

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування  
(повна назва кафедри)

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Інноваційні механізми управління  
розвитком міської інфраструктури  
(на прикладі м. Хмельницького)»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчанням Некрасова Г. С.

Керівник: Гаман Т. В., доцент кафедри, кандидат наук з державного управління, доцент

Рецензент: \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Некрасова Г. С. Інноваційні механізми управління розвитком міської інфраструктури (на прикладі м. Хмельницького).** – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо розробки інноваційних механізмів управління розвитком міської інфраструктури.

Для цього розкрито зміст міської інфраструктури як територіальної системи забезпечення і обслуговування, об'єкт, спосіб і інструмент територіального управління.

Проведено аналіз діяльності підприємств соціально-побутової та соціально-духовної інфраструктури міста Хмельницького, який показав, що не дивлячись на наявність багатьох проблемних питань їх функціонування, з боку держави приділяється досить велика увага заходам по зміцненню матеріально-технічної бази цих підприємств та установ, що призводить до покращення наданих послуг та підвищенню рівня задоволеності населення.

Визначено, що технологія переходу до програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурним розвитком міста передбачає реалізацію низки етапів, об'єднаних у декілька блоків: підготовчий (комплексний аналіз суб'єкта та об'єкта управління); програмно-цільовий (формується цілі і завдання управління розвитком інфраструктури, визначаються принципи їх досягнення); функціональний (створення організаційної, кадрової, фінансової, матеріально-технічної, нормативно-правової підсистем, забезпечення реалізації завдань, спрямованих на досягнення мети; визначення виконавців, розподіл функцій і ресурсів, відповідальності, мотивація виконавців, моніторинг виконання).

**Ключові слова:** інфраструктура, місто, міська інфраструктура, механізм, управління, програмно-цільове управління, публічно-приватне партнерство.

## SUMMARY

**Nekrasova G.S. Innovative mechanisms for managing the development of urban infrastructure (on the example of Khmelnytsky). - Manuscript.**

The master's thesis proposes the solution of a topical scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the development of innovative mechanisms for managing the development of urban infrastructure.

To this end, the content of the city infrastructure as a territorial system of provision and service, the object, method and tool of territorial management are revealed.

An analysis of the activities of social and domestic and social and spiritual infrastructure of the city of Khmelnytsky, which showed that despite the presence of many problematic issues of their functioning, the state pays great attention to measures to strengthen the material and technical base of these enterprises and institutions, which leads to improve the services provided and increase the level of satisfaction of the population.

It is determined that the technology of transition to the program-targeted approach in the management of infrastructural development of the city involves the implementation of a number of stages, combined into several blocks: preparatory (comprehensive analysis of the subject and object of management); program-target (goals and objectives of infrastructure development management are formed, principles of their achievement are determined); functional (creation of organizational, personnel, financial, logistical, regulatory and legal subsystems, ensuring the implementation of tasks aimed at achieving the goal; definition of performers, distribution of functions and resources, responsibilities, motivation of performers, performance monitoring).

**Key words:** infrastructure, city, city infrastructure, mechanism, management, program-target management, public-private partnership.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	8
1.1. Сутність поняття, особливості та інструменти управління інфраструктурою міста.....	8
1.2. Іноземний досвід управління інфраструктурним розвитком міст.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ.....	24
2.1. Аналіз рівня інфраструктурного розвитку міста.....	24
2.2. Діагностика особливостей реструктуризації організаційної системи управління інфраструктурним розвитком міста.....	34
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ МІСТА.....	43
3.1. Реалізація публічно-приватного партнерства в управлінні інфраструктурним розвитком міста.....	43
3.2. Упровадження програмно-цільового підходу до управління інфраструктурним розвитком міста.....	53
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Велика увага як науковців, так і практиків до проблем соціально-економічного розвитку міст в Україні зумовлена великою концентрацією ресурсів (у тому числі інтелектуальних, трудових та інформаційних) у межах відповідних територій, їх неабияким потенціалом у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку країни. Саме міста мають стати «локомотивами» в проведенні економічних реформ, упровадженні нових стандартів життя та принципів публічного управління відповідно до сучасних вимог. Вирішення цього важливого, але складного завдання вимагає кардинального оновлення й розвитку міської інфраструктури, яка дісталася в спадок з радянських часів і яка все ще залишається вкрай економічно неефективною та часто соціально й екологічно небезпечною.

Водночас практика показує, що до сьогодні проблеми управління інфраструктурним розвитком міста вирішуються в Україні переважно безсистемно, без застосування адекватного сучасного науково-методичного інструментарію. Органи місцевого самоврядування, на які законодавчо покладено відповідальність за управління розвитком міст, ігноруючи думки експертного середовища, громадськості, а також провідний зарубіжний досвід, часто діють за звичними, але застарілими схемами й шаблонами.

Не знаходять практичного застосування в більшості українських міст і проекти, зорієнтовані на інноваційний розвиток, тобто формування інфраструктури нової якості, яка буде не лише засобом, а й умовою модернізаційних перетворень міських соціально-економічних систем. У зв'язку із цим актуалізується проблема пошуку нових підходів до управління інфраструктурним розвитком міст, які б відповідали кращим світовими зразкам та допомагали якомога більше розкрити їхній внутрішній потенціал.

Результати фундаментальних та прикладних досліджень управління великим містом як складною соціально-економічною системою відображено в працях українських науковців: Б. Адамова [2], В. Бабаєва [6],

П. Баранцева [8], Л. Беззубко [10], О. Васильєвої [23], А. Єгорова [40], В. Комова [47], В. Кравченка [50], С. Кузнецова [53], Ю. Куца [54], В. Мамонової [59], Ж. Новицької [71], В. Пили [78], І. Чикаренка [107], Ю. Шарова [109] та ін.

Важливі ідеї щодо вдосконалення підходів і технологій державного управління та місцевого самоврядування сформульовано в працях О. Амосова [35], В. Бакуменка [36], В. Дзюндзюка [38], А. Дегтяря [33], В. Ільшанко [45], В. Князева [36], А. Мерзляк [61], Г. Одінцової [35], Д. Стеченко [100] та ін.

Проте, незважаючи на досить докладний аналіз проблем, пов'язаних з інфраструктурним розвитком міст, ще недостатньо опрацьованими є питання управління інфраструктурним розвитком міста як складної соціально-економічної системи в сучасних умовах. Усе зазначене зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Мета магістерської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних заходів щодо вдосконалення управління інфраструктурним розвитком міста.

Для досягнення мети були визначені такі **завдання**:

- визначити сутність та з'ясувати особливості й інструменти управління інфраструктурним розвитком міста;
- вивчити закордонний досвід управління інфраструктурним розвитком міст;
- провести аналіз сучасного стану інфраструктурного розвитку міста Хмельницький;
- визначити пріоритетні напрями вдосконалення організаційної системи управління інфраструктурним розвитком міста;
- довести необхідність реалізації публічно-приватного партнерства в управлінні інфраструктурним розвитком міста;
- опрацювати технологію переходу до програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурним розвитком міста

**Об’єкт дослідження** – інфраструктурний розвиток міста.

**Предмет дослідження** – механізми управління інфраструктурним розвитком міста в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано як загальнонаукові, так і спеціально-наукові методи, зокрема: *абстрагування* та *узагальнення* – для виявлення особливостей інфраструктури як складової соціально-економічної системи міста; узагальнення сучасних підходів щодо управління інфраструктурним розвитком; *аналіз і синтез* – для аналізу можливостей використання органами влади технологій, розроблених для приватних організацій; аналізу сучасних особливостей управління інфраструктурним розвитком; *індукції* – для визначення можливостей адаптації зарубіжного досвіду у сфері управління інфраструктурним розвитком міст до умов України; *порівняння* – для виявлення особливостей використання різних інструментів управління інфраструктурним розвитком тощо.

*Теоретичною основою дослідження* є фундаментальні положення теорії державного управління, праці вітчизняних і зарубіжних учених. Нормативну основу дослідження становлять закони України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, нормативні акти центральних органів виконавчої влади України тощо.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та методичні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних методичних розробок та практичних рекомендацій щодо обґрунтування напрямів удосконалення управління інфраструктурним розвитком міста.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

### 1.1. Сутність поняття, особливості та інструменти управління інфраструктурою міста

В умовах сьогодення термін «інфраструктура» міцно увійшов до наукового лексикону, але аналіз показує, що одного загальноновизнаного його визначення не існує. Наведемо декілька визначень.

Інфраструктура (від лат. *infra* – нижче, під і *structura* – будова, розташування) – це сукупність споруд, будівель систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва і забезпечення умов життєдіяльності суспільства [19].

Інфраструктура – комплекс галузей, що обслуговують промисловість, сільське господарство, виробництво: будівництво шосейних доріг, каналів, водосховищ, портів, мостів, аеродромів, складів, енергетичне господарство, залізничний транспорт, зв'язок, водопостачання і каналізація, загальна і професійна освіта, витрати на науку, охорона здоров'я тощо [112].

Інфраструктура – сукупність галузей, що виробляють послуги, необхідні для розвитку економіки, котрі характеризуються тривалістю будівництва і термінів служби об'єктів [114].

Багато авторів розглядають інфраструктуру як сукупність галузей, які забезпечують ефективне функціонування промислового та сільськогосподарського виробництва і створюють необхідні умови для нормального проживання населення [74; 101], тоді як інші розглядають її як сукупність інженерно-технічних споруд або матеріально-речових елементів, без яких неможливе не лише сучасне виробництво, але й усі види діяльності людини [52; 56].

Очевидно, що відмінність у визначеннях викликана різним розумінням інфраструктури через її розгляд на макро- і мікрорівні. У макроекономічному

аспекті інфраструктура є сукупністю економічних і соціальних умов, що забезпечують розвиток матеріального виробництва, задоволення потреб населення в цілому, її наявність викликана необхідністю в комплексному розвитку комунікацій транспорту, зв'язку, електроенергетики, матеріально-технічного постачання, а також науки, освіти, охорона здоров'я тощо [116].

У мікроекономічному аспекті інфраструктура розкриває відносини між окремим об'єктом, у тому числі територіальним, і комплексом елементів, необхідних для його створення і подальшого розвитку [116].

У нашому дослідженні ми розглядатимемо саме останній підхід до інфраструктури міста. Тому для нашого дослідження якнайкраще підходить трактування розуміння інфраструктури як територіальної системи забезпечення і обслуговування, об'єкта, способу і інструменту територіального управління [54].

Існують різні класифікації видів інфраструктури, а саме:

- виробнича і соціальна (Е. Алаєв [4], В. Анучін [5], Ю. Блохін [13], А. Дєменєв [34]);
- промислова і соціально-побутова (А. Барановський [7]);
- технічна і соціальна (Г. Лаппо [55]);
- загальновідтворювальна, загальногосподарська і соціальна (Н. Перелешина [76]);
- виробнича, соціальна, екологічна і інституційна (І. Маєргойз [57]);
- інженерно-технічна, соціально-побутова, соціально-виробнича (Н. Голиков, Б. Двоскін [28]);
- виробнича, соціальна й інформаційна (А. Барішева [9]);
- виробнича, соціальна і суспільного управління (Л. Меркушева [62]);
- виробничо-соціальна, суспільно-політична і управлінська (Б. Краснопольський [51]).

Проте, виходячи із завдань нашого дослідження, доцільно скористатися класифікацією, запропонованою Н. Нестеровим [69], який визначає три укрупнені види інфраструктури: виробничу, соціальну й інституціональну.

Галузі *виробничої інфраструктури* безпосередньо беруть участь у створенні доходів (національних або місцевих) і змінюють тим самим вартість валового внутрішнього продукту, будучи, по суті, продовженням виробництва в обігу, хоча при цьому вони не збільшують фізичного обсягу цього продукту в натурально-речовій формі. Іншими словами, виробнича інфраструктура, хоча безпосередньо і не змінює матеріально-речову основу споживчої вартості, проте, створює необхідні умови для такої зміни, забезпечуючи безперервність і безперебійність виробництва.

«Цю загальну ознаку можна вважати такою, що конституює при визначенні виробничої інфраструктури. Як справедливо зазначається великою кількістю економістів, що визначають в постановочній формі ознаки інфраструктурної діяльності з обслуговування матеріального виробництва, елементи виробничої інфраструктури не створюють нову натурально-речову форму продукту, а лише збільшують у вартісному вираженні сукупний суспільний продукт (національний дохід)» [69, с. 10].

*Соціальна інфраструктура* забезпечує створення матеріальних, побутових, культурних і соціальних умов відтворення і життєдіяльності населення за допомогою задоволення його потреб у різних послугах невикробничого характеру з метою підвищення рівня життя і всебічного розвитку. При цьому послуги, що надаються за допомогою соціальної інфраструктури (соціальні послуги), «...призначені для індивідуального споживання населення, зникають разом з такого роду споживанням, отже, обумовлюють тільки зниження, а не збільшення національного доходу і валового суспільного продукту на величину фонду споживання» [69, с. 21].

*Інституціональна інфраструктура* є комплексом галузей і сфер діяльності, що здійснює управлінську і регулятивну дію. Характерна особливість інституціональної інфраструктури полягає в тому, що вона не є самостійною галуззю (галуззями), забезпечуючи функціонування інших галузей як керуюча підсистема. Іншими словами, вона покликана забезпечувати надання суспільно-корисних непродуктивних послуг,

сприяючи через функціонування певних інститутів прямо або побічно нормальному функціонуванню і підвищенню ефективності різних суспільних процесів, стосунків, об'єктів, галузей тощо.

Будучи складною системою різноманітних, але пов'язаних між собою елементів, за рівнем виконуваних управлінських і регулятивних функцій інституціональна інфраструктура може бути різних рівнів: національного, регіонального, місцевого, галузевого, організаційного. Завдяки такому широкому визначенню функцій в інституціональну інфраструктуру входять дуже різноманітні та різнопланові організації, такі як органи державної влади і їх територіальні представництва, органи місцевого самоврядування, фінансово-кредитні установи тощо.

Крім того, на наш погляд, до зазначених трьох видів інфраструктури в умовах розвитку інформаційного суспільства слід додати також інформаційну інфраструктуру, як це зробила у своїй класифікації А. Баришева [9], вичленувавши її із соціальної, куди її поміщають більшість авторів. При цьому під інформаційною інфраструктурою слід розуміти сукупність засобів, інструментів і каналів виробництва, передачі та прийому інформації, а також об'єктів, які це забезпечують.

Отже, складовими компонентами інфраструктури є виробнича, соціальна, інституціональна та інформаційна (рис. 1.1). В свою чергу соціальна інфраструктура ділиться на дві галузі, а саме на галузь соціально-побутового призначення і галузь соціально-культурного призначення.

Таким чином, інфраструктура – це загальне родове поняття, яким охоплюються різні її види, створені або такі, що формуються як самостійні спеціалізовані підрозділи (галузей, сфер, баз, сегментів, виробництв, підприємств, установ) економіки для обслуговування населення і створення загальних, або інфраструктурних умов – передумов розвитку окремих видів діяльності; а інфраструктурними функціями об'єктів, явищ, процесів і регіонів є функції забезпечуючого/обслуговуючого характеру або допоміжного призначення по відношенню до основних.



Рис. 1.1. Складові компоненти інфраструктури

Примітка. Складено автором на основі [69; 8].

Сучасні тенденції показують вагомий інтерес до управління містами та їх інфраструктурою. Усе це відбувається на тлі низки процесів і особливостей діяльності органів місцевого самоврядування, які актуалізувалися за останній час. Передусім, це реалізація принципів стійкого розвитку, які чинять усе більший тиск на органи влади різного рівня. Це призводить до того, що стає недостатньо мати просто ефективну в економічному розумінні інфраструктуру, вона має бути «доброзичливою» по відношенню до довкілля, причому в довгостроковому періоді і з урахуванням кліматичних змін.

Складність фінансування й управління міською інфраструктурою та її розвитком посилюється також і нестабільністю сучасного фінансового сектора, де приймаються основні інвестиційні рішення. І хоча зараз робляться активні спроби встановити з боку держав і їх об'єднань контроль над фінансовим сектором, очевидно, що тісна взаємопов'язаність глобальних фінансових систем сприятиме виникненню фінансових «епідемій» і в майбутньому.

Постійно і швидко розвиваються нові технології, що також чинять вплив на міську інфраструктуру та управління нею. Причому йдеться не лише про «безпосередні» технології (нові матеріали, нові комунікації, ефективніше використання матеріалів і енергії і тому подібне), але також і про нові технології фінансування, обслуговування клієнтів, управління інфраструктурою, тобто мається на увазі все те, що забезпечує ефективність як, користуючись комп'ютерною мовою, «hardware», так і «software» міської інфраструктури.

