державного  
управління, доцент **Василь  
ПИЛА**

---

**Рецензент:** доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
кандидат економічних наук,  
доцент **Олена ХИТРА**

---

Хмельницький – 2022 рік  
ЗМІСТ

ВСТУП .....4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТА .....	7
1.1. Зміст, основні принципи та методи стратегічного управління стійким розвитком міста.....	7
1.2. Зарубіжний досвід стратегічного управління стійким розвитком міста .....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТА КРЕМЕНЕЦЬ .....	24
2.1. Передумови та тенденції забезпечення стійкості розвитку міста .....	24
2.2. Оцінка результативності стратегічного управління стійким розвитком міста .....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТА КРЕМЕНЕЦЬ .....	46
3.1. Обґрунтування механізму забезпечення стійкого розвитку міста .....	46
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду стратегічного управління стійким розвитком міста.....	50
ВИСНОВОК.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

## АНОТАЦІЯ

Шапінко І.О. – Стратегічне управління стійким розвитком міста

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага у бакалаврській роботі приділена процесу стратегічного управління стійким розвитком на рівні міста.

У першому розділі роботи основна увага приділяється визначенню теоретичних основ стратегічного управління стійким розвитком міста, а також дослідженню практик реалізації стратегічного управління стійким розвитком міст в провідних країнах світу.

У другому розділі роботи розглядаються передумови та тенденції стратегічного розвитку міста Кременець, досліджуються основні індикатори стратегічного розвитку міста, а також проводиться аналіз та оцінювання ефективності та результативності стратегічного управління містом за допомогою бюджетного аналізу, SWOT-аналізу, методу порівняння програм розвитку міського та обласного значення. За результатами аналізу та оцінки виявлено основні проблеми забезпечення стійкого розвитку міста Кременець.

Третій розділ поєднує у собі обґрунтування необхідності впровадження цілісного механізму забезпечення стійкого розвитку міста Кременець як дієвого інструменту стратегічного управління. Також обґрунтовано можливості адаптації в процес стратегічного управління містом прогресивного зарубіжного досвіду стратегічного управління стійким розвитком міста.

Ключові слова: місто, стратегічне управління та планування, розвиток міста, місцеве самоврядування.

## ABSTRACT

Shapinko IO - Strategic management of sustainable development of the city  
Bachelor's work for a bachelor's degree in 281 Public Administration.

The focus of the bachelor's thesis is on the process of strategic management of sustainable development at the city level.

The second section examines the prerequisites and trends of strategic development of Kremenets, examines the main indicators of strategic development of the city, and analyzes and evaluates the effectiveness and efficiency of strategic city management using budget analysis, SWOT-analysis, method of comparing urban and regional development programs. The results of the analysis and evaluation revealed the main problems of ensuring sustainable development of the city of Kremenets.

The third section combines the rationale for the need to implement a holistic mechanism for sustainable development of the city of Kremenets as an effective tool for strategic management. Possibilities of adaptation to the process of strategic management of the city of progressive foreign experience of strategic management of sustainable development of the city are also substantiated.

Key words: city, strategic management and planning, city development, local self-government.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Одне із найбільш актуальних завдань держави пов'язаних із розвитком соціально-економічної сфери діяльності на сьогодні є стратегічне управління. Стратегічне управління є основним теоретико-практичним інструментом прийняття управлінських рішень керівниками органів місцевого самоврядування.

Поглиблення процесів глобалізації, посилення конкуренції між регіонами різних країн за інвестиції, формування дієздатної системи місцевого самоврядування, а також поглиблення процесів розвитку ринкових взаємовідносин в Україні, обумовлене нестабільністю безпекової ситуації в сукупності із рядом соціально-екологічних проблем зумовлює органи державного управління швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, що відбуваються, забезпечення послідовного розвитку країни, регіонів та окремих територій. В Україні на сучасному етапі розвитку її управлінського апарату та територіальної структури, спричинених реформами місцевого самоврядування та процесом децентралізації, пандемією CO-VID 19, та введенням воєнного стану, пов'язаного із агресією з боку Російської Федерації значна частина ресурсної бази та повноважень була переданою на рівень місцевих органів влади – територіальних громад.

Оскільки стратегічне управління уже набуло розвитку та протягом тривалого часу функціонує на практиці у містах обласного значення, що мають у свою чергу більш-менш відповідний потенціал для розвитку в плані людських та матеріальних ресурсів, то на рівні місцевого самоврядування, на фоні кризових явищ в Україні держслужбовці у результаті передачі їм відповідних повноважень, щодо сталого стратегічного розвитку місцевості закріпленої за територіальними громадами, повинні самостійно, виходячи з інтересів мешканців та наявних у громаді ресурсів визначати, планувати, організовувати

та здійснювати контроль за реалізацією проектів розвитку увіреної їм території, маючи при тому, незначний рівень досвіду та навиків стратегічного управління.

Тому актуальність цієї роботи полягає у аналізі та розборі процесу стратегічного управління розвитком, на окремі структурні елементи та розкриттю тонкощів управлінського контролю за досягненням цілей стійкого стратегічного розвитку.

Ступінь дослідження проблеми – проблемами й особливостями стратегічного управління стійким розвитком міста займалися відомі науковці, а саме: Вакуленко В. М., Орлатий М. К., Парсяк В. Н., Ломоносов Д. А., М., Родченко В. Б., Мозговий А. А., Когут І. Я., Ковтун О. І., Аверкіна М. Ф. та багатьох інших. Значний внесок у розвиток стратегічного управління стійким розвитком вклали такі зарубіжні вчені, як Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Шифрін М, К. Хаттен, М. Хаттен, Дж. Хігінс, Д. Арнольд, Г. Смит, Д. Шендер

Проте до теперішнього часу низка теоретичних і методологічних питань, пов'язаних із здійсненням стратегічного управління стійким розвитком міст, залишається не визначеною остаточно. Потребують вивчення та уточнення сутність механізму стійкого розвитку, індикатори стійкого розвитку міста.

Все це зумовлює актуальність ґрунтовного наукового дослідження теоретичних і практичних стратегічного управління стійким розвитком міст.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних аспектів та практичних пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління стійким розвитком міста.

У відповідності до мети були поставлені та послідовно вирішувались такі **основні завдання:**

- визначення змісту, основних принципів та технології стратегічного управління стійким розвитком міста;
- узагальнення зарубіжного/європейського досвіду стратегічного управління стійким розвитком міста;

- ідентифікація передумов та тенденцій забезпечення стійкості розвитку міста;
- оцінка результативності стратегічного управління стійким розвитком міста;
- обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління стійким розвитком міста;
- обґрунтування шляхів адаптація зарубіжного/європейського досвіду стратегічного управління стійким розвитком міста.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, пов'язані зі стратегічним управлінням стійким розвитком міста.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління стійким розвитком міста Кременець.

**Методи дослідження.** У бакалаврській роботі були використані як загальнонаукові, так і специфічні методи дослідження. А саме: статистичний аналіз (для виявлення тенденцій розвитку міста), бюджетний аналіз (для обґрунтування матеріально фінансової бази органу місцевого самоврядування), SWOT-аналіз (при визначенні пріоритетної стратегії розвитку об'єкта дослідження), спостереження (зادля встановлення та аналізу якісно-кількісних показників соціально-економічної життєдіяльності міста), метод «дерева цілей» (для розроблення пропозицій щодо ефективного провадження результатів дослідження в програму стійкого стратегічного розвитку міста), методи планування та прогнозування (для аналізу динаміки показників соціально-економічного розвитку міста у довгостроковій перспективі).

**Практичне значення** бакалаврської роботи полягає в можливості використання окремих узагальнень, висновків та пропозицій автора у практичній діяльності органів публічного управління на рівні міста.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТА

### 1.1. Зміст, основні принципи та методи стратегічного управління стійким розвитком міста

В умовах змін у системі державного управління та проведеної децентралізаційної реформи, на нашу думку доцільним у нашому дослідженні буде розгляд одного із фундаментальних завдань пов'язаних із делегуванням певних повноважень, ресурсів, функцій, а також прав та відповідальності від центральних суб'єктів державного управління на рівень місцевого самоврядування.

У контексті утіленої в механізм державного управління реформи Децентралізації місцевого самоврядування актуалізується проблема «стійкого розвитку міст». Оскільки, за період реформування місцевого самоврядування, можна вважати, що теза «про фундаментальну роль міста в розвитку будь-якої держави»[1, 120 с.], - є доведеним у багатьох наукових працях фактом. Але не зважаючи на доведеність факту серед спільноти науковців присутні розбіжності в понятійному апараті стосовно визначень «міста», як сталого виразу. Нами було проведено систематизацію понятійного апарату у таблиці 1.1.

Виходячи із даних аналізу, на нашу думку, найбільш точним у своєму визначенні був наш вітчизняний науковець Наконечний В. В, у визначенні якого найбільш вдало розкрито значення міста у всіх сферах розвитку держави, які беруть початок саме у містах, та становлять основу для розроблення нормативних документів пов'язаних із стратегічним управлінням регіональних, обласних та загально-державної програми розвитку.

Таблиця 1.1. – Основні підходи до трактування поняття «місто»

№ з/п	Автор	Зміст
1.	Вакуленко В. М.	Місто – це центр політичних, соціокультурних та економічних трансформаційних процесів українського суспільства, що зумовлено як більшістю населення, яке проживає у містах, так і реформою децентралізації, яка посилює роль локального рівня в процесах національного розвитку
2	Парсяк В. Н., Ломоносов Д. А.	Місто – це простір, де мешкають десятки мільйонів громадян, що прагнуть покращення свого життя «вже сьогодні»; на який стрімко поширюються ринкові підвалини, що вимагає принципово нових технологій, методів та інструментів управління, які відбивали б реалії поточного життя, а не вульгарно прилаштовували до них підходи, запозичені з минулого або з інших суспільних сфер
3	Орлатий М. К.	Місто – це вузлові точки територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій
4	Наконечний В. В	Місто – це місце локалізації виробничих сил і трудових ресурсів, система адаптації людини до навколишнього середовища, специфічний соціальний інститут, система, яка складається об'єктивно в певних просторово-часових межах, перетворене людиною природне середовище, а також об'єкт управління та місце концентрації політичних відносин
5	Хашієва Л. В	Місто – це лідер науково-технічного прогресу, ініціатор змін у різних сферах суспільного життя: соціальної, економічної, наукової, політичної та ін.
6	Родченко В. Б.	Місто – це осередок концентрації виробничого і трудового потенціалу, передумова зміни тектоніки процесів регіонального розвитку та забезпечення збалансованого розвитку

Примітка. Систематизовано автором за [2; 3; 4; 5].

Також одним із головних термінів, на нашу думку, в нашому дослідженні є уже згаданий «стійкий розвиток». По аналогії із поняттям «місто» у колі наукової спільноти, стосовно визначення точного поняття, існують розбіжності у думках (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Основні підходи до трактування поняття «стійкий розвиток»

№ з/п	Автор	Зміст
1	А.А. Мозговий	Стійкий міський розвиток- це соціально, економічно та екологічно збалансовані зміни суспільно-територіальної системи міста, спрямовані на максимально повну реалізацію всіх складових його потенціалу розвитку і запобігання можливим тенденціям погіршення якості життя населення
2	ООН	Стійкий розвиток – це місто, у якому: досягнення у суспільному, економічному і фізичному розвитку постійні. Стійке місто: 1) постійно забезпечене природними ресурсами, від яких залежить стійкий розвиток; 2) підтримує довготривалу безпеку мешканців, у тому числі й від природних катастроф; 3) досягає високого рівня життя при збереженні природного середовища, ресурсів і екологічної рівноваги усієї економічної й громадської діяльності городян.

Примітка. Систематизовано автором за [6; 7].

Створення умов для стійкого розвитку міст, не зважаючи на те, що управління розвитком за 31 рік незалежності України уже не є чимось новим для вітчизняних науковців, усе ще зберігає свою актуальність та сучасність. Складність завдання забезпечується залежністю стійкого розвитку міста від значної частини факторів, сформованості певних передумов, процесів та елементів, що обумовлюють можливість змін у функціонуванні соціально-економічної системи міста.

Тому можемо констатувати, що стійкий розвиток являється новою світоглядною, політичною та практичною моделлю розвитку для усіх держав, які мають намір здійснити перехід від традиційної моделі економічного розвитку до моделі стійкого розвитку. Опираючись на баланс між основними складниками розвитку(економічними, соціальними та екологічними), що необхідні їх в розрізі їх особистих характеристик та рівня розвитку децентралізації. Для реалізації завдання з переходу на «стійкий розвиток» необхідно вирішити значну частину проблемних питань та передбачити усі можливі ризики та можливості, серед яких:

1. подолання розбіжностей, що виникли в економічній, соціальній, екологічній сферах;
2. розбудову «громадянського та правового суспільства», соціального згуртованого та ініціативного, з належним управлінням та відповідальним ставленням до своєї правових обов'язків;
3. забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства; повну зайнятість населення; високий рівень освіти та охорони здоров'я;
4. стан довкілля, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь;
5. децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів;
6. збереження національних культурних цінностей і традицій [9].

Отже, підсумовуючи вище зазначені умови, ми дійшли до висновку, що стійкий розвиток містом потребує особливого управління. З огляду на його специфіку, таким управлінням з боку державних органів влади може слугувати саме стратегічне управління.

У відкритому доступі є досить велика кількість робіт, присвячених стратегічному управлінню містом. Знову ж таки, за період існування незалежної України (31 рік) стратегічне управління успішно себе зарекомендувало у багатьох сферах державного життя, зокрема в діяльності органів державної влади. Про стратегічне управління було написано не одну фахову роботу серед науковців, та створено не один закон чи інший нормативно-правовий акт (документ). У той же час проведений аналіз публікацій свідчить про відсутність єдиного тлумачення терміну «стратегічне управління». Науковці наголошують на різних аспектах притаманних категорії «управління», що тому відповідно при

визначені сталою терміну появляються розбіжності. Результати дослідження представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Сутність та основні акценти категорії «управління»

Джерело: [10].

Здійснення управління, як окремої функції чи як процесу у цілому, потребує від суб'єкта мистецтва управляти. А саме: добре розвиненої інтуїції; наявністю попереднього досвіду; здатності нестандартно мислити та приймати неочікувані рішення, ґрунтуючись на різносторонності власних знань та навичок. У таблиці 1.3 продемонстровано результати дослідження сутнісної категорії «стратегічне управління». Аналіз наукових праць показує, що специфіка управління заключається саме в процесі, до якого доцільно відносити:

1. безальтернативний аналіз передумов та факторів внутрішньо-зовнішнього середовищ;
2. наявність чітко визначених пріоритетів розвитку та шляхів забезпечення їх реалізації;
3. діяльність як сукупність конкретних рішень, заходів, дій спрямованих на реалізацію обраної стратегії [11].