Ще однією особливістю реформи стала її комплексність. Недостатньо підвищити ефективність якогось одного із секторів економіки, щоб підвищити її ефективність у цілому. Так само точно неможливо підвищити ефективність міської інфраструктури, приділяючи увагу і розвиваючи тільки одну з її складових, не пов'язуючи воедино координацію зусиль із розвитку їх усіх, а також з управління міською землею і нерухомістю.

Отже, міська інфраструктура повинна бути досить гнучкою, щоб мати справу з умовами і вимогами, що змінюються, що ще раз підкреслює важливість довгострокового, стратегічного підходу до її інвестування і планування розвитку та поліпшення існуючих мереж і систем. Цілеспрямовані стратегічні інвестиції в інфраструктуру, які спрямовані на підтримку її гнучкості, можуть здійснити значну позитивну дію не лише на інфраструктурний розвиток міста, але і на його соціально-економічний розвиток у цілому. Більше того, на думку багатьох авторів, міське майбутнє здебільшого залежить від комплексного і стратегічного управління органами місцевого самоврядування інфраструктурним розвитком, з урахуванням бюджетних та інших фінансових обмежень і вимог стійкого розвитку, пов'язаних переважно з активністю міських територій [115].

У низці робіт авторами інфраструктура розглядається як частина «міського господарства». Поняття «міське господарство» широко розповсюджене в господарському і побутовому обігу, але фактично відсутнє в нормативній літературі. Проте існує декілька трактувань цього поняття.

Згідно з одним із них, міське господарство включає комплекс служб, підприємств, інженерних споруд і мереж, необхідних для задоволення повсякденних побутових, соціально-культурних і комунальних потреб населення. При цьому в міське господарство включаються підприємства транспорту, обслуговуючі населення міста, побутового обслуговування, зв'язку, торгівлі, громадського харчування й інших галузей. У широкому сенсі під міським господарством розуміється вся сукупність галузей підвідомчих органам міського управління [24].

На наш погляд, вірнішим є трактування міського господарства як сукупності всіх основних елементів, що забезпечують життєдіяльність міста, його промислового потенціалу і населення (теплоенергетичне господарство, транспорт, дороги, житлово-комунальне господарство тощо). У такому розумінні виникає очевидне сполучення категорій «міське господарство» й «інфраструктура міста», яке передбачає урахування низки засадничих, з точки зору уточнення соціально-економічного змісту і функцій міської інфраструктури, моментів: по-перше, інфраструктура входить у міське господарство, але не всіма своїми елементами, а тією частиною, яка обслуговує міську економіку і населення міста. По-друге, міське господарство, у свою чергу, входить до інфраструктури міста, але не всіма своїми елементами, а тільки тією частиною, яка забезпечує її нормальне функціонування. У цьому сенсі можна говорити, що інфраструктура міста є частиною міського господарства.

При цьому слід ураховувати, що міське господарство є сукупністю комунальних підприємств, що забезпечують задоволення матеріальних, соціальних, духовних й інших потреб населення міста. Відповідно, інфраструктурні об'єкти інтегровані в усі сфери життєдіяльності міста: економічну, соціальну, культурну, політичну та ін.

Для управління інфраструктурним розвитком є дуже важливою наявність єдиної та цілісної політики міського розвитку, в якій відбито питання доступності житла, доступу до житлово-комунальних, транспортних,

освітніх тощо послуг. Хоча само поняття «політики» («policy») трактується досить широко, і виходячи з цього, виділяють декілька напрямів її реалізації і типів її інструментів:

- «політика через закони», що має на увазі формування відповідної нормативно-правової бази;
- «політика через дію», що має на увазі прийняття і реалізацію управлінських рішень різного характеру;
- «політика через гроші», що реалізується через використання бюджетних і фіскальних інструментів;
- «політика через переконання», з використанням інформаційних ресурсів, доступних для органів влади;
- «політика через взаємодію», що має на увазі розвиток взаємин органів влади з іншими акторами з приватного і третього сектора для спільного вирішення завдань і досягнення цілей.

Проте в контексті нашої теми дослідження викладене вимагає деяких зауважень. По-перше, в ієрархічній системі політика на нижчих рівнях управління (оперативна політика) використовується не лише як рамкова структура, але і як інструмент реалізації політики вищих рівнів управління (стратегічної політики).

По-друге, поняття «політика через гроші» є занадто широким, доцільно розділяти бюджетні та фіскальні інструменти, оскільки вони можуть використовуватися окремо один від одного і по-різному.

По-третє, доцільно також комбінувати «політику через дію» і «політику через взаємодію», оскільки це дозволяє приймати раціональніші рішення, що враховують інтереси усіх міських стейкхолдерів, і реалізовувати ці рішення ефективніше завдяки спільним зусиллям, тобто створюючи ефект синергії, про який говорилося вище.

По-четверте, для сучасних, як правило, високоосвічених жителів великих міст радше слід використовувати не лише переконання, але і такий інструмент як «управління знаннями» («knowledge management»).

З урахуванням вищевикладеного концептуальна схема управління інфраструктурним розвитком міста обласного значення може бути представленою таким чином (рис. 1.2). При цьому зазначену схему ми розглядаємо як спосіб реалізації всіх основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

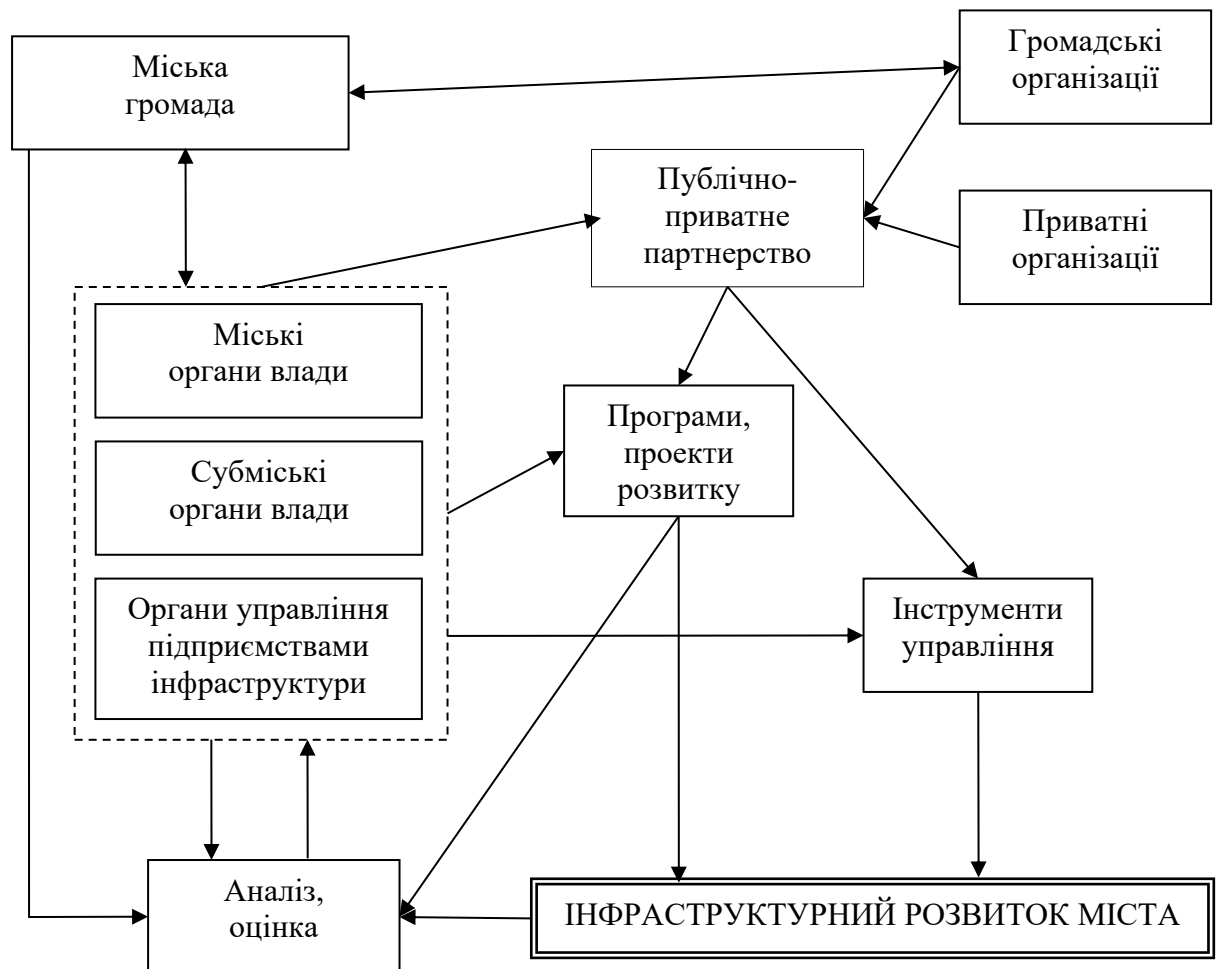


Рис. 1.2. Концептуальна схема управління інфраструктурним розвитком міста обласного значення

Примітка. Складено автором.

Таким чином, кожен із розглянутих інструментів, використовуваних в управлінні інфраструктурним розвитком міста, має свої особливості і специфічні результати, тому доцільно використовувати їх у комплексі. Це особливо важливо, враховуючи, що інфраструктурний розвиток є складним процесом, залежним не лише від органів місцевого самоврядування, але й

інших акторів, кожен з яких має свої інтереси і цілі діяльності. Але, в той же час, саме органи місцевого самоврядування повинні відгравати основну роль як у плануванні розвитку інфраструктури, так і в його здійсненні, консолідуючи зусилля інших акторів, у тому числі і за допомогою розглянутих інструментів, використовуючи відповідні організаційні заходи і структури.

### **1.3. Іноземний досвід управління інфраструктурним розвитком міст**

Аналіз світової практики дозволяє виділити переважно три типи управління інфраструктурним розвитком у містах:

– англосаксонський (Велика Британія, США, Канада, Австрія тощо), за якого цей процес є прерогативою виключно органів місцевого самоврядування і держава практично не втручається в цей процес;

– азійський (Китай, В'єтнам тощо), за якого процес управління розвитком інфраструктури великих міст відбувається за переважної участі держави і під її контролем;

– змішаний тип (Франція, Іспанія, Німеччина, Японія тощо), що представляє собою комбінацію перших двох, включаючи переважну роль органів місцевого самоврядування і розвинену систему адміністративного контролю центральної влади над їхніми діями [1].

Незважаючи на це, останнім часом, можна виділити деякі загальні риси, характерні для всіх систем управління інфраструктурним розвитком:

1) вилучення з ведення районів (округів, муніципалітетів) міста питань розвитку житлової, транспортної, освітньої інфраструктури та передача їх вищестоящим органам місцевого самоврядування;

2) упровадження менеджерських форм і методів управління в практику управління;

3) активне залучення громадськості в процес управління, зокрема щодо

визначення ключових напрямків розвитку інфраструктури;

4) побудова активних комунікативних мереж на основі використання сучасних інформаційних технологій [25].

Розглянемо особливості управління розвитком елементів інноваційної інфраструктури великих міст розвинених країн.

1. Технополіс (technopolise: від гр. «technē» – майстерність і polis – місто) – сучасна форма місцевої інтеграції науки, освіти і високорозвинутого виробництва являє собою єдину науково-виробничу та навчальну, а також житлову та культурно-побутову зону, об'єднану навколо наукового центру, забезпечує безперервний інноваційний цикл на базі наукових досліджень [73].

Перший технополіс виник у США. Після Другої світової війни низка підприємств на Західному березі США, в Каліфорнії, отримали від уряду замовлення на створення нових видів продукції, в які входили електронні пристрої. Відповідно до законодавства США та частина прибутку підприємств, яка вкладається в розвиток університетів та науково-дослідницьких інститутів, вважається благодійністю і фактично не обкладається податком.

Ураховуючи специфіку нових замовлень, підприємці Каліфорнії значну частину коштів передали Каліфорнійському університету та іншим вузам, обумовивши при цьому тематику і напрямок науково-дослідних робіт у цьому найбільшому вузі. Обсяги робіт були настільки великими, що вузи змушені були створювати нові лабораторії в приміських зонах. Особливо пощастило Сілікон-Веллі (Селіконовій долині) поблизу одного з найбільших міст Каліфорнії Сан-Франциско. Тут за підтримки губернатора Сан-Франциско виникло перше у світі наукове містечко, що стало символом XXI століття [96]. Сьогодні це світовий центр електронної промисловості.

Зі створенням Сілікон-Веллі почалася «технополісна лихоманка», що стала основою науково-технічної революції із зародкового стану. Крім Сілікон-Веллі в США виникли технополіси в Північній Кароліні, Техасі,

Флориді, окрузі Колумбія, Північному сході, Середньому Заході. Уже на початку ХХІ сторіччя у США функціонує понад 140 наукових і технологічних парків.

Основною особливістю американських технополісів і технопарків є їх тісний зв'язок з університетами та державними дослідницькими центрами. При цьому форми взаємодії відрізняються істотно.

Так, 20 % технопарків створені університетами як їх структурний підрозділ, 10 – як самостійні одиниці, 28 – на основі контрактів з розробниками інноваційних проектів, 38 – як спільні підприємства і лише 4 % становлять технопарки за участю державних структур.

Починаючи з 1970-х рр., технопарки почали активно створюватися в Західній Європі і в іншому світі. Сьогодні в європейській інноваційній інфраструктурі налічується більше 1500 різних інноваційних центрів і більше 260 науково-технологічних парків [110].

Відзначимо, що якщо в США до останнього часу технополіси виникали стихійно, то в Японії вони із самого початку стали стратегічною метою держави і розвиваються відповідно до чітких державних планів і за безпосередньої підтримки держави.

Японія, враховуючи досвід створення Силіконової долини, організаційно-економічні механізми підтримки наукомістких виробництв і свої власні умови розвитку – бідні сировинні та енергетичні ресурси, дефіцит вільних територій, – розробила програму створення дев'ятнадцяти технополісів, і поставила за мету розвиток регіональних центрів вищого технологічного рівня для «інтелектуалізації» японської економіки і оновлення всієї соціальної інфраструктури.

Японія зорієнтована на те, щоб стати лідером у науково-технологічному та економічному розвитку, експортером високих технологій, зробити стратегічний прорив у нові сфери діяльності на основі розвитку інноваційних проектів. При цьому концепція створення технополісів в Японії враховує особливості національної економіки Японії та виходить з

положення, що «в майбутньому технологічна конкуренція зросте і виникнуть труднощі з імпортом іноземної технології, тому необхідно створювати технології, які можна обмінювати на взаємовигідній основі» [1, с. 58].

На фоні цієї стратегічної лінії було поставлено завдання створити систему технологічного трансферу в промисловість і суспільство в цілому, значно розширити кількість методів і способів передачі приватному сектору результатів досліджень, проведених у лабораторіях, що фінансуються урядом. При цьому технополіси розглядалися як середовище, в якому повинні панувати дух творчості, творення, спілкування [96].

Розподіл фінансування технополісів в Японії за джерелами в узагальненому вигляді можна представити таким чином:

- 30 % державне фінансування;
- 30 % муніципалітети;
- 30 % підприємства і приватні особи;
- 10 % іноземні інвестори [27].

Аналіз японського досвіду доводить, що технополіси в Японії створювалися в період переходу від високих темпів зростання економіки до стабільних. При чому місцеві органи влади використовують технополіси в якості інструменту регіональної політики, реалізуючи принцип поляризованого розвитку. При цьому малі та середні підприємства розглядаються як фактор мобільності, сприяючий трансферу високих технологій.

На противагу традиційній політиці розвитку великих міст, орієнтованої на розвиток «жорсткої інфраструктури», тобто промислового розвитку на основі будівництва доріг, промислових комунікацій, основний розвиток Японії відбувається за рахунок формування «м'якої інфраструктури», інформаційних мереж, проведення наукових досліджень, підготовки кадрів тощо.

При чому така ситуація є характерною не тільки для Японії та США, «нових азійських тигрів», а і більшості розвинених європейських країн.

Так, у Франції для розвитку технологічних регіональних комплексів створена спеціальна державна служба. Вона займається розробкою програм створення технополісів і науково-технічних парків, яких сьогодні налічується вже більше 50. Найбільший з них – «Софія-Антиполіс» [96].

Велика робота зі створення технопарків проводиться у Великобританії. Мережа технологічних центрів створена і в Німеччині.

Аналіз зарубіжних програм державної (муніципальної) підтримки фінансової інноваційної інфраструктури довів, що існують два основні типи такої допомоги: пряма і непряма:

– пряма: державні (муніципальні) інвестиції безпосередньо в інноваційні компанії (наприклад, американська державна програма розвитку інноваційного бізнесу – SBIR («Small Business Innovation Research»)).

– непряма: державні (муніципальні) інвестиції у спеціальні фонди. Тут необхідно виділити два підвиди програм: створення державного (міського) фонду, що здійснює пряме інвестування в інноваційні проекти, і створення фондів, що здійснюють інвестиції у приватні венчурні фонди (наприклад, ізраїльська програма розвитку ринку венчурного капіталу – «Yozma»).

Узагальнюючи досвід різних держав і міст з інноваційною інфраструктурою, яка динамічно розвивається, виділимо низку їх типових ознак.

1. Розвиток динамічної і складної системи мережевих зв'язків, комунікацій. Йдеться про інформаційні взаємодії всіх рівнів, починаючи з міжіндивідуальних і закінчуючи міжінституційними. Її ключовими характеристиками є не тільки широта, але якісні властивості – гнучкість і масштабність (можливість розширення горизонтальних і вертикальних зв'язків без втрати ефективності); багатофункціональність, комплексність (наявність дієвих інструментів встановлення і підтримки зв'язків – технічних, нормативних, фінансових), саморозвиток.

2. Актуалізація факторів, пов'язаних з населенням і робочою силою. Дедалі важливішу роль відіграють не тільки їх базові кількісні

характеристики (чисельність працездатного населення, показники зайнятості тощо), а й якісні зміни, що стосуються рівня освіти і кваліфікації. Розвиток інноваційної інфраструктури виражається, крім іншого, у підвищенні продуктивності праці. За рахунок цього створюються умови, за яких економічне зростання випереджає за темпами збільшення робочої сили і населення. І тільки це дозволяє говорити про якісне зростання як таке.

3. Збільшення оперативних резервів інституційної системи. Зміни в зовнішніх умовах (різкі зміни на глобальних ринках, світові кризи, природні катаклізми тощо) вимагають швидкої реакції міської влади, зокрема, через модернізацію застарілих інститутів, переорієнтуванню професійних груп, трансформації фінансової системи тощо. Здатність до ефективної адаптації в умовах мінливого середовища на всіх рівнях – від окремих індивідів до суспільних інститутів – є вкрай важливим фактором гнучкого і в той же час сталого інноваційного розвитку. Не лише для приватних підприємств та організацій, а й органів місцевого самоврядування здатність гнучко реагувати на отриману ззовні інформацію і ефективно застосовувати знання стає ключем до успіху. У будь-якому випадку резерви інституційної системи поповнюються за рахунок появи нових форм, стимулів і носіїв технологічних і нетехнологічних інновацій.

4. Зростання автономії елементів інституційної системи, яка в поєднанні із розширенням згаданих вище оперативних резервів і мережевих ресурсів є важливим показником і потужним чинником міського розвитку. По суті, перехід від жорсткої ієрархічної інституційної системи з фіксованими міжелементними зв'язками до такої, що самоорганізується і складається з більш автономних блоків, об'єднаних гнучкими горизонтальними зв'язками, і є основним орієнтиром інституційного розвитку міста у цілому та інфраструктурного розвитку зокрема. Особливу роль у збільшенні автономності відіграє здатність до оперативного коригування цілей розвитку. Перебудова систем цілепокладання на всіх рівнях управління містом не тільки підсилює його гнучкість і готовність до

зовнішніх змін, але також сприяє появі радикально нових підходів, інструментів, механізмів.

5. Підвищення темпів і масштабів інституційної трансформації. Ця ознака інноваційного зростання логічно пов'язана з попередньою. Без неї масштабні зміни в місті можуть (рано чи пізно) привести до ситуації, коли ключові інститути, що регулюють мережеві взаємодії, перестають справлятися з наростаючими потоками інформації.

6. Лібералізація регулювання та децентралізація систем управління (в тому числі стратегічного) за умови одночасного підвищення ефективної автономії інститутів, оперативних резервів і здатності до самоорганізації. У даному разі йдеться про активне використання потенціалу територіальних громад і створення умов для зростання внутрішніх інвестицій та ділової активності.

Таким чином, у світовій практиці розроблені і результативно реалізуються різноманітні моделі, що дозволяють забезпечувати інноваційний розвиток інфраструктури міст, без чого неможливо створювати умови, сприятливі для формування конкурентних переваг сучасного міста. І основна роль у даному процесі належить саме органам місцевого самоврядування, що діють в інтересах міських громад і в рамках власних повноважень. Правові засади управління розвитком інфраструктури міст обласного значення в Україні розглядаються нижче.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 2.1. Аналіз рівня інфраструктурного розвитку міста

Необхідною передумовою підвищення рівня та якості життя населення є наявність розвинутої соціальної інфраструктури, яка повинна позитивно впливати на соціально-економічний розвиток держави. Головною метою функціонування соціальної інфраструктури є повний і всебічний розвиток людини шляхом створення ряду найважливіших переваг, необхідних для розширеного відтворення робочої сили.

Слід зазначити, що соціальна інфраструктура поділяється на соціально-побутову та соціально-культурну сфери. Соціальне та повсякденне життя має на меті створити умови для відтворення людини як біологічної істоти (через побутове середовище), задовольнити її потреби за допомогою відповідних умов життя та внести соціально-культурний внесок у відтворення духовного, інтелектуального (через культурне та освітнє середовище). У контексті соціальної інфраструктури розрізняють такі компоненти: житлово-комунальні послуги, побутові послуги, торгівля та громадське харчування, пасажирський транспорт та послуги зв'язку тощо. До соціально-культурної інфраструктури належать охорона здоров'я, відпочинок, фізична культура та спорт, соціальне забезпечення, освіта, культура, мистецтво тощо.

Кожна галузь соціальної інфраструктури має свої особливості, що дозволяють краще зрозуміти її функціональне призначення в соціально-економічному розвитку як держави, так і життя людини. Тому ми вивчаємо показники соціальної інфраструктури м. Хмельницького.

В першу чергу варто проаналізувати стан виконання доходів міського бюджету за допомогою даних таблиці 2.1.

## Аналіз надходження доходів до міського бюджету (тис.грн.)

Назва платежу	Фактично надійшло за 2018 рік	Фактично надійшло за 2019 рік	Відхилення	
			абсолютне (+, -)	темп рост, %
Всього доходів загального фонду, з них:	1 921 338,3	2 578 416,1	657 077,8	134,2
Податок на доходи фізичних осіб	488 181,1	716 999,3	228 818,2	146,9
Плата за землю	133 110,5	140 960,1	7 849,6	105,9
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів	128 950,9	148 459,5	19 508,6	115,1
Єдиний податок на підприємницьку діяльність	145 499,3	204 485,3	58 986,0	140,5
Плата за розміщення тимчасово вільних коштів	13 119,8	25 745,2	12 625,4	196,2
Трансферти з бюджетів	972 193,5	1 280 80,5	308 487,0	131,7
Всього доходів спеціального фонду, з них:	139 611,8	204 832,8	65 221,0	146,7
Надходження коштів пайової участі у розвитку інфраструктури населеного пункту	22 341,1	25 010,4	2 669,3	111,9
Власні надходження бюджетних установ	98 633,1	136 300,2	37 667,1	138,2
Субвенції з державного бюджету	516,1	31 887,9	31 371,8	6 178,6
Зведений обсяг доходів загального та спеціального фондів	2 060 950,1	2 783 248,9	722 298,8	135,0

Примітка. Складено автором за даними Управління економіки Хмельницької міської ради.

За 2019 рік міським бюджетом отримано зведених доходів в сумі 2 783,2 млн. грн., що складає 100,5% до річних призначень. В порівнянні з 2018 роком обсяг зведених доходів збільшився на 722,3 млн. грн. або на 35,0 %.

Обсяг доходів загального фонду склав 2578,4 млн.грн., і збільшився в порівнянні з минулим роком на 657,1 млн.грн. або 34,2%, в тому числі обсяг власних доходів загального фонду зріс на 348,6 млн. грн. або на 36,7% і склав 1297,7 млн. гривень.

В структурі власних доходів загального фонду бюджету міста за 2019 рік найбільша питома вага належить:

- податку на доходи фізичних осіб – 717,0 млн. грн.(55,3%);
- єдиному податку – 204,5 млн. грн. (15,8%); - акцизному податку – 148,5 млн. грн. (11,4%).
- платі за землю – 141,0 млн. грн.(10,9%).

Далі проаналізуємо виконання видатків міського бюджету (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2

Аналіз виконання видатків міського бюджету за загальним фондом, (тис.грн.)

Найменування	Касові видатки за 2018 рік	Касові видатки за 2019 рік	Абсолютне відхилення, (+, -)	Темп росту, %
<b>Всього видатків в т.ч.:</b>	<b>1 591 430,8</b>	<b>2 200 006,2</b>	<b>608 575,4</b>	<b>138,2</b>
Органи місцевого самоврядування	52 346,8	94 731,6	42 384,8	181,0
Освіта	491 189,9	718 379,4	227 189,5	146,3
Охорона здоров'я	228 458,6	308 336,8	79 878,2	135,0
Соціальний захист та Соціальне забезпечення	581 515,3	830 956,9	249 441,6	142,9
Культура і мистецтво	37 370,8	57 909,4	20 538,6	155,0
Фізична культура і спорт	12 144,6	23 733,3	11 588,7	в 1,9 р.
Транспорт, житлово-комунальне господарство	66 638,4	135 641,4	69 003,0	в 2 рази
Будівництво				
Заходи з енергозбереження, внески до статутного капіталу суб'єктів господарювання	1 611,4	896,3	-715,1	55,6

Примітка. Складено автором за даними Управління економіки Хмельницької міської ради.

Видатки та кредитування міського бюджету за 2019 рік виконано в сумі 2 802,0 млн. грн. (з врахуванням вільних лишків на початок року), що на 758,2 млн. грн. або на 37,1% більше ніж у 2018 році, в тому числі по загальному фонду в сумі 2200,0 млн. грн. та по спеціальному – 602,0 млн. гривень.

Завдяки вжитим заходам по наповненню доходної частини бюджету та ефективному використанню бюджетних коштів:

Аналіз виконання видатків міського бюджету за спеціальним фондом,  
(тис.грн.)

Найменування	Касові видатки за 2018 рік	Касові видатки за 2019 рік	Абсолютне відхилення, (+, -)	Темп росту, %
<b>Всього видатків</b> <i>в т.ч.:</i>	<b>452 424,2</b>	<b>601 965,0</b>	<b>149 540,8</b>	<b>133,1</b>
Органи місцевого самоврядування	3 430,6	7 891,6	4 461,0	В 2,3 рази
Освіта	81 893,7	102 656,8	20 763,1	125,4
Охорона здоров'я	54 027,6	41 938,8	-12 088,8	77,6
Соціальний захист та Соціальне забезпечення	3 914,4	41 993,1	38 078,7	В 10,7 раз
Культура і мистецтво	12 762,3	12 521,4	-240,9	98,1
Фізична культура і спорт	3 708,4	9 698,7	5 990,3	В 2,6 рази
Транспорт, житлово-комунальне господарство	200 165,0	152 439,8	-47 725,	76,2
Будівництво	46 425,7	104 155,0	57 729,3	В 2,2 рази
Заходи з енергозбереження, внески до статутного капіталу суб'єктів господарювання	106 625,8	116 112,6	9 486,8	108,9

Примітка. Складено автором за даними Управління економіки Хмельницької міської ради.

Крім цього, доходи міського бюджету забезпечили фінансуванням не лише захищені статті витрат та поточні видатки, але і дозволили профінансувати видатки розвитку на загальну суму 446,3 млн. грн., що на 95,1 млн. грн. або 27,1% більше ніж у 2018 році, які спрямовувалися на:

- продовження будівництва нового навчально-виховного комплексу в мікрорайоні Озерна по вул. Залізняка, 32 –33,7 млн. грн.;
- будівництво дошкільного навчального закладу в мікрорайоні Гречани – 11,6 млн. грн., та добудову НВК №10 та СЗОШ №18 – 4,0 млн. грн.;
- реконструкцію вбудовано-прибудованої аптеки під адміністративне приміщення управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради по вул. Кам'янецькій, 38 в м. Хмельницькому – 2,2 млн. грн.;

- продовження будівництва 2-ї черги водогону від с. Чернелівка Красилівського району до м. Хмельницький – 25,1 млн. грн.;
- реконструкцію самопливного каналізаційного колектора по вул. Парковій, 64 – 1,8 млн. грн.;
- продовження будівництва самопливного і напірного колекторів та КНС на житловому масиві «Лезнево 1,2» – 4,0 млн. грн.;
- продовження робіт по реконструкції існуючих та добудові гурткових приміщень міського Будинку культури – 1,4 млн. грн.;
- реставрацію приміщення з надбудовою мансардного поверху Хмельницької дитячої музичної школи №1 ім. М. Мозгового – 0,8 млн. грн.;
- початок робіт по реконструкції існуючої будівлі краєзнавчого музею під музейний комплекс історії та культури міста по вул. Свободи, 22 – 1,4 млн. грн.;
- проведення капітальних ремонтів в навчальних закладах міста – 23,7 млн. грн., що на 9,2 млн. грн. або 63% перевищує показники 2016 року
- проведення капітальних ремонтів в приміщеннях закладів охорони здоров'я – 18,0 млн. грн., в т. ч. у міській лікарні: харчоблоку, покрівлі і фасаду корпусу №1, відділення терапії, першого поверху корпусу №4, заміна 100% вікон у корпусі №3, прибудинкової території; у дитячій лікарні виконано капітальні ремонти приміщень: хірургічного відділення, системи водопостачання та водовідведення, кабінетів дитячої поліклініки; проведено капітальні ремонти приміщень амбулаторій: по вул. Гречка, 12; вул. Залізняка, 34/1; вул. Зарічанській, 4; вул. Зарічанській, 30; вул. Кам'янецькій, 76;
- придбання медичного обладнання для закладів охорони здоров'я – 3,3 млн. грн., зокрема: флюорограф для поліклініки №3, котушку для МРТ у міську лікарню, комп'ютерне обладнання для закладів галузі, стоматологічне обладнання, електрокардіографи, мікроскопи та інше;

- проведення капітальних ремонтів філій-бібліотек №10, 15, системи водопостачання дитячої школи мистецтв «Райдуга» та клубу «Книжківці» – 1,0 млн. грн.;

- придбання спортивного інвентарю, килими для гімнастики, човни каное, тенісні столи, хокейні форми, пневматичні гвинтівки та пістолети та ін. для дитячих спортивно-юнацьких шкіл міста – 0,7 млн. грн.;

- капітальний ремонт вулично-дорожньої мережі міста, доріг масивів індивідуальної забудови та садівничих товариств, встановлення світлофорних об'єктів, технічних засобів регулювання пішохідних нерегульованих переходів, розширення проїзних частин зупинок та стоянок, тощо – 84,4 млн. грн.;

- капітальний ремонт житлового фонду – 33,4 млн. грн. За рахунок цих коштів здійснено ремонт 14 покрівель, відремонтовано 19 дитячих та 7 спортивних майданчиків, проведено ремонт 28 прибудинкових територій, тощо;

- капітальний ремонт об'єктів благоустрою – 19,0 млн. грн.: Привокзальної площі, мереж зовнішнього освітлення, стели «Меморіал Слави» по проспекту Миру, Дендропарку «Поділля», омолодження 1225 одиниць зелених насаджень, пішохідних та велосипедних доріжок в парку культури і відпочинку ім. М. Чекмана, площі на розі вул. Свободи та проспекту Миру, зеленої зони по вул. Курчатова, 11-13, та інше;

- заходи з енергозбереження – 4,1 млн. грн. (виконано утеплення фасадів 9-ти житлових будинків та замінено вікна в одному житловому будинку);

- реконструкцію покрівель – 3,2 млн. грн.;

- реконструкцію каналізаційно-насосних станцій, будівництво вуличних мереж водопостачання та водовідведення в місті – 22,6 млн. грн.;

- реконструкцію теплових мереж, технічне переоснащення котелень та капітальний ремонт котлів – 12,8 тис. грн.;

- придбання техніки, обладнання, основних засобів для комунальних підприємств – 72,8 млн. грн., в тому числі придбано: 7 тролейбусів для комунального підприємства «Електротранс»; 9 одиниць техніки для комунального підприємства по будівництву, ремонту та експлуатації доріг, зокрема: вакуумно-підмітальну машину, автогрейдер, машину дорожню комбіновану зі змінним устаткуванням на базі самоскида МАЗ-5550; 2 сміттєвози для комунального підприємства «Спецкомунтранс»; та екскаватор-навантажувач для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго».