Таблиця 1.3. – Сутність категорії «стратегічне управління»

№ з/п	Автор	Стратегічне управління – це
1.	Василенко В.А. Ткаченко Т.І.	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі реалізації її основних завдань (етапів)
2	Маркова В.Д. Кузнецова С.А.	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє
3	Большаков А. С.	процес розподілу та руху ресурсів із заздалегідь визначеною метою, відповідно до розробленого плану і з безперервним контролем результатів діяльності, коли в центрі уваги керівництва знаходяться фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оточення
4	Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій
5	Шершньова З.Є., Оборська С.Є	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
6	Ковтун О.І	процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі
7	Шивфрин М.Б.	діяльність, спрямована на досягнення основних сформульованих цілей і завдань, що визначені на основі передбачення можливих змін зовнішнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації та розподілу ресурсів
8	Hatten K.J., Hatten M.L	процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення
9	Higgins J.M.	процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
10	Schendel D.E., Hatter K.J.	процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способи досягти бажаного стану взаємин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам
11	Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G	процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їхня реалізація та контроль, сфальсифіковані на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації

Примітка. Систематизовано автором за [11-21 ].

Специфічність взаємодії стратегічного управління та стійкого розвитку міста зумовлена рядом наступних принципів:

- Принцип партнерства (представлений взаємодією між державним сектором, сектором бізнесу та громадським сектором, які мають спільні інтереси в програмі стійкого розвитку міста)

- Принцип життєздатності (спрямований на забезпечення конкурентоспроможності міста за допомогою аналізу всіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища міста та забезпеченню стійкого розвитку міста на довгострокову перспективу)

- Принцип нерозривності стратегічного управління стійким розвитком міста (остільки процес стійкого розвитку не є сталим, а перебуває у постійній динаміці, повстає необхідність в систематичному втручанні в стратегічні документи з метою реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах).

- Принцип інституційної пам'яті(полягає у тому, що результатом реалізації кожної програми стратегічного управління розвитком міста є звітні матеріали, розміщені на офіційні сторінці органу влади)

- Принцип пріоритетності ( заключається у поєднанні усіх напрямків розвитку міста, у відповідності до їх суспільної значущості).

**Методи стратегічного управління** - це способи реакції органу влади на зміни внутрішніх та зовнішніх чинників, які чинять вплив для досягнення цілей органу влади.

Серед великої кількості методів стратегічного управління прийнято вирізняти прямі (адміністративні) та опосередковані (економічні) методи.

До економічних методів відносять, ті які покликані реагувати на ситуацію на економічному ринку. Вони допомагають органам місцевої влади впливати на інвестиційну привабливість регіону, в регулюванні відсоткових ставок, ріст зайнятості населення тощо.

До адміністративних методів відносять в основному прямий державний контроль. Ці методи представлені в повноваженнях органу влади, та суттєво впливають на ресурсну базу організаційні процеси.

Інші види управління можна охарактеризувати як окремі технологічні операції, що в комплексі формують єдиний процес управління. До них належать:

- економічний аналіз (передбачає вивчення, дослідження економічних процесів, їх ретроспективи, встановлення стійких тенденцій, виявлення проблем);
- прогнозування (наукове передбачення розвитку подій, побудова гіпотези, сценарію, моделі можливих економічних процесів);
- планування (побудова плану, способу майбутніх дій, визначення економічної траєкторії, змісту і послідовності кроків, які забезпечать досягнення окреслених цілей);
- економічне програмування (розробка і затвердження економічних і соціальних програм, які інколи мають назву цільових або комплексних);
- організація виробництва і праці (упорядкування, узгодження, регламентація дій виконавців);
- облік (документально зафіксований стан об'єкта управління, наявних економічних ресурсів, матеріальних цінностей, фінансів тощо);
- контроль (активний нагляд за виконанням управлінських дій, перевірка виконання законів, правил, постанов, інших нормативних актів, які регулюють і регламентують економічну діяльність).

Управління стійким розвитком - це інтегрована система управління, яка має специфічний характер, її мета - забезпечити на тривалий період потреби суспільства, зберегти економічну ефективність виробництва, поліпшити якість життя населення, забезпечити збереження навколишнього середовища [12].

Переконані у існуванні взаємозв'язку понять «сталий» та «стійкий» розвиток, які, частіше, розрізняють між собою. Якщо говорити про компоненти

сталого розвитку, важливо розуміти тісний взаємозв'язок і взаємодію соціальних, екологічних і економічних процесів в їх багатовимірній структурі і якості. Не можна поступатися одному аспекту розвитку, щоб досягти максимальної вигоди в іншому [14]:

1) економічна - передбачає формування економічної системи, узгодженої з фактором екологічного розвитку, тобто досягнення балансу економічних показників за рахунок ефективного використання обмежених природних ресурсів і позитивного вдосконалення взаємодії між бізнесом та органами місцевого управління;

2) екологічні - визначають умови і межі відновлення екологічних систем в результаті їх експлуатації, основна мета цього фактору - забезпечити цілісність і збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва і створення відповідної політики для підприємства;

3) соціальна - підтверджує права людей на високий рівень життя в умовах екологічної безпеки і благополуччя, а також саме розуміння проблем управління персоналом в організації, створення якісної системи, спрямованої на підтримку культурної і соціальної стабільності [14, с. 22 - 23].

Переконані, що стійкість розвитку міста неможливо досягнути (забезпечити) без урахування цих складових сталості.

Основою для досягнення стійкості є принцип активного реагування на зміни як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори не залежать від діяльності установи, і єдине, що може зробити компанія в цьому випадку, - це адаптуватися до цих зовнішніх умов.

Зовнішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність установи, включають фінансову, кредитну і податкову політику, науково-технічний прогрес, стан ринку збуту і продукції, рівень доходів населення, фінансове

становище підприємств в цілому і особливо підприємств-боржників, конкурентне середовище і політичну стабільність країни, стан культури і освіти.

Внутрішні чинники стабільного функціонування органів державного управління визначаються в першу чергу вибором правильної стратегії розвитку установи, продуктивністю управління його діяльністю і здатністю до саморозвитку [14, с. 58], тобто економічне зростання за рахунок власної господарської діяльності.

Дослідження теоретичних і методологічних підходів до формування системи управління сталим соціально-економічним розвитком дозволяє стверджувати, що стратегічні чинники, засновані на принципах складності, пропорційності, адаптивності, наступності, оптимальності, економічної безпеки та ефективності, займають основне місце в списку чинників, що забезпечують розвиток місцевого управління.

Основними факторами, що забезпечують стабільність діяльності органів місцевого самоврядування в сьогоденні, є наявність необхідного бюджету, кваліфікованої робочої сили, досвідчених державних службовців, сучасних засобів праці, передових технологій та конкурентоспроможних послуг з точки зору громадян. Стабільність функціонування державних установ пов'язана з необхідністю враховувати динаміку змін зовнішнього середовища і змін в діяльності державної організації, пов'язаних як із факторами зовнішнього середовища, так і з можливостями більш продуктивного управління ресурсами установи і асортиментом послуг. Є перелік факторів, що дозволяють місцеві влади забезпечити необхідну динамічну стабільність діяльності, зокрема [16]:

- для зниження непотрібних витрат проводять наукові розробки, які мають на меті удосконалення технології надання послуг;
- створення стратегій і тактик для активної адаптації до потреб і запитів потенційних покупців з метою стабілізації або розширення долі компанії на товарному ринку.

Отже, проаналізувавши значний обсяг наукових досліджень ми можемо зазначити, що успішний стійкий розвиток міста повинен забезпечуватися за допомогою систематичного та неперервного використання в управлінській практиці методологічного інструментарію стратегічного управління та базуватися на партнерській взаємодії між жителями міста, представниками бізнесу та органами публічного управління.

## **1.2. Зарубіжний досвід стратегічного управління стійким розвитком міста**

У сучасних умовах спостерігається зміщення акценту у сторону актуальності стратегічного управління містом не тільки в Україні, а й серед інших провідних країн світу. Відтак стратегічне управління є складним багаторівневим завданням для місцевих органів влади в усіх розвинених країнах, що обумовлено подальшим загостренням економічних та соціальних проблем (особливо в кризових умовах), накопиченням та появою нових специфічних місцевих проблем (урбанізація, ускладнення міської інфраструктури, ускладнення механізмів управління на місцевому рівні, глобалізація, загострення територіальної та міжнародної конкуренції), зміною ролі міста (все більшого набуття рис самостійного суб'єкту економічного життя) [22, с. 95]. Зміни відбуваються щодня і вимагають використання нових обґрунтованих методів управління стійким розвитком міста, оскільки старі уже не дозволяють вирішити наявні проблеми і завдання, забезпечити майбутнє зростання. Тому доцільним у подальшому дослідженні, на нашу думку, є пошук спільних та відмінних практик застосування стратегічного управління стійким розвитком міста. Станом на сьогодні найбільшого поширення в колі науковців набули узагальнені практики впровадження стратегічного управління стійким розвитком міста, серед яких вирізняють:

1. Ірландський зразок стратегічного управління (є базовим для країн ЄС);
2. Практики стратегічного управління Великої Британії (разом з країнами співдружності);

*Практика Ірландії.* Практика запровадження стратегічного управління містом в Ірландії є основним базисом для країн-учасниць ЄС. У ній проілюстрований загальний принцип стратегічного управління та планування, що ґрунтується на розробці, впровадженні відповідних програм і заходів та їх подальшої реалізації з корегуванням відносно до змін у середовищах функціонування. Стратегії стійкого розвитку міст Ірландії передусім відрізнялись своїм спрямуванням на недержавний сектор (громадськість та громадські організації) з метою:

1. Залучення їх до соціально-економічного розвитку власної місцевості, територіальних одиниць та країни в цілому;
2. Надання громадянам якісних адміністративно-соціальних послуг;
3. Максимально ефективне та результативне використання власної ресурсної бази в процесі стійкого розвитку міст.

Початок реформаційних процесів, що пов'язані із впровадженням в Ірландії стратегічного управління розвитку міст, припав на 1994 рік з «ініціативи стратегічного менеджменту» (Strategic Management Initiative). За цією ініціативою на уряд було покладено завдання пов'язані із узагальненням, вдосконаленням, адаптацією та типологізацією зразків стратегічних документів, що пов'язані із стійким розвитком міст Ірландії. Ця ініціатива була законодавчо закріплена у новій програмі уряду Ірландії – “Створення кращого управління” (Delivering Better Government, далі — DBG, 1995). У межах ініціативи стратегічне планування розглядається як процес, що пов'язаний із аналізуванням вірогідності настання певних подій у середовищах функціонування бюджетних та некомерційних установ.

Наслідком «Ініціативи стратегічного менеджменту» стало формування плану максимальної ефективності та результативності, який передбачав проведення на постійній основі процесів моніторингу та регулятивного корегування затвердженої стратегічної політики. Із цією метою органи державного управління країни повинні впроваджувати стратегії розвитку, у процесі розробки яких, обов'язково мають бути визначені пріоритетні цілі та завдання, що слугують досягненню основної мети стратегії. Згодом ці дії світова спільнота науковців та управлінців визнає як перший етап у класичному процесі стратегічного управління.

Завдяки впровадженню програми DBG (1996 р.) можемо визначити основні ініціативи, необхідні для створення програми ефективного стратегічного управління:

- підвищення рівня якості надання управлінських послуг;
- перегляд регуляторних актів із метою поліпшення якості та скорочення поточних витрат;
- перегляд міжвідомчих зв'язків відповідно до стратегічних проблем;
- формування цілісної системи державного управління;
- структурна перебудова системи державного управління з наступним делегуванням повноважень і відповідальності (включаючи повноваження щодо вироблення політики та безпосереднього управління) для оволодіння системою направленості та прозорості у вирішенні стратегічних проблем, досягнення результатів і надання конкретних послуг громадянам;
- пристосування управління людськими ресурсами до стратегічних викликів і потреб державного управління в новій якості;
- корегування управління фінансами - введення трирічної системи бюджетного планування та покладання відповідальності за використання бюджетних коштів безпосередньо на міністерства.

Завдяки цьому переліку пріоритетних ініціатив, окрім втілення в життя програми стратегічного управління та планування розвитку в Ірландії, допомогло також стимулювати ще і проведення адміністративної реформи.

Відтак процес стратегічного управління стійким розвитком міст в Ірландії набув вигляду чотирьох рівневих композицій. На найвищому із цих рівнів - національному, стратегія розробляється на період трьох календарних років. Для най нижчих структурних одиниць державної влади (місцевих органів) стратегічні плани та програми поділяються від загального трирічного на однорічні. При тому розробкою місцевих програм розвитку, бюджетних запитів (як основи стратегічного розвитку міста) органи місцевої влади (управління та відомства) займаються самостійно. Зазвичай це відбувається через покладання обов'язку підготовки тексту стратегії та її завдань на керівників управлінь і відділів відповідно до їх сфери формування державної політики.

Створені таким чином стратегічні документи містять конкретну інформацію щодо критеріїв і результатів діяльності того чи іншого органу державної влади протягом наступних трьох років. Розподіл функцій вироблення політики та безпосередньо її втілення відбувається на етапі складання її концепції, що відповідає повноваженням відповідного міністра. Саме міністр відповідає за пріоритети визначеної політики та розробку відповідних регуляторних актів для її успішної реалізації.

Перевагами використання досвіду стратегічного управління та планування Ірландії є:

- присутність більш чіткого теоретичного опису у процесах створення та впровадження стратегій розвитку території в життя;
- відкритість та спрямованість процесу на розвиток середовища та технології стратегічного управління та планування.

Щодо недоліків, які присутні в цій практиці стратегічного управління розвитком, можемо зазначити наступне:

- дуже велика кількість пріоритетів (планів), підпроектів та заходів досягнення завдань;
- сильна децентралізація та розпорошеність управління процесом стратегічного розвитку.

Завдяки своїй комплексності, такий погляд на процес імплементації стратегічного управління в механізм управління державою на всіх рівнях управління, в один час із поєднанням адміністративної реформи став одним із провідних примірників, що входить в кейс загальних реформ пропонованих ЄС та іншими міжнародними організаціями для різних країн світу як базовий.

*Практика Британії.* Першими ініціаторами упровадження стратегічного управління у систему соціально-економічних відносин держави, як правило, були з сторони органів влади, до компетенції яких входить формування державних бюджетів, тобто їх передбачуваної процедурної підтримки. У Великій Британії та на території країн співдружності запровадження стратегічного управління було орієнтованим на укладання договорів між органами державної влади та організаціями комерційного сектору щодо надання адміністративних послуг. Згодом дані надбання в напрямку розвитку концепції стратегічного управління здобули вираження в урядовій програмі «Модернізація управління». Ця програма вміщала в себе два структурних підрозділи (підпрограми):

- 1) Програма «Приязне управління» (Joined – Up Government program);
- 2) Типові правила із координації «Угоди суспільного обслуговування» (Public Service Agreements).

Початок процесу втілення в життя проекту урядової програми був закладений у 1998 року та базувався на більш ранніх програмах інновацій та змін в управлінні. Таких як ініціатива фінансового управління та «наступальний крок» (розробка типових угод і контрактів у бюджетній сфері, як фундаменту координації дій). Ці реформи передбачали визначення стратегій, завдань та пріоритетів, на які скеровувався напрямок розвитку держави. Державні органи

влади розробляли власні стратегічні документи, що містили у собі розписані обов'язки, компетенції безпосередніх виконавців та права щодо вчинення певного роду адміністративних дій.