Проаналізувавши розвиток житлово-комунального господарства нами визначено наступні проблемні питання, які потребують вирішення:

- обсяги будівництва житла не вирішують питання забезпечення житлом соціально незахищених громадян, спостерігається дефіцит якісного і доступного за вартістю житла для середньозабезпечених верств населення;

- велика кількість розпочатих будівництвом житлових будівель, завершення будівництва яких здійснюється повільними темпами;

- низький рівень платоспроможності населення стримує вирішення власних житлових проблем шляхом будівництва або купівлі житла на вторинному ринку.

Таким чином, головними завданнями в розвитку житлово-комунального господарства на нашу думку є:

- проведення організаційних заходів щодо формування фондів соціального житла;

- створення економічних умов і стимулів для залучення у житлову сферу коштів громадян, як потенційних інвесторів;

- здійснення державної підтримки будівництва і придбання житла для військовослужбовців, чорнобильців, молодих сімей;

- сприяння завершенню розпочатих будівництвом житлових будівель.

Щодо сфери торгівлі, громадського харчування і побутових послуг існують наступні проблемні питання, які потрібно вирішити, а саме:

- значна частка продажу товарів на організованих і неоформлених ринках, що обмежує грошовий офіційний обіг;
- низький рівень обслуговування при здійсненні торговельної діяльності на речових та продовольчих ринках;
- реалізація на ринках товарів контрабандного і тіньового походження тощо.

Таким чином, пріоритетними завданнями у сфері торгівлі, громадського харчування і побутових послуг є:

- поступово перетворити ринки з продажу продовольчих і непродовольчих товарів у сучасні торговельні комплекси, створити на них необхідні умови для продажу сільськогосподарської продукції безпосередньо її виробникам, посилити контроль за якістю, безпекою товарів, що реалізуються на ринках;
- сформувати ефективне конкурентне середовище у сфері торгового та побутового обслуговування населення;
- забезпечити надійний захист прав і інтересів споживачів, надати торговельному процесу більшої цивілізованості;
- упорядкувати та раціоналізувати діяльність закладів громадського харчування з метою підвищення якості обслуговування споживачів;
- розширити мережі закладів громадського харчування швидкого обслуговування населення із переважним асортиментом страв і виробів української кухні;
- запобігти реалізації на споживчому ринку неякісних, фальсифікованих та небезпечних для життя і здоров'я людей товарів шляхом їх виявлення у сфері торгівлі та громадського харчування, вилучення з обігу і притягнення порушників до передбаченої законодавством відповідальності;
- сприяти відновленню роботи підприємств, організацій споживчої кооперації.

На нашу думку основними проблемами розвитку автомобільного транспорту на сучасному етапі є:

- збитковість діяльності пасажирського транспорту, через перевезення пільгових пасажирів, невчасне повернення цих втрат перевізникам;
- незадовільне фінансове становище спеціалізованих пасажирських підприємств;
- масове старіння рухомого складу та відсутність коштів для його оновлення;
- поганий технічний стан автомобільних доріг і мостів.

Для подальшого ефективного функціонування автомобільного транспорту необхідно забезпечити розвиток та удосконалення нормативної бази діяльності автомобільного транспорту; визначити загальні засади системи управління; сприяти захисту прав споживачів під час їх транспортного обслуговування.

У галузі зв'язку, на нашу думку, проблемними питаннями є:

- незадоволений попит споживачів на послуги телефонного зв'язку;
- необхідність заміни аналогових систем комунікації на цифрові;
- відключення радіоточок в службових приміщеннях підприємств, установ та закладів, що руйнує систему оповіщення цивільної оборони по мережі проводового мовлення;
- несвоєчасна та не в повному обсязі оплата послуг електрозв'язку установами, що фінансуються з державного бюджету тощо.

Виходячи з вищезазначених проблем, основними завданнями які необхідно вирішити у галузі зв'язку є:

- розвиток і модернізація телекомунікаційних мереж загального користування з використанням сучасного комутаційного обладнання;
- продовження робіт з цифровізації первинної мережі;
- організація потужного вузла Інтернету в місті Хмельницькому. Підключення районних центрів, де встановлені цифрові АТС і до яких прокладено волоконно-оптичні лінії зв'язку, до вузла Інтернету в місті Хмельницькому;

- розширення зон теле- та радіофіру, поліпшення якості телевізійних та радіомовних програм.

Головними завданнями щодо забезпечення розвитку галузі культури в м. Хмельницькому, на нашу думку, є:

- фінансування закладів культури в обсягах, достатніх для виконання функціональних завдань, ліквідації неповної зайнятості працівників, зміцнення матеріально технічної бази;

- збереження національно-культурної спадщини, розвиток культур національностей, що проживають на території міста, впровадження в діяльність закладів культури інформаційних технологій, поповнення бібліотечних та музейних фондів тощо.

Аналізуючи розвиток галузі фізичної культури та спорту, можна виокремити пріоритетні завдання розвитку галузі, а саме:

- реалізація завдань цільових комплексних програм, згідно додатка В;
- забезпечення збереження та розвитку наявної матеріально-технічної бази, поліпшення фінансування спортивно-оздоровчих та фізкультурних закладів;

- випуск спортивної газети.

Охорона здоров'я являє собою систему заходів, спрямованих на забезпечення збереження та розвитку фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості життя.

Розвиток галузі супроводжується певними проблемами, які необхідно вирішити, а саме:

- неспроможність бюджету забезпечити повноцінне фінансування галузі, що призводить, у першу чергу, до обмеження технічного переоснащення, впровадження сучасних новітніх технологічних методик у діагностичний, лікувальний реабілітаційний процеси;

- відсутність належних соціально-побутових умов та низький рівень матеріально-технічної бази медичних закладів на селі, що породжує проблему укомплектування медичними кадрами, особливо лікарями;

- високий показник смертності населення, зокрема материнської.

Отже, пріоритетними завданнями в галузі охорони здоров'я є:

- реалізація комплексу заходів щодо попередження та стабілізації рівня інфекційних захворювань;

- зменшення рівня материнської смертності, стабілізація смертності дітей першого року життя;

- оптимізація мережі закладів охорони здоров'я за принципом єдиного медичного простору;

- збільшення обсягів фінансування галузі.

Таким чином, проведений аналіз функціонування соціально-культурної галузі міста дозволяє здійснити пошук такого варіанту ведення господарства, що дає можливість на основі визначення певних галузевих переваг та пріоритетів досягнути оптимального співвідношення між існуючими можливостями та бажаними результатами функціонування даної сфери.

## **2.2. Діагностика особливостей реструктуризації організаційної системи управління інфраструктурним розвитком міста**

Говорячи про реструктуризацію, слід зазначити, що, по-перше, це поняття зазвичай застосовується до організацій приватного сектора (так, найчастіше, «реструктуризація» асоціюється з підприємством, що знаходиться у стані банкрутства, коли йдеться про його боргові зобов'язання); по-друге, в літературі не існує якогось одного загальноприйнятого визначення цього поняття.

Так, фахівці з антикризового управління І. Мазур і В. Шапіро визначають реструктуризацію як сукупність заходів щодо комплексного

приведення умов функціонування організації у відповідність з умовами зовнішнього середовища, що змінюються, і виробленою стратегією її розвитку [58].

Л. Бєлих і М. Федотова вважають, що реструктуризація – це процес, спрямований на створення умов для ефективного використання всіх чинників з метою підвищення фінансової стійкості організації і зростання конкурентоспроможності [11].

Відносно системи управління містом М. Хачаян наводить таке визначення: реструктуризація є сукупністю спеціально організовуваних дій правового, фінансового, економічного й іншого характеру, спрямованих на активізацію промислового потенціалу міста через створення умов, за яких господарюючий суб'єкт стає зацікавленим у проведенні структурних перетворень [104].

Отже, під реструктуризацією слід розуміти комплексні зміни організаційної структури системи управління, які охоплюють різні аспекти її діяльності, що дозволяють підвищити взаємну відповідність усіх структурних елементів системи, їх адаптацію до умов зовнішнього середовища і, зрештою, ефективність її функціонування, максимально використовуючи для цього внутрішні й зовнішні чинники.

Окрім використання визначень, розглядати реструктуризацію можна і через її характеристики. У цілому, виділяють такі основні характеристики реструктуризації [40]:

1. Реструктуризація – це завжди зміна, перетворення, трансформація як революційного, радикального, так і еволюційного, поступового характеру.
2. Реструктуризація зачіпає всі сфери діяльності, рівні управління й види активів.
3. Реструктуризація спрямована як на подолання кризових явищ, так і на їх своєчасне попередження шляхом адаптації системи управління до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються.
4. Кінцевою метою реструктуризації є підвищення ефективності

(конкурентоспроможності, прибутковості) об'єкту реструктуризації.

Причому зрозуміло, що організаційні структури управління інфраструктурним розвитком міста як об'єкти реструктуризації, функціонують у системі складних соціально-економічних відносин, що визначає доцільність, у рамках системного аналізу, проведення дослідження сутності і змісту цього процесу з урахуванням взаємодії з основними параметрами внутрішнього і зовнішнього міського середовища.

Узагальнення відповідної літератури дозволяє стверджувати, що основними принципами реструктуризації організаційних форм управління інфраструктурним розвитком міста є:

1. Принцип результативності, який означає, що реструктуризація повинна мати чіткі цілі та бути спрямованою на конкретний результат.

2. Принцип комплексності, який передбачає, що перетворення в результаті реструктуризації зачіпають усі частини міської інфраструктури.

3. Принцип безперервності, який означає, що під час реструктуризації інфраструктура повинна продовжувати функціонувати в нормальному режимі.

4. Принцип відкритості, відповідно до якого інфраструктура міста є відкритою по відношенню до зовнішнього середовища, відчуває вплив її численних чинників, і отже, під час реструктуризації необхідно враховувати цей вплив.

5. Принцип адаптивності, який передбачає, що реструктуризація повинна сприяти підвищенню адаптивності інфраструктури міста до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються.

6. Принцип раціональності, який означає раціональне проведення реструктуризації, виходячи з наявних умов.

7. Принцип періодичності, відповідно до якого реструктуризаційні перетворення повинні проводитися періодично, в міру необхідності.

8. Принцип організаційної цілісності, який означає, що у проведенні реструктуризації повинні брати участь усі зацікавлені сторони.

Говорячи про останній принцип, слід зазначити, що до суб'єктів реструктуризації відповідно до запропонованої в першому розділі концептуальної схеми (рис. 1.2) належать керівники і співробітники органів місцевого самоврядування, комунальних, приватних і громадських організацій, які є учасниками публічно-приватного партнерства відносно управління інфраструктурним розвитком міста, а об'єктами реструктуризації є самі ці організації як елементи системи управління інфраструктурним розвитком. Усі наведені суб'єкти мають певні повноваження і відповідальність за рішення, що приймаються, відносно реструктуризації.

Залежно від того, які ставляться цілі та завдання, виділяють такі види і форми реструктуризації елементів системи управління інфраструктурним розвитком міста [115]:

1. Стратегічна і оперативна реструктуризація, оскільки цілі управління інфраструктурним розвитком можуть бути довгостроковими (стратегічними) і короткостроковими (оперативними).

2. Функціональна реструктуризація, що дозволяє здійснити вирішення проблем конкретної функціональної сфери (управлінської, кадрової, фінансової, маркетингової тощо).

3. Зовнішня і внутрішня реструктуризація, залежно від спрямованості на зовнішнє або внутрішнє середовище.

4. Превентивна і кризова реструктуризація, спрямована відповідно або на попередження можливих проблем, пов'язаних з управлінням інфраструктурним розвитком, або на їх подолання.

Для досягнення поставлених цілей потрібний певний набір методів та інструментів реструктуризації. Оскільки реструктуризація, як було зазначено, має комплексний характер, то і спектр можливих методів та інструментів реструктуризації надзвичайно широкий. Сюди можна віднести всі методи і інструменти не лише «загального» менеджменту, але і стратегічного, антикризового, інноваційного, кадрового, фінансового та інших видів менеджменту.

Усі ці методи та інструменти об'єднуються в рамках єдиного механізму управління реструктуризацією, який можна визначити як сукупність методів, засобів, інструментів і важелів впливу на різні аспекти діяльності об'єктів реструктуризації, вживані суб'єктами управління в контексті досягнення цілей інфраструктурного розвитку міста.

Як і в разі будь-яких перетворень отримані в результаті реструктуризації результати не завжди повністю відповідають поставленим раніше цілям і завданням. Для того щоб подібного відхилення не було або щоб воно було мінімальним, необхідно здійснювати поточний контроль процесу реструктуризації і кінцевий контроль за її підсумками, що дозволяє своєчасно проводити необхідне коригування дій, давати оцінку діям тих чи інших суб'єктів, аналізувати досягнення і помилки.

З урахуванням усього зазначеного реструктуризацію системи управління інфраструктурним розвитком міста можна представити у вигляді механізму, наведеного на рис. 3.1.

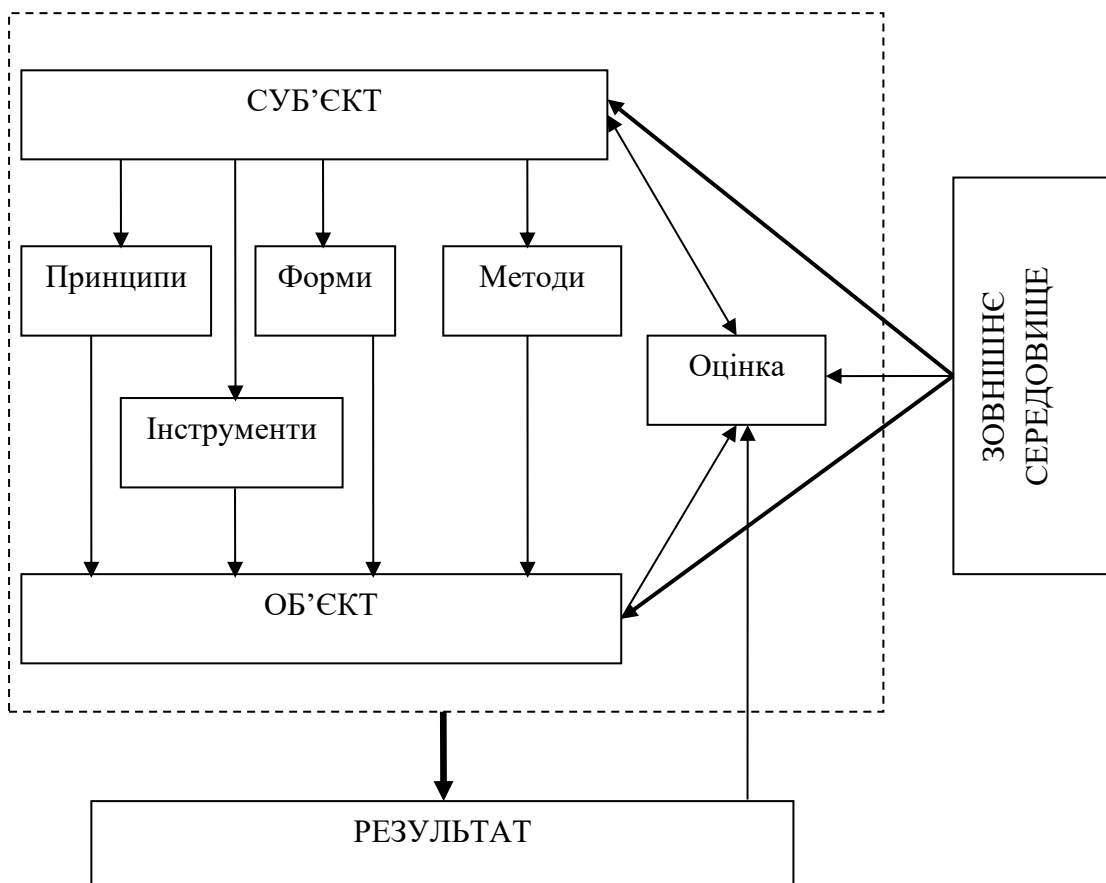


Рис. 3.1. Механізм реструктуризації системи управління інфраструктурним розвитком міста

Примітка. Складено автором.

Для успішного проведення реструктуризації системи управління необхідно розробити спеціальну програму, яка б визначала:

- цілі системи управління в довгостроковій і короткостроковій перспективі;
- проблемні зони функціонування системи управління і її окремих елементів;
- сфери діяльності управлінських суб'єктів, яких необхідно піддати змінам;
- результати, які мають бути досягнуті в результаті реструктуризації системи управління;
- інструменти і методи реструктуризації, найбільш прийнятні в цих умовах;
- необхідні матеріальні, фінансові, людські та інші ресурси;
- методи оцінки ефективності заходів, що проводяться, і порядок коригування змін при зміні параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища або відхиленні фактично досягнутих результатів від запланованих.