Підхід до вирішення стратегічних проблем в управлінні надав змогу, на протязі усього часу, на якому реалізувалася реформа державного апарату, знизити чисельність пріоритетів із 630 до 160 із наступним вивіренням їх за завданнями та компетенціями. Процес вивірення пріоритетів дав змогу скасовувати чи уточнювати попередні стратегії дій будь-якого державного органу (від центрального уряду до місцевого самоврядування) на основі попереднього узгодження та укладання відповідних угод.

До первинних інструментів стратегічного управління і планування цієї типової практики належать вертикальні й горизонтальні угоди з проблемних питань в управлінні суспільними справами. Ключовими дійовими особами є безпосередні виконавці (надавачі адміністративних послуг), державні установи (агенції) та аудиторські компанії чи окремі аудитори.

Технологічно це полягає у запровадженні за рівнями стратегічних планів на основі стратегічного корпоративного плану (бізнес-плану), що за структурою поділяється на:

- a) плани показників;
- b) окремі функціональні плани;
- c) індивідуальні цільові показники [32].

У цілому підхід Великої Британії визнається досить складною системою стратегічного управління і планування, що концентрує надмірну увагу на ролі прем'єр-міністра, політичній складовій вироблення політики держави - зводить координацію та підвищення рівня професіоналізму в системі органів державної влади до контексту діяльності уряду. Тобто такий підхід зміщує акценти з середньо та довгострокового планування до моніторингу поточної ситуації та визначення на підставі цього моніторингу стратегічних проблем.

Перевагами підходу Великої Британії є:

1. подальші реформи є логічним продовженням попередніх;
2. чіткість визначення зобов'язань та меж відповідальності для безпосередніх виконавців укладених угод і погоджень.

Недоліки такого підходу полягають у значній централізації при вирішенні ключових проблемних питань розвитку і у процесі координації виконання усіх укладених угод на різних адміністративно-територіальних рівнях. Також є проблеми з порядком делегування повноважень на довгострокову перспективу.

Отже, після співставлення проаналізованих раніше практик можемо, розділити їх на дві основні групи: Американська модель та Європейська. Остання в свою чергу розгалужена на дві під групи, у яких основним критерієм відмінності являється характер запровадження стратегічного планування.

Повністю спільними ознаки для усіх проаналізованих об'єктів виявились терміни впродовж яких формуються програми стратегічного розвитку – довгостроковий п'ятирічний період планування. Надалі прослідковуються лише часткові збіги між аналізованими моделями, такі як терміни перегляду та внесення змін в програми стратегічного розвитку чи наявність пілотних проєктів.

Для розвитку стратегічного планування в Україні доцільним буде використовувати надбання провідних країн світу з урахуванням їх переваг та сильних сторін, та акцентом на нівелювання виявлених у цих практиках слабких сторін та недоліків.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТА КРЕМЕНЕЦЬ

#### **2.1. Передумови та тенденції забезпечення стійкості розвитку міста Кременець**

У процесі стратегічних перетворень та модернізації соціально-економічного життя м.Кременець необхідно передбачити фізичне середовище, здатне відображати просторові потреби міста, які змінюються. Для забезпечення появи нових та більш сталих форм організації міського простору повинні бути оновлені міські політики щодо його регулювання.

Негативні наслідки застарілих програм соціально-економічного та стратегічного розвитку призвели до того, що у м.Кременець в порівнянні з сучасними європейськими містами сформувалося міське середовище відносно низької якості з нераціональним використанням землі та енергоресурсів, низькою здатністю адекватно реагувати на економічні та соціальні зміни, наростаючими транспортними проблемами.

Згідно з даними зібраними міською радою у 2021 році для розробки «Стратегії розвитку Кременецької громади» (рис. 2.1). Кременецька громада є кінцевим ринком споживання. Дані дослідження, відображеного у гістограмі, указують на те, що інфраструктура міста представлена в основному представниками малого та середнього бізнесу, та спеціалізується на роздрібній торгівлі, показник якої заскалює на фоні інших, слідом друге та третє місце у гістограмі займають перевезення та виробничо-харчова промисловість

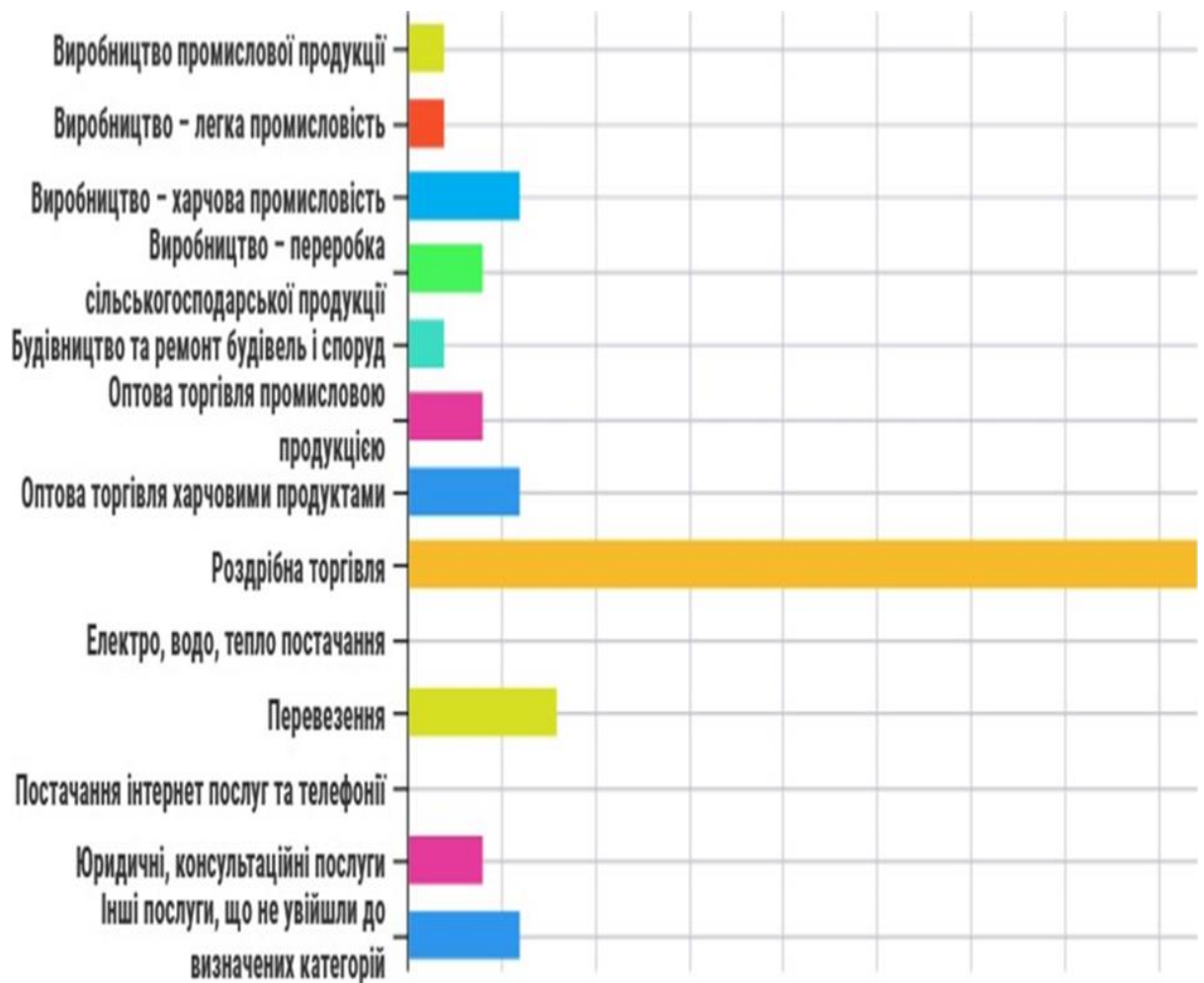


Рисунок 2.1 - Гістограма інфраструктури кременецької громади [48].

Самими відсталими ж у даній статистичній інформації подані сфери енергопостачання та інтернет послуг.

Серед проблем, які присутні у Кременецькій громаді, за статистичними даними опитувань громадян у 2021 році, проведених у рамках розробки стратегії розвитку, Кременецька міська рада виділяє наступні:

- безробіття;
- відсутність внутрішніх інвестицій;
- відсутність зовнішніх інвестицій;
- відсутність можливості для самореалізації, забезпечення змістовного дозвілля;
- забрудненість води;

- засміченість довкілля;
- значна частка населення непрацездатного віку;
- зношеність інженерних мереж;
- недостатня громадська ініціативність та активність мешканців;
- недостатня інформованість про громаду за її межами;
- недостатня підприємливість мешканців громади;
- несприятливі умови для розвитку підприємництва;
- низька якість дорожнього покриття;
- низька якість дошкільної освіти;
- низька якість середньої освіти;
- поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії.

На основі даного переліку та статистичних даних оцінювання пропонуємо графічно відобразити схему проблемних питань Кременецької громади (рис 2.2.).

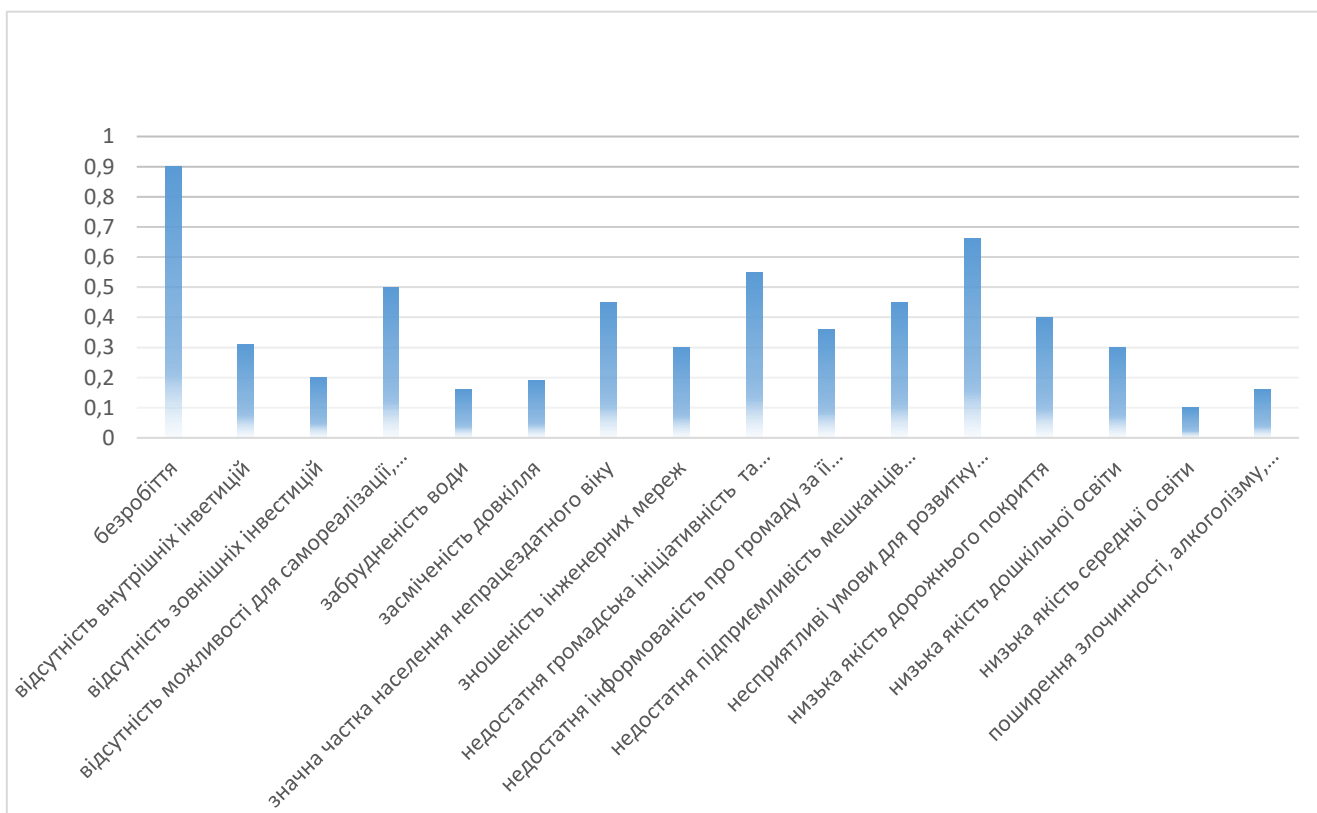


Рисунок 2.2. - Основні проблеми Кременецької громади  
Примітка. Розроблено автором на основі джерела [49].

На цій схемі графічно відображені результати опитувань та аналізу малих програм стратегічного розвитку території міста Кременець. За основу оцінки взято співставлення оцінки значущості проблеми з фактичними результатами її реалізації в минулих проектних документах. Одиниця розрахунку - співвідношення реалізації до планових показників в інтервалі від 0 до 1.

Отже, як видно з рис. 2.2, основною проблемою міста є старіння населення та безробіття. Ці дві проблеми у своїй природі доволі тісно взаємопов'язані. Оскільки трудова діяльність покликана забезпечити працездатне населення доходом, необхідним для прожиття та функціонування як частини суспільства, а для органів влади зайнятість населення являє основний напрямок прибутку який включається до бюджету. Але за умови старіння населення - зменшення в загальній його частині частки працездатного населення, міський бюджет також відчуватиме нестачу в надходженнях до бюджету міста з оподаткування доходів фізичних осіб. Дана динаміка старіння населення відображена на (рисунок 2.3)

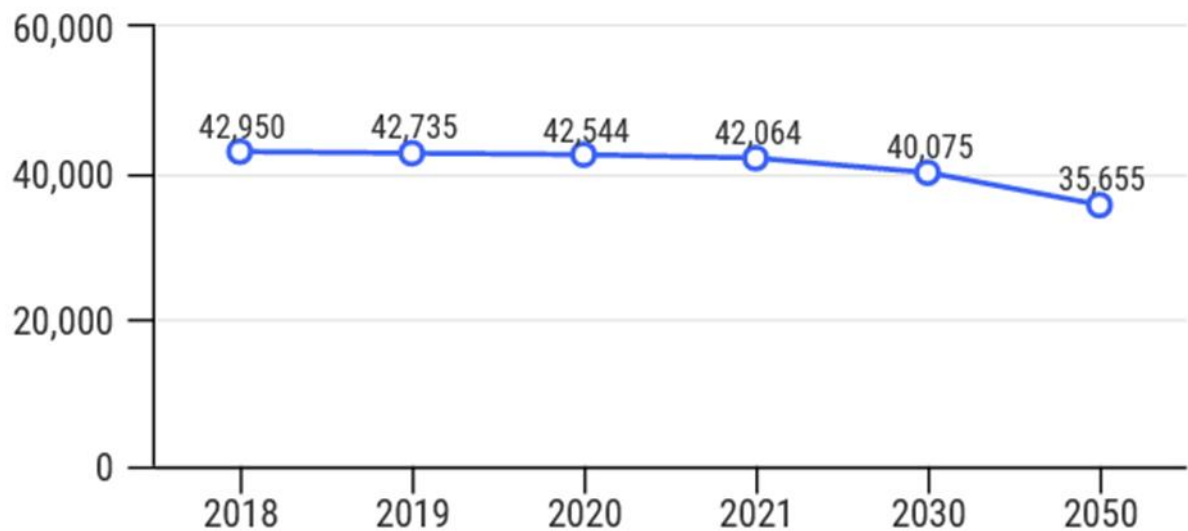


Рисунок 2.3. - Зміна кількості мешканців у 2018-2021 роках з прогнозом на 2050 рік

Джерело: [41].