З урахуванням пропонованого публічно-приватного партнерства в управлінні інфраструктурним розвитком міста, а також акценту на інноваційному розвитку сучасних міст для забезпечення їх конкурентоспроможності, на наш погляд, найбільш відповідною технологією для розробки програми реструктуризації є форсайт-технологія.

Зміст форсайт-технології зводиться до роботи висококваліфікованих експертів із залученням усіх суб'єктів життєдіяльності міста для виявлення його бажаного майбутнього соціально-економічного розвитку на основі інновацій, узгодження науково-технічних пріоритетів із соціально-економічними і публічними пріоритетами, виявлення можливих споживачів

інноваційних продуктів, а також з метою ув'язки міських цільових програм, що розробляються, зі стратегічними інтересами розвитку території [95].

Форсайт-технологія є комплексною щодо використовуваних методів. При здійсненні цієї технології можуть бути використані різні інструменти аналізу, робота з інформаційними потоками, робота з експертним співтовариством тощо, але визначальне місце займають аналітичні методи, що задають граничні умови та формати створення опитувальних панелей і створення сценарних варіантів розвитку, визначають зв'язність образів майбутнього і пов'язаних з ними стратегій. Найчастіше серед них використовуються метод Делфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, методика фокус-груп або панелей експертів і сценарне планування.

Далі результати прогнозу зіставляються з відомими або експертно встановленими результатами розвитку досліджень, розробок та інновацій у світі в цілому, що дозволяє оцінити потенційну вигоду для власних виробників інноваційної продукції і прийняти рішення про підтримку найбільш перспективних напрямів досліджень і розробок. При цьому обговорення результатів прогнозування і вибору пріоритетів досліджень за участю громадськості дозволяє включити до складу пріоритетів найбільш важливі соціальні завдання.

Реалізація проведення форсайт-технології включає низку послідовних кроків:

1. Виявлення бачення майбутнього міста різними експертними групами: населенням, науковцями, представниками органів місцевого самоврядування, приватних організацій, громадських організацій тощо.
2. Оцінка ринків і потреб міста в контексті розвитку.
3. Сканування (або моніторинг) стану наукових досліджень і розробок, що проводяться в місті.
4. Формування груп експертів.
5. Опитування експертів (у декілька етапів), обробка результатів.
6. Вибір пріоритетних напрямів з урахуванням отриманої на першому

етапі інформації, оцінки ринків і потреб міста.

7. Організація громадського обговорення макету форсайта.

8. Затвердження і поширення результатів форсайта.

Реалізацію форсайт-технології для міста можна розглядати як проект, який (як і будь-який проект) включає сукупність учасників, які специфічні для конкретного міста. У загальному вигляді в цьому проекті можуть брати участь такі актори:

- замовник (як правило, органи місцевого самоврядування);
- команда проекту, затверджена замовником;
- головна наукова організація, в обов'язки якої входить робота з експертами;
- консалтингова організація, що забезпечує методологію реалізації форсайт-технології та інформаційну підтримку;
- тимчасові групи експертів, що залучаються для проведення опитувань, обговорення проміжних і остаточних результатів форсайт-технології.

У цілому практична цінність проведення форсайт-технології у рамках розробки програми реструктуризації системи управління інфраструктурним розвитком міста обласного значення полягає в тому, що ця технологія дозволяє покращити процес ухвалення рішень на основі аналізу не лише наявних можливостей, але і реальних потреб; створити альтернативні напрями для майбутнього розвитку; активізувати й об'єднати всі елементи системи; сформулювати інноваційний похід до інфраструктурного розвитку міста.

Зрозуміло, що ця програма здійснення реструктуризації системи управління інфраструктурним розвитком повинна корелювати з програмами і проектами інфраструктурного розвитку. Але також вона повинна корелювати і зі стратегією розвитку міста в цілому, оскільки частина або всі суб'єкти, що входять як елементи в систему управління інфраструктурним розвитком, є і суб'єктами управління міським розвитком (йдеться, передусім, про органи

місцевого самоврядування).

Наведений на рис. 3.1 механізм показує реструктуризацію системи управління інфраструктурним розвитком міста у статистиці. Якщо ж розглядати її в динаміці, то, з урахуванням викладеного вище, вона повинна включати такі складові:

- розробка системи моніторингу і оцінки характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування системи управління інфраструктурним розвитком міста, що дозволяє визначити потребу в реструктуризації, її цілі;

- визначення управлінських, технологічних, фінансово-економічних, маркетингових, нормативних та інших проблем, з якими стикається система, формулювання основних заходів щодо їх розв'язання;

- розробка нової або коригування старої організаційної моделі системи управління і її окремих елементів;

- розробка програми реструктуризації, визначення послідовності та строків реалізації заходів щодо реструктуризації, експертна оцінка очікуваних результатів, визначення відповідальних виконавців;

- співвідношення розроблених заходів зі стратегією міського розвитку, програмами і проектами інфраструктурного розвитку, визначення етапів проведення структурних змін на рівні елементів системи управління інфраструктурним розвитком міста, а також найбільш прийнятних методів і інструментів реструктуризації;

- розробка системи моніторингу і оцінки ефективності і результативності, розробленої програми реструктуризації;

- реалізація програми реструктуризації, виявлення «проблемних зон» процесу реалізації, здійснення його своєчасної оцінки і корекції відхилень;

- підсумкова оцінка реалізації програми реструктуризації.

Таким чином, стратегічні цілі, завдання і напрями інфраструктурного розвитку міста мають бути співвіднесені з доступними ресурсами, дійсною і можливою структурою управління, відкориговані та виражені в багатьох

міських програмах розвитку, у тому числі й у Комплексній програмі інфраструктурного розвитку. А реалізація цієї програми повинна здійснюватися в рамках публічно-приватного партнерства як центральної складової організаційного механізму управління інфраструктурним розвитком міста.

## РОЗДІЛ 3

### ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ МІСТА

#### **3.1. Реалізація публічно-приватного партнерства в управлінні інфраструктурним розвитком міста**

Програми і проекти інфраструктурного розвитку міста мають, як правило, велику суспільну значущість, а отже, значний суспільний ефект, який виражається не лише у вигляді фінансових прибутків, але й у створенні нових точок економічного зростання і соціального розвитку в містах, окремих регіонах або в країні в цілому. Вони, як відзначалося, мають значні мультиплікативні ефекти, що виникають за межами їх реалізації, тому органи місцевого самоврядування безпосередньо зацікавлені в цих програмах і проектах, відтак, у визначенні ефективних форм підтримки. Однією з найважливіших таких форм є публічно-приватне партнерство.

У світовій практиці склалися різноманітні форми публічно-приватного партнерства у створенні і забезпеченні ефективного функціонування інфраструктурних об'єктів. При цьому важливо, що публічно-приватне партнерство є не простим складанням ресурсів, а обумовленою певною мотивацією угодою, де кожна зі сторін партнерства має свої власні цілі та вирішує свої власні завдання. Завдяки цьому воно є таким об'єднанням у рамках спільної програми або спільного проекту публічних і приватних компетенцій, яке, з одного боку, дозволяє органам влади вирішувати існуючі проблеми з функціонуванням і розвитком інфраструктурних об'єктів або інфраструктури в цілому, а з іншого – дає можливість приватному сектору вигідно вкладати ресурси і отримувати гарантований прибуток.

Інтерес публічного сектора в партнерстві проявляється в такому [94]:

- забезпечення інфраструктурного розвитку, формування нового механізму інтенсифікації такого розвитку;
- розвиток конструктивної взаємодії публічних і приватних структур;

- оптимальне поєднання інтересів публічних і приватних інвесторів;
- мобілізація значних ресурсів для фінансування різних інфраструктурних програм (проектів) в обсязі, що багаторазово перевищує вклад одиничного інвестора;
- удосконалення механізмів управління інфраструктурним розвитком;
- досягнення гнучкості використання ресурсів, що дозволяє починати реалізацію інфраструктурних програм (проектів) у будь-який момент, незалежно від обмежень, що накладаються бюджетними процесами.

Якщо ж говорити в цілому, то інтерес публічного сектора в партнерстві проявляється у зростанні кількості та поліпшенні якості інфраструктурних й інших послуг, що надаються населенню.

Інтерес приватного сектора проявляється у стабільності отримання і збільшення прибутку, стійкості отримання прибутків від спільних програм і проектів, залученні інвестицій, виході на нові ринки капіталів. Через те, що обидві сторони публічно-приватного партнерства зацікавлені в успішному здійсненні партнерських програм і проектів, для міської економіки воно має особливе значення, оскільки на його основі відбувається розвиток місцевих ринків капіталу, товарів і послуг. Відповідно, суспільна значущість публічно-приватного партнерства полягає в тому, що зрештою виграє місцеве

У рамках однієї програми (проекту) публічно-приватного партнерства можуть бути використані різні форми партнерства. Як показує практика, формування змісту і реалізація програми (проекту) публічно-приватного партнерства вимагає таких дій і заходів:

1. Аналіз інституціональних можливостей консолідації, об'єднання активів (ресурсів і вкладів) учасників партнерства.

2. Ідентифікація і узгодження довгострокових цілей і інтересів учасників партнерства з урахуванням невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників реалізації. Для цього можна використовувати імітаційне моделювання альтернативних проектів і аналіз суспільної і локальної ефективності програми (проекту) при різних сценаріях зовнішніх умов

реалізації, оцінки прямих і непрямих ефектів. При такому підході узгодження інтересів буде представлено у вигляді схеми пошуку компромісної стратегії, що дозволяє досягти прийнятної ефективності приватного учасника і позитивний бюджетний дохід.

3. Чіткий розподіл меж відповідальності і функцій публічного і приватного сектора. Визначення ризиків і їх розподілу, при якому дотримується баланс інтересів учасників, що, власне, і є найважливішою умовою взаємовигідності і паритетності співпраці і, в цьому сенсі, ефективності програми (проекту). Тут можна використовувати поведінкові моделі типу мереж Петрі для оцінки наслідків того чи іншого порушення розробленої стратегії реалізації програми (проекту). У них вдається імітувати ухвалення управлінських рішень під час реалізації проекту залежно від уже прийнятого раніше рішення і оцінювати зміну інтегрального ефекту в різних сценаріях «збурення» інвестиційних стратегій [106]. Отримувані результати дозволяють оцінити вірогідні збитки для кожного учасника програми (проекту), що, поза сумнівом, є початковою базою вироблення компромісного рішення по розподілу ризиків.

4. Проведення експертного оцінювання програми (проекту), яке є свого роду громадською експертизою очікуваних результатів, що дозволяє отримати широкий спектр якісних оцінок на стадії розробки альтернатив і підвищити захищеність програми (проекту) від різноманітних ризиків, що породжуються як флуктуаціями зовнішнього середовища, так і складністю самої програми (проекту).

5. Оцінка можливостей використання світового досвіду публічно-приватного партнерства у частині аналізу вибору його форм і формування інституціональних умов, адекватних місцевим особливостям реалізації програми (проекту).

6. Оцінка ефективності реалізації програми (проекту). Методи оцінки ефективності програм (проектів) публічно-приватного партнерства на основі економічного аналізу інвестиційних проектів оцінки їх суспільної і

комерційної ефективності досить широко висвітлені в роботах сучасних дослідників [70]. При цьому виділяються дві основні проблеми: 1) розробка кількісних оцінок ефективності участі в програмі (проекті) публічного і приватного сектора у вигляді інтегральних оцінок: бюджетної, корпоративної, комерційної, фінансової та ін. ефективності; 2) здійснення економічної оцінки наслідків передачі в приватну власність (управління) інфраструктурних об'єктів при тій чи іншій формі публічного контролю.

При проведенні оцінок важливо розуміти, що як економічна основа для публічної участі виступає розрив між суспільною і комерційною ефективністю програми (проекту), тому для отримання кількісної оцінки обґрунтованості публічної участі необхідно виміряти показники ефективності для двох альтернативних варіантів реалізації програми (проекту): з публічною участю і без неї.

У той же час, приватні організації при ухваленні рішення про участь у програмі (проекті) керуються показниками комерційної ефективності, тому завдання органів місцевого самоврядування полягає у створенні умов її підвищення для суспільно значущих програм (проектів). Це особливо важливо саме для інфраструктурних галузей, де зовнішні ефекти програми (проекту) досить великі, а комерційна ефективність може бути невисока, тому органи місцевого самоврядування повинні виступати специфічним учасником за рахунок надання підтримки, що впливає на рівень комерційної ефективності програми (проекту), тим самим приводячи у відповідність суспільну і комерційну ефективності. Причому при наданні підтримки з боку органів місцевого самоврядування бюджетна ефективність програм (проектів) знижується, але одночасно зростає комерційна ефективність, а отже, зацікавленість приватних учасників в їх реалізації.

Як відзначалося, основою механізмів публічно-приватного партнерства в реалізації програм (проектів) інфраструктурного розвитку є взаємовигідний баланс інтересів усіх учасників партнерства. У зв'язку з цим для вибору і обґрунтування варіанту довготривалої угоди про партнерство між

публічними і приватними учасниками необхідно провести комплекс заходів, що включають дослідження міської економіки і міської інфраструктури, їх проблеми, аналіз сильних і слабких сторін програми (проекту), побудову моделей функціонування учасників і їх взаємодії і, нарешті, проведення економічних розрахунків для обґрунтування ефективних меж угоди публічно-приватного партнерства. Виходячи з цього і базуючись на узагальненні практичного досвіду, можна запропонувати схему обґрунтування публічно-приватного партнерства для програм (проектів) інфраструктурного розвитку міста (рис. 3.1).

**Етап 1.** Розробка моделі фінансово-економічної оцінки програми (проекту) і формування сценаріїв зовнішніх умов її (його) реалізації. На цьому етапі передбачається вирішення таких завдань:

1.1. Аналіз ринку для цієї програми (проекту) і пов'язаного з ним фінансового ринку.

1.2. Оцінка конкурентоспроможності програми (проекту).

1.3. Аналіз впливу механізмів регулювання з боку органів місцевого самоврядування на ефективність і фінансові умови реалізації програми (проекту) шляхом аналізу чутливості показників ефективності програми (проекту) до податкової, інвестиційної й іншої політики в інфраструктурній сфері.

Аналіз ринку вироблюваних послуг з оцінкою перспектив його розвитку необхідно провести для отримання відповідей на основні питання про комерційну ефективність інфраструктурної галузі і можливості впливу на неї з боку публічного сектора. При проведенні цього аналізу виявляються загальні галузеві проблеми, а також міра впливу органів місцевого самоврядування на галузь, регулювання тарифів, інші обмеження.

У разі значної міри регулювання ринку (галузі) слід додатково провести огляд нормативно-правової бази, в якому основний упор зробити на інформацію про регулювання ціноутворення (тарифів), антимонопольне регулювання, необхідні дозволи для роботи, а також провести аналіз

суспільної значущості ринку і впливу цього ринку на місцеву політику.

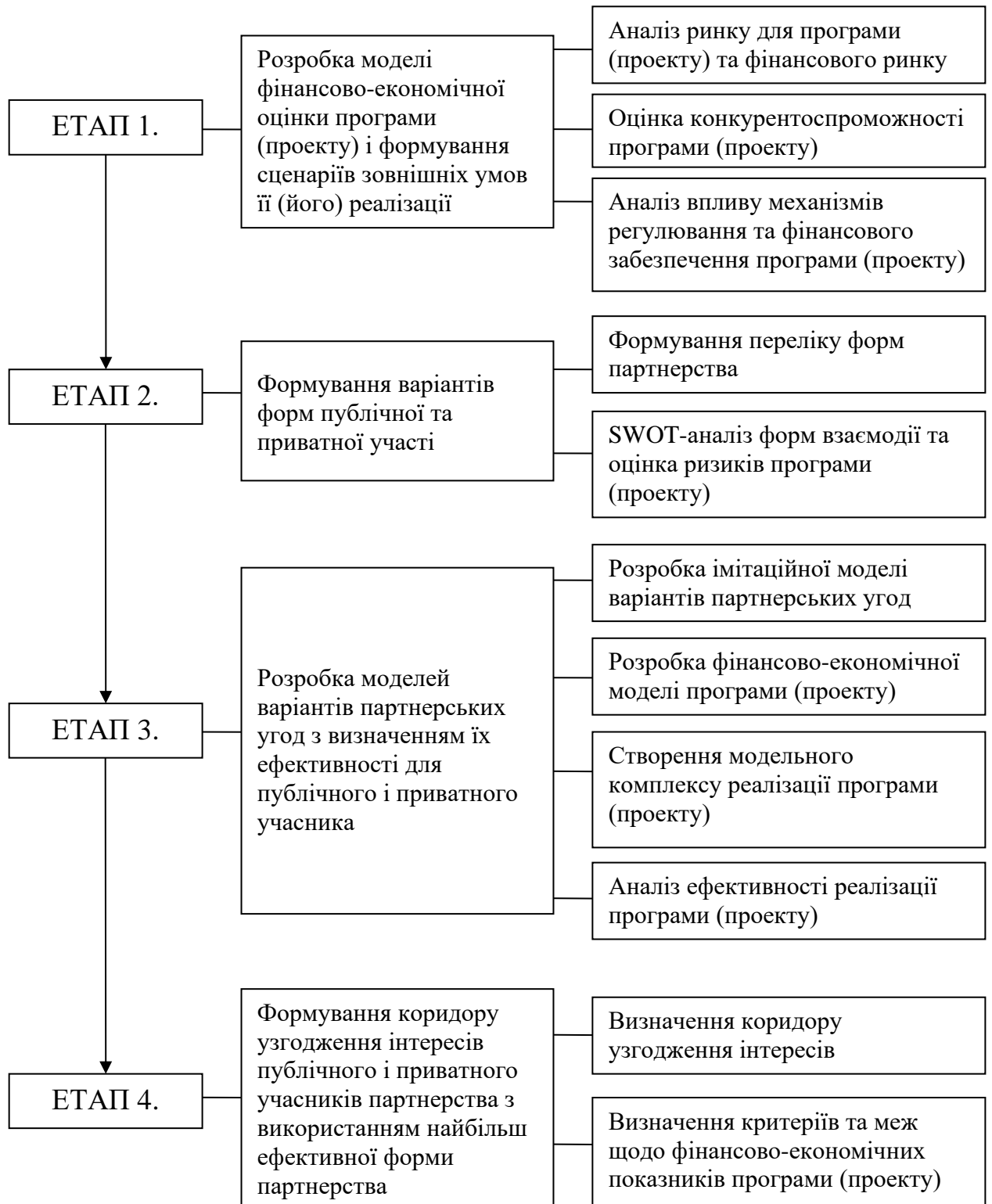


Рис. 3.1. Схема обґрунтування публічно-приватного партнерства для програм (проектів) інфраструктурного розвитку міста

Примітка. Складено автором.

Далі необхідно провести аналіз місцевих і технологічних особливостей програми (проекту), пов'язаних з її (його) особливостями при реалізації і впливаючими з цього додатковими вигодами і витратами. Крім того, необхідно провести аналіз матеріальних, організаційних, людських й інших ресурсів, які необхідні для реалізації програми (проекту). Цей аналіз допомагає визначити міри відповідальності учасників партнерства і їх первинні вклади. Необхідно відмітити, які ресурси вже є в основних учасників, і які ресурси буде необхідно залучити додатково при реалізації цієї програми (проекту).

Результатом першого етапу в цілому є комплексна оцінка суспільної та комерційної ефективності програми (проекту) з визначенням «проблемних зон» і ризиків в реалізації.

**Етап 2.** Формування варіантів форм публічної і приватної участі. На цьому етапі передбачається вирішення таких завдань:

2.1. Формування потенційно можливого переліку форм партнерства, адекватних програмі (проекту) та існуючій нормативно-правовій базі про публічно-приватне партнерство.

2.2. SWOT-аналіз виграшів і слабких позицій форм взаємодії, здатних вплинути на ефективність і можливі ризики програми (проекту).

На цьому етапі визначається потреба програми (проекту) у фінансуванні та можливість його залучення як без участі публічного/приватного сектора, так і через форми партнерства. По кожній з форм партнерства визначаються розміри, форми і умови фінансування, а також графік погашення боргу або інших виплат, виходячи з цих параметрів.

Наступний пункт робіт на другому етапі полягає в аналізі впливу механізмів державного регулювання, виходячи з вибраної форми партнерства:

– аналіз тарифного регулювання предмета програми (проекту) з боку органів місцевого самоврядування і вплив тарифного регулювання на реалізованість програми (проекту);

- вплив форм партнерства на фінансовий результат програми (проекту), пов'язаний з пільговим кредитуванням і/або змінюючим режим оподаткування, залежно від форми партнерства;

- аналіз можливостей включення програми (проекту) в національні цільові програми;

- аналіз інституціональних проблем реалізації тієї чи іншої форми партнерства, пов'язаних з обмеженнями на перехід прав власності.

Виходячи з отриманих результатів, формується допустима множина варіантів залучення публічних/приватних інвестицій (інвестиційні кредити, лізинг, управляючі контракти, концесійні угоди тощо) і, відповідно, форм партнерства.

Результатом другого етапу в цілому є вибір найбільш пріоритетних форм партнерства, відповідних для реалізації програми (проекту) з урахуванням діючої нормативно-правової бази.

**Етап 3.** Розробка моделей варіантів партнерських угод з визначенням їх ефективності для публічного і приватного учасника. На цьому етапі передбачається вирішення таких завдань:

- 3.1. Розробка імітаційної моделі варіантів партнерських угод.

- 3.2. Розробка фінансово-економічної моделі програми (проекту).

- 3.3. Об'єднання моделі варіантів партнерських угод і фінансово-економічної моделі в модельний комплекс реалізації програми (проекту).

- 3.4. Аналіз ефективності реалізації програми (проекту) з кожною з форм партнерства, отриманих на другому етапі з урахуванням зовнішніх умов, виявлених на першому етапі.

У процесі моделювання необхідно відбити фінансові потоки всіх учасників програми (проекту) залежно від їх статусу і вибраної форми партнерства. Фінансово-економічна модель повинна допускати внесення змін до спочатку закладених допущень і автоматично коригувати фінансові прогнози у разі внесення таких змін. Крім того, фінансово-економічна модель має бути побудована так, щоб дозволити проведення аналізу чутливості

результатів фінансових прогнозів до зміни всіх допущень (початкових даних) моделі. Для цього фінансово-економічна модель повинна мати достатню міру деталізації, тобто містити розбиття за основними видами послуг і/або продукції, виробничих одиницях, періодах, статтях прибутків і витрат тощо. У той же час, фінансово-економічна модель повинна надавати інформацію в інтегрованому виді, а саме: в її складі мають бути присутніми взаємопов'язані один з одним прогнозний звіт про прибутки і збитки, прогнозний баланс, прогнозний звіт про рух грошових коштів тощо.

Серед початкових даних (припущень) фінансової моделі мають бути вказані такі (у разі їх застосовності до програми або проекту) [25]:

- термін життя програми (проекту);
- план фінансування, заснований на плані витрат, який включає всі джерела повного фінансування з розподілом на позику і власний капітал;
- тривалість прогнозного періоду (не має бути менш дисконтованого періоду окупності програми (проекту) і терміну повернення кредиту, якщо такий береться);
- тривалість постпрогнозного періоду;
- прогноз капітальних вкладень;
- прогноз обсягу продажів і обсягу виробництва (інших кількісних чинників, що визначають виручку);
- прогноз цін/тарифів на готову продукцію/послуги (ключова проблема проектного фінансування пов'язана з тим, що дуже часто проект розробляється в період, коли ціни високі, і тому робиться припущення, що вони зберігатимуться, при цьому недооцінюється вплив самого проекту і інших аналогічних проектів на товарний ринок);
- норми витрати ресурсів на одиницю випуску;
- прогноз цін на основну сировину та матеріали й інших витрат, що становлять значну долю в собівартості, прогноз інших змінних витрат;
- прогноз витрат на персонал (штатний розклад або бюджет витрат на персонал з урахуванням планованих індексацій оплати праці і збільшення

штату);

- прогноз умовно постійних витрат;
- умови розрахунків з контрагентами (відстрочення і передоплати за розрахунками з постачальниками і підрядчиками, покупцями, бюджетом, персоналом) і/або нормативи оборотності;
- умови перерозподілу фінансових потоків (як позитивних, так і негативних) між учасниками;
- податкові передумови (інформація про податки й інші обов'язкові платежі).

Результатом третього етапу в цілому є створення моделі, що дозволяє проводити порівняння і оцінку варіантів публічно-приватного партнерства з урахуванням їх ефективності для учасників партнерства, яка має бути частиною Комплексної програми інфраструктурного розвитку міста.

**Етап 4.** Формування коридору узгодження інтересів публічного і приватного учасників партнерства з використанням найбільш ефективної форми партнерства. Це заключний етап, змістом і результатом якого є визначення коридору узгодження інтересів, межами якого є, з одного боку, умови і, відповідно, фінансово-економічні показники програми (проекту) у тому випадку, коли увесь прибуток від проекту отримує або публічний учасник, або, навпаки, приватний учасник партнерства. Ці межі показують ступінь готовності поділитися економічними і/або соціальними вигодами кожного з учасників партнерства з іншим учасником для залучення його в цю програму (проект). При цьому основні параметри для визначення меж угоди залежатимуть від вибраної форми партнерства. Це може бути, наприклад, величина щорічних виплат з боку одного учасника іншому в разі концесійних угод, або розмір ставки відсотка за позиковими кредитами в разі лізингу або кредиту тощо.

Оскільки основним завданням публічного учасника в публічно-приватному партнерстві є в нашому випадку інфраструктурний розвиток міста, то доцільно додатково обмежити отримані межі коридору узгодження

інтересів таким чином, щоб грошові потоки від інвестиційної і фінансової діяльності усіх учасників формували позитивний бюджетний ефект, який визначається як перевищення дисконтованих прибутків бюджету над відповідними дисконтованими бюджетними витратами. Зрозуміло, що величина бюджетного ефекту також залежить від обраної форми ППП, оскільки він є чистим сальдо бюджетних податкових прибутків від програми (проекту) партнерства і витрат, пов'язаних з компенсаціями пільгових кредитів, економії бюджетних коштів у разі реалізації програми (проекту).

Після проведення вищеприписаної оцінки і отримання коридорів узгодження інтересів слід провести остаточний вибір форми партнерства і перейти до узгодження умов у рамках отриманих меж коридору узгодження інтересів, що дозволить реалізовувати публічно-приватне партнерство щодо інфраструктурного розвитку міста обласного значення ефективно і результативно.

### **3.3. Упровадження програмно-цільового підходу до управління інфраструктурним розвитком міста**

В умовах європейської інтеграції України, її наближення до норм Європейського союзу, в тому числі й у сфері місцевого самоврядування, виникає необхідність формування і розвитку нових підходів до управління інфраструктурним розвитком міст обласного значення, адекватних сучасним європейським стандартам, потребам та інтересам членів відповідних територіальних громад і вимогам забезпечення сталого економічного розвитку території. При цьому вкрай необхідно забезпечити інтеграцію міської інфраструктури в систему регіональних та загальнодержавних соціально-економічних відносин.

З цих позицій найбільш раціональним представляється використання підходів програмно-цільового управління, що передбачає органічне поєднання зусиль різних суб'єктів діяльності для досягнення спільної мети,

яка в сучасних умовах та згідно з вимогами національного та європейського законодавств має бути завжди пов'язана із задоволенням потреб громадян (у даному разі, територіальної громади міста).

Технологія переходу до програмно-цільового управління передбачає реалізацію низки етапів, що можна об'єднати в декілька блоків.

Схематично технологію переходу до програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурним розвитком міста обласного значення наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Технологія переходу до програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурним розвитком міста

Примітка. Складено автором.

### 1. Підготовчий блок.

Початковим етапом у процесі переходу до використання програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурним розвитком міста обласного

значення має стати комплексний аналіз суб'єкта та об'єкта управління, що включає отримання інформації про таке:

- рівень соціального та економічного розвитку міста;
- характер і структуру містоутворюючої та інших сфер інфраструктури міського господарства;
- технічний і технологічний рівень розвитку інфраструктурного комплексу;
- якісні параметри функціонування різних видів інфраструктури;
- якісні параметри надання послуг мешканцям міста;
- існуючу систему управління розвитком інфраструктури міста;
- місцевий ресурсний потенціал;
- діловий та інвестиційний клімат міста;
- екологічну обстановку в місті тощо.

Отримання такої інформації можливо, зокрема, завдяки застосуванню методу SWOT-аналізу. Результатами підготовчого етапу є отримання повної інформації про існуючі переваги та недоліки сучасного інфраструктурного розвитку, існуючі проблеми та загрози.

## **2. Програмно-цільовий блок.**

Даний блок є важливою ланкою у програмно-цільовому підході, тому що в його межах формуються цілі та завдання управління інфраструктурним розвитком, визначаються принципи їх досягнення, затверджується Комплексна програма інфраструктурного розвитку міста (надалі Комплексна програма). Серед принципів, які закладаються в основу реалізації даної програми, варто виділити, зокрема, такі:

- використання наукових принципів: цілеспрямованості, системності, комплексності, ефективності, керованості, оптимальності тощо;
- забезпечення сприятливого інвестиційного та ділового клімату;
- моніторинг інфраструктурного розвитку та надання послуг громадянам;

- налагодження ефективної взаємодії з органами державної влади центрального та регіонального рівнів;

- поєднання регулювання з боку органів місцевого самоврядування і ринкової саморегуляції виробничої, соціальної та інформаційної інфраструктур міста;

- покращання навколишнього природного середовища;

- постійне і якісне забезпечення споживачів комунальними та соціальними послугами за доступними і обґрунтованими цінами (в тому числі і безкоштовно);

- узгодження міського та регіонального розвитку інфраструктури;

- урахування інтересів усіх суб'єктів міського економічного розвитку;

- урахування інтересів територіальної громади;

- урахування місцевих особливостей соціально-економічного розвитку;

- постійне вдосконалення системи управління інфраструктурою міста.

Кожне місто має свої проблеми і особливості, що обумовлює особливості цілеформування і наповнення цілей реальним змістом. За групами цілі реалізації Комплексної програми можуть бути:

- економічними: забезпечення належного функціонування та умов для розвитку підприємств різних форм власності;

- соціальними: підвищення якості життя, покращання побутових умов життєдіяльності населення, постійний розвиток соціальної інфраструктури охорони здоров'я, освіти, об'єктів культури та відпочинку; високий рівень зайнятості, високий рівень соціальної захищеності громадян, високий рівень надання соціальних послуг;

- технологічними: використання нових технологій для розвитку інженерної інфраструктури і спорудження нових будівельних інфраструктурних об'єктів; забезпечення стабільного функціонування виробничих підрозділів важливих міських інфраструктурних об'єктів;

– екологічними: охорона навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів:

– управлінськими: підвищення ефективності системи управління в цілому та діяльності окремих підрозділів, служб, комунальних підприємств.

На підставі визначених цілей і завдань, ухвалюється Комплексна цільова програма розвитку інфраструктурних об'єктів міста, яка повинна забезпечити належну взаємодію багатьох організаційно відокремлених виконавців і відповідно координацію їх дій. При цьому слід мати на увазі, що Комплексна цільова програма як інструмент управління відрізняється від традиційних низкою істотних ознак.

По-перше, це організаційно-структурні ознаки. Необхідно мати на увазі, що підприємства та організації, що забезпечують функціонування інфраструктурних об'єктів міста, є більш усталеними і організованими структурами, ніж ті, які створюються в межах реалізації цільової програми, тому що більшість з них формується під визначені довготривалі цілі (будівництво, транспорт, функціонування системи житлово-комунального господарства, надання медичних, освітніх послуг тощо). Однак незадовільне функціонування певних інфраструктурних об'єктів міста, незадоволеність членів громади тими чи іншими послугами або умовами життя свідчить про недоліки в організації їх діяльності, які можуть бути викликані, зокрема, проблемами структурно-функціонального забезпечення їхньої діяльності. Саме тому в межах Комплексної цільової програми можуть створюватися тимчасові організаційні структури, які, в межах поставлених цілей і завдань будуть вирішувати нагальні інфраструктурні проблеми.

Принциповою передумовою успішної реалізації Комплексної програми є одночасне і взаємопов'язане вдосконалення відносин управління як у вертикальних ієрархічних функціонально чи предметно спеціалізованих блоках, так і в горизонтальних програмних або проблемно-орієнтованих підсистемах управління. Такі зміни мають забезпечити гнучкість, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та прозорість організаційної

системи управління.

По-друге, це фахові ознаки. Розробка Комплексної програми та супроводження процесу її реалізації завжди здійснюється спеціалізованими органами, які готують аналітичну інформацію і попередні пропозиції про шляхи вирішення певних проблем. До складу таких органів повинні входити авторитетні в місці фахівці, науковці у сфері економічного, соціального, екологічного та інфраструктурного розвитку, місцевого самоврядування тощо.