Аналізуючи показники міста ми прослідковуємо динаміку зменшення населення (рис. 2.3). Із графіку прослідковується закономірне зменшення з кожним роком приблизно на 200 осіб (2 %). І цей прогноз на 2050 рік демонструє що при таких тенденціях майже на 20%. Зважаючи на пріоритети самих мешканців основною причиною даних негативних змін є безробіття підкріплене слабкістю в соціально економічному плані відсутністю інвестицій та малою активністю бізнесу.

Аналізуючи сферу надання освітніх послуг, нами було проаналізовано звітність про діяльність відділу освіти Кременецької міської ради. За даними звітності четвертого кварталу 2021 року. В місті функціонує:

- 3 - дошкільні навчальні заклади;
- 4 - ЗОШ 1-3 ступенів акредитації;
- 2 спеціалізовані ліцеї;
- 2 заклади професійно-технічного спрямування;
- 1 вищий навчальний заклад.

Цей перелік свідчить про забезпеченість міської частини населення та жителів приміських територій достатнім обсягом навчальних місць та послуг .

У медичній сфері місто Кременець є досить скованим, остільки виділення коштів з бюджету на розвиток медицини є самим найвищим в звітності Кременецької міської ради за 2021 рік і забезпечується тільки одним закладом медичної допомоги (Кременецькою районною лікарнею). Тому забезпечення населення медичними послугами на території міста як і району в цілому залишається на рівні 2008 р, коли після світової економічної кризи Кременецькому районі скоротилась значна кількість підприємств закладів та організацій, у тому числі і пункт надання первинної медико-санітарної допомоги.

Отже, як бачимо, місто Кременець має цілу низку проблем, що вимагають нагального вирішення, оскільки вони перешкоджають стійкому розвитку міста Кременець. Задля усунення наявних проблем, що перешкоджають стійкому

розвитку міста Кременець постає необхідність в моніторингу показників соціально-економічного розвитку та проведенню бюджетного аналізу та розробки ефективної стратегії управління містом Кременець.

## **2.2 Оцінка результативності стратегічного управління стійким розвитком міста**

В умовах сучасності, проблематика стратегічного управління стійким розвитком міст визнана актуальною серед більшості провідних західних країн. Для України, в умовах пошуку шляхів до інтеграції із спільнотою провідних країн Європи, доцільним є дослідження кращих практик забезпечення стійкого розвитку зарубіжних держав з високим рівнем урбанізації.

Для застосування в подальшій реалізації стратегії управління стійким розвитком міста Кременець пропонуємо, розглянути рекомендації, щодо стійкого розвитку міст, надані Організацією Об'єднаних Націй. Задля розгляду даної проблематики в структурному апараті організації був створений комітет по стійкому розвитку. Основним надбанням діяльності якого, на нашу думку є розроблений інструментарій проведення стратегічних перетворень, що включає методики та протестовану збірку із 21 індикатору стійкого розвитку міста.

Даний список індикаторів ООН комісія представила у такому вигляді:

1. Соціальні індикатори: зменшення рівня бідності населення; стабілізація демографічної динаміки; підвищення рівня освіченості населення та якості надання освітніх послуг, підвищення добробуту суспільства; приведення у відповідність рівня надання медичних послуг населенню та якості медичної допомоги; покращення стану місць громадського користування ;

2. Економічні індикатори: міждержавна взаємодія, обмін та запозичення технологіями та досвідом стійкого розвитку і розроблення відповідного забезпечення через місцеву політику; перегляд та зміщення

акцентів у споживанні; фінансове забезпечення ресурсної бази; обмін досвідом впровадження екологічних технологій у виробництво;

3. Екологічні індикатори: впровадження екологічних стандартів очищення водних ресурсів та забезпечення ними як промислового сектору так і населення території на відповідному міжнародним стандартам рівні; впровадження політики захисту внутрішніх вод та територій прилеглих до держави акваторій, систематизація підходів до раціонального використання земельних технологій в сферах агломерації та сільського господарських угідь ; екологічно безпечне використання біотехнологій; захист атмосфери; екологічно безпечне управління твердими, радіоактивними відходами та стічними водами;

4. Інстиціональні індикатори: облік питань екології і розвитку в плануванні і управлінні для стійкого розвитку; національні механізми і міжнародне партнерство для створення потенціалу в країнах, що розвиваються; міжнародні правові механізми; посилення ролі основних груп населення.

На сьогодні для управління стійким розвитком міста Кременець головним завданням є поліпшення якості життя через створення міського середовища вищої якості. Для досягнення цієї мети міська влада має сформувати нову політику впровадження стійкого розвитку, спрямовану на покращення цілісного образу міста та створення сильної ідентичності. Така просторова політика не повинна розумітися тільки як виділення достатньої кількості ділянок для будівництва різного роду об'єктів.

Слід зазначити, що вивчаючи досвід формування системи діагностичних показників забезпечення сталого розвитку зарубіжних міст (Додаток А.), нами було виділено групи методологічних підходів відповідно до законів еквіфінальності, за умов відтворення та потоку ресурсів. Ця відмінність пояснюється тим, що, на наш погляд, стійкий розвиток міста полягає у забезпеченні адекватного доступу до базової інфраструктури міста шляхом регулювання матеріальних та нематеріальних потоків міста на основі

оптимальності, інтенсивності, екологічності при забезпеченні відтворення ресурсів міста, структурні зміни у споживанні ресурсів, заміна невідновлюваних ресурсів на відновлювані, що сприяє досягненню прийняттого рівня забезпеченості.

На основі згрупованих методологічних підходів до діагностики стійкого розвитку міста сформовано систему індикаторів сталого розвитку міста. На наш погляд, інтегральний показник сталого розвитку міста повинен включати діагностику двох процесів, а саме відтворення ресурсів(таблиця 2.1) і регулювання потоків (таблиця 2.2). Вбудований індикатор відтворення містить наступні показники: раціональність, безпеку, доступність та відновлення. Інтегровані індикаторні показники управління потоком, такі як: оптимальність, інтенсивність, навантаження та екологічність (Додаток А).

Таблиця 2.1 - Індикатори забезпечення стійкого розвитку міста (індикатори відновлення ресурсів)

<b>Інтегральний індикатор відтворення ресурсів</b>			
<i>Індикатор раціональності</i>	<i>Індикатор безпеки</i>	<i>Індикатор доступності</i>	<i>Індикатор відновлення</i>
Використання свіжої води у розрахунку на одного жителя, М <sup>2</sup>	Коефіцієнт покриття експорту імпортом	Забезпеченість населення приватними автомобілями в розрахунку на 1000 населення, шт.	Частка підприємств, що впроваджує інновації загальній кількості промислових підприємств
Частка оборотної та послідовно використаної води у загальному обсягу використання на виробничі потреби,%	Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	Кількість абонементів мереж інтернет на 1000 населення, шт	Середньомісячна заробітна плата, грн
Ступінь зносу основних засобів,%	Індекс роздрібного товаро обігу,%	Питома вага житлової площі обладнаної водопостачанням, каналізацією, центральним опаленням та газом на 1000 населення, шт	Кількість створених робочих місць
Частка води використана на виробничі потреби%,	Індекс споживчих цін	Житловий фонд у середньому на одного жителя, М <sup>2</sup>	Інвестиції в основний капітал в розрахунку на одного мешканця, грн
Впровадження енергетичних матеріалів та продуктів перероблення нафти	Рівень безробіття	Питома вага житлової площі охопленої централізованим вивозом сміття	Природний рух населення на 1000 жителів

Рівень використання вторинної сировини, %	Коефіцієнт злочинності	Дошкільні заклади, од	Кількість малих підприємств на 10 тис. населення
Щільність населення на 1км <sup>2</sup>		Загальноосвітні навчальні заклади, од	Прямі іноземні інвестиції в місто

Примітка. Складено автором за даними [56].

Таблиця 2.3 - Індикатори забезпечення стійкого розвитку міста( індикатори регулювання потоків)

<b>Інтегральний індикатор регулювання потоків</b>			
<i>Індикатор оптимальності</i>	<i>Індикатор інтенсивності</i>	<i>Індикатор навантаження</i>	<i>Індикатор екологічності</i>
Щільність транспортної мережі, км\км <sup>2</sup>	Вантажообіг, т.км	Максимальна добова чисельність пасажирів, які обслуговуються	Викиди шкідливих речовин стаціонарними джерелами
	Пасажирооборот, пас.км		
Транспортна доступність до віддалених районів міста, хв	Продуктивність середньооблікової автомобіле-тонни за добу	Обсяг роздрібного товарообігу	Викиди шкідливих речовин пересувними джерелами
Щільність об'єктів логістичної інфраструктури,	Коефіцієнт використання пробігу,%	Завантаженість транспортних потоків	Частка знешкоджених відходів у спеціально відведених місцях
Оптимізація затрат на ремонт автошляхів,	Кількість поїздок на одну особу населення за рік пасажирським транспортом	Навантаження фінансових потоків	Загальна площа зелених масивів на одного мешканця
Середня кількість пасажиро-обігу		Навантаження інформаційних потоків	

Примітка. Складено автором за даними [56].

Отже, на нашу думку, основними показниками, за допомогою яких можна оцінити результативність стратегічного управління стійким розвитком міста Кременець, є: рівень розвитку інфраструктури міста; забезпеченість зайнятості населення; динаміку приросту населення; рівень забезпеченості міщан закладами охорони здоров'я та освітніми закладами; забезпеченість промислового парку та ресурсної бази, наявність та догляд за історико-культурною спадщиною, стан довкілля та розвиток туризму,

Доцільно зауважити, що суб'єктом усіх перетворень міста Кременець є мешканці міста. Тільки сильна міська громада, здійснюючи міське самоврядування як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування, може втілити в життя бачення майбутнього Кременця через програму реалізації стійкого розвитку міста.

Європейська хартія місцевого самоврядування, визначає органи місцевого самоврядування однією з головних підвалин будь-якого демократичного режиму, а охорона і посилення місцевого самоврядування - важливим внеском у розбудову суспільства на принципах демократії, участі та децентралізації влади. Цей документ передбачає право громадян на участь в управлінні державними справами й те, що це право найбільш безпосередньо може здійснюватися саме на місцевому рівні.

Україна виявила бажання привести власне законодавство у сфері місцевого самоврядування у відповідність до європейських норм (здійснивши реформу місцевого самоврядування і адміністративно-територіальну реформу), підвищити потенціал місцевих органів влади та покращити якість надання адміністративних та соціальних послуг.

Як орган місцевого самоврядування, що будує сильну спільноту, Кременецька міська рада повинна надавати пріоритетного значення цим процесам. Розвиток міської громади передбачає формування ефективних органів місцевого самоврядування, забезпечення участі у розбудові міста всіх зацікавлених сторін та спільне бачення владою і громадою його майбутнього.

Мета доброго врядування європейського зразка полягає у формуванні сильної та активної громади, центром якої є задоволення базових потреб своїх городян задля забезпечення сталого економічного та соціального розвитку міста.

Місія стратегічного управління стійким розвитком міста полягає у повному задоволенні потреб мешканців громади у якісному на комфортному, для власного розвитку, середовищі проживання. Постає завдання з узагальненням цілей для

подальшого розвитку місцевості і найбільш об'єктивним, на нашу думку, інструментом для визначення основної цілі стратегії та декомпозиції її на структурні елементи являється метод «дерева цілей» (рис.2.4). Оскільки головна мета методу – пов'язання генеральної мети із її складниками, що у свою чергу, дозволяють розранжувати мету на конкретні заходи, що у свої сукупності дозволяють наблизитись до бажаного результату.

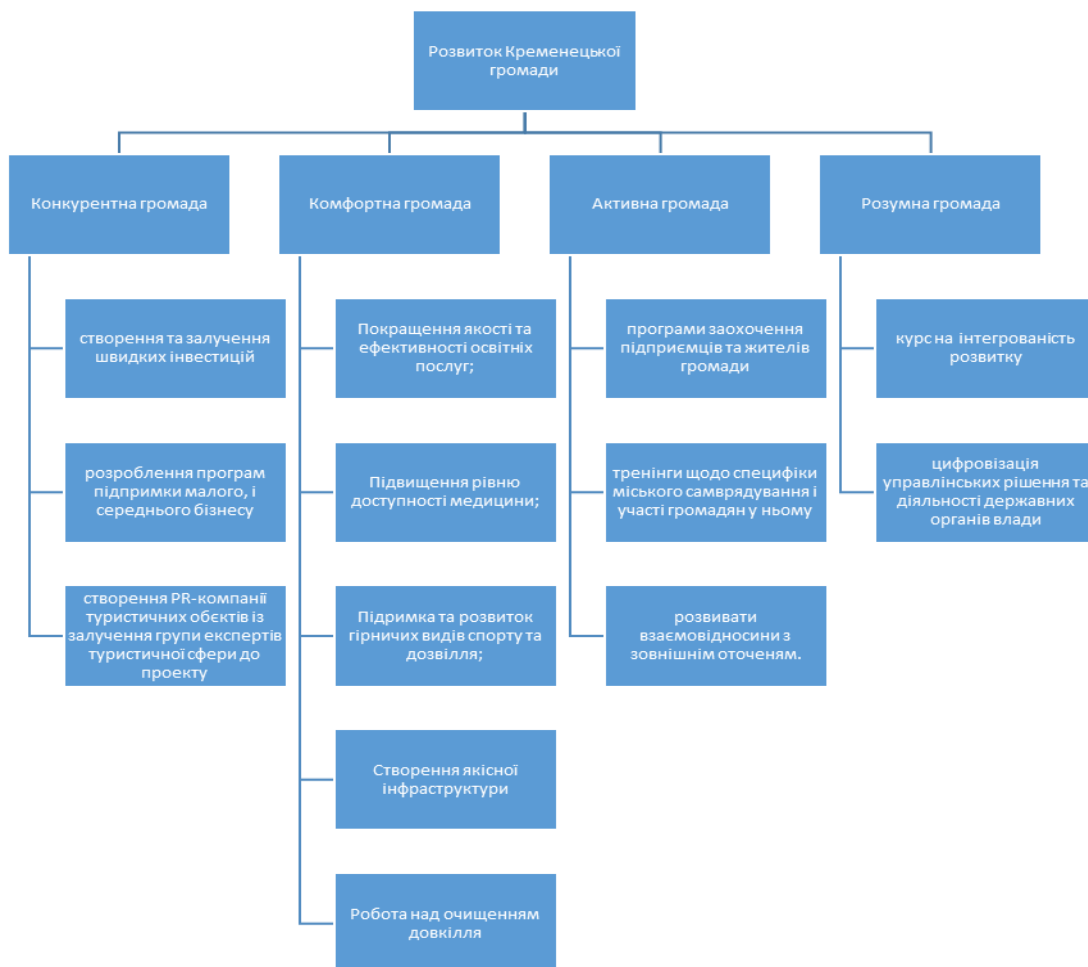


Рис. 2.4. - Схема дерева цілей Кременецької громади  
Примітка. Складено автором на основі [46].