Головним завданням подібних інформаційно-аналітичних і консультативних органів є:

- наукове та інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки та реалізації Комплексної програми;
- моніторинг реалізації Комплексної програми та координація процесу реалізації окремих програм;
- визначення актуальності певних заходів і прийняття рішень про пріоритетність виконання конкретних завдань;
- коригування програм при зміні загальної соціально-економічної ситуації, внутрішнього або зовнішнього середовища тощо.

По-третє, це соціальні ознаки. Програмно-цільовий підхід в управлінні інфраструктурним розвитком міста обласного значення повинен бути заснований на концепції соціальної корисності, що передбачає просторову, якісну, кількісну та цілісну доступність для населення всіх видів створюваних інфраструктурними об'єктами послуг. При цьому варто відзначити, що для прискорення розвитку інфраструктури життєзабезпечення міста важливе значення має вдосконалення взаємовідносин органів місцевого самоврядування не тільки з громадськістю, але і з підприємствами, розташованими на території міста. Проте зрештою воно повинно бути спрямоване на досягнення кінцевої мети – найбільш повному задоволенні потреб суспільства при мінімальних витратах усіх видів ресурсів.

По-четверте, це фізичні ознаки. Повна реалізація програмно-цільового

підходу в сучасних умовах передбачає перехід від усталеного уявлення про комплексність розвитку міста, заснованого на врахуванні лише економічного і соціального аспектів розвитку, до нового, який враховує і особливості розвитку фізичного середовища. Так, до основних елементів фізичного середовища можуть бути віднесені: міські поселення з усіма їх будівлями; виробничі будівлі та споруди; транспортна та інженерна інфраструктура, що характеризує всю сукупність різного роду об'єктів (доріг, мостів, тунелів, каналів, трубопроводів різного роду, ліній електропередач, зв'язку тощо); природне середовище як об'єкт простору, що включає як живу, так і перетворену природу з метою забезпечення відпочинку людей.

Останній елемент матеріально-просторового середовища можна розглядати як її відносно самостійний (заповідники, парки або призначені об'єкти для організації рекреаційної діяльності людей), тому що вони не використовуються з метою матеріального виробництва. Для визначення перспектив розвитку інфраструктурних компонентів матеріально-просторового середовища міста необхідна розробка та реалізація програм, які прогнозують цільове розміщення продуктивних сил, схем розселення, транспортних та інженерних об'єктів, комплексних схем охорони навколишнього середовища тощо.

По-п'яте, це ознаки системності. Складання будь-якої програми починається з аналізу ситуації та наявних проблем, визначення кінцевих цілей і тактичних завдань, виявлення ресурсів, необхідних для досягнення цілей; ухвалення Комплексної програми, яка складається з декількох окремих програм за різними сферами, створення організаційних структур для їх успішного виконання за найкращим з можливих варіантів, виходячи з відповідних критеріїв оптимальності і обмежень.

Отже, після визначення цілей Комплексної програми, формуються кількісні цілі і головні завдання окремих цільових програм. Кількість рівнів цільових програм не регламентується, але на практиці часто дорівнює чотирьом: вищий (програмний) – підпрограм – блоків заходів – власне

заходів. Кількість підпрограм, блоків заходів і самих заходів варіюється залежно від пріоритетності цілей, вимог до витрат і очікуваних результатів.

Слід відзначити, що кожна цільова програма (проект) має бути невід'ємним елементом Комплексної програми, забезпечувати виконання одного з її завдань і сприяти досягненню поставлених у ній цілей.

Таким чином, можна відзначити, що основні ідеї програмно-цільового підходу спрямовані на створення ефективної системи заходів цільового впливу на інфраструктурний розвиток міста, який дозволяє забезпечити досягнення намічених цілей завдяки реалізації низки цільових програм.

### **3. Функціональний блок.**

Функціональний блок технології переходу до програмно-цільового управління інфраструктурним розвитком міста обласного значення забезпечує досягнення цілей Комплексної програми шляхом реалізації конкретних заходів. Формування функціонального блоку необхідно починати з аналізу функцій організаційних структур, залучених у реалізацію програми і їх узгодження з основними цілями і завданнями розвитку Комплексної програми. Під час такої роботи здійснюється аналіз складу:

- основних інфраструктурних об'єктів та організаційних структур, які забезпечують вирішення основних функціональних завдань з управління їхнім розвитком;

- функцій, що забезпечують здійснення необхідного виду діяльності кожним суб'єктом, залученим у реалізацію програми;

- необхідних завдань по кожній функції для кожного виконавця з тим, щоб найкращим чином забезпечувати їх виконання.

За такого підходу формування функціональних підсистем повинно спиратися на організацію управління з одночасним їх удосконаленням і реструктуризацією. Отже, під час формування функціонального блоку необхідно враховувати всі цілі та завдання системи управління, їх узгодження з організаційною структурою, розподіл по виконавцях, комплексне забезпечення кожної функції та відповідної структури

інформаційними, організаційно-правовими, технічними і кадровими ресурсами, правами, повноваженнями і відповідальністю виконавців. При цьому необхідно враховувати територіально-галузеву специфіку міста, техніко-технологічні особливості наявної інфраструктури, зв'язки із зовнішніми організаціями тощо.

Не менш відповідальною і складною є робота з формування функцій, що визначають види робіт і операцій управління по кожній з підсистем і системи в цілому, їх місце і роль в управлінні функціонуванням інфраструктурних об'єктів, забезпечуючи узгодженість сформованих виробничих та управлінських функцій з цільовими організаційними підсистемами.

Загальні функції управління інфраструктурним розвитком міста (планування, організація, координація, мотивація і контроль,) знаходять пряме відображення і реалізуються в таких загальних функціях системи:

- організація діяльності з управління розвитком;
- прогнозування і планування процесу розвитку та підвищення ефективності діяльності інфраструктурних об'єктів та їх результативності;
- регулювання процесу функціонування та розвитку;
- координація дій суб'єктів соціально-економічної діяльності, спрямованих на підвищення їхньої ефективності;
- аналіз і оцінка результатів підвищення ефективності на всіх рівнях виробництва і управління;
- контроль процесу інфраструктурного розвитку;
- стимулювання ефективної діяльності виконавців.

Поєднання цільового управління з лінійним і функціональним забезпечується в системі розробкою та реалізацією в підсистемах конкретних цільових функцій управління. Якщо загальні функції виступають в якості здійснення цілеспрямованого впливу на процес функціонування і розвитку інфраструктури міста та управління нею як об'єктом управління в цілому, то диференціація загальних функцій за підсистемами дозволяє виділити

відповідні конкретні цільові функції, які представляють собою форми цілеспрямованого впливу на елементи об'єкта управління. Такий підхід дозволяє внести в процедуру відбору функцій цільову спрямованість – за елементами, об'єктам управління для досягнення головної мети (або конкретної для кожного об'єкта). Так, наприклад, загальна функція організації управління конкретизується через цільові функції: ефективного використання ресурсів; якості наданих послуг; технологічного розвитку інфраструктурних об'єктів; професійного рівня працівників інфраструктурних об'єктів.

Для досягнення цілей і реалізації програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурним розвитком міста обласного значення повинні бути організовані спеціальні підсистеми: організаційна, фінансова, матеріально-технічна, нормативно-правова, кадрова тощо. Формування таких підсистем доцільно здійснювати шляхом удосконалення наявного забезпечення існуючої системи управління з урахуванням мінливих соціально-економічних умов. Цей блок підсистем покликаний забезпечити пропорційність, відповідність ресурсів потребам на всіх рівнях і стадіях процесу функціонування інфраструктури міста.

Специфічною функцією програмно-цільового підходу є постійне коригування ухвалених програм: виключення з них заходів, не забезпечених власними ресурсами, формування довгострокової системи пріоритетів розвитку інфраструктури міста з метою задоволення потреб населення. Цільові програми, таким чином, виступають як інструмент подолання інерційних тенденцій, мобілізації ресурсів на вирішення різного роду проблем. У той же час об'єднані в єдину Комплексну програму їх можна розглядати як багатоцільову перспективну програму інфраструктурного розвитку міста, враховуючи при цьому, що вона не повинна існувати ізольовано від інших напрямів планування розвитку міста.

Отже, в основу формування системи управління інфраструктурним розвитком міста може бути покладений поелементний підхід, тобто

сформовані відповідні підсистеми:

- управління ефективністю використання людського (кадрового) потенціалу (ресурсу);
- управління ефективністю використання основних фондів і капітальних вкладень;
- управління ефективністю використання фінансових ресурсів;
- управління якістю соціальних послуг;
- управління розвитком навколишнього середовища.
- управління розвитком інновацій.

Виділення зазначених підсистем управління пов'язано з необхідністю відокремлення і комплексного вирішення завдань підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування щодо управління міською інфраструктурою та її розвитком з метою покращення якості життя населення. При цьому регулювання даного процесу має здійснюватися шляхом постійного перегляду існуючих показників оцінки ефективності, перенесення за необхідності акцентів у діяльності з метою досягнення пропорційного розвитку окремих підсистем.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено вирішення важливого науково-практичного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних засад та розробленні практичних пропозицій щодо удосконалення управління інфраструктурним розвитком міста. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що в макроекономічному аспекті інфраструктура є сукупністю економічних і соціальних умов, які забезпечують розвиток матеріального виробництва, задоволення потреб населення в цілому, її наявність викликана необхідністю в комплексному розвитку комунікацій транспорту, зв'язку, електроенергетики, матеріально-технічного постачання, а також науки, освіти, охорона здоров'я тощо; у мікроекономічному аспекті інфраструктура розкриває відносини між окремим об'єктом, у тому числі територіальним, і комплексом елементів, необхідних для його створення і подальшого розвитку. З точки зору другого, мікроекономічного підходу, інфраструктура розглядається як територіальна система забезпечення і обслуговування, об'єкт, спосіб і інструмент територіального управління, саме таке трактування найкраще відповідає специфіці нашого дослідження.

2. Закордонний досвід дозволив визначити такі деякі спільні риси, характерні для всіх сучасних систем управління інфраструктурою міст і її розвитком:

- вилучення з ведення районів (округів, муніципалітетів) міста питань розвитку житлової, транспортної, освітньої інфраструктури та передача їх вищестоящим органам місцевого самоврядування;
- упровадження менеджерських форм і методів управління в практику управління;
- активне залучення громадськості в процес управління, зокрема щодо визначення ключових напрямків розвитку інфраструктури;
- побудова активних комунікативних мереж на основі використання сучасних інформаційних технологій;

- сприяння розвитку інноваційних інфраструктурних проектів.

3. Проведений аналіз діяльності підприємств соціально-побутової та соціально-духовної інфраструктури міста Хмельницького, показав, що не дивлячись на наявність багатьох проблемних питань їх функціонування, з боку держави приділяється досить велика увага заходам по зміцненню матеріально-технічної бази цих підприємств та установ, що призводить до покращення наданих послуг та підвищенню рівня задоволеності населення.

4. Визначено, що реструктуризація системи управління інфраструктурним розвитком міста обласного значення повинна включати такі складові:

- розробка системи моніторингу і оцінки характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування системи управління інфраструктурним розвитком міста, що дозволяє визначити потребу в реструктуризації, її цілі;

- визначення управлінських, технологічних, фінансово-економічних, маркетингових, нормативних та інших проблем, з якими стикається система, формулювання основних заходів щодо їх розв'язання;

- розробка нової або коригування старої організаційної моделі системи управління і її окремих елементів;

- розробка програми реструктуризації, визначення послідовності та строків реалізації заходів щодо реструктуризації, експертна оцінка очікуваних результатів, визначення відповідальних виконавців;

- співвідношення розроблених заходів зі стратегією міського розвитку, програмами і проектами інфраструктурного розвитку, визначення етапів проведення структурних змін на рівні елементів системи управління інфраструктурним розвитком міста, а також найбільш прийнятних методів і інструментів реструктуризації;

- розробка системи моніторингу і оцінки ефективності і результативності розробленої програми реструктуризації;

- реалізації програми реструктуризації, виявлення «проблемних зон»

процесу реалізації, здійснення його своєчасної оцінки і корекції відхилень;

- підсумкова оцінка реалізації програми реструктуризації.

5. Доведено, що формування змісту і реалізація програми (проекту) публічно-приватного партнерства вимагає таких дій і заходів:

- аналіз інституціональних можливостей консолідації, об'єднання активів (ресурсів і вкладів) учасників публічно-приватного партнерства;

- ідентифікація і узгодження довгострокових цілей і інтересів учасників партнерства з урахуванням невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників реалізації;

- чіткий розподіл меж відповідальності і функцій публічного і приватного сектора;

- проведення експертного оцінювання програми (проекту), яке є свого роду громадською експертизою очікуваних результатів, що дозволяє отримати широкий спектр якісних оцінок на стадії розробки альтернатив і підвищити захищеність програми (проекту) від різноманітних ризиків, що породжуються як флуктуаціями зовнішнього середовища, так і складністю самої програми (проекту);

- оцінка можливостей використання світового досвіду публічно-приватного партнерства в частині аналізу вибору форм публічно-приватного партнерства і формування інституціональних умов, адекватних виробничо-технологічним і місцевим особливостям реалізації програми (проекту);

- оцінка ефективності реалізації програми (проекту) публічно-приватного партнерства.

6. Визначено, що технологія переходу до програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурним розвитком міста передбачає реалізацію низки етапів, об'єднаних у декілька блоків: підготовчий (комплексний аналіз суб'єкта та об'єкта управління, що включає отримання інформації про існуючі переваги та недоліки сучасного інфраструктурного розвитку, існуючі проблеми та загрози); програмно-цільовий (формується цілі і завдання управління розвитком інфраструктури, визначаються принципи їх

досягнення); функціональний (створення організаційної, кадрової, фінансової, матеріально-технічної, нормативно-правової підсистем, забезпечення реалізації завдань, спрямованих на досягнення мети; визначення виконавців, розподіл функцій і ресурсів, відповідальності, мотивація виконавців, моніторинг виконання. Отже, застосування програмно-цільового підходу для побудови та забезпечення функціонування системи управління розвитком інфраструктури міста зумовлює взаємозв'язок цілей і ресурсів їх розвитку, створення ресурсного забезпечення досягнення поставлених цілей, гарантію цільової спрямованості використання всіх видів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдурахимов Ю. В. Муниципальная экономика: тенденции и перспективы развития / Ю. В. Абдурахимов. – Екатеринбург : Урал. гос. горно-геол. акад., 2000. – 108 с.
2. Адамов Б. І. Організаційно-економічні основи управління розвитком міст / Б. І. Адамов. – К. : Грот, 1998. – 215 с.
3. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / [А. О. Чемерис, М. Д. Лисечко, А. В. Ліпенцев та ін.] ; за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
4. Алаев Э. Б. Экономико-географическая терминология / Э. Б. Алаев. – М. : Мысль, 1977. – 199 с.
5. Анучин В. А. Окружающая среда как объект региональных исследований / В. А. Анучин // Региональное развитие и географическая среда. – М., 1971. – С. 26–51.
6. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти / В. М. Бабаєв. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2004, – 204 с.
7. Барановский А. В. Роль инфраструктуры в повышении эффективности функционирования районов нового освоения азиатского Севера / А. В. Барановский, Р. Я. Витебский, Л. И. Татевосова // Территориальные проблемы развития народного хозяйства СССР и некоторых зарубежных стран : сб. науч. тр. – М. : МГУ, 1973. – С. 16–20.
8. Баранцев П. П. Міста України в контексті процесу глобалізації : [дослідження] / П. П. Баранцев. – К. : НОМУРО, 2012. – 103 с.
9. Барышева А. В. Инновации : Учебное пособие / [А. В. Барышева, К. В. Балдин, И. И. Передеряев и др.] ; под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Барышевой. – 3-е изд. – М. : Изд.-торг. корп. "Дашков и К", 2012. – 384 с.