Головною цілю ефективного управління містом та територією громади є поступовий розвиток громади. Щодо основних цілей, виявлених за допомогою попередніх досліджень та створення яких обумовлює в подальшому досягнення основної мети «Дерева цілей Розвитку громади», слід відзначити створення ряду наступних стратегічних цілей:

1. Конкурентної громади;
2. Комфортної громади;
3. Активної громади;
4. Розумної громади.

Для досягнення кожної з під цілей необхідно провести ряд заходів (дій), спрямованих на їх досягнення. Отже для «конкурентної громади» необхідними діями будуть: створення та залучення швидких інвестицій; розроблення програм підтримки малого, і середнього бізнесу; та створення PR-компанії туристичних об'єктів із залучення групи експертів туристичної сфери до проекту.

Щоб досягнути задовільного рівня комфорту в під цілі «комфортна громада» необхідно провести наступні заходи:

- покращення якості та ефективності освітніх послуг;
- підвищення рівню доступності медицини;
- підтримка та розвиток гірничих видів спорту та дозвілля;
- створення якісної інфраструктури;
- робота над очищенням довкілля.

Для досягнення активності серед представників громадськості слід проводити: програми заохочення підприємців та жителів громади; тренінги щодо специфіки міського самоврядування і участі громадян у ньому; розвивати взаємовідносини з зовнішнім оточенням.

«Розумна громада» повинна створюватись на основі процесів діджиталізації, тому основними напрямками розвитку доцільно буде визначити курс на інтегрованість розвитку та цифровізацію управлінських рішень та діяльності державних органів влади.

Стратегічне управління стійким розвитком Кременця головним напрямком діяльності нового стратегічного документу визначає перетворення Кременця на європейське місто за рівнем та якістю життя. Ця позиція, перш за все, передбачає формування у місті сильного громадянського суспільства, у якому буде панувати

повага до прав людини, створено належні умови для розвитку рівних можливостей усіх жителів, із розширенням їх участі у різних сферах життя міста. Мова йде про сприяння рівному доступу усіх городян до освіти, послуг охорони здоров'я, соціального захисту, можливостей професійної підготовки й працевлаштування. У перспективі до 2028 року Кременець прагне створити комфортне середовище для своїх мешканців, сприяти становленню сильної та відкритої до інновацій громади, розвиватись як дійсно європейське місто.

Приведення Кременецькою міською радою своїх стратегічних пріоритетів у відповідність до цілей розвитку ЄС є важливим у тому числі й з точки зору підготовки до можливостей інтеграційного процесу з ЄС, які передбачають перспективу розширення використання передбачених на ці цілі грантових коштів ЄС. Створення інструментів підготовки до інтеграційного процесу з ЄС є важливим для місцевих громад, і Кременецька міська рада має намір стати активним учасником цього процесу.

Ще однією амбітною ціллю майбутнього розвитку, Кременеччина прагне перетворення на рекреаційний еко-поліс обласного центру та волинського регіону. Тому, об'єктивно, виникає необхідність у співставленні власних стратегічних пріоритетів із аналогічними оперативними пріоритетами Тернопільської області.

Національна система стратегічного планування базується на узгодженій системі координації процесів стратегічного планування на центральному, регіональному та місцевому рівні.

Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2025 року схвалена розпорядженням голови Тернопільської обласної державної адміністрації від 13.09.2018 за №473 та затверджена рішенням Тернопільської обласної ради від 04.10.2018 за № 234-32-VII та узгоджується з:

- Державною стратегією регіонального розвитку України на період до 2025 року;

- економічними, соціальними, екологічними, інфраструктурними, територіальними й іншими аспектами розвитку області.

Стратегія розвитку Тернопільської області розроблена відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2025 року та процесів державного стратегічного планування розвитку окремих секторів економіки країни та її регіонів, що враховує потреби їх розвитку, та необхідність підвищення конкурентоспроможності.

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2025 року (ДСРР-2025) включає три Стратегічні цілі:

1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів;
2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток;
3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку.

Середньострокове та короткострокове державне стратегічне планування регіонального розвитку узгоджується з процесами стратегічного планування розвитку областей та міст на основі розробки та ухвалення відповідних стратегічних документів.

Стратегія розвитку Тернопільської області узгоджується з Генеральною схемою планування території України, схемами планування адміністративно-територіальних одиниць різного рівня та населених пунктів. Реалізація Стратегії розвитку Тернопільської області передбачає розробку Плану реалізації Стратегії відповідно до визначених циклів/етапів. Аналіз операційних цілей Стратегії розвитку Тернопільської області дає можливість узгодити стратегічні цілі Стратегічного плану сталого розвитку Кременця (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 - Узгодження оперативних цілей Стратегії розвитку Тернопільської області з пріоритети Стратегічного плану сталого розвитку Кременця

<i>Стратегічні пріоритети Стратегічного плану сталого розвитку Кременця</i>	<i>Оперативні цілі Стратегії розвитку Тернопільської області</i>
Пріоритет А. Добре врядування європейського зразка.	2.2. Підготовка населення до життя та діяльності в умовах економіки, що змінюється
Пріоритет В Сприятливе бізнес-середовище, сучасна місцева економіка	1.2. Зростання конкурентоспроможності економіки периферійних районів; 1.3. Створення умов для пріоритетного розвитку малого та середнього підприємництва.
Пріоритет С Високі соціальні стандарти життя	2.3. Забезпечення здорового способу життя людини; 2.4. Забезпечення населення якісними житлово-комунальними послугами.
Пріоритет D Рекреаційний центр Тернопільщини та Волинського регіону	1.4. Розвиток туристичного потенціалу; 2.1. Збереження навколишнього природного середовища; 2.5. Розвиток культурного і духовного середовища, забезпечення патріотичного виховання населення; 3.2. Комплексний розвиток територій в інтересах територіальних громад

Примітка. розроблено автором на основі джерел [49-51].

На нашу думку, для оцінки результативності стратегічного управління стійким розвитком міста необхідно, перш за все, ідентифікувати індикатори оцінки стійкого розвитку міст, а також реалізації програмних, стратегічних кроків, що його забезпечують.

Задля проведення повноцінного оцінювання стійкого розвитку міста, опираючись на результати попереднього дослідження показників соціально-економічного розвитку міста Кременець, пропонуємо провести дослідження бюджетної звітності міста в розрізі бюджетного періоду 2019-2021 рр (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. - Структура бюджету Кременецької міської ради за 2019-2021 роки, грн

Показники	2019	2020	2021	Темпи зростання	
				20/19, %	20/21%
Зведений бюджет доходи	332 817 120	317 957 000	311 345 950	-5%	-2.1%
Доходи спеціального фонду	96 544 120	92 387 580	86 579 540	-4.4%	-6.3%
Доходи загального фонду	236 273 000	225 569 420	224 766 410	-4.6%	-0.4%
Сумарна частка видатків бюджету	336 525 360	325 544 450	310 988 600	-3.3%	-4.5%
Сальдо бюджету	-3 708 240	-7 587 450	357 350	-	-

Примітка. Складено автором за даними [41].

На основі даних таблиці 2.1, спостерігаються наступні тенденції:

- щорічне зменшення загальної кількості доходів зведеного бюджету Кременецької міської ради;
- щорічне зменшення кількості сумарної кількості видатків Кременецької міської ради
- Частки доходів загального та спеціального фондів коливаються в відсотковому співвідношенні 90% до 10%.

За даними порівняльного аналізу необхідно зазначити, що з кожним бюджетним роком бюджет міста втрачає значну частину доходів, що у свою чергу зменшує сукупну кількість видатків на розвиток міста та його інфраструктури. Це зумовлює міську владу залучати програми міжбюджетних трансфертів для вирівнювання бюджету, являючи типовий приклад депресивного регіону. Дане явище наочно ілюструє рис. 2.4, на якому трансферти складають основну частину дохідної бази структури бюджету.



Рисунок 2.4. - Структура бюджету кременецької громади за доходами  
Джерело: [49].

Для усвідомлення оцінювання у сучасному контексті необхідно зрозуміти його історію, найбільш характерні концепції та цілі, а також складнощі, що виникають під час здійснення оцінювання. Тому задля визначення можливих напрямків стратегічного втручання можна використовувати різноманітні методики, зокрема SWOT/TOWS аналіз, як співставлення зовнішніх і внутрішніх чинників, визначення найбільш характерних взаємозв'язків між ними і висновків, які ляжуть в основу майбутнього «дерева цілей» та метод «дерева проблем», що спрямований на визначення ключової проблеми розвитку, її причини та наслідків шляхом формування причинно-наслідкових зв'язків, дзеркальних перетворень проблеми перетворюються у цілі на всіх рівнях «дерева».

За результатами SWOT-аналізу Кременецької громади можна зробити цілу низку висновків. Зокрема, до сильних сторін громади, на нашу думку, доцільно віднести наступне:

1. Багата мультикультурна історична та природна спадщина – національний природний парк «Кременецькі гори», руїни замку Бони, ботанічний сад, релігійні споруди, нематеріальна спадщина, мала батьківщина Юліуша Словацького, близькість Почаєва.

2. Наявність потужної освітньої бази вищих та середньо-професійних закладів (педагогічна академія, медколедж, лісотехнічний коледж, професійний лицей), освітні традиції з часів Кременецького лицю Ю. Чацького.

3. Наявність корисних копалин та природних ресурсів (ліс, водні ресурси, крейда, пісок, торф, родючі чорноземи займають 35% території), різноманітність рельєфу території.

4. Висока щільність населення на км<sup>2</sup> – 80,6 і частки людей працездатного віку – 59,7%.

5. Розвинена спортивна інфраструктура (діє спортивна школа, наявна санна траса з унікальними природними перевагами).

6. Розбудована соціальна інфраструктура (медична, освітня, культурна, наявність опорної лікарні).

7. Розвинена мережа закладів торгівлі, послуг і харчування (402 одиниці), розвинена готельна база (7 закладів на 450 місць).

8. Наявна фінансова та поштова інфраструктура (6 відділень банків, 30 терміналів самообслуговування, 6 відділень Нової Пошти, 7 банкоматів).

9. Наявність кількох сільськогосподарських і виробничих підприємств, та законсервованих у 2008-2011рр підприємств (зокрема ТОВ Кременецьке Молоко, ТзОВ Львівхолод, ТОВ Агровиробнича компанія, Кременецький цукровий завод).

Зі свого боку, поряд з сильними сторонами, функціонування громади супроводжується цілою низкою проблем. Серед так званих слабких сторін доволіно відмітити:

1. Недостатньо оптимізована мережа закладів середньої освіти.
2. Станом на кінець 2021 року медична сфера слабо розвинена.
3. Поганий стан доріг комунальної власності.
4. Недостатньо розвинена промисловість.
5. Наявні туристичні продукти недостатньо впізнавані.
6. Нерозвинене залізничне сполучення (пасажирські перевезення).
7. Нерозвинена система управління твердими побутовими відходами (особливо в сільській місцевості) і переробки сміття.
8. Суттєва відмінність у якості життя мешканців сільських територій громади і міських територій (особливо у південно-східній частині).
9. Переважання частки зовнішніх трансфертів над часткою власних доходів у бюджеті громади, недостатній рівень оплати праці працівників бюджетної сфери.
10. Недостатній рівень цифровізації та інформатизації громади.

Також на окрему увагу заслуговують можливості для забезпечення розвитку, у тому числі, стійкого розвитку міста Кременець. Серед них:

1. Участь у національних, регіональних та міжнародних програмах підтримки розвитку.
2. Продовження розбудови і капітального ремонту доріг.
3. Активізація інвестиційного потенціалу завдяки впровадженню Угоди про асоціацію з ЄС і розвитку внутрішнього ринку і фінансової спроможності мешканців.
4. Розвиток зимових видів спорту в Україні (використання унікальних можливостей санної траси з огляду на особливості місцевого клімату і рельєфу), перспектива створення зимового курорту в Кременці.

5. Включення Кременецької громади в мережу національних та міжнародних туристичних маршрутів (зокрема Via Regia), зростання популярності зеленого, культурного та світоглядного туризму.

6. Розвиток цифрових технологій (4G, 5G, Дія, доступність послуг для вразливих категорій населення).

7. Впровадження проєктів міжмуніципального співробітництва (завдяки межуванню з 9 громадами Тернопільської і Рівненської областей).

8. Завершення територіально-адміністративної реформи (розмежування повноважень на регіональному субрегіональному і місцевому рівнях).

9. Розвиток відновлювальної енергетики.

10. Покращення доступності кредитних ресурсів для громади, бізнесу і населення.

У той же час існують суттєві загрози або ризики, які можуть погіршити рівень розвитку міста. А саме:

1. Невизначеність цін на енергоносії.

2. Затягнення бойових дій пов'язаних з агресією РФ.

3. Зростання рівня інфляції (ризик невиконання бюджету).

4. Міграція населення до великих міст та за кордон.

5. Значне обтяження місцевого рівня додатковими повноваженнями і функціями.

6. Уповільнення темпів реформ в державі, або їх скасування.

7. Зростання рівня терористичних загроз в державі.

8. Посилення рівня конкуренції між громадами за зовнішні ресурси.

9. Зменшення запасів підземних і поверхневих вод.

10. Зменшення темпів розвитку через подальше поширення епідемії коронавірусу.

Вибір типу стратегії зроблено відповідно до загальної кількості інтеракцій, як можливих за умови реалізації певного виду стратегій взаємозв'язків між компонентами і добуток часток впливу конкретного параметру виміру на інші та вище згаданих інтеракцій.

За даними приведеними у додатках Б-Д розрахунки пропонуємо провести оцінювання та обґрунтування усіх перелічених варіантів стратегічного розвитку досліджуваного об'єкту( таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. - Варіанти взаємодії показників SWOT-аналізу м. Кременця за типових стратегій розвитку

Наступальна стратегія (додаток Б)	Консервативна стратегія (додаток В)
кількість інтеграцій <b>96</b> з часткою впливу <b>10,7</b> ,	кількість інтеграцій <b>30</b> з часткою впливу <b>3,05</b>
Конкурентна стратегія (додаток Г)	Оборона Стратегія (додаток Д)
кількість інтеграцій <b>74</b> з часткою впливу <b>6,85</b>	кількість інтеграцій <b>82</b> з часткою впливу <b>8,55</b>

Примітка розроблено автором на основі джерела [42-45].

Дослідивши взаємодію показників SWOT-аналізу М Кременець, ми дійшли висновку, що за умов реалізації наступальної стратегії модець взаємодії (додаток Б) показує максимальну ефективність взаємодії між сильними сторонами та можливостями, тому вона є найбільш ефективною в умовах стійкого розвитку м. Кременець за сучасних умов.

Дана стратегія проходитиме під гаслом «нові реформи - нові можливості» і включати в себе ряд заходів щодо покращення уже згаданої проблемної ситуації об'єкта досліджень. За активних наступальних дій ресурсна фінансова база дозволять суттєво і за короткий термін покращити якість життя і міське середовище загалом. Завдяки вдалому географічному розташуванню та значним державним і зовнішнім інвестиціям місто стає інвестиційно привабливе. Створюються нові бізнеси та нові робочі місця. Суттєво зросте рівень життя громадян. Місто молодшає за рахунок припливу молодих кадрів. Тобто в змодельованій стратегії, при активному втручанні міської влади в залученні до

діяльності громади усіх наявних можливостей для розвитку території, та залучення максимально можливої ресурсної бази у вигляді сильних сторін, по завершенню дана стратегія буде найбільш ефективною.

Отже, для стійкого розвитку міста необхідним є залучення інвестицій для створення якісних робочих місць на потужних продуктивних підприємствах з конкурентоспроможною продукцією, з політикою ресурсозбереження та відродження довкілля. Фінансові показники низки таких підприємств мають з часом стати співставними з показниками підприємств галузі торгівлі. Процес залучення інвестицій потребуватиме певних спеціальних знань та навичок міських фахівців, створення нормативної бази для регулювання майбутніх процесів інвестування, та подальших досліджень щодо потенційних інвесторів та можливостей міста супроводжувати процес інвестування. Зважаючи на вище викладене, виникне нова необхідність в реформуванні сфери освіти та підготовки нового роду спеціальностей та молодих кадрів. Очевидно, що потужними партнерами у економічному розвитку міста є низка діючих великих підприємств, від яких залежить соціально-економічне життя громади. Для досягнення синергії спільних дій підприємства мають розуміти свою роль та погодитися з перспективою розвитку міста, обраною громадою.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТА**

#### **3.1. Обґрунтування механізму забезпечення стійкого розвитку міста**

На нашу думку, важливою передумовою удосконалення стратегічного управління стійким розвитком міста виступає наявність відповідного механізму. Як свідчить аналіз наукової літератури, дієвий немає механізму, який сприяв би сталому розвитку українських міст на сучасному етапі. У зв'язку з цим виникає потреба формування ефективного механізму сталого розвитку міста. Таким чином, важливо сформувати новий економічно обґрунтований та екологічно обґрунтований ефективний механізм сталого розвитку міста, який був би адекватний оптимізації матеріальних та нематеріальних потоків у місті, збільшенню частки його мешканців, які мають доступ до базової інфраструктури при скороченні впливу міського життя, природного середовища та підтримки безпеки та забезпечення динамічного балансу.

На наш погляд, механізм сталого розвитку міста є сукупністю принципів, функцій та інструментів, спрямованих на регулювання потоків та стимулювання процесів відтворення, збільшення частки жителів, які мають доступ до базової інфраструктури, мінімізацію негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. фактори досягнення належного рівня безпеки у місті. Механізм сталого розвитку міста повинен відповідати певним вимогам, щоб бути унікальним, містити характеристики, що відповідають сучасним тенденціям та особливостям існуючих процесів у містах, забезпечувати умови для відтворення, перерозподілу ресурсів, їх раціонального використання, управління потоками, забезпечувати адекватний доступ до базової інфраструктури за одночасного зниження навантаження на екосистеми міста. Правильно сформований механізм сталого розвитку міста передбачає реалізацію всіх заходів, спрямованих на відтворення ресурсів, регулювання потоків та соціально-економічний розвиток міста.

Такий механізм характеризує ефективну систему сталого розвитку міста. Оскільки місто є складною, динамічною системою, функціонування та розвиток якої залежить від стійкості її функціональних підсистем та стійкості відносин між ними, процес управління цією системою повинен враховувати вплив пріоритетних рішень не тільки на окремі елементи, а й усі елементи. на систему загалом.

Формуючи механізм сталого розвитку міста, слід зазначити, що на вершині ієрархії такого механізму має бути регулюючий вплив (держава і місто), оскільки поведінка фізичних та юридичних осіб, які здійснюють свою діяльність у місті, регулюється законом.

Нормативна норма обов'язкова для держави, зокрема міста, а норми міста - діють лише у межах міста.

Такі норми створюються Верховною Радою та міською радою. Об'єктом регулюючого впливу є діяльність (що здійснюється в межах нормативної норми) фізичних та юридичних осіб у межах територіальних кордонів міста.

Згідно з рис. 3.1 механізм забезпечення сталого розвитку міста включає механізм відтворення ресурсів і механізм регулювання потоків, в основі яких лежать критерії еквівіальності. Зауважимо, що до критеріїв еквівалентності відтворення ресурсів та управління потоками відносяться: раціональність, доступність, безпека, відновлення, оптимальність, інтенсивність, перевантаженість, екологічність, які формуються відповідно до існуючих теорій.

Доцільно також додати, що формування механізму забезпечення сталого розвитку міста передбачає визначення його основних функцій. На наш погляд, основними функціями сталого розвитку є: планування, стимулювання, аналіз, регулювання, стандартизація, ліцензійна сертифікація та аудит.

Таблиця 3.1 – Механізм забезпечення стійкого розвитку міста

<b>Механізм забезпечення стійкого розвитку міста</b>			
<i>Механізм відтворення ресурсів міста</i>		<i>Механізм регулювання потоків міста</i>	
<b>Критерії еквіфінальності відтворення ресурсів та регулювання потоків в місті</b>			
1. Раціональність	2. Доступність	1. Оптимальність	2. Інтенсивність
3. Безпека	4. Відновлюваність	3. Навантаженість	4. Екологічність
<b>Функції забезпечення механізму стійкого розвитку міста</b>			
1. Планування	2. Стимулювання	3. Аналіз	4. Регулювання
5. Стандартизація	6. Сертифікація	7. Ліцензування	8. Аудит
<b>Інструменти механізму забезпечення стійкого розвитку міста</b>			
правові	економічні	екологічні	Організаційні
<b>Результати функціонування механізму забезпечення стійкого розвитку міста</b>			
економічні		екологічні	соціальні

Примітка. Складено автором за даними [55].

Функції механізму сталого розвитку міста впливають із визначення сутності сталого розвитку міста, а саме вони спрямовані на регулювання потоків, відтворення та раціональне використання ресурсів, забезпечення доступу до базової інфраструктури та досягнення адекватної безпеки для задоволення потреб сьогодення та майбутніх поколінь. На думку, доцільно виділити такі функції механізму забезпечення сталого розвитку міста (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Функції механізму забезпечення стійкого розвитку міста

<b>Вид функції</b>	<b>Зміст функції</b>
1. Планування	Планування програм, заходів, які спрямовані на забезпечення стійкого розвитку міста
2. Стимулювання	Використання нових або посилення діючих стимулів для досягнення стійкого розвитку міста
3. Аналіз	Системне комплексне дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, котрі впливають на стійкий розвиток міста
4. Регулювання	Погодження інтересів, досягнення компромісів та гармонізація існуючих процесів, які впливають на стійкий розвиток міста
5. Стандартизація	Розроблення та запровадження уніфікованих інструментів та методик, спрямованих на досягнення стійкого розвитку міста

6. Сертифікація	Перевірка та документаційне підтвердження результатів застосування окремих інструментів.
7. Ліцензування	Дозвіл об'єктам регуляторного впливу здійснювати діяльність у межах забезпечення стійкого розвитку міста
8. Аудит	Оцінка ефективності механізму забезпечення стійкого розвитку міста

Примітка. Складено автором за даними джерела [55].

Механізм забезпечення сталого розвитку міста має включати набір виділених нами інструментів: правового, економічного, екологічного та організаційного. Необхідною умовою реалізації запропонованого механізму сталого розвитку міста є його організаційне забезпечення, яке представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. - Організаційне супроводження механізму забезпечення стійкого розвитку міста

Примітка. Складено автором за даними [55].

Інститути міста виступають координаційною групою щодо реалізації принципів сталого розвитку міста. .

Робоча група (відділ підтримки) має визначити стратегічні орієнтири та завдання сталого розвитку міста, розробити пропозиції щодо нормативно-правового забезпечення сталого розвитку міста та забезпечити ресурсами діяльність Департаменту сталого розвитку міста.

При цьому аналітики повинні збирати та обробляти інформацію про стійкість міської системи та здійснювати моніторинг вихідної інформації про результати роботи механізму сталого розвитку міста. Завданням фахівців з маркетингу є моніторинг довілля міста та вивчення зарубіжного досвіду забезпечення сталого розвитку міста. Керівники проектів покликані обґрунтувати інструменти механізму сталого розвитку міста, провести пошук можливих напрямів та розробити необхідні інструменти для забезпечення сталого розвитку міста та реалізації апробованих інструментів цього механізму.

Відносини між спеціалістами та керівництвом відомства мають бути зворотними, що свідчить про спадкоємність механізму забезпечення сталого розвитку міста.

На наш погляд, механізм забезпечення сталого розвитку міста слід розглядати разом всіх його складових з урахуванням кінцевого результату. У сфері забезпечення процесів відтворення, перерозподілу та раціонального використання ресурсів у місті, досягнення прийнятного рівня безпеки у місті механізм сталого розвитку міста має свою специфіку формування та розвитку. Ми вважаємо, що необхідною умовою оптимізації потоків, процесів відтворення, перерозподілу та раціонального використання ресурсів, досягнення прийнятного рівня безпеки у місті є формування свідомої діяльності як населення, так і бізнесу, діяльність яких має бути спрямована на оптимізацію дослідницьких процесів. . своєю чергою, з урахуванням нормативно-правової бази слід стимулювати сталий розвиток у місті.

### **3.2. Адаптація зарубіжного досвіду стратегічного управління стійким розвитком міста**

Ми вважаємо за необхідне, звернути увагу на досвід формування системи стратегічного управління стійким розвитком міст в Сполучених Штатах Америки (США). Оскільки однією із основних умов, що визначила перехід США до практики використання стратегій стійкого розвитку в містах та їх агломераціях, вважаються процеси децентралізації у підготовці та прийнятті управлінських рішень розвитку соціально-економічної сфери діяльності органів державної влади, що присутні у середині держави. Відтак прослідковується аналогічність із процесами децентралізації у середині української держави, з урахуванням того що практика США є уже усталеним кейсом для адаптації в сучасних умовах.

В сполучених Штатах на практиці в концепції місцевих громад знаходить свою практичну реалізацію один із принципів місцевого самоуправління, що пов'язаний із розробкою стратегій стійкого розвитку – делегування повноважень.

Вище згадана концепція розкриває розробку програми стійкого розвитку через наступні заходи:

1. Оцінювання комплексності господарства й завантаженості промисловим агломераційним комплексом природного середовища території, на якій розташоване місто;
2. Розмежування пріоритетів мешканців міста та рівня доступності та забезпеченості міста економічними, демографічними та природними ресурсами необхідними для забезпечення даних пріоритетів;
3. Поступовий розвиток та вдосконалення системи міського управління;
4. Створення мережі заходів, що залучають до розробки важливих стратегічних проблем стійкого розвитку міста усіх трьох представників суспільства( державних органів влади, представників бізнес сфери та активної частини жителів міста) [51, с. 190].

Практика впровадження досвіду стратегічного управління та планування в Сполучених Штатах Америки відображає його повсемісність, але не загальнообов'язковість для усіх органів державної влади, сконцентрованість на федеративних департаментах (міністерствах) і агенціях (відомствах). Дана практика розпочала поширюватися територією США після прийняття сенатом Закону «Про виконавчу діяльність Уряду і результати» (The Government Performance and Results Act, 1993, далі — GPRA), як правонаступного акту від минулих практик стратегічного управління, що використовувалися в США та світі.

GPRA - це закон, який гарантує досягнення повного поєднання процесу планування і бюджетування, де плани розробляються з огляду на відповідність завдань фінансовим можливостям [24].

Сам ж Закон GPRA було створено з метою внесення чіткості та посилення тісності взаємозв'язків між фінансовими ресурсами, результатами діяльності органів державної влади та інституціоналізацією стратегічного планування в державному управлінні як планування, зорієнтованого на результат, із дієвою системою звітності для міністерств та окремих управлінь (агенцій). Тому цей закон, насамперед, відносився до реформування бюджетного управління, що у наслідку зумовило необхідність в впровадженні нової системи довгострокового планування діяльності державних органів. Процес впровадження GPRA відбувався не одразу та не скрізь на всіх органах центральної виконавчої влади та адміністративно-управлінських рівнях, а за допомогою форми «пілотного проекту». Відтак політика запровадження GPRA, в першу чергу не стільки переслідувала мотиви установлення взаємозв'язку органів державного управління та ефективно-результативного використання бази наявних ресурсів держави, стільки була спрямована на встановлення відповідальності у цих органів за провадження ефективної політики що відносилась до їх сфери компетенції.

У Сполучених Штатах Америки засади стратегічного управління перейнято із класичної практики процесу планування з подальшою імплементацією етапів планування в процес розробки стратегічних програм. Окрім того, для кожного органу, від головних по вертикалі до найвищих місцевих, провадилась система типового для стратегічного управління за схемою, у якій визначалась для конкретного органу індивідуальна мета (місія), проводились роботи з пошуку, аналізу та встановлення кола зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та сторін, включно із самими публічними управліннями.

Процес складення стратегічних планів розвитку по методології GPRA зобов'язував усі міністерства та агентства розробляти стратегічні плани терміном на п'ять років, та на протязі процесу їх реалізації вносити корегування кожні три роки. Особлива роль в даній практиці відводиться звітуванню усіх органів державної влади за усю проведену ним роботу стосовно власної мети, цілей та завдань. Дана звітність повинна чітко відображати перелік проведених заходів із порівнянням їх до попередньо визначених в стратегічній програмі критеріїв, також містити оцінку відповідності рівня задоволення інтересів стейкхолдерів.

Водночас із середньостроковим стратегічним плануванням GPRA також передбачає річні плани дій, які, починаючи з 1999 бюджетного року, подаються до Конгресу разом із бюджетом, де й здійснюється порівняння результатів та очікувань на кінець звітного періоду. Сам процес стратегічного планування досить відкритий, кожне міністерство чи агенція можуть застосовувати власну методику до планування в межах загальних рекомендацій, ізольовано або разом із бюджетуванням. Ключовим у цьому є методичні рекомендації та підтримка Головного управління з державної служби та бюджету (Office of Management and Budget).

Основним результатом діяльності міністерств і відомств головним чином є не просто виконання вказівок і завдань федерального уряду, а й надання цілком конкретних адміністративних і суспільних послуг, які завдяки GPRA набувають

політичного захисту від Конгресу. Тобто GPRA стосується бюджетування, що передбачало собою середньо- і довгострокове планування та прогнозування діяльності державних органів влади.

Станом на сьогоднішня Стратегія національної безпеки 2002 року у поєднанні із законом GPRA, а також стратегічні плани міністерств та відомств представляють у своїй сукупності систему стратегічного управління Сполученими Штатами Америки. І особливістю цієї системи є її конкурентна спрямованість, що направлена на зовнішнє середовище (інші країни організації галузі тощо). Тобто така політика уряду Штатів не заціклює увагу органів управління державою на повномірне встановлення стратегічного планування, а дає змогу органам місцевого управління на власний розсуд приймати рішення про необхідність впровадження стратегічного планування, беручи до уваги доцільність такого рішення в умовах мінливого середовища функціонування, окрім випадків коли мова іде про пряме бюджетне фінансування чи питання національної безпеки. Як в першому, так і в другому випадках за змістом стратегічного управління всі програми уряду спрямовані на зниження рівня споживання ресурсів, у повній автономності стосовно сфери їх застосування.

Стратегічні плани в США, залежно від специфіки, спрямованості та сфери застосування, можуть по-різному називатися. Наприклад, загальні(основні) плани; плани засобів (шляхів вирішення); операційні плани; плани політики (дій); функціональні (стратегічні) плани тощо. Всі вони в державній (федеральній) бюджетній класифікації ідентифікуються за одним операційним кодом. Кожен штат розробляє та користується власними методиками на основі рекомендацій Адміністрації Президента США та GPRA.

За змістом стратегічне планування в США ототожнюється з поняттям планування якості (quality planning) в системі стратегічного управління.

У державному управлінні США стратегічне планування набуло ознак одного з найгнучкіших обов'язкових механізмів, в останні роки воно отримало

типову методику розробки стратегічних документів (планів), поширювану Державним департаментом та Агенцією з міжнародного розвитку США (USAID).

У цілому американський підхід щодо застосування стратегічного планування в державному управлінні ґрунтується на зміцненні внутрішнього планування в міністерствах і центральних органах виконавчої влади.

Цей підхід спонукає до формування загальних методичних рамок, що дає змогу будь-якій установі, з огляду на особливості своєї діяльності та внутрішню структуру, застосовувати стратегічне планування на власний розсуд. В основі підходу — вибудовування ланцюжка (Цілі-Завдання-Результати) та зв'язок зі стратегіями реалізації певної державної політики. Таким чином, розрізнена система державного управління США набуває спільних ознак цілісної, формуючи повноцінний державний апарат. Відтак центральні органи виконавчої влади і міністерства США відіграють ключову роль у сфері державного управління. Визначальними чинниками цього підходу є стратегічні плани центральних органів виконавчої влади з їх наступною градацією та специфікацією.

Дана практика є усталеною та використовується багатьма провідними країнами світу. Зокрема рядом європейських країн серед яких Велика Британія, Ірландія, Ісландія, Німеччина, Франція, Іспанія та Італія. До прикладу урядом Великої Британії взято за основу імперативний метод, як головний принцип територіального розвитку. Даний принцип обґрунтовується за рахунок надання переваги локальному розвитку територій над перерозподілом видів діяльності та ресурсів і як результат уряд Великої Британії отримує підвищення рівня активізації економічної активності міста. З даного прикладу, ми вважаємо, необхідно наголосити саме на потребі наближення процесу розробки стратегічного управління та формування економічної політики до місцевих центрів прийняття управлінських рішень.

Також, ми вважаємо, принципово важливим для запозичення із зарубіжної практики для українського муніципального урядування досвіду, впровадження спеціалізованих об'єднань стратегічного стійкого розвитку міст. Відтак в ряді провідних зарубіжних держав існує принцип професіоналізаційної діяльності органів муніципального управління в сфері стратегічного управління та місцевого економічного розвитку. Цей принцип в зарубіжних країнах на практиці реалізовується через утворення спеціалізованих державних установ, кадровий склад яких представлений висококваліфікованими фахівцями, що безпосередньо приймають участь та вносять власні ініціативи в процесі розроблення стратегічної документації, пов'язаної зі стійким розвитком міста, та супроводжують їх реалізацію до досягнення запланованих результатів. Для прикладу розглянемо досвід Канади, де для реалізації вище згаданого принципу було створено професійні асоціації спеціалістів, члени яких залучаються до участі в розвитку та диверсифікації місцевої економіки. За для забезпечення створених асоціацій висококваліфікованими кадрами в освітній програмі багатьох спеціалізованих вузів Канади було введено спеціалізовану освітню програму підготовки фахівців, яка успішно функціонує уже більше ніж 30 років.

Отже у підсумку, можемо зазначити, що досвід формування стратегії стійкого розвитку міст серед зарубіжних країн є досить корисним для вітчизняних державно службовців та посадових осіб міського урядування в контексті великої кількості можливостей та ідей для адаптації у власні стратегії стійкого розвитку міст. Досвід зарубіжних стратегій та рекомендацій можна використовувати для розробки власних методик розробки, які спонукають до впровадження систем стратегічного менеджменту у діяльності місцевих влад, посилення самоврядування, синергії громади та побудови громадянського суспільства.

## ВИСНОВКИ

Робота присвячена актуальній науковій проблемі, пов'язаній з удосконаленням процесу реалізації стратегічного управління стійким розвитком міста. Основні результати проведеного дослідження полягають у такому:.

1. У роботі було приділено значну увагу розгляду основних теоретичних аспектів стратегічного управління стійким розвитком міста. Проаналізовані роботи зарубіжних та вітчизняних науковців, та проведено ряд досліджень пов'язаних із визначенням понятійного апарату, зокрема, дефініцій «місто», «стратегічне управління містом» та «стійкий розвиток міста». Також проведено дослідження зарубіжного досвіду управління стійким розвитком міст, було розкрито основні тенденції розвитку стратегічного управління стійким розвитком міст та практиці таких провідних зарубіжних країн, як: Ірландія та Велика Британія. Визначено основні переваги та недоліки впровадження практик в реаліях трансформаційних перетворень в українському суспільстві.

2. Проведено дослідження основних тенденцій стійкого розвитку міста Кременець. За допомогою соціально-економічного аналізу визначено динаміку розвитку інфраструктури міста та виявлено ряд проблем, які повстають перед міською владою при реалізації програм стійкого розвитку в Кременці, серед яких: безробіття, значна частина населення непрацездатна, тенденція до старіння населення. Задля усунення наявних проблем, що перешкоджають стійкому розвитку міста Кременець постає необхідність в моніторингу показників соціально-економічного розвитку

3. Систематизовано комплекс ключових індикаторів стійкого розвитку через дослідження запропонованих Організацією Об'єднаних націй рекомендацій щодо встановлення основних індикаторів стійкого розвитку міст та сформовано дві групи найбільш значущих індикаторів розвитку міста в умовах тенденцій соціально-економічного розвитку міста Кременець.

4. У рамках дослідження стійкого розвитку м Кременець було проведено оцінювання ефективності фінансової спроможності міського бюджету через проведений бюджетний аналіз Кременецької міської ради та розроблено дерево цілей для досягнення цілей стійкого розвитку міста та проведено порівняльний аналіз відповідності цілей розвитку міста з програмою обласного розвитку.

5 Запропоновано та обґрунтовано механізм забезпечення стійкого розвитку міста, який має складатися з двох змістовних підмеханізмів (відтворення ресурсів міст та регулювання потоків міста) та відповідати таким головним вимогам: раціональність; доступність; оптимальність; інтенсивність; безпека; відновлюваність; навантаженість та екологічність.

6.У роботі надані методичні рекомендації розроблені на основі практик місцевого управління США з питань стійкого розвитку міст та агломерацій. Відтак практика впровадження досвіду стратегічного управління та планування в Сполучених Штатах Америки відображає його повсемісність, але не загальнообов'язковість для усіх органів державної влади, сконцентрованість на федеративних департаментах (міністерствах) і агенціях (відомствах). При цьому основними завданнями в управлінні стійким розвитком є розроблення плану стійкого розвитку міста та створення сприятливого інвестиційного іміджу;

7. У роботі містяться рекомендації щодо впровадження в практику стратегічного управління стійким розвитком міста Кременець кращих практик досвіду Великобританії, де проаналізовано практику перенесення акценту стратегічного управління на місцях і з даного прикладу необхідно наголосити саме на потребі наближення процесу розробки стратегічного управління та формування економічної політики до місцевих центрів прийняття управлінських рішень.

8. Запропоновано методику підготовки та створення спеціалізованих асоціацій, на прикладі досвіду Канади, де для реалізації у міській політиці пропонується запозичити практику запровадження в органі міської влади посад

для високо компетентних фахівців, котрі займались розробкою та реалізацією програм стійкого розвитку міста та розроблення в державі відповідного забезпечення підготовки даних фахівців в закладах вищої освіти.

Отже, дана робота допоможе не тільки розвивати власний науковий потенціал, а буде користуватися успіхом у налагодженнях стратегічного розвитку в умовах місцевого самоврядування в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакуленко В. М., Орлатий М. К. Управління сучасним містом : підручник. К. : НАДУ, 2008. 632 с.
2. Парсяк В. Н., Ломоносов Д. А. Стратегічне управління у контексті муніципального менеджменту. Економіка та держава. 2012. № 2. С. 76–79.
3. Наконечний В. В. Стратегічне управління розвитком міста: сучасні підходи. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 1. С. 398–405.
4. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> (дата звернення: 10.11.2018).
5. Родченко В. Б. Регіональні передумови формування стратегії соціально-економічного розвитку (на матеріалах міст України). Коммунальное хозяйство городов : Научнотехнический сборник. 2009. № 88. С. 352–357.
6. Мозговий А. А. Сталий розвиток міст: передумови та суперечності [Електронний ресурс]/А.А. Мозговий. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148166/58-61.pdf?sequence=1>
7. ООН – ХАБИТАТ – Програма ООН по розвитку населених пунктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org./ru/ga/habitat6>. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року: Проект Версія 3.2 станом на 05.12.2016. URL : [https://www.google.com.ua/Project\\_Ukraine\\_version3-2-1.pdf](https://www.google.com.ua/Project_Ukraine_version3-2-1.pdf) (дата звернення: 08.11.2018).
8. Когут І. Я. Велике місто як об'єкт управління і публічного врядування (на матеріалах міста Львова). Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 3. С. 193–201.
9. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности «Менеджмент» 2-е изд., изм. и доп. М., 2001. 528 с.

10. Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти : монографія. Х. : ХНАМГ, 2010. 307 с.
11. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
12. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
13. Большаков А. С. Менеджмент : учебное пособие. СПб. : Издательство «Питер», 2000. 160 с.
14. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
15. Шершньова З. Є., Оборська С. Є. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2000. 260 с.
16. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : «Новий Світ - 2000», 2009. 680 с.
17. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2008. 240 с.
18. Hatten K. J., Hatten M. L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1988.
19. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 721 p.
12. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. 1972. August.
21. Smith G. D., Arnold D. R., Bizzel B. G. Business Strategy and Policy. Boston : Houghton Mifflin, 1988.
22. Карлова О. А. Управління містом, орієнтоване на потреби майбутнього розвитку. Економіка та право. 2015. № 3(42). С. 94–99.
23. Аверкина М. Ф. Стратегічне управління стійким розвитком міста. Економічний форум. 2014. № 1. С. 90-93.

24. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
25. Місцевий розвиток за участі громади. Том 4: Регіональні аспекти та сталий розвиток міст. Київ : ВАІТЕ, 2016. 316 с.
26. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління розвитком регіону. URL : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861> (дата звернення: 11.11.2018).
27. Хвищун Н. В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. Механізм регулювання економіки. 2012. № 1. С. 175–181.
28. Теплінський Г.В. Особливості конкуренції підприємств на зовнішніх ринках / Г.В.Теплінський // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2012. – Вип. 35. – С. 232-237.
29. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" №959-ХІІ від 16.04.91. // Зб. Нормат. Актів. - К.: "Торговий дім", 1992.
30. Господарський Кодекс України від 16.01.2003, № 436-IV
31. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991, № 887-ХІІ
32. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» від 16 липня 1999 р. № 996-IV // Галицькі контракти. -- 1999. -- № 36.
33. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.
34. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорный. – К.: Абсолют-В, 1998.
35. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Эксмо, 2008. – 816 с.
36. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2011. – №232. – С. 100–107.

37. Горелов Д. О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 133 с.
38. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.
39. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
40. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
41. Освітньо-професійна програма «Бакалавр публічного управління та адміністрування» підготовки фахівців першого рівня вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://univer.km.ua/>
42. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. №2456-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51 – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
43. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
44. Енциклопедія державного управління. У 8 т. – Т. 8: Публічне врядування / наук.-ред. кол.: В.С. Загорський [та ін.] – Львів: ЛРІДУ, НАДУ, 2011. – 712 с.
45. Кайлюк Є.М. Публічне адміністрування: підруч. / Є.М. Кайлюк, В.В. Гриненко. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 200 с.
46. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (із змінами і доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
47. Веб-сайт Кременецької міської ради\ [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://kremenetska.gromada.org.ua/>

48. Звіти кременецької міської ради з питань соціально-економічного розвитку\ [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://kremenetska.gromada.org.ua/>
49. Звіт зведеного бюджету міста Кременець 2019-2021 рр/[Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://kremenetska.gromada.org.ua/>
50. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011р.  
№ 3038-VI // Урядовий кур'єр від 23.03.2011. – № 52.
51. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія/ Нац.акад.держ.упр. при Президентові України; Відп. ред. І.А. Грицяк. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2009. – 240 с.
52. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / [за ред. С. Максименка та ін.]. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.
53. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / [за ред. І. Санжаровського] – К.: Вид-во «К.І.С.», 2008. – 214 с.
54. Стратегічне планування розвитку регіонів України. Аналітичний звіт // Проект з регіонального врядування та розвитку. – К.: 2007. – 39 с.
55. Аверкина М. Ф. Теоретико-методологічні засади формування механізму забезпечення стійкого розвитку міста [Електронний ресурс] / М. Ф. Аверкина // Агросвіт. - 2013. - № 11. - С. 48-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_11\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_11_12).
56. Аверкина М. Міжнародний досвід формування системи індикаторів стійкого розвитку міста [Електронний ресурс] / М. Аверкина // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 13. - С. 29-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2013\\_13\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_13_6)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця \_1. - Методичні підходи до діагностики забезпечення стійкого розвитку міста: міжнародний досвід

Методичний підхід	Розробники	Місто, яке використовує означену методику	Індикатори на які спирається методика	Елемент оцінювання, який використовується автором
Відтворення ресурсів	Асоціація муніципалітетів мікрорегіону Под-Панським-Делом	мікрорегіон Под-Панським-Делом (Словакія)	<p>1. Кількісні індикатори (реалізація десяти проектів зі стійкого розвитку, в тому числі трьох комерційних (з використанням місцевих ресурсів), двох проектів, орієнтованих на захист навколишнього середовища, і трьох проектів, орієнтованих на ландшафтний менеджмент і покращення зовнішнього виду муніципалітетів).</p> <p>2. Якісні індикатори (залучення населення в життя муніципалітетів, створення умов для кооперації; створення умов партнерств, кооперації в підготовці проектів документів і проектів; зростання рівня знань місцевих жителів і розширення інформованості суспільства; створення нових можливостей для бізнесу; покращення якості життя в мікрорегіоні).</p>	Залучення капітальних інвестицій на природоохоронні заходи
Відтворення ресурсів	Муніципалітет м. Хоккенхайм [5]	м. Хоккенхайм (Німеччина)	<p>Розроблено 30 індикаторів, які згруповані по 6 індикаторів в 5 розділів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Екологія.</li> <li>2. Економіка.</li> <li>3. Суспільство (соціальний розвиток).</li> <li>4. Участь.</li> <li>5. Додаткові індикатори.</li> </ol>	Наявність доступу населення до базових інфраструктур
Відтворення ресурсів	Робоча група «Створюване навколишнє середовище», «Економічна робоча група», Робоча група «Природне оточуюче середовище»	м. Мадурог (Австралія)	<p>Індикатори першої групи: відповідність нових будинків високим показникам енергоефективності; відношення кількості енергоефективних і «звичайних» будинків; споживання енергії на 1м<sup>2</sup>. комерційних будинків; наявність побутових відходів; середньорічне споживання води в місті; кількість будинків, які підтримують тему культурного наслідування в дизайні.</p> <p>Індикатори другої групи: проведення аудиту відходів; збільшення кількості спортивних заходів у місті;</p>	Споживання Енергетичних ресурсів, наявність побутових відходів, частка коштів бюджету на залучення природоохоронних заходів

			зростання кількості туристів; кількість інформації про економічні можливості міст, що надається бізнесу; зростання числа нових видів бізнесу в місті. Індикатори третьої групи: частка бюджету, яка скеровується з метою контролю та захисту навколишнього середовища; річний ріст населення; протяжність «зелених коридорів»; кількість ліцензованих свердловин.	
Регулювання потоків	Визначені шляхом опитування жителів [6]	м. Анлі (Південна Австралія)	Визначено 20 напрямів, які містили наступні індикатори: кількість пасажирів успільного транспорту в рік; кількість заходів з підвищення суспільної безпеки в рік; кількість жителів, залучених у програми озеленення міст; бюджетні засоби на програми соціальної допомоги людям похилого віку.	Кількість перевезених пасажирів
Відтворення ресурсів та регулювання потоків	Муніципалітет Барселони	м. Барселона (Іспанія)	Запропоновано 26 індикаторів за 11 тематичними напрямами: 1. Захист і розширення зеленого простору і біорізноманіття. 2. Збереження компактного і різноманітного міста. 3. Покращення мобільності та створення зручностей для пішоходів. 4. Досягнення оптимальних рівнів екологічної якості в місті. 5. Збереження природних ресурсів та розширення використання відновлювальних ресурсів. 6. Скорочення виробництва відходів і підвищення культури повторного використання і перероблення відходів. 7. Підвищення соціальної згуртованості, зміцнення механізмів для забезпечення рівності участі. 8. Економічна активність орієнтована на стійкий розвиток. 9. Прогрес культури стійкості через екологічну освіту і комунікації. 10. Зниження негативного впливу міста на стан планети та заохочення міжнародної кооперації в цій області. 11. Індикатор, який об'єднує згадані цілі, пов'язаний із підтримкою стійкого розвитку.	Споживання природних ресурсів, забезпечення населення зеленим простором міста.
Відтворення ресурсів та регулювання потоків	Муніципалітет міста Берліна [9]	Берлінський район Трептов-Кепенік (Німеччина)	Створено три групи індикаторів: економічні, екологічні та соціальні. По кожному з цих індикаторів зроблена оцінка якісної зміни, яка відображає позитивні зміни (+1), негативні (-1) і збереження попередньої ситуації чи відсутність даних (-).	Рівень безробіття, викиди шкідливих речовин в атмосферу

Відтворення ресурсів та регулювання потоків	Литовські експерти [10]	м. Каунас (Литва)	1. Задоволеність життям. 2. Якість повітря. 3. Мобільність і розвиток пасажирського транспорту. 4. Вклад у вирішення проблеми зміни клімату. 5. Доступність суспільно відкритого простору та сервісу. 6. Шумове забруднення.	Якість повітря, мобільність та розвиток пасажирського транспорту
---	-------------------------	-------------------	---	--

## Додаток Б

### Наступальна стратегія (макі-макі)

Сильні сторони/ Можливості	1. Зручне географічне розташування вкрає автостраж M19, N02 і P26, на межі з Рівненщиною і Почаївською громадою, на лівому березі річки Імелі – австро-угорської	2. Багата архітектурна історична та природна спадщина – національний природний парк «Кременецькі гори», руїни замку Бонк, ботанічний сад, релігійні споруди, неоготична спадщина, мала Ботанична Юліана Словаччина, близькість	3. Наявність потужної освітньої бази вищих та середньо-професійних закладів (педагогічна академія, медіолекція, лісотехнічний коледж, професійний ліцей), освітні традиції з часів	4. Наявність корисних копалин та природних ресурсів (ліс, водні ресурси, крейда, пісок, торф, родючі ґрунти)	5. Висока щільність населення на км2 – 80,6 і частки людей працездатного віку – 59,7%	6. Розвинена спортивна інфраструктура (ліцей, спортшкола, санна траса з унікальними природними переагами)	7. Розбудована соціальна інфраструктура (медична, освітня, культурна, наявність опорної лікарні)	8. Розвинена мережа закладів торгівлі, послуг і харчування (402 одиниць), розвинена готельна база (7 закладів на 450 місць)	9. Наявна фінансова та поштова інфраструктура (6 відділень банків, 30 терміналів самообслуговування, 6 відділень Нової Пошти, 7 банкоматів)	10. Наявність сильних сільськогосподарських і виробничих підприємств (зокрема ТОВ Кременецьке Молоко, ТОВ Лайвхолд, ТОВ Аграривиробнича компанія)	Частка впливу (сума = 1)	Кількість ітерацій	Добуток часток та ітерацій	Рангування
1. Участь у національних, регіональних та міжнародних програмах підтримки розвитку	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0,1	8	0,8	2
2. Продовження розбудови і капітального ремонту доріг	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0,2	7	1,4	1
3. Активізація інвестиційного потенціалу заклади впровадженню Угоди про асоціацію з ЄС і розвитку внутрішнього ринку і фінансової спроможності мешканців	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0,1	6	0,6	3
4. Розвиток зимових видів спорту в Україні (використання унікальних можливостей саної траси з огляду на особливості місцевого клімату і рельєфу), перспектива створення зимового курорту в Кременці	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0,1	5	0,5	4
5. Включення Кременецької громади в мережу національних та міжнародних туристичних маршрутів (зокрема Via Regia), зростання популярності зеленого, культурного та саїтоглядного туризму	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0,1	6	0,6	3
6. Розвиток цифрових технологій (4G, 5G, Ді), доступність послуг для вразливих категорій населення	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0,15	4	0,6	3
7. Впровадження проєктів міжмуніципального співробітництва (задачі міжнародно з 9 громадами Тернопільської і Рівненської областей)	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0,05	6	0,3	
8. Завершення територіально-адміністративної реформи (розмежування повноважень на регіональному, субрегіональному і місцевому рівнях)	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0,1	4	0,4	5
9. Розвиток відновлювальної енергетики	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	1	0,05	
10. Покращення доступності кредитних ресурсів для громади, бізнесу і населення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05	
Частка впливу (сума = 1)	0,15	0,15	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		1	0	
Кількість ітерацій	9	7	6	2	2	7	6	6	1	2				
Добуток часток та ітерацій	1,35	1,05	0,6	0,1	0,1	0,7	0,6	0,6	0,1	0,2				
Рангування														
Загальна к-сть ітерацій												96		
Сума добутків													10,7	
Рангування	1	2	4			3	4	4			5			

Консервативна стратегія (maxi-mini)

Сильні сторони/ Загрози	1. Зручне географічне розташування вздовж автошляхів М19, Н02 і Р26, на межі з Рівненщиною і Почаївською громадою, на кордоні двох	2. Багата мультикультурна історична та природна спадщина – національний природний парк «Кременецькі гори», руїни замку Бони, ботанічний сад, релігійні споруди, нематеріальна	3. Наявність потужної освітньої бази вищих та середньо-професійних закладів (педагогічна академія, медколедж, лісотехнічний коледж,	4. Наявність корисних копалин та природних ресурсів (ліс, вогні, крейда, пісок, торф, родючі чорноземи займають 35% території),	5. Висока щільність населення на км2 – 80,6 і частки людей працездатного віку – 59,7%.	6. Розвинена спортивна інфраструктура (діє спортивна школа, наявна санна траса з унікальними природними перепадами)	7. Розбудована соціальна інфраструктура (медична, освітня, культурна, наявність опорної лікарні)	8. Розвинена мережа закладів торгівлі, послуг і харчування (402 одиниць), розвинена готельна база (7 закладів на 450 місць)	9. Наявна фінансова та поштова інфраструктура (6 відділень банків, 30 терміналів самообслуговування, 6 відділень Нової Пошти, 7	10. Наявність кількох сільськогосподарських і виробничих підприємств (зокрема ТОВ Молоко, ТЗОВ Львівхолд, ТОВ Агровиробнича	Частка впливу (сума = 1)	Кількість інтеракцій	Добуток часток та інтеракцій	Рангування
1. Невизначеність ціни на енергоносії	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	
2. Ризик відновлення активної фази військових дій на сході держави	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	
3. Зростання рівня інфляції (ризик невиконання бюджету)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	
4. Міграція населення до великих міст та за кордон	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,1	9	0,9	1
5. Значне обтяження місцевого рівня додатковими повноваженнями і функціями	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	
6. Уповільнення темпів реформ в державі, або їх скасування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	
7. Зростання рівня терористичних загроз в державі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	
8. Посилення рівня конкуренції між громадами за зовнішні ресурси	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0,1	6	0,6	2
9. Зменшення запасів підземних і поверхневих вод	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	
10. Зменшення темпів розвитку через подальше поширення епідемії коронавірусу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	
Частка впливу (сума = 1)	0,15	0,15	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1		
Кількість інтеракцій	2	2	2	1	2	2	1	1	0	2				
Добуток часток та інтеракцій	0,3	0,3	0,2	0,05	0,1	0,2	0,1	0,1	0	0,2				
Рангування	1	1	2	4	3	2	3	3		2				
Загальна к-сть інтеракцій												30		
Сума добутків													3,05	

Конкурентна стратегія (mini-maxi)

Слабкі сторони/ Можливості	1. Недостатньо оптимізована мережа закладів середньої освіти	2. Станом на кінець 2021 року не проведено грошової оцінки усіх земель громади	3. Поганий стан доріг/ комунальної власності	4. Недостатньо розвинена промисловість	5. Нові туристичні продукти недостатньо впізнавані	6. Нерозвинені зв'язки з оточенням (пасажирські перевезення)	7. Нерозвинена система управління туристичними підприємствами (особливо в сільській місцевості) і переробки снітків	8. Суттєва відмінність у якості життя мешканців сільських територій громади і міських територій (особливо у віддалено-сілській частині)	9. Переважання частки дохідних трансфертів над часткою власних доходів у бюджеті громади, недостатній рівень оплати праці працівників бюджетної сфери	10. Недостатній рівень цифровізації та інформатизації громади (особливо в сільській місцевості)	Частка впливу (сума = 1)	Кількість інтеракцій	Добуток частот та інтеракцій	Рангування
1. Участь у національних, регіональних та міжнародних програмах підтримки розвитку	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0,1	5	0,5	1
2. Продовження розбудови і капітального ремонту доріг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	
3. Активізація інвестиційного потенціалу завдяки запровадженню Угоди про асоціацію з ЄС і розвитку внутрішнього ринку і фінансової спроможності мешканців	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	
4. Розвиток зимових видів спорту в Україні (використання унікальних можливостей саванної трави з огляду на особливості місцевого клімату і рельєфу), перспектива створення зимового аеропорту в Кременці	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0,1	5	0,5	2
5. Вилучення Кременецької громади в мережу національних та міжнародних туристичних маршрутів (зокрема Via Regia), зростання популярності зеленого, культурного та саєтоладного туризму	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0,1	5	0,5	1
6. Розвиток цифрових технологій (4G, 5G, Дія, доступність послуг для вразливих категорій населення)	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0,15	3	0,45	2
7. Впровадження проєктів міжмісцезнального співробітництва (завдяки м.жуванню з 9 громадами Тернопільської і Рівненської областей)	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0,05	7	0,35	
8. Завершення територіально-адміністративної реформи (розмежування повноважень на регіональному, субрегіональному і місцевому рівнях)	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0,1	5	0,5	1
9. Розвиток відновлювальної енергетики	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0,05	3	0,15	4
10. Покращення доступності кредитних ресурсів для громади, бізнесу і населення	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0,05	4	0,2	3
Частка впливу (сума = 1)	0,25	0,1	0,15	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05				
Кількість інтеракцій	4	4	5	1	4	2	5	4	2	6				
Добуток частот та інтеракцій	1	0,4	0,75	0,1	0,4	0,1	0,25	0,2	0,2	0,3				
Загальна к-сть інтеракцій	1	3	2		3		5			4		74		
Сума добутків													6,85	
Рангування														

## Оборонна стратегія (mini-mini)

Слабкі сторони/ Загрози	1. Недостатньо оптимізована мережа закладів середньої освіти	2. Станом на кінець 2021 року не проведена грошова оцінка усіх земель громади	3. Потоний стан доріг комунальної власності	4. Недостатньо розвинена промисловість	5. Невисокі туристичні продукти недостатньо впізнавані	6. Нерозвинене залізне сполучення (пасажирські перевезення)	7. Нерозвинена система управління твердими побутовими відходами (особливо в сільській місцевості) і переробки сміття	8. Суттєва відмінність у вартості життя мешканців сільських територій громади і міських територій (особливо у південно-східній частині)	9. Переважання частини зовнішніх трансфертів над частково власним доходом у бюджеті громади, недостатній рівень оплати праці працівників бюджетної сфери	10. Недостатній рівень цифровізації та інформатизації громади (особливо в сільській місцевості)	Частка впливу (сума = 1)	Кількість інтеракцій	Добуток часток та інтеракцій	Рангування
1. Невизначеність ціни на енергоносії	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0,2	4	0,8	1
2. Ризик відновлення активної фази вийськових дій на сході держави	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	
3. Зростання рівня інфляції (ризик невиконання бюджету)	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0,1	7	0,7	2
4. Міграція населення до великих міст та за кордон	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0,1	5	0,5	3
5. Значне обтяження місцевого рівня додатковими повноваженнями і функціями	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0,1	5	0,5	3
6. Уповільнення темпів реформ в державі, або їх скасування	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0,05	8	0,4	4
7. Зростання рівня терористичних загроз в державі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05	5
8. Посилення рівня конкуренції між громадами за зовнішні ресурси	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0,1	7	0,7	2
9. Зменшення запасів підземних і поверхневих вод	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	
10. Зменшення темпів розвитку через подальше поширення епідемії коронавірусу	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,1	4	0,4	4
Частка впливу (сума = 1)	0,25	0,1	0,15	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05		1	0	
Кількість інтеракцій	7	3	4	2	3	1	4	7	5	5				
Добуток часток та інтеракцій	1,75	0,3	0,6	0,2	0,3	0,05	0,2	0,35	0,5	0,25				
Рангування	1	5	2		5			4	3					
Загальна к-сть інтеракцій												82		
Сума добутків													8,55	

11