10. Беззубко Л. В. Громада і органи місцевого самоврядування : монографія / Л. В. Беззубко, О. В. Скопець. – Донецьк : Норд-компьютер, 2007. – 172 с.
11. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.
12. Біленчук П. Д. Соціальне партнерство та муніципальний розвиток: перші кроки / [П. Д. Біленчук, П. С. Качур, В. В. Кравченко та ін.] ; Громадська організація "Товариство науковців по сприянню муніципальній реформі"; Асоціація міст України. – К. : Влад і Влада, 1999. – 198 с.
13. Блохин Ю. В. Производственная инфраструктура региона (Вопросы методологии и методики, опыт исследования) / Ю. В. Блохин. – Кишинев : Штиинца, 1980. – 132 с.
14. Бобровська О. Ю. Вдосконалення інституціональної бази підвищення ефективності використання комунальної власності / О.Ю. Бобровська, О. І. Замковий // Економіка та держава : зб. наук. пр. – 2010. – № 6. – С. 77–79.
15. Бобровська О. Ю. Комунальна власність як економічний базис формування, існування й розвитку місцевого самоврядування / О.Ю. Бобровська, О. І. Замковий // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”. – 2011. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc/3/01.pdf>.
16. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні [Текст] : монографія / О. Ю. Бобровська ; Національна академія держ. управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.
17. Бойко-Бойчук О. В. Нові підходи до розвитку міст та регіонів України: Методологічні засади державно-правових експериментів / [О. В. Бойко-Бойчук, І. В. Васюник, Ю. Ю. Верланів та ін.] ; Асоціація агенцій регіонального розвитку України. – К. : Міленіум, 2003. – 133 с.

18. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bse.chemport.ru>.
19. Большой энциклопедический словарь. – М. : Большая советская энциклопедия, 1984. – 889 с.
20. Бурик З. М. Програмно-цільовий метод державного управління регіональним розвитком : дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / З. М. Бурик. – Л., 2011. – 249 с.
21. Варнавский В. Г. Партнёрство государства и частного сектора : формы, проекты, риски / В. Г. Варнавский ; Рос. акад. наук ; Ин-т миров. эконом. и междунар. отнош. – М. : Наука, 2005. – 315 с.
22. Васильев О. М. Производственная инфраструктура и ее роль в повышении эффективности производства / О. М. Васильев. – К. : Знание, 1991. – 161 с.
23. Васильева О. І. Управління соціально-економічним розвитком монофункціональних міст України : автореф. дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 «Місьцеве самоврядування» / О. І. Васильева. – К., 2004. – 20 с.
24. Велихов Л. А. Основы городского хозяйства / Л. А. Велихов. – М.: Наука, 1996. – 480 с.
25. Ветров Г. Ю. Комплексное муниципальное планирование социально-экономического развития: современные тенденции и проблемы / Г. Ю. Ветров // Городской альманах. – 2005. – Вып.1. – С. 59–77.
26. Взаємодія органів місцевого самоврядування і громадськості : монографія / Л. В. Беззубко, А. В. Стойка, Д. В. Кольцова та ін. – Донецьк : Норд-компьютер, 2006. – 204 с.
27. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов : Теория и практика : Учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. и доп. / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – М. : Дело, 2002. – 888 с.
28. Голиков Н. Ф. Инфраструктурно-территориальный комплекс: теория, методы, практика / Н. Ф. Голиков, Б. Я. Двоскин. – Алма-Ата : Гылым, 1990. – 224 с.

29. Головнин М. Теоретические подходы к проведению денежно-кредитной политики в условиях финансовой глобализации / М. Головнин // Вопросы экономики. – 2009. – № 4. – С. 42–58.
30. Господарський Кодекс України // ВВР України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – Ст.144.
31. Гуськова І. Б. Система управління комунальною власністю / І.Б. Гуськова // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – № 1. – С. 162-169.
32. Гуськова І. Б. Сучасний закордонний досвід управління комунальною власністю / І. Б. Гуськова // Теорія та практика державного управління. – 2013. – № 3. – С. 365-373.
33. Дегтяр А. О., Амосов О. Ю., Латинін М. А. Реалізація політики інноваційно–інвестиційного розвитку економіки на регіональному рівні: моногр. за заг. ред. А. О. Дегтяря. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. 144 с.
34. Деменев А. И. Инфраструктура региона и ее социально-экономические функции / А. И. Деменев // Организация и функционирование инфраструктуры региона и его отдельных подсистем. – Свердловск, 1983. – С. 3–6.
35. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. Г. С. Одінцової. Х. : ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
36. Державне управління: Словник-довідник / За заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: УАДУ, 2002. 228 с.
37. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері / В. М. Геєць [та ін.] ; ред. В. М. Геєць ; НАН України ; Ін-т економіки та прогнозування. – К. : Наук. думка, 2008. – 384 с.
38. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.

39. Дзюндзюк В. Б. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В.Б. Дзюндзюк, О.Б. Коротич, Н.М. Мельтюхова та ін. ; за заг. ред. д.філос.н., проф. В.В. Корженко, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. – 256 с.
40. Егоров А. Н. Город как социально-экономический объект управления / А. Н. Егоров; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. - Донецк, 2001. – 133 с.
41. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
42. Земельний Кодекс України // ВВР України. – 2002. – № 3-4. – Ст. 27.
43. Знаменський Г. Л. Державно-приватне партнерство: український варіант / Г. Л. Знаменський // Юридичний вісник України. – 2009. – № 39(743). – С. 5–9.
44. Инфраструктура и интенсификация экономики / под ред. В. П. Красовского. – М. : Наука, 1980. – 193 с.
45. Ільяшенко В. А. Розвиток податкової системи України в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / В. А. Ільяшенко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 15-20. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep\\_2013\\_2\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep_2013_2_5.pdf).
46. Карповець М. В. Місто як світ людського буття : монографія / М.В. Карповець; Нац. ун-т "Остроз. акад.". – Острог, 2014. – 257 с.
47. Комов В. В. Стратегічний муніципальний менеджмент (інноваційний підхід до розвитку сучасного міста) / В. В. Комов, В. П. Корнійчук, К. Д. Хом'як. – К. : Денеб, 2005. – 40 с.
48. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К. : Преса України, 1997. – 80 с.

49. Котлярова Г. І. Формування ефективної системи управління розвитком інфраструктури міста : автореф. дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 «Міське самоврядування» / Г. І. Котлярова. – Донецьк, 2007. – 20 с.
50. Кравченко В. В. Основи муніципального менеджменту : навч. посіб. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик, І. М. Салій ; Тов-во науковців із сприяння муніципальній реформі ; Асоціація міст України ; Ін-т економіки та права "КРОК" ; [ред. В. В. Кравченко]. – К. : Атіка-Н, 2003. – 303 с.
51. Краснопольский Б. Х. Инфраструктура в системе регионального хозяйственного комплекса Севера / Б. Х. Краснопольский. – М. : Наука, 1980. – 145 с.
52. Красовский В. П. Инфраструктура и интенсификация экономики / В. П. Красовский, Я. Т. Бронштейн. – М. : Наука 2008. – 315 с.
53. Кузнецов С. Г. Територіальне планування і розвиток міст / С. Г. Кузнецов, І. І. Ананян, Л. М. Богак. – Донецьк : Норд-Прес, 2008. – 335 с.
54. Куц Ю. О. Сталий розвиток територіальної громади: управлінський аспект : монографія / Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, О.К.Чаплигін, В. П. Солових, І. О. Поліщук; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2008. – 236 с.
55. Лаппо Г. М. География городов: Учебное пособие / Г. М. Лаппо. – М. : Гуман. изд. центр ВЛАДОС, 1997. – 480 с.
56. Лившиц В. Н. Проблемы функционирования и развития инфраструктуры народного хозяйства / В. Н. Лившиц. – М. : Мысль, 1989. – 246 с.
57. Маергойз И. М. Территориальная структура хозяйства / И. М. Маергойз ; отв. ред. М. К. Бандман. – Новосибирск : Наука, 1986. – 300 с.
58. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Экономика, 2001. – 456 с.

59. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія / В. В. Мамонова; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2006. – 196 с.

60. Менеджмент та маркетинг інновацій / [С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко, Л. Г. Мельник та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2004. – 615 с.

61. Мерзляк А. В. Державне управління іноземними інвестиціями: регіональний аспект [Текст] : дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.02 / А.В. Мерзляк ; Національна академія держ. управління при Президентові України. – К., 2003. – 529 с.

62. Меркушева Л. А. Прогнозирование развития территориальных систем обслуживания населения и управление ими / Л. А. Меркушева // Территориальные социально-экономические системы Урала : Междувед. сб. научн. тр. – Пермь, 1983. – С. 81–96.

63. Мордвінов О. Г. Організаційно-інформаційне забезпечення управлінської діяльності райдержадміністрацій в Україні / О. Г. Мордвінов // Держава та регіони. Серія: Державне управління : наук.-вироб. журн. – 2012. – № 3. – С. 114-117.

64. Мусеев М. С. Комплексный подход к управлению инфраструктурным развитием / М. С. Мусеев // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 1. – С. 23–28.

65. Мусеев М. С. Інструменти управління інфраструктурним розвитком великих міст / М. С. Мусеев // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – № 4. – С. 174–179.

66. Мусеев М. С. Інфраструктурні чинники міського розвитку / М. С. Мусеев // Інновації в XXI столітті : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. – Сімферополь : ТНУ, 2012. – С. 41–44.

67. Мусеев М. С. Основні особливості сучасної інфраструктури /

68. Мусеев М. С. Сучасні практики управління розвитком місцевої інфраструктури / М. С. Мусеев // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», – 2013. – № 2. – С. 113–121.

69. Нестеров Н. А. Организация и комплексное планирование инфраструктуры / Н. А. Нестеров. – М. : 1986 Минвуз. – 148 с.

70. Новикова Т. С. Анализ общественной эффективности инвестиционных проектов / Т. С. Новикова ; отв. ред. С. А. Суспицын ; ИЭОПП СО РАН. – Новосибирск, 2005. – 282 с.

71. Новицька Ж. А. Державне регулювання інноваційно-інвестиційного розвитку промислового міста : автореф. дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Ж. А. Новицька. – Донецьк, 2005. – 20 с.

72. Новые слова и значения. Словарь-справочник / под ред. Н. З. Котеловой, Ю. С. Сорокина. – М. : Советская энциклопедия, 1971. – 543 с.

73. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа / Д. Норт // Вопросы экономики. –1997. – № 3. – С.14–23.

74. Носова С. С. Инфраструктура в системе общественного производства / С. С. Носова. – М. : КноРус, 2012. – 121 с.

75. Ольшанський О. Правові засади регулювання концесійної діяльності в Україні / О. Ольшанський, О. Сердюкова // Публічне управління: теорія і практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління [Електронний ресурс]. – Х. : ДокНаукДержУпр, 2011. – № 2(6). – Режим доступу. – <http://www.kbuara.kharkov.ua>.

76. Перелешина Н. И. Методические вопросы состава и функций инфраструктуры народного хозяйства / Н. И. Перелешина // Методические вопросы территориального планирования. Вып. 37. Серия: Территориальное планирование. – М., 1978. – С. 123–144.

77. Перру Ф. Экономика XX века / Ф. Перру. – М. : Дело, 2000. – 482 с.
78. Пила В. Програмно-цільовий метод управління соціально-економічним розвитком регіонів / В. Пила, В. Абрамов // Економіка України. – 1998. – № 9. – С. 32–39.
79. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу : навч. посіб. / за заг. ред. І. Ф. Щербини ; Ін-т бюджету та соціально-економічних досліджень. – К. : [б. в.], 2011. – 108 с.
80. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства / Европейская экономическая комиссия ; Организация Объединенных Наций. – Нью-Йорк – Женева : ООН ; Х. : Основа. 2008. – 114 с.
81. Про державно-приватне приватне партнерство : Закон України від 01 липня 2010 р. №2404-VI // ВВР України. – 2010. – № 40. – Ст. 524.
82. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV // ВВР. – 2002. № 36. – Ст. 266.
83. Про концесії : Закон України від 16 липня 1999 р. № 997-XIV // ВВР. – 1999. – № 41. – Ст. 372.
84. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // ВВР України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.
85. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV // ВВР України. – 1999. – № 20-21. – Ст.190.
86. Про основи містобудування : Закон України від 16 листопада 1992 р. № 2780-XII // ВВР України. – 1992. – №52. – Ст. 683.
87. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України від 23.09.1997 р. № 539/97-ВР // ВВР України. – 1997. – №49. – Ст. 299.
88. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI // ВВР України. – 2011. – № 34. – Ст. 343.

89. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III // ВВР України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.

90. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24 грудня 1993 р. № 3808-XII // ВВР України. – 1994. – № 14. – Ст. 80.

91. Регіоналізація і вибори як засіб удосконалення владних відносин в Україні: теорія і практика / за заг. ред. О. О. Дьоміна ; кер. авт. кол. В. В. Лісничий. – Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ “Магістр”, 2003. – 580 с.

92. Ротков С. И. CALS-информационная магистраль поддержки жизненного цикла изделия / С. Ротков, С. Локшин // Начертательная геометрия, инженерная и компьютерная графика. Международный межвузовский сборник трудов кафедр графических дисциплин. – Вып. 4. – 2009. – С. 207–217.

93. Румянцев А. А. Менеджмент инноваций: Как научную разработку довести до инновации / А. А. румянцев. – М. : Бизнес-Пресс, 2007. – 200 с.

94. Сафонов А. Частно-государственное партнерство: Практика и перспектива / А. Сафонов // Социальное партнерство. – 2006. – № 1. – С. 44–52.

95. Соколов А. В. Форсайт: взгляд в будущее / А. В. Соколов // Форсайт. – 2007. – №1(1). – С. 8–15.

96. Соціально-економічний розвиток регіонів України / упоряд. В. І. Луговий [та ін.] ; Національна академія держ. управління при Президентові України. – К. : НАДУ, 2005. – 584 с.

97. Соціально-економічний розвиток регіонів: теорія, методика, практика, перспективи : кол. монографія / [І. Г. Мішина та ін. ; за заг. ред. К. Ф. Ковальчука] ; Західнодонбас. ін-т економіки і управл. – Дніпропетр. : ІМА-прес, 2011. – 278 с.

98. Соціально-економічний розвиток регіону: механізми державного впливу : монографія / [О. П. Крайник та ін.] ; Львів. регіон. ін-т держ.

управління ; Націонал. акад. держ. управл. при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 232 с.

99. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики : монографія / Наук.-дослід. центр індустр. проблем розвитку НАН України ; Харківський національний економічний ун-т ; Харківська обл. держ. адміністрація. – Х. : ВД "ІНЖЕК" ; ФОП Александрова К.М., 2008. – 304 с.

100. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки: навч. посібник. К.: МАУП, 2000. 176 с.

101. Тощенко Ж. Т. Социальная инфраструктура: сущность и пути ее развития / Ж. Т. Тощенко. – М. : Мысль, 2003. – 694 с.

102. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 447 с.

103. Фостер Л. Нанотехнологии. Наука, инновации и возможности / Л. Фостер. – М. : Техносфера, 2008. – 352 с.

104. Хачаян М. А. Методы формирования организационно-экономического механизма инновационной инфраструктуры в промышленности : автор. дис. ... к.э.н. / М. А. Хачаян. – СПб., 2007. – 21 с.

105. Цивільний Кодекс України // ВВР України. – 2003. – №№ 40–44. – Ст. 356.

106. Частно-государственное партнерство при реализации стратегических планов: Практика и рекомендации. – СПб. : Междунар. центр социал.-экономич. исслед. «Леонтьевский центр» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.realy.lv](http://www.realy.lv).

107. Чикаренко І. А. Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста : автореф. дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 «Міське самоврядування» / І. А. Чикаренко. – Дніпропетр., 2007. – 20 с.

108. Шарингер Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора / Л. Шарингер // Мир перемен. – 2004. – № 10. – С. 13–21.
109. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
110. Шатраков А. Ю. Инновационная деятельность высокотехнологичных предприятий / А. Ю. Шатраков. – М. : Экономика, 2008. – 174 с.
111. Шепелев В. М. Инновационная сфера: проблемы собственности и предпринимательства / В. М. Шепелев, В. И. Фионин, Н. З. Мазур. – Самара : СГУ, 2004. – 155 с.
112. Шляхи реформування бюджетної системи України інноваційних засадах : монографія / кол. авт. [заг. ред. Ф. О. Ярошенка]. – К. : Міністерство фінансів України, 2010. – 544 с.
113. Яковлева С. И. Инфраструктура и интересы территории в территориальной организации староосвоенных регионов / С. И. Яковлева // Географическая наука и образование, геополитика и история : труды XI съезда РГО. Т. 4. – СПб., 2000. – С. 117–119.
114. Ford R. Infrastructure and Private-Sector productivity / R. Ford. – Paris, 1991. – 217 p.
115. Fowler E. P. Building Cities That Work / E. P. Fowler. – Montreal : McGill and Queens' University Press, 2003. – 284 p.
116. Hayes B. Infrastructure : a field guide to the industrial landscape / B. Hayes. – New York, 2005. – 536 p.
117. Infrastructure development in the Pacific Region / ed. A. Kohsaka. – London, 2007. – 318 p.

**Виконала:** студентка  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочної форми  
навчання

\_\_\_\_\_ Г.С. Некрасова

**Науковий керівник:**  
доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Т.В. Гаман

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський