

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна робота

**УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ В ЕКОНОМІЦІ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Виконав
студент групи ПУАм-21
Юрій ЧАЙКІВСЬКИЙ

ТЕРНОПІЛЬ -2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ В ЕКОНОМІЦІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	
1.1. Сутність та основні завдання удосконалення структури економіки територіальної громади.....	
1.2. Види та механізми структурної політики на рівні територій та громад..	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	
2.1. Аналіз інституційного забезпечення структурних змін в економіці територіальної громади.....	
2.2. Оцінка структури економіки Тернопільської міської територіальної громади та проблематики її корегування.....	
2.3. Аналіз дієвості організаційно-функціональних механізмів структурного корегування економіки територіальної громади.....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ В ЕКОНОМІЦІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	
3.1. Управління інвестиційною діяльністю як механізм структурних зрушень в економіці територіальної громади.....	
3.2. Програмно-цільові підходи до реалізації структурної політики територіальних громад.....	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні процеси розвитку регіональних соціально-економічних систем залежать від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток регіону / територіальної громади, які спричиняють сутнісні та структурні зміни у взаємозв'язках між її складовими елементами місцевої економіки. Саме зміни у взаємозалежності між соціально-економічними елементами економіки територіальної громади обумовлюються концептуальне бачення, траєкторії, сценарії її розвитку у довгостроковій перспективі, визначають потребу обґрунтування спеціальних управлінських впливів на оптимізацію структури економічного та соціального секторів громади, які, у підсумку, передбачають можливості ресурсного та інституційного забезпечення досягнення сталого збалансованого розвитку регіонів та громад.

Теоретико-методологічні засади дослідження структурних трансформацій регіональної та локальної економіки, вироблення та реалізації структурної політики, забезпечення структурних в місцевій соціально-економічній системі сформовані в вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Зокрема, дослідженню структурних зрушень в умовах децентралізації та реформи місцевого самоврядування присвячені роботи: О.Амоші, В.Беседіна, Я.Базилюка, О.Білої, А.Гальчинського, В.Гейця, Н.Главацької, Б.Данилишина, О.Дудкіної, В.Канторовича, А.Ф. Мельник, Л.М.Шаблістої.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення рекомендацій по вдосконаленню управління структурними змінами в економіці територіальної громади.

Реалізація визначеної мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

– Охарактеризувати сутність та основні завдання удосконалення структури економіки територіальної громади

- Систематизувати види та механізми структурної політики на рівні територій та громад
- Здійснити аналіз інституційного забезпечення структурних змін в економіці територіальної громади
- Оцінити структуру економіки Тернопільської міської територіальної громади та проблематики її корегування
- Проаналізувати дієвість організаційно-функціональних механізмів структурного корегування економіки територіальної громади
- Обґрунтувати напрямки управління інвестиційною діяльністю як механізму структурних зрушень в економіці територіальної громади
- Визначити програмно-цільові підходи до реалізації структурної політики територіальних громад

Об'єктом дослідження є процес управління структурними змінами в економіці територіальної громади

Предметом дослідження є механізми та засоби інституційного та функціонального забезпечення управління структурними змінами в економіці територіальної громади

Практичне значення полягає у можливості впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування пропозицій автора щодо удосконалення організаційно-функціонального супроводу здійснення структурних зрушень в економіці територіальної громади.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ В ЕКОНОМІЦІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність та основні завдання удосконалення структури економіки територіальної громади

Сучасна практика суспільного життя на рівні регіонів та громад свідчить, що основою ефективного функціонування соціально-економічної системи територіальної громади є, перед усім, відповідний рівень розвитку її економіки, що досягається як результат діяльності органів публічного управління щодо реалізації державної регіональної та місцевої економічної політики України.

Адже, сформований рівень та раціональна структура економіки територіальної громади уможливають досягнення «сталого збалансованого соціально-економічний розвитку території, що ґрунтується на забезпеченні оптимальної структури господарського комплексу регіону, досягненні довготривалих пропорцій між секторами, галузями та елементами регіональної системи; досягненні максимального задоволення регіональних потреб (в т.ч. населення, господарюючих суб'єктів та органів публічного управління) на основі раціонального використання соціально-економічного потенціалу регіону та його конкурентних переваг» [12].

Відштовхуючись від теоретико-методологічних викладок, загальнонаукових засад системного підходу, вченими виділяються характерні риси економіки регіону / територіальної громади, які дозволяють визначити сутнісні ознаки та засадничі принципи економіки території як «інтегрованого об'єкта пізнання; результату розвитку потенціалу та використання продуктивних сил, локалізованих та задіяних в суспільний оборот, на засадах дотримання системи принципів (табл. 1.1).

Принципи розвитку економіки територіальної громади

	Принцип	Змістове наповнення
1	<i>Системності</i>	Системність економіки територіальної громади ґрунтується на тому, що регіон визначається як складна, динамічна, відкрита, самоорганізована і керована система, що складається із сукупності елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності, а також у зв'язку з елементами системи вищого порядку.
2	<i>Сталості розвитку</i>	Сталість розвитку економіки територіальної громади безпосередньо пов'язана з попередніми ознаками і передбачає досягнення економічної незалежності (безпеки) території, а також забезпечення відповідного рівня та якості життя населення (на рівні державних соціальних стандартів та гарантій) на основі дотримання вимог екологічної безпеки, охорони довкілля та раціонального природокористування.
3	<i>Поліструктурності</i>	Поліструктурність та ієрархічність розвитку економіки територіальної громади ґрунтується на сукупності взаємозв'язків та взаємозалежностей структурних елементів регіональної соціально-економічної системи як в середині регіону, так і з зовнішнім середовищем (іншими регіонами, державою в цілому, іншими державами).
4	<i>Соціальної та екологічної орієнтованості</i>	Розвиток економіки територіальної громади має своїми цільовими орієнтирами реалізацію завдань публічної політики держави та регіональної (локальної) політики в частині досягнення двоєдиного завдання – економічного розвитку, зорієнтованого на вирішення соціальних потреб громади, та одночасно дотримання критеріїв екологічної безпеки
5	<i>Регіональної цілісності</i>	Це – об'єктивна неподільність, не розчленованість, триєдність природного, синтетичного (створеного людиною) та соціального середовища територіальної громади; вона передбачає, що взаємозв'язки між компонентами цих середовищ всередині кожного з регіонів є більш міцними і сталими, ніж з елементами зовнішнього середовища.

Сучасна проблематика формування та реалізації державної регіональної політики, впровадження реформи децентралізації посилюють увагу до активних дій та пошуку нових управлінсько-функціональних механізмів органів публічної влади на рівні територіальних громад в частині місцевого соціально-економічного розвитку.

Як показує практика розвитку територій та громад в останні десятиріччя, тривале ігнорування вивчення територіальної громади як єдиного соціально-економічного та екологічного цілого, неврахування територіального комплексного підходу (на відміну від переважаючого в попередні періоди галузевого чи секторального) до управління економікою посилили нерівномірність розвитку територій, і як наслідок, у подальшому стали загрозою їх системності та збалансованості. Тому, на сьогоднішній день, практично для кожного територіального утворення (регіону, громади, населеного пункту та ін.) існують певні дисбаланси та перекоси в структурі економіки.

Тому, розглядаючи регіон / територіальну громаду, як «відкрити складну систему, що має притаманну їй внутрішню будову, що характеризується стійкими взаємозв'язками між елементами всередині системи і зв'язками із системами вищого рангу» [13]. Об'єктивно посилюється необхідність аналізу структури економіки територіальної громади. Остання, з огляду на вище наведене, визначається як складна система, що характеризується багаторівневою, різноаспектною, конкурентоспроможною структурою.

Щодо розуміння досліджуваної дефініції, слід вказати, що у перекладі з латинської «структура» (*structura*) - це «будова, розміщення, порядок, сукупність зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність та динаміку основних властивостей навіть під впливом зміни зовнішніх та внутрішніх чинників» [2]. Відповідно, на думку Білої О.С., «сучасна економічна наука та теорія публічного управління під структурною політикою розуміють сукупність заходів державного впливу і регулювання, що спрямовані на оптимізацію основних соціально-економічних пропорцій на відтворювальному, галузевому, регіональному рівнях, рівні інституційних перетворень» [3].

Саме тому, для органів місцевого самоврядування, важливо розуміти та системно досліджувати та діагностувати структуру економіки територіальної

громади. Це може в подальшому складати основу програмних та концептуальних документів розвитку громади, визначення пріоритетів та цільових завдань структурного реформування регіонального розвитку, а також розроблення та реалізації відповідних регіональних (місцевих або локальних) програм та проектів структурної перебудови економіки територіальної громади, регіону, та й навіть національної економіки загалом.

У наукових дослідженнях та практиці публічного управління на місцевому рівні виділяються та характеризуються певні види структур регіональної (локальної) економіки, що виокремлюються в залежності від вибору критеріїв аналізу, відштовхуючись від конкретних компонентів економіки територіальної громади та завдань публічного управління на рівні регіонів та громад:

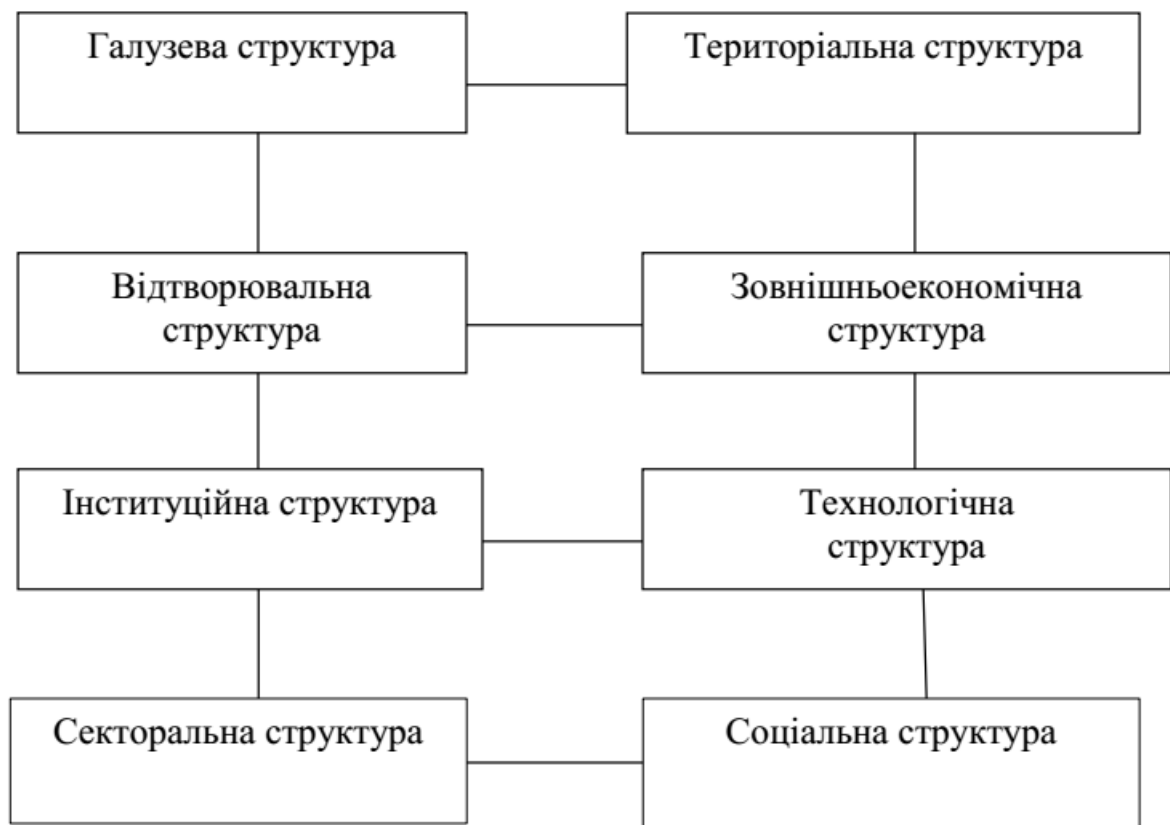


Рис. Види структур економіки територіальної громади

В даному контексті хочемо наголосити, що сучасними науковцями вказується «відтворювальна структура економіки розглядається як така, що характеризується співвідношеннями: між стадіями суспільного відтворення (виробництвом, обміном, розподілом та споживанням); між проміжним і кінцевим виробництвом; між фондом нагромадження та фондом споживання; а також сформованими пропорціями між виробництвом засобів виробництва та предметів споживання» [26].

Органами місцевої влади найчастіше здійснюється діагностування та аналіз галузевої структура економіки регіону / територіальної громади, що має в своїй основі склад певних видів діяльності та галузей місцевої економічної системи та сформованих співвідношень між ними. Саме градування та структурування економіки територіальної громади на окремі галузі і сектори (або в сучасних підходах – кластери) відображає складені пропорції за видами економічної діяльності та їх результатами в забезпеченні збалансованого сталого розвитку території. Слід зазначити, що в галузевій структурі економіки територіальної громади найчастіше виокремлюється певне групування галузей (табл.1.2.):

Аналіз технологічної структури місцевої економіки (як сформованого співвідношення технологічних укладів національної економічної системи) дозволяє органам влади вивчати рівень науково-технічного розвитку територіальної громади, можливостей інноватизації галузей реального сектору, впровадження нововведень, зокрема в умовах цифровізації соціально-економічних процесів.

В свою чергу, територіальна структура економіки громади досліджується з метою врахування територіального розташування об'єктів господарського комплексу, його оптимізації та забезпечення раціонального природо господарського використання території; та відображає вклад окремих населених пунктів, що об'єднались в громаду за підсумками процесів адміністративно-територіальної реформи, та удосконалення місцевого самоврядування, в узагальнюючі показники місцевого

економічного розвитку (як от – ВРП, обсяг виробництва найважливіших товарів та послуг тощо.)

Таблиця

Класифікація галузей, що виділяється в галузевій структурі економіки територіальної громади

Класифікаційна ознака	Види галузей
1) за місцем в територіальному поділі праці	<ul style="list-style-type: none"> – галузі спеціалізації (визначальні в економіці території, мають найбільш сприятливі умови для свого розвитку внаслідок сприятливого природоресурсного, трудоресурсного, організаційного забезпечення, сприятливих економіко-географічних, природо-кліматичних, історичних, етнічних умов свого розвитку); – галузі експортної спеціалізації (грунтуються на використанні специфічних, унікальних елементів свого соціально-економічного потенціалу і спрямовані на забезпечення потреб не лише територіальної громади, свого регіону, держави, а й інших держав); – галузі основні (що визначають місце регіону / територіальної громади в міжрегіональному поділі праці); – галузі допоміжні (які забезпечують розвиток галузей основних); – галузі обслуговуючі (що обслуговують населення та створюють відповідне соціально-культурне, інфраструктурне забезпечення та комфортне середовище життєдіяльності населення)
2) за системою динамічних параметрів розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – динамічні – темпи росту яких перевищують на протязі певного періоду середні темпи росту господарського комплексу регіону / територіальної громади в цілому; – нові – з найбільшою питомою вагою інвестицій на території територіальної громади ; – лідерні – провідні галузі науково-технічного та інноваційного розвитку.
3) за періодом формування	<ul style="list-style-type: none"> – піонерні галузі; – галузі на стадії формування сателітів; – галузі на стадії комплексотворення у регіоні / територіальній громаді.
4) за видом економічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – галузі первинного сектора (переважно добувні галузі); – галузі вторинного сектора (обробні та переробні галузі); – галузі третинного сектора національної економіки (галузі сфери обслуговування)

Вченими-регіоналістами підкреслюється, що визначення та аналіз структури економіки регіону (територіальної громади) здійснюється за

певними показниками, а саме: обсягами випуску продукції (що є досить ускладненим в умовах воєнного стану, кризових явищ, зниження економічної активності); чисельністю зайнятих в галузях економіки (дозволяє враховувати тип регіону, визначений за рівнем використання соціально-економічного потенціалу, особливостями поєднання комбінування трудових, природних, соціально-економічних, інфраструктурних та ін. ресурсів території); обсягами інвестицій в розвиток галузей регіональної економіки.

Підсумовуючи вкажемо, що проведені ОМС діагностування та аналіз структури економіки територіальної громади, може розглядатись як підґрунтя визначення пріоритетів та інструментарію формування певної структурної політики громади; а також розробки та реалізації стратегій та програм економічного і соціального розвитку окремих адміністративно-територіальних утворень; розробки та реалізації відповідних регіональних та локальних (цільових) програм структурної перебудови.

Таким чином, раціонально сформована структура економіки є основою регіонального розвитку, базисом вирішення соціально-економічних проблем адміністративно-територіальних утворень, що вимагає розробки і реалізації відповідної політики структурної корекції економіки територіальної громади.

1.2. Види та механізми структурної політики на рівні територій та громад

Сучасна публічна політика розвитку територій та громад охоплює форми та управлінський інструментарій органів публічної влади, що здійснюють вплив на всі сторони безпекового, суспільно-політичного, соціально-економічного, гуманітарного, екологічного розвитку на рівні територіального утворення.

Сталий та ефективний розвиток місцевої економіки напряму залежить від раціональності структурних пропорцій її складових соціально-економічних елементів. На них значно впливають чинники ендогенного й екзогенного характеру, дія об'єктивних економічних законів, процеси суспільно-політичних трансформацій, що викликає об'єктивну потребу в активному втручанні органів публічного управління у процеси формування та раціоналізації структури економіки територіальних утворень.

Проведення структурних реформ в економіці регіонів та громад базується на певній теоретико-методологічній базі, на наукових підходах, що вироблені як зарубіжними, так вітчизняними ученими. Також, Єрґохін С.А. підкреслює, що «рух до рівноваги за умов ринкової економіки супроводжується галузевими і структурними кризами. Причини, що викликають ці кризи, обумовлені появою суперечності між потребою в економічних ресурсах і можливістю їх задоволення за умов даної структури господарства» [21].

Це актуалізує необхідність розробки спеціальної публічної політики в напрямку впливу на структуру регіональної / локальної економіки. Так, на думку Мельник А.Ф., Попович Т.М. та інших авторів, «структурна політика держави є сукупністю практичних заходів, спрямованих на зміну внутрішніх пропорцій в економічній системі. У широкому розумінні структурна політика держави – це обґрунтування цілей та характеру структурних перетворень, визначення комплексу заходів щодо підтримки розвитку тих елементів економічної системи, які забезпечують економічне зростання та розв'язання актуальних проблем функціонування національної економіки» [42].

Все вище вказане прямо кореспондується з механізмами публічної політики на рівні територій та громад.

Хочемо наголосити, що в світовій практиці традиційно впроваджуються типи структурної політики держави:

– пасивна, що є досить тривалою у часі, і яка передбачає вплив ринкового механізму саморегулювання та об'єктивних економічних законів

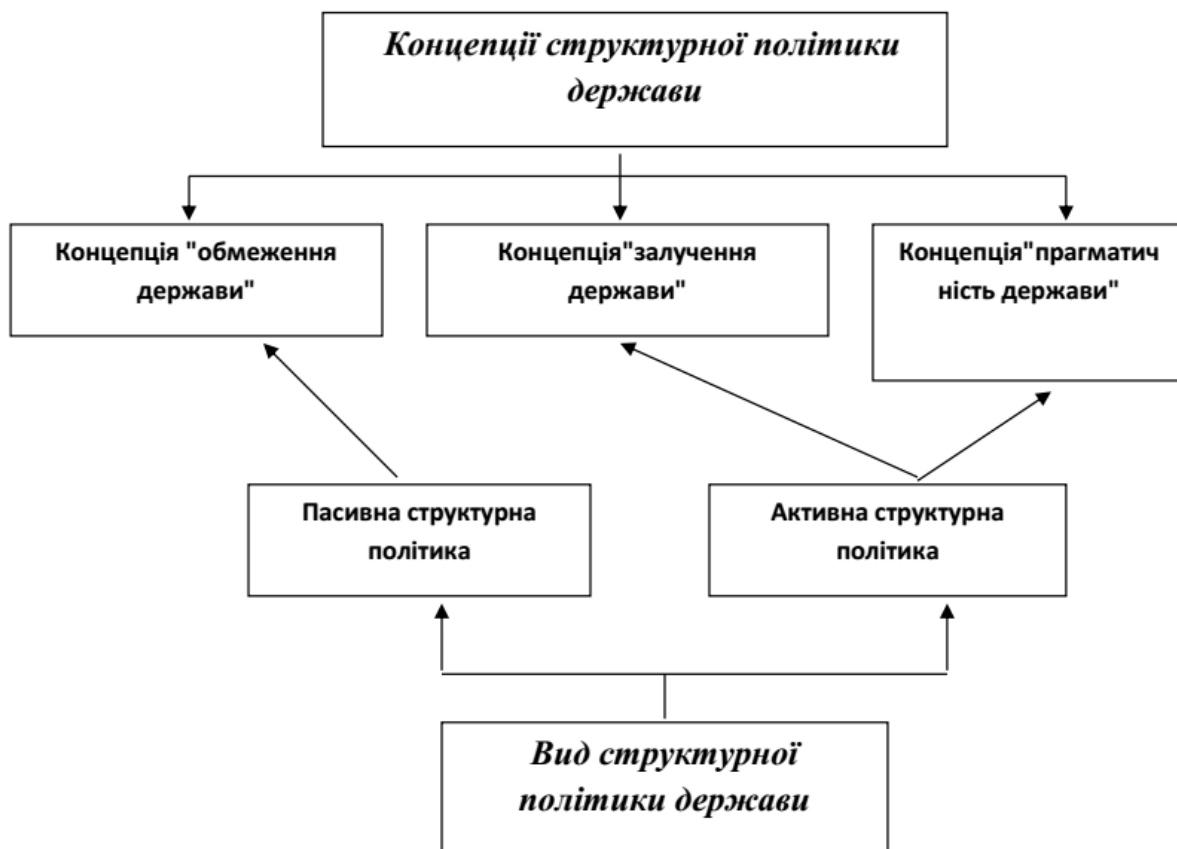
на структурні трансформації в локальній економіці. При цьому роль органів публічного управління (перед усім – виконавчої влади на різному ієрархічному рівні) зводиться лише до встановлення правових норм і правил діяльності господарюючих суб'єктів чи інституцій соціальної інфраструктури на ринку;

– активна, що є досить динамічною та має в своїй основі застосування органами влади активних стимулюючих та регулюючих дій, спрямованих на зміну структурних пропорцій економіки регіону / територіальної громади. При цьому владні інституції є безпосередніми учасниками інвестиційних процесів, впливають бюджетно-податковими засобами на зміну структури економіки територіального утворення.

В цілому, зміна структури економіки територіальної громади повинна здійснюється в напрямку структурних змін, адекватних суспільним потребам, а також викликам зовнішнього середовища. В наших умовах - це перед усім війна з росією. Це вимагає вироблення і реалізації органами місцевої влади активної регіональної та місцевої структурної політики, за діяння інструментарію цілеспрямованого впливу, який, на думку науковців, можна визначити як «структурну корекцію» або «структурне реформування».

Під «структурною трансформацією» економіки територіальної громади розуміється зміна її структурних параметрів під впливом чинників, що обумовлюють поведінку суб'єктів соціально-економічної системи території. А, відповідно «структурне реформування детермінується як цілеспрямована діяльність органів влади на радикальну зміну структури економіки, яка б могла забезпечити економічний розвиток територіальної громади в принципово новій якості» [42].

Відповідно, структурна корекція національної та місцевої економік може здійснюватись на основі загальнонаукових концепцій публічного управління та врядування (рис. 1.2.).



Концептуальна модель публічної політики в сфері структури економіки

Відповідно до першої концепції органи влади втручаються в структурні процеси лише тоді, коли виникають суперечності, які не можуть бути вирішені суб'єктами господарювання. Згідно концепції «залучення держави» – інституції публічної влади розробляють і реалізують довгострокові програми структурних зрушень. Третя концепція – ґрунтується на тому, що «державно-управлінський вплив держави на зміну структури її економіки здійснюється на основі аналізу об'єктивної ситуації і прогнозування можливих соціально-економічних і політичних наслідків здійснення структурних реформ» [42].

У сучасних умовах розвитку регіонів та громад України головною метою структурної публічної політики має стати збалансування багаторівневої економічної системи, підтримання такої її пропорційності, за якої досягається сталий й збалансований, найбільш динамічний, безпековий

антикризовий розвиток економіки, а також створюються умови для її адаптації до вимог глобальної та європейської економічної системи, та реагування на виклики воєнного стану.

В основоположних нормативно-правових документах, розроблених в останні періоди, зокрема, в концепціях, стратегіях, програмах економічного і соціального розвитку держави та регіонів (окремих територій та населених пунктів) визначена система цілей структурної політики, які мають стратегічне і тактичне спрямування. До таких цілей віднесено: «встановлення оптимальних макроекономічних пропорцій та формування раціональної структури національної економіки; формування інноваційної моделі економічного розвитку; підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва та збільшення експортного потенціалу країни; розвиток виробництв, які здатні на внутрішньому ринку замінити імпортовану продукцію; зниження ресурсо- і, насамперед, енергомісткості виробництва; розвиток конкуренції через реструктуризацію та диверсифікацію виробництва; посилення конкурентоздатності адміністративно-територіальних утворень у вирішенні соціально-економічних проблем регіонів» [26].

В сучасних умовах розвитку національної та регіональної (локальної) економік, як засвідчує Біла С.О., за пріоритетності критерію зростання конкурентоспроможності економічних систем різного адміністративно-територіального рівня в розробці концептуальних засад структурної політики на перший план виходить секторний та галузевий підхід. За таких умов «структурна політика повинна включати організаційні, правові та економічні заходи держави щодо регулювання системи національного господарства з метою стимулювання в ній цілеспрямованих зрушень, передусім на макро- та мезоекономічному рівнях. У даному контексті під безпосередній вплив структурної політики повинні підпадати не відособлені підприємства, а, насамперед, окремі сектори та галузі економіки» [5].

Відповідно до застосовуваної в теперішньому періоді нормативно-правової та інституційної бази публічного управління, здобутків вітчизняних

наукових досліджень та світового досвіду, структурне корегування регіональної а також місцевої економік, може здійснюється методами прямого і непрямого (опосередкованого) регулювання (рис. 1.3.).



Методи здійснення структурної корекції економіки

Резюмуючи, наголосимо, що структурна корекція економіки територіальної громади має розглядатись як одне із найважливіших завдань органів публічного управління на мезо-рівні. Серед першочергових завдань реструктуризації місцевої економіки слід виділити розробку програм, заходів, проектів, реалізація яких матиме для неї найбільший соціально-економічний та екологічний ефект. Відповідно, критеріями бажаної структури економіки територіальної громади слід розглядати такі, як: конкурентоспроможність, ресурсна та соціальна ефективність, стійкість до циклічних коливань у процесі суспільного виробництва, досягнення міжнародних стандартів, дотримання національної та параметрів соціальної й економічної безпеки.

Висновки до розділу 1

Розглядаючи територіальну громаду, як відкриту складну систему, що має притаманну їй внутрішню будову, що характеризується стійкими взаємозв'язками між елементами всередині системи і зв'язками із системами вищого рангу, об'єктивно посилюється необхідність аналізу структури економіки територіального утворення.

Економіка територіальної громади це є складна система, що характеризується багаторівневою і різноаспектною структурою. Аналіз структури економіки територіального утворення кладеться в основу визначення пріоритетів та завдань публічної структурної політики регіону / територіальної громади, а також розробки та реалізації відповідних регіональних програм структурної перебудови економіки.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

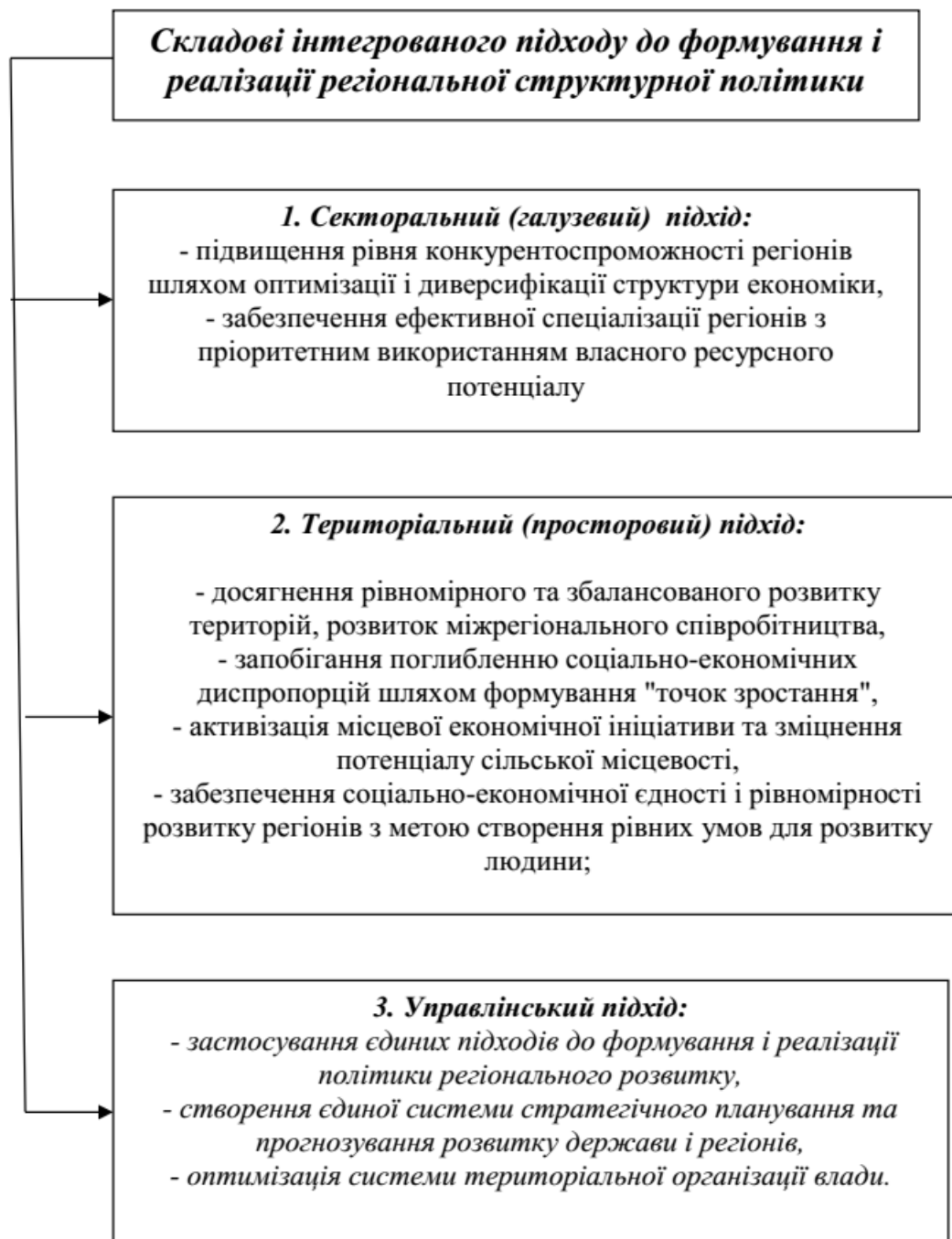
2.1. Аналіз інституційного забезпечення структурних змін в економіці територіальної громади

Структурне реформування місцевої економіки, зазвичай, ґрунтується на спеціальних нормативно-правових засадах, на системі концептуальних, прогнозних, програмних та організаційно-інструктивних документів, які визначають основні підходи та механізми реалізації структурних зрушень в регіональній / локальній економічній системі

Цільові орієнтири, прикладні механізми реалізації структурної корекції економіки регіонів та громад виписуються, в першу першочергово, в щорічних «Програмах економічного, соціального і культурного розвитку». У цих державних документах визначаються не тільки суспільні завдання структурної економічної трансформації, а й критерії та шляхи їх досягнення, ризики в подальшому економічному і соціальному розвитку України та її регіонів та громад на майбутнє (в середньо- та короткостроковому аспектах).

Інституційні основи здійснення структурних трансформацій на регіональному та локальному рівнях закладались також в «Державній стратегії регіонального розвитку до 2020 року» [25]. Зауважимо, що розроблення Стратегії здійснено з урахуванням трансформаційних змін, які відбулися в розвитку регіонів держави за попередні періоди. З урахуванням зазначеного, реалізація цієї Стратегії мала створити можливість для впровадження сучасного інтегрованого підходу до формування і реалізації публічної політики в цілому, і регіональної структурної, зокрема.

Вказаний інтегрований підхід передбачав поєднання таких складових частин (рис. 2.1).



Формування ефективного і прозорого механізму структурної корекції економіки регіонів, а також відповідного забезпечення розвитку національної економіки потребує врахування специфіки розвитку кожного регіону. Відповідно, формування і реалізації політики структурної корекції економіки

регіонів повинно відбуватись у відповідності із загальними цілями ДРП України до 2020 року.

«підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та громад, що передбачає створення оптимальних умов для розкриття власного освоєного потенціалу та ефективного використання конкурентних переваг локальної економіки;

досягнення сталого просторового розвитку і територіальної соціально-економічної інтеграції шляхом: «здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань регіонів; недопущення поглиблення регіональних диспропорцій у доступі населення насамперед до базових соціальних, комунальних, адміністративних, транспортних, інформаційних та інших послуг; створення умов для міжрегіонального співробітництва» [24].

Аналіз моніторингових документів рівня реалізації цієї стратегії показав, що структурні зміни регіональної (локальної) економіки можуть бути досягнуті, перед усім, на основі: 1) децентралізації владних повноважень – шляхом їх передачі на місцевий рівень з одночасним наповненням відповідних фінансових та інвестиційних ресурсів; 2) удосконалення технологій стратегічного планування всіх рівнях; 3) дієвої координації зусиль органів публічного управління центрального та місцевих рівнів під час реалізації завдань структурної трансформації на різних територіальних рівнях економічних систем.

Підвищення дієвості заходів структурної корекції економіки економіко-територіальних утворень неможливо розглядати окремо від питань проведення реформи адміністративно-територіального устрою, фінансової децентралізації, удосконалення ролі місцевого самоврядування.

Тому, «постає необхідність при реалізації структурної політики держави та регіонів у переході від прямих короткострокових галузевих заходів впливу та реалізації інвестиційних проектів у конкретних регіонах для розв'язання проблем їх розвитку до системного і комплексного підходу

до розвитку територій на основі концентрації ресурсного потенціалу та створення умов для конкурентного розвитку всіх адміністративно-територіальних утворень» [21].

Важливі нормативно-правові засади здійснення структурної політики на регіональному рівні визначені в Законі України «Про засади державної регіональної політики» [21].

Відповідно пріоритетами ДРП України які визначають орієнтири здійснення структурної корекції економіки громад визначені такі (рис.2.2.)

***Пріоритети державної регіональної
політики України щодо структурного
реформування економіки***



- стимулювання та підтримка місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів для зменшення територіальної диференціації, створення та підтримання повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей;
- формування конкурентоспроможності регіонів шляхом розроблення та реалізації програм і проектів підвищення конкурентоспроможності територій;
- стимулювання міжрегіональної інтеграції, інтеграції регіональних економічних, інформаційних, освітніх просторів у єдиний загальноукраїнський простір, подолання міжрегіонального відчуження;
- визначення проблемних територій у регіонах та реалізація державних заходів щодо вирішення проблем;
- запровадження дієвих інструментів державної підтримки міжрегіональної інтеграції, виконання міжрегіональних програм і проектів;
- поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного забезпечення розвитку регіонів,
- сприяння здійсненню повноважень органами місцевого самоврядування; створення ефективних механізмів представництва інтересів регіонів на загальнонаціональному рівні; регіональному рівні та територіальних громад.

Стратегічною метою регіональної політики України до 2027 року є «розвиток та єдність, орієнтовані на людину – гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах» [25].

Ці завдання кладуться в основу розробки і реалізації регіональної (місцевої) політики підтримки підприємництва як системної складової механізмів та напрямних засобів удосконалення структури економіки територіальних громад.

У підсумку наголосимо, що структурні реформи на рівні територіальних громад є одними із шляхів повоєнної відбудови та подальшого системного відновлення різних функціональних типів регіонів, серед яких законодавством виокремлено наступні: «території відновлення; регіональні полюси зростання; території з особливими умовами для розвитку; території сталого розвитку» [37].

2.2.Оцінка структури економіки Тернопільської міської територіальної громади та проблематики її корегування

Тернопільська міська територіальна громада (ТМТГ) – утворилася за результатами реформи децентралізації у 2018 році шляхом приєднання до м. Тернополя 8 сіл Зборівського району, що створює нові перспективи для розвитку обласного центру та сільських поселень, а також для громади в цілому, і дає можливість більш ширшого залучення матеріально-фінансових

ресурсів, податкових надходжень та коштів проектів і міжнародної фінансової допомоги. Громада є привабливою територією для життя, навчання дітей та молоді, роботи та відпочинку. Адже недаремно місто позиціонує себе як «молодіжну столицю України».

Досліджувана територіальна громада має достатньо різноаспектну структуру місцевої економіки, багатогалузеву промисловість, розгалужену транспортну, соціальну, ринкову інфраструктурну мережу, цілу систему закладів освіти, охорони здоров'я, туризму та культури, фінансових установ.

Проте, об'єктивна необхідність удосконалення структури локальної економіки, а також розробки заходів її корекції, що покладається на місцеву владу у співпраці з громадським та бізнес- середовищем, обумовлена цілим рядом причин, які представлені за результатами аналітичних досліджень (табл..2.1.)

В громаді консенсусно (мешканцями громади, міською радою, бізнес-структурами та громадськими інституціями) сформовано бачення розвитку Тернопільської громади – як території вільного підприємництва, комфортної для проживання, як відомого в Україні центру розвитку культури, освіти, спорту та туризму.

Відповідно, для досягнення бачення Тернопільської МТГ, як сприятливої для ведення бізнесу та динамічного розвитку економіки, визначено три основні цілі розвитку локальної соціально-економічної системи:

- «Підтримка розвитку малого і середнього підприємництва та інфраструктури бізнесу.
- Стимулювання розвитку нових видів підприємницької діяльності (розвиток туризму, розвиток сільськогосподарської кооперації).
- Залучення інвестицій (інвестиційна промоція громади, напрацювання інвестиційних пропозиції)» [40].

SWOT-аналіз місцевого економічного розвитку в Тернопільській міській територіальній громаді

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • зручне географічне розташування та розвинене транспортне сполучення, • наявність наукового потенціалу та високопрофесійної робочої сили, • розвинута мережа навчальних закладів, • висока частка економічно активного населення, • активність приватного сектора бажання займатися приватною справою, • відкритість та прозорість влади, що підтверджуються висновками міжнародних організацій, • наявність місцевих ресурсів та інших необхідних факторів для виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> • не належний стан існуючої інфраструктури громади; • високий рівень фізичного зносу основних фондів в реальному секторі економіки, • застарілість технологій; низький рівень впровадження інновацій у виробництві; втрата ринків збуту, • низька конкурентоздатність, • висока матеріало -, енергоємність продукції; • недостатня кількість якісних і цікавих туристичних продуктів для різних цільових груп; • відтік кадрів та дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили, • у секторальній структурі МСБ, переважання торгового сектору.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • створення сприятливого інвестиційного клімату; • скорочення енергоспоживання через активне впровадження енергоефективних технологій; • поглиблення інтеграції з ЄС; • нарощування міжнародної технічної допомоги; • розширення експортно-імпортних відносин з ЄС, • міжрегіональних та міжнародних зв'язків, транскордонного співробітництва; • участь у програмах ЄС; • створення індустріального парку; • розвиток внутрішнього туризму. 	<ul style="list-style-type: none"> • дія на території України воєнного стану • повномасштабна агресія та можлива втрата потенціалу економічного розвитку • нестабільність курсу національної валюти; монополізація ринків, низький рівень конкуренції; • зростання цін на енергоносії; • незадовільний стан автомобільних доріг; • погіршення конкурентоздатності товарів через зростання імпорту з ЄС, • відтік кваліфікованих спеціалістів • проблеми забезпечення внутрішньо-переміщених осіб

Якщо аналізувати структурну компоненту реального сектору місцевої економіки, то, за офіційними даними, у громаді здійснюють функціональну діяльність 3 великі підприємства, 109 – середніх, 368 – малих та 2251 – мікро-підприємств. За організаційною формою в структурі реального сектору переважають підприємства малого та середнього бізнесу (МСБ), що

складають 95,2% від загальної кількості економічно активних підприємств громади.

«Протягом останніх років спостерігається тенденція щодо збільшення кількості юридичних осіб фізичних осіб-підприємців. Кількість юридичних осіб станом на 01.01.2022 року склала 9720 одиниць, що на 1140 одиниць більше ніж на 01.01.2020 року. У 2021 році було зареєстровано 307 юридичних осіб та 1801 фізичних осіб-підприємців. Рівень соціально-економічного розвитку та інвестиційний потенціал високі, але чутливість господарського комплексу та бюджету громади до економічних ризиків залишається суттєвою» [46]. Тобто, спостерігається тенденція зростання ділової активності в ТМТГ.

За галузевою структурою Тернопільська МТГ характеризується багатогранним виробництвом в структурі міської економічної системи, обсяги реалізації якого протягом останніх п'яти років зросли більш ніж у тричі.

За даними міської статистики, «крім переробної промисловості, в ТМТГ розвинена машинобудівна промисловість – тут розташовані підприємства з виробництва засобів радіозв'язку, світлотехнічного обладнання, енергоекономічних освітлювальних приладів для зовнішнього освітлення міст та спортивних споруд, газового обладнання. Цілий ряд підприємств займаються пошиттям одягу, білизни, трикотажних виробів, виготовленням фармацевтичної продукції, пластмаси, виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність, текстильне виробництво» [54].

Галузева структура промисловості наведена на рис.2.3.



Необхідно відмітити, що впродовж останніх років в місцевому економічному розвитку спостерігається позитивна динаміка у розвитку підприємницької діяльності. «У 2021 році в порівнянні до 2020 року спостерігалось збільшення кількості суб'єктів господарювання на 2,2% і відповідно збільшилися надходження до бюджету громади. В 2021 році від суб'єктів малого та середнього підприємництва надійшло 674,9 млн.грн/22,5 млн. євро, що на 136,6 млн.грн/4,6 млн.євро більше ніж в 2020 році. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємствами склав 12875,0 млн грн./429,2 млн. євро МСБ працює переважно в основному на локальних ринках (місцевий, обласний) ринках» [33].

Тернопільська МТГ – це громада МСБ з усіма його перевагами та недоліками. Саме він наповнює доходну частину бюджету, і одночасно значно перебуває «в тіні». В соціокультурному аспекті саме споживацькі смаки представників МСБ своєрідно «диктують» середовище громади.

Тому, важливою проблемою є галузева диверсифікація економічної та інших видів діяльності на основі посилення конкурентних переваг ТМТГ.

Для вирішення проблеми доцільно, як показав проведений аналіз, забезпечити розвиток таких сучасних видів економічної діяльності, що мають потенціал розвитку, зокрема, в контексті стратегічних пріоритетів розвитку досліджуваної ТМТГ. Це, перед усім – туризм і рекреація, готельно-ресторанний бізнес, транспортне забезпечення та логістика, споживчі, цифрові та бізнес послуги, ІТ-індустрія).

Традиційно в секторальній структурі економіки Тернопільської МТГ одним з пріоритетних напрямів розвитку визначається туризм, що має значний потенціал для розвитку. «Громада позиціонує себе як регіональний туристичний центр, що пропонує широкий спектр розважальних та рекреаційних послуг, один з лідерів туризму та різноманітних видів водного спорту, подієвого (ділового, фестивального, гастрономічного) та релігійного туризму. Проте в Тернопільській МТГ відчувається значний дефіцит висококласних об'єктів розміщення (готелів, костелів, кемпінгів, зелених садиб та інших інфраструктурних туристичних закладів).

Це обумовлено певними об'єктивними, а почасти і інституційними причинами:

- не використовується належним чином присутній в ТМТГ туристичний потенціал, через брак інформації про історію та ментальне уявлення про об'єкти розташовані в місті історичної спадщини, до прикладу, Катедру, Тернопільський замок;

- для використання нових можливостей розвитку туристичного та рекреаційно-культурного багатства громади, місцевим органам влади почасти не вистачає управлінських навичок, комунікаційних та професійних зв'язків.

- якщо говорити про туристичні та відпочинкові можливості населених пунктів, що приєдналися до громади, то вони взагалі не вивчені.

Тому, відштовхуючись від наведеного, переконані, що для

перетворення ТМТГ в потужний туристичний центр, як задекларовано в стратегії, необхідно його розвивати.

Отже, в контексті структурного удосконалення Тернопільської МТМГ, створення належних умов та підтримки бізнесу, реалізація заходів для залучення інвесторів в галузі наукомісткі, переважно інноваційного спрямування; активний розвиток туристичного потенціалу громади, модернізація рекреаційної інфраструктури та сфери гостинності на території всіх населених пунктів, що формують громаду; умов для комплексного розвитку ТМТГ в інтересах громади (підвищення рівня зайнятості сільського населення, підтримка екологічно спрямованого фермерства, нових видів туристичного бізнесу, ремесел, підтримка громадських ініціатив з розвитку підприємницьких можливостей, зокрема – ветеранського та соціального) – сприятиме сталому економічному розвитку громади в цілому, формуванню раціональної структури її економіки.

2.3. Аналіз дієвості організаційно-функціональних механізмів структурного корегування економіки територіальної громади

Управління структурними змінами в економіці територіальної громади є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін. Для того, щоб успішно управляти структурними трансформаціями в місцевій економіці, необхідно розробити і реалізувати ефективну стратегію розвитку громади.

Як свідчать кращі практики впливів ОМС щодо оптимізації структури місцевого господарства, одним із ключових інструментів управління структурними змінами є стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва.

Для успішної адаптації до викликів необхідно провести структурні зміни в економіці ТГ, потрібно її переорієнтувати на виробництво більш конкурентоспроможних товарів і послуг, що дозволить забезпечити підвищення ефективності суспільного виробництва.

Показники структурних пропорцій та внеску МСБ в результати місцевої економіки Тернопільської МТГ представлені в таблиці 2.3.

Показники розвитку малого і середнього підприємництва в структурі економіки Тернопільської МТГ

Показник	Роки			Відхилення, + -	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Чисельність населення, тис. осіб	227,1	227,4	228,6	+0,3	+1,2
Кількість суб'єктів господарювання, тис.од.	25,2	26,3	27,1	+1,1	+0,8
Кількість МСП, тис.од.	23,6	24,9	25,6	+1,3	+0,7
Частка суб'єктів МСП у загальній чисельності суб'єктів господарювання %	93,7	94,7	94,5	+1,0	-0,2
Кількість суб'єктів господарювання на 1 тис. населення, тис.од./1 тис.осіб	11,1	11,6	11,9	+0,5	+0,3
Кількість МСП на 1 тис. населення, тис.од./1 тис. осіб	10,4	10,9	11,2	+0,6	+0,2
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	48627,9	56884,9	68942,7	+8257,0	+12057,8-
Обсяг реалізованої пром. продукції, млн. грн.	10972,5	15463,9	16503,7	+4491,4	+1039,8
Обсяг реалізованої продукції на 1 тис. населення, млн.грн. / тис. осіб	214,1	250,2	228,6	+30,0	+51,4-
Обсяг реалізованої промислової продукції на 1 тис. населення, млн. грн. / тис. осіб	48,3	68,0	72,2	+19,7	+4,2
Частка підприємців, які позитивно оцінюють бізнес-клімат в громаді, %	Позитивно – 75,5% Добре – 43,7%				

З метою визначення пріоритетних напрямків та заходів здійснення структурної корекції економіки Тернопільської МТГ та оцінки результативності діяльності місцевих органів публічної влади проведено експертне опитування підприємців та жителів громади. В результаті такого оперативного соціологічного обстеження думки громадськості та бізнес-спільноти визначена пріоритетність проблем розвитку ТМТГ. Зокрема, респонденти відносили до найбільш гострих проблем розвитку наступні:

- повільне створення нових робочих місць, та одночасно, ненаповненість вакансій на промислових підприємствах;
- низькі темпи розвитку сучасних технологічних підприємств харчової та обробної промисловості та сільськогосподарського спрямування;
- розвиток соціальної сфери, в т.ч. вирішення проблем місцевого населення, інвалідів російсько-української війни, членів їх родин, та внутрішньо переміщених осіб;
- покращення якості життєвого міського середовища, та екологічного стану в громаді.

Рейтингова оцінка важливості заходів реалізації структурної корекції економіки Тернопільської МТГ за результатами експертного опитування представлені в табл. 2.3.

Рейтингова оцінка важливості заходів реалізації структурної корекції економіки Тернопільської міської територіальної громади

Заходи щодо покращення зайнятості населення						
	Розвиток малого та середнього бізнесу	Залучення інвесторів,	Залучення релокованих підприємств	Відновлення роботи великих підприємств	Профперіорієнтація населення	Створення нових підприємств
Заходи, спрямовані на покращення зайнятості населення	31 %	20 %	9 %	20 %	9%	11%
Заходи щодо пошуку інвестицій для створення нових робочих місць						
	Державні гарантії інвесторам	Створення СП	Вдосконалення нормативно-правової бази	Залучення підприємств з діаспори	Вдосконалення банківської системи	Популяризація потенціалу області
Шляхи залучення інвестицій для створення нових робочих місць	19 %	13 %	18 %	10 %	12 %	28 %

Саме на вирішення вказаних вище проблем та досягнення основної

мети структурного реформування економіки Тернопільської МТГ, а саме: на побудову ефективної, конкурентоспроможної, раціональної за структурою місцевої економіки та забезпечення зростання добробуту мешканців громади – спрямовані пріоритетні завдання діяльності органів місцевої влади.

Зокрема, Тернопільська МР досить активно використовує економічні та організаційні, програмно-проектні управлінські механізми та інструменти, що спрямовані на зниження рівня безробіття, підтримку працевлаштування ВПО; зростання добробуту, вирішення соціальних потреб різних категорій мешканців, перед усім тих, постраждав від повномасштабного вторгнення росії; підвищення якості життя через створення сприятливих протекціоністських передумов для інвестування пріоритетних галузей економіки; збільшення обсягів переробки на наявних потужностях сировини; розширення ринків збуту продукції на внутрішньому ринку та зростання міжрегіональних та міждержавних потоків і зв'язків; підтримку малого і середнього бізнесу; впровадження активних форм стимулювання зайнятості населення; розвиток транзитно-транспортного (через формування логістичних хабів) та туристично-рекреаційного потенціалу Тернопільської МТГ; формування нової якості та доступності послуг з освіти та охорони здоров'я, розвиток духовних та особистісних потреб, формування та розвиток національно-культурного та інноваційного середовища в громаді.

Виконання вище перелічених завдань, що постають в сучасних викликах децентралізаційної реформи (її як показує практика – часткового згорання) перед ОМС, сприятиме впровадженню структурних реформ у різних сферах місцевої економіки, та надасть можливість забезпечити комплексний структурно та ресурсно- виважений розвиток досліджуваної Тернопільської МТГ.

Забезпечення виконання завдань структурного корегування економіки Тернопільської МТГ передбачається досягати шляхом поетапного та якісного виконання пріоритетних завдань та заходів органами публічного управління,

у взаємодії з бізнес-структурами, інституціями громадських організацій, мешканцями територіальної громади .

Заходи включають удосконалення та формування механізмів, що сприятимуть поліпшенню інвестиційного клімату в громаді, результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання що працюють в громаді, розв'язанню проблемних питань економічного та соціального розвитку, у тому числі активізації розвитку реального сектору, детінізації економічних процесів, зменшення територіальних диспропорцій та дисбалансів у розвитку місцевої соціально-економічної системи .

Цікавим інформаційним документом, що створює умови для аналітичного обґрунтування моделі локальної структурної політики на рівні територіальної громади є «Локальний профіль малого та середнього бізнесу Тернопільської МТГ (2020-2022 рр.)» [20].

В межах опитування підприємці оцінили якість діяльності Тернопільської міської ради щодо підтримки підприємницького середовища громади.



Рис. Оцінка діяльності органів місцевого самоврядування громади

Резюмуючи дослідження визначимо, що створена Тернопільською міською радою та іншими органами публічного управління місцева політика щодо підтримки і розвитку підприємництва, здійснює досить ґрунтовний позитивний вплив на підприємницьке середовище в громаді; містить резерви для подальшого покращення організаційних та інституційних умов функціонування бізнесу, а у підсумку – посилення економічного потенціалу громади.

Основні напрямки та пріоритети структурного реформування та підвищення рівня розвитку Тернопільської МТГ зорієнтовані на комплекс спеціальних управлінських технологій, сукупності заходів щодо реформування реального сектору економіки, соціальної сфери, забезпечення безпеки, підтримки соціально-вразливих верств населення, створення умов для економічного зростання та сталого розвитку як в сучасних реаліях, так і в умовах повоєнного відновлення.

Зокрема, з огляду на стан та проблеми розвитку Тернопільської МТГ, пріоритетами в досягненні цілей структурної корекції її економіки мають бути:

- «переважаючий розвиток реального сектору економіки як основи соціального, на базисі, економічного зростання (відновлення промислового виробництва, стабілізації та раціоналізації структури агропромислового комплексу, проведення ефективної інноваційної та науково-технічної політики), орієнтація на збільшення обсягів і розширення складу перспективних технологій, що забезпечують більше зростання доданої вартості в ВРП;

- активізація розвитку наукомістких та високотехнологічних виробництв і створення умов для здійснення капіталовкладень у технологічне оновлення виробництва, що особливо важливо в умовах війни;

- підвищення якості функціонування інноваційної інфраструктури в регіоні, зокрема її наукомісткої складової, та підвищення капіталізації природних та історико-культурних цінностей регіону / громади;

- покращення інвестиційного клімату (як для внутрішніх, так і для іноземних інвесторів, які, на нашу думку, складатимуть основний пул донорів повоєнної відбудови регіональної та локальних економік) для підвищення ефективності місцевої економічної системи;
- розширення місткості внутрішнього споживчого ринку товарів та послуг;
- формування умов для активізації використання туристично-рекреаційного потенціалу громади» [54].

Висновки до розділу 2.

Забезпечення виконання завдань структурної корекції економіки Тернопільської МТГ передбачається шляхом поетапного та якісного виконання пріоритетних завдань та заходів органами виконавчої влади, ОМС, бізнес-структур, інших суб'єктів господарювання, що розвиваються на території громади, громадських організацій, наукової та експертної спільноти, мешканців територіальної громади.

Нераціональність, а почасти реформованість структури місцевої економічної системи обумовлена дією різноманітних чинників, реагування та адаптивне реагування на них повинно бути одним із стратегічних завдань місцевих органів публічного управління.

Розвиток підприємництва як інструменту реалізації регіональної / локальної структурної політики вказує на те, що для того, щоб фінансова, організаційна, освітня та консультативна підтримка підприємництва на місцевому рівні була ефективною, органам місцевого самоврядування необхідно:

- Розробити ефективні програми підтримки підприємництва, які враховують особливості територіальної громади та спрямовані на вирішення

конкретних проблем, які існують у МТГ, та відповідати потребам підприємців;

– Забезпечити підтримку МСБ шляхом створення сприятливого середовища для бізнесу, надання фінансової та організаційної підтримки тощо;

– Покращити інформованість місцевих підприємців про регіональні та цільові місцеві програми підтримки підприємництва (ветеранського, жіночого, молодіжного, соціального, та ін.), щоб мати можливість скористатися ними.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ В ЕКОНОМІЦІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Управління інвестиційною діяльністю як механізм структурних зрушень в економіці територіальної громади

Подолання структурних диспропорцій в розвитку економіки територій та громад, зокрема, Тернопільської МТГ, вимагає розробки активної структурної політики, яка була б спрямована на вирішення таких цільових орієнтирів:

- збалансований місцевий соціально-економічний розвиток, що ґрунтується на підтримці інноваційних та трудоміких галузей, від яких залежить розвиток реального сектору, та посилення потенціалу регіону;
- сталий розвиток громади для збереження можливостей її довгострокового суспільного відтворення через реалізацію інструментарію стратегування та програмування;
- конкурентний розвиток ТГ на основі забезпечення інноваційності бізнесу, формування високотехнологічного виробництва на основі використання можливостей освітньо-наукового ресурсу МТГ, активізації розвитку рекреаційно-туристичного та транзитного потенціалу громади.

Як свідчить практика успішних громад та дієвих ОМС, одним із найдієвіших механізмів реалізації структурної корекції економіки МТГ є активізація у ній інвестиційної діяльності, акумулювання та залучення інвестицій у пріоритетні сектори та галузі локальної (місцевої) економіки. Відповідно, ОМС повинні здійснювати заходи щодо управління інвестиційним потенціалом території та підвищення інвестиційної привабливості громади.

Для залучення інвестицій у територіальну громаду необхідно створювати належні умови для інвесторів. Це передбачає:

- формування сприятливого інвестиційного клімату, який включає такі умови, як захист прав власності, стабільність законодавства, прозора система оподаткування та розвинена інфраструктура;
- надання підтримки інвесторам, яка може включати надання інформації про можливості інвестування, консультацій та фінансової підтримки;
- покращення інформаційної доступності, що передбачає надання потенційним інвесторам інформації про можливості інвестування у територіальну громаду.

Для залучення інвестицій у ТГ необхідно розробляти та реалізовувати ефективні інвестиційні програми, що мають спрямовуватись на вирішення конкретних проблем, які існують у громаді, та відповідати потребам інвесторів, а у підсумку – досягати синергетичного ефекту та консенсусу цілей громади та бізнесу.

Тобто, інвестиційне забезпечення розвитку економіки МТГ є важливим завданням, яке має вирішуватися насамперед місцевими органами публічної влади. Для цього необхідно створювати сприятливі умови для інвесторів та шляхи залучення інвестиційних ресурсів з різноманітних джерел.

До прикладу, державні інвестиції у розвиток інфраструктури територіальної громади можуть створити нові можливості для бізнесу та сприяти розвитку туризму. Інвестиції приватних бізнес-структур у нові технології можуть підвищити конкурентоспроможність місцевих підприємств та створити нові робочі місця. Інвестиційні залучення іноземних інвесторів зможуть привнести в громаду нові технології та досвід, а також сприяти розвитку торгівлі та експорту.

Важливо зазначити, що інвестиції є лише одним із факторів економічного розвитку. Для того, щоб економіка територіальної громади розвивалася стійко та успішно, необхідно також створювати сприятливий бізнес-клімат, проводити ефективну економічну політику та розвивати людський капітал, тобто, створювати умови для перетворення МТГ в «поліус

зростання», функціонування котрого сприятиме також і оптимізації структури економічної системи МТГ.

Вважаємо що міська рада може скористатись методичним підходами до визначення рівня інвестиційної привабливості територіальної громади відповідно до «Методики визначенням Інвестиційного рейтингу регіонів України», затвердженої КМ України.

Цим документом, визначено укрупнені групи показників (на основі офіційних статистичних даних), які є базовими для розрахунку річного інтегрального рейтингу регіону / територіального утворення за певний період. Це групи параметрів, що характеризують: економічний розвиток ТГ; всі види інфраструктури; підприємництво та місцеву владу фінансовий сектор, а також людські ресурси.

Зокрема, на рівень інвестиційної привабливості територіальної громади впливає сукупність факторів, які ранжуються як жорсткі та м'які, і враховуються при визначенні індексу інвестиційної привабливості регіону / територіальної громади (табл.3.1.).

Слід наголосити, що оцінювання факторів, що вимірюються кількісними параметрами, здійснюється шляхом розрахунку інтегрального коефіцієнта інвестиційної привабливості. Для оцінювання ж факторів, що не фіксуються показниками офіційної статистики (такі як – вигідність економіко-географічного розташування ТГ, умови пільгового оподаткування, що пропонуються бізнесу ОМС, інвестиційні ризики), проводиться фахівцями процедура експертної оцінки з умовою наступного рейтингування.

Зокрема, для регіонів / територіальних громад, інтегральний коефіцієнт визначається на основі розрахунку груп узагальнюючих показників, за якими отримується певний усереднений рейтинг.

**Фактори впливу на інвестиційну привабливість територіальної
громади**

№	Група факторів	Складові факторів
1.	<i>Жорсткі фактори</i>	1. Природні ресурси (водні, земельні та інші) 2. Трудові ресурси: 2.1. Здоров'я 2.2. Доступність 2.3. Якість 3. Інноваційний потенціал 4. Географічне розташування 5. Споживчий сегмент 6. Бізнес-сегмент 7. Інфраструктура
2.	<i>М'які фактори</i>	8. Діловий клімат 9. Правила та процедури: 9.1. Ефективність державних органів 9.2. Адміністративні процедури 9.3. Дотримання прав власності 9.4. Корупція 9.5. Податки та збори 10. Відкритість влади 11. Діловий оптимізм 12. Успішний досвід

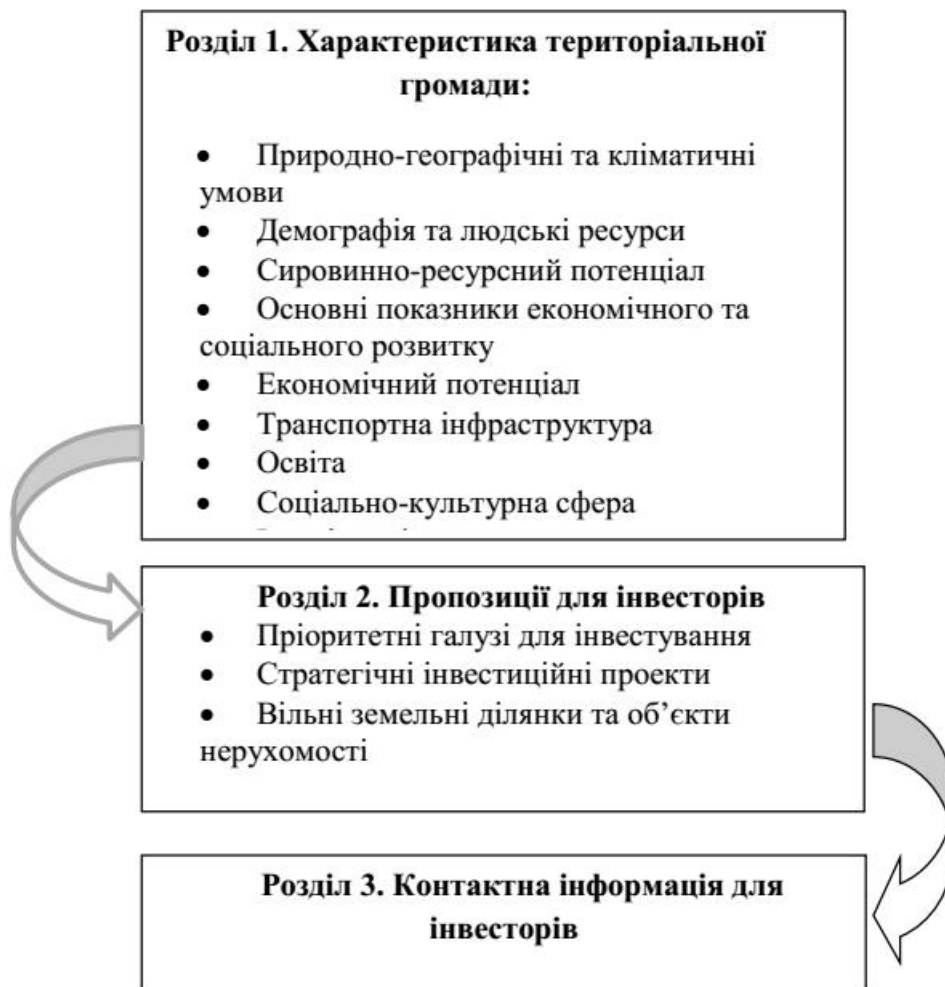
Розрахунки, здійснені згідно даної методики, показують рейтингове значення і, відповідно, найбільш інвестиційно привабливою буде та територіальна громада, розрахований інтегральний показник якої матиме більше значення, ніж по інших ТГ.

При чому привабливість МТГ може збільшуватись як за рахунок жорстких факторів (зокрема, характеристик робочої сили та трансферу інновацій), так і за рахунок м'яких (покращення якості адміністрування інвестиційного процесу, правового захисту прав власності, зменшення негативного впливу корупційних ризиків та ін.) факторів.

Грунтуючись на наведених вище методичних підходах, з метою підвищення рейтингу інвестиційної привабливості Тернопільської МТГ та

залучення інвестицій для структурної корекції економіки ТГ, доцільно використати такий новітній інструмент інвестиційного менеджменту, як розробка інвестиційного паспорту громади. До формування цього документу долучаються практично всі структурні підрозділи Тернопільської міської ради, що наділені повноваженнями управління в сфері місцевого розвитку.

Принципова структурна модель Інвестиційного паспорту Тернопільської МТМ представлена такими розділами (рис.):



Цей документ містить якісну, актуальну та вичерпну інформацію про конкурентні переваги, інвестиційні можливості ТГ, а також спрямований на розкриття і реалізацію її інвестиційного потенціалу. Він є не тільки джерелом інформації для бізнесу, але й дозволяє підвищувати інвестиційну

привабливість громади, є ефективним інструментом для налагодження ділових контактів з потенційними інвесторами, сприяє прийняттю позитивних рішень щодо інвестування на території ТГ, що призводить у перспективі до формування раціональної структури Тернопільської МТГ.

3.2. Програмно-цільові підходи до реалізації структурної політики територіальних громад

У період сучасного, надзвичайно складного розвитку регіонів та громад та їх повоєнної відбудови на перше місце для органів публічної влади виходять: проблема визначення пріоритетів та напрямків розвитку територіальних громад, що ґрунтується на урахуванні їх власного потенціалу; орієнтації на комплексний розвиток регіонального та локальних ринків; пошук «точок зростання» на рівні територій; обґрунтування дієвих інструментів їх розкриття та стимулювання розвитку, перед усім, в контексті структурного реформування економіки територіальних громад.

Саме тому, для вичленування «полюсів зростання» на регіональному / місцевому рівні, необхідним є розробка регіональних стратегій та програм, що містять заходи щодо активізації системи інструментів управлінського впливу інституцій публічної влади, реалізація яких стане критерієм ефективності удосконалення структури економіки територіальних громад в контексті забезпечення збалансованого розвитку регіонів.

Наукові розвідки в сфері публічного управління та адміністрування свідчать, що структурна політика територіальних громад - це набір дій, спрямованих на розвиток економіки громади, підвищення її конкурентоспроможності та створення умов для сталого розвитку.

В публічному управлінні виділяється два основних підходи до реалізації структурної політики територіальних громад: програмний та проєктний.

Перший підхід передбачає розробку та реалізацію комплексних програм, які спрямовані на вирішення конкретних проблем у розвитку економіки ТГ. Такі регіональні програми розробляються на основі стратегії розвитку громади та містять певні елементи:

Цілі – опис бажаного стану економіки громади після реалізації програми;

Завдання – конкретні кроки, що треба здійснити для досягнення цілей програми;

Заходи – чітко визначені дії та проєкти, які необхідно виконати для реалізації завдань програми;

Ресурсне забезпечення – кошти, обладнання, людські ресурси та інші організаційно-інформаційні ресурси, необхідні для реалізації програми.

Органам місцевої влади для ефективної реалізації програмного підходу до структурного реформування місцевої економіки необхідно забезпечити: а) кваліфіковану розробку програм, яка повинна здійснюватися фахівцями з досвідом у галузі структурної політики; б) наявність достатніх ресурсів для реалізації програм; в) контроль за виконанням регіональних програм з метою забезпечення їх ефективності.

Одночасно, проєктний підхід до реалізації структурної політики на рівні територіальних громад, передбачає здійснення конкретних проєктів, які вирішують ідентифіковані в програмах завдання в розвитку економіки громади в коротко- та середньо- строковій перспективах. Проєкти розробляються на основі програм, доповнюють їх та деталізують інструментарій досягнення цілей, та містять пріоритети, завдання, заходи та бюджет.

Переваги та недоліки вказаних підходів до реалізації політики структурних змін в економіці МТГ можна представити в табл..

Характеристика підходів до реалізації структурної політики в економіці територіальних громад

Підхід	Переваги	Недоліки
<i>Програмний підхід</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідність цілей і завдань програм стратегії розвитку громади • Комплексний підхід до вирішення проблем • Ефективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> • Тривалість розробки та реалізації програм • Ризик нереалізації програм у разі зміни пріоритетів
<i>Проектний підхід</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Швидкість розробки та реалізації проектів • Гнучкість проектів, яка дозволяє швидко реагувати на зміни • Ефективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> • Не завжди відповідність проектів стратегії розвитку громади • Розрізненість проектів, яка може ускладнювати їх координацію

Вибір підходу до реалізації структурної політики територіальних громад залежить від конкретних умов і потреб громади. Саме тому, прикладом застосування програмного підходу в досліджуваній Тернопільській МТГ може бути розробка програми розвитку малого та середнього підприємництва у громаді. Впровадження ж проектного підходу може розглядатись через реалізація проекту створення інноваційного центру у громаді.

Досить дієвим документом щодо обґрунтування заходів впливу на зміну структури економіки ТГ вважаємо «Програму розвитку малого і середнього підприємництва на 2023-2024 роки» [33]. Згідно якої в Тернопільській МТГ буде здійснюватися комплекс стратегічних, тактичних та оперативних завдань та конкретних інвестиційних проектів.

«Метою Програми є створення сприятливого середовища ведення бізнесу способом реалізації заходів щодо покращення бізнес-клімату, розвитку бізнес-інфраструктури, послуг та кадрового потенціалу, доступу до фінансових ресурсів, формування підприємницької культури» [33].

Фінансування вказаної програми здійснюватиметься за рахунок коштів бюджету Тернопільської МТГ (табл.3.2., 3.3.)

Таблиця 3.2.

Ресурсне забезпечення Програми розвитку малого та середнього підприємництва у Тернопільській міській територіальній громаді

Обсяг коштів, які необхідно залучити на виконання Програми, тис.грн	Фінансування по роках		Всього витрат на виконання Програми, тис.грн
	2021	2022	
Обсяг фінансових ресурсів, всього в т.ч.	3525,0	3530,0	7055,0
бюджет громади	1079,2	1079,2	2158,4
інші джерела	2445,8	2450,8	4896,6

Таблиця 3.3.

Обсяг коштів, які необхідно залучити на виконання Програми, тис.грн	Фінансування по роках		Всього витрат на виконання Програми, тис.грн
	2023	2024	
Обсяг фінансових ресурсів, всього в т.ч.	2280,0	640,0	2920,0
бюджет громади	1640,0	640,0	2280,0
інші джерела	640,0	0,0	640,0

Для досягнення мети реалізації вказаної програми, зокрема, в аспекті сприяння структурним зрушенням в економіці Тернопільської МТГ, передбачається виконання наступних заходів: «актуалізація переліку регуляторних актів; координація діяльності інфраструктури підтримки підприємництва, інформаційне забезпечення; інвестиційна підтримка, ресурсне забезпечення; активізація самозайнятості населення; сприяння виходу на нові ринки; залучення окремих верств населення до підприємництва; розширення переліку електронних послуг; сприяння розвитку діалогу між бізнесом та владою; вдосконалення механізмів фінансової підтримки суб'єктів МСП, в тому числі релокованих; посилення

ринкових позицій та підтримка місцевих виробників; сприяння інтеграції МСП в контексті євроінтеграційних процесів; стимулювання створення нових робочих місць» [33].

Маркетинг на рівні ТГ може використовуватися для досягнення конкретних цілей удосконалення структури місцевої економіки, а саме для:

просування нових галузей економіки, які можуть забезпечити зростання та диверсифікацію економіки громади; (наприклад, туризму, інновацій, високих технологій тощо);

залучення інвестицій у розвиток економіки ТГ. Це може сприяти створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та ін.

формування сприятливого бізнес-клімату в громаді. Це може сприяти розвитку МСБ, а також привабливості великих компаній.

Використання маркетингу територій є ефективним інструментом для удосконалення структури економіки МТГ. Однак для досягнення успіху необхідно ретельно провести аналіз конкурентоспроможності території та розробити її ефективну маркетингову стратегію.

Висновки до розділу 3.

Для того, щоб територіальні громади могли розвиватися в умовах сталого збалансованого розвитку, необхідно впроваджувати такі управлінські процеси. Створення в Тернопільській МТГ регіональних кластерів, що в перспективі дозволить об'єднати обмежені фінансові можливості, ефективно використовувати наявні ресурси та потенціал регіонів та громад, а також створити перспективні точки зростання, які позитивно вплинуть на місцеву економіку та соціально-економічний розвиток громад. Сприяти концентрації фінансових ресурсів на реалізації пріоритетних інвестиційних проектів, що забезпечить ефективне використання коштів на розвиток територіальних громад.

Фінансування проектів, які мають стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, і є важливою складовою політики регіонального розвитку. До таких проектів належать: 1) розвиток комунальної інфраструктури, що дозволить забезпечити комфортне проживання населення, підвищити рівень санітарно-епідеміологічного благополуччя, а також сприятиме розвитку туризму та інвестиціям. 2) розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури, використання конкурентних переваг транспортних коридорів, що сприятиме розвитку логістики та сфери послуг; 3) розвиток інноваційного інфраструктурного потенціалу для забезпечення мешканців громади до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та мереж, а також сприятиме розвитку ІТ-бізнесу, створенню нових робочих місць, та забезпеченню росту місцевої економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження проблематики реалізації регіональної структурної політики та механізмів управління структурними змінами в економіці територіальної громади дозволило зробити такі висновки

Регіон або територіальна громада – це відкрита складна система, яка має свою внутрішню структуру, що характеризується стійкими взаємозв'язками між її елементами та зв'язками з іншими системами. Це об'єктивно обумовлює необхідність аналізу структури економіки регіону. Економіка регіону є складною системою, яка характеризується багаторівневою та різноаспектною структурою. Аналіз структури економіки регіону є основою для визначення пріоритетів та завдань структурної політики регіону, а також розробки та реалізації відповідних регіональних програм структурної перебудови економіки регіону.

Структурна політика держави – це комплекс заходів, спрямованих на зміни в структурі економіки. Вона спрямована на підтримку розвитку тих елементів економічної системи, які забезпечують економічне зростання та розв'язання актуальних проблем функціонування економіки.

Структурна політика держави може бути пасивною або активною. Пасивна політика передбачає створення умов для розвитку економіки, а активна – активне втручання держави в економіку з метою її структурних змін. У сучасних умовах активна структурна політика є найбільш ефективною, оскільки вона дозволяє швидко реагувати на виклики та загрози соціально-економічного розвитку.

"Структурна корекція" – це цілеспрямовані дії центральної і місцевої влади, спрямовані на зміни в структурі регіональної економіки. Ці зміни необхідні для того, щоб регіональна економіка була збалансованою і ефективно використовувала свій ресурсний потенціал.

У сучасних умовах розвитку економіки України та її регіонів головною метою структурної корекції економіки регіонів є забезпечення

збалансованого розвитку регіонів. Це означає, що структура економіки регіонів повинна бути такою, щоб вона дозволяла досягти найбільш динамічного, сталого і збалансованого розвитку регіонів.

Закони, наукові дослідження та світовий досвід дозволяють використовувати два методи структурної корекції регіональної економіки: пряме та непряме регулювання. Державна стратегія регіонального розвитку України до 2020 року передбачає застосування інтегрованого підходу до формування і реалізації регіональної політики, у тому числі структурної. Цей підхід передбачає поєднання таких складових: секторального, територіального та управлінського підходів.

Формування ефективного механізму структурної корекції регіональної економіки, який буде сприяти розвитку національної економіки, вимагає врахування особливостей розвитку кожного регіону. Тому формування та реалізація політики структурної корекції економіки регіонів повинні відповідати загальним цілям державної регіональної політики України.

У період повоєнної відбудови регіони повинні вирішити такі завдання:

Визначити пріоритети та напрямки розвитку з урахуванням власних ресурсів та загальнонаціональних трендів. Спрямувати зусилля на розвиток внутрішнього ринку, як регіонального, так і загальнонаціонального. Знайти "точки зростання" на регіональному рівні та розробити ефективні інструменти для їх розвитку. Ці завдання є ключовими для успішної відбудови регіонів та забезпечення їх сталого розвитку в майбутньому.

Основними принципами реалізації структурної політики Тернопільської міської територіальної громади повинні бути:

Збалансований розвиток регіону, який передбачає економічне зростання, що ґрунтується на підтримці наукоємких галузей, розвитку зовнішньоекономічного потенціалу та збереження екологічного балансу.

Сталий розвиток регіону, який передбачає розробку спеціальних програм розвитку та збереження можливостей довгострокового відтворення регіональної економічної системи.

Конкурентний розвиток регіону, який передбачає поєднання соціальних, економічних та екологічних пріоритетів, забезпечення інноваційності економічних виробництв та розвиток рекреаційно-туристичного та транзитного потенціалу регіону.

Ці принципи є основою для розробки і реалізації ефективної структурної політики Тернопільської міської територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. URL : <http://www.dkrp.gov.ua/files/042dbf480c.doc>.
2. Біла С.О. Пріоритети структурної регіональної економічної політики в Україні : завдання регіонального вирівнювання та політика щодо проблемних регіонів / Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [Воротін В.Є., Жаліло Я.А., Біла С.О. та ін.] ; за заг. ред. В.Є.Воротіна, Я.А.Жаліла / Національний інститут стратегічних досліджень. К., 2010.
3. Біла С. Структурна політика в системі державного регулювання трансформаційної економіки: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2001. 408 с.
4. Бутко М.П. Регіональне управління : інноваційний підхід : навч. посібн. К.: Знання України, 2006. 560 с.
5. Варналій З.С. Інституційні засади та організаційні механізми політики регіонального розвитку : завдання реформ європейського зразка / *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Регіональна політика в Україні : сучасний стан та шляхи активізації* : [Зб. наук. пр.] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень Львів, 2014. Вип.3 (107) С.3-11.
6. Габрель М.С. Дослідження структурних зрушень в економіці Закарпатської області / М.С.Габрель // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Регіональна політика в Україні : сучасний стан та шляхи активізації* : [Зб. наук. пр.] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень . Львів, 2014. Вип. 3 (107). С.133-144.
7. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання / Геєць В.М. К. : Інститут економічного прогнозування, 2000. 344 с.
8. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <http://www.gov.ua>
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №

695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

11. Дудкіна О.П. Регіональне управління : навч. посібник. Тернопіль: Вид-во "Астон", 2013 . 206 с.

12. Дудкіна О., Дудкін П. Структурне корегування економіки: цільові орієнтири та механізми забезпечення збалансованого розвитку територій / *Галицький економічний вісник*. 2018. URL [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3225/1/Дудкіна О..pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3225/1/Дудкіна%20О..pdf)

13. Єрґохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічні аспекти): наук. монографія / С.А. Єрґохін. К. : Світ знань, 2002. 528 с.

14. Жук В. Підвищення ефективності реалізації угод щодо регіонального розвитку між кабінетом Міністрів України та обласними радами / В.Жук [Електронний ресурс]. URL : old.niss.gov.ua/monitor/septem-ber09/18.htm.

15. Забарна Е. М., Щьокіна Є. Ю. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. *Modeling of the Regional Economy*. 2016. 1(27). С. 215-225

16. Коломицева О.В. Важелі управлінської діяльності в забезпеченні оптимального регіонального. *Сталий розвиток України*. 2013. №1(18). С.143.

17. Концепція державної регіональної політики : Затверджено Указом Президента України від 25 травня 2001 року № 341/2001 URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>

18. Крючкова В.І. Структурні чинники розвитку економіки України : монографія / В.І. Крючкова. К. : Наукова думка, 2004. 319 с.

19. Куйбіда В. Нова державна регіональна політика. К. : Крамар, 2009. 232 с.

20. Локальний профіль МСП Тернопільської міської територіальної громади (2020-2022 роки) URL: <https://ternopilcity.gov.ua/app9/lokalniy-profil-msp-tmg-QRkod.pdf>

21. Луцків О.М. Інституційне середовище регіональної структурної

політики . *Регіональна економіка*. 2014. №3(73). С. 38.

22. Марачов В. Малий бізнес у регіоні: реалії і соціально-економічні партнерства. *Управління сучасним містом*. 2014. № 1. С. 120 -123.

23. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне і регіональне управління : навч. метод.коплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2020. 286 с.

24. Мокій А. Проблеми структурних та інституційних змін на регіональному рівні // *Державна регіональна політика України : особливості та стратегічні пріоритети* ; за ред. З.С. Варналія. К. : НІСД, 2007. С. 197-223.

25. Національна економіка : навч. посіб./ А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович; за ред А.Ф. Мельник. К.: Знання, 2011. 463 с.

26. Національні проекти в новій економічній моделі України/ URL: www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/0617_-text.pdf

27. Національні проекти в стратегії економічної модернізації України ; за ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2013. 57 с.

28. Небава М. І., Ткачук Л. М. Управління регіональним розвитком. Електронний навчальний посібник. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/

29. План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2021 роки URL : https://drive.google.com/file/d/1qsUrWssTmp6jBsFNaCks3II3gn_Ljq15/view

30. Папп В.В. Структурування економіки в регіональних суспільних системах : теорія, методологія, практика Папп В.В. Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів, 2017, 71 с.

31. Попадинець Н. М. Суть механізму реалізації регіональної структурної політики // *Регіональна економіка*. 2020. №3. С. 49.

32. Програма розвитку малого та середнього підприємництва на 2022-2023 роки Тернопільської міської територіальної громади URL: <https://ternopilcity.gov.ua/ekonomika/pidpriemnistvo/programa-rozvitku-malogo-ta-serednogo-pidpriemnistva-v-mternopoli-ta-zviti-pro-vikonannya/64581.html>

33. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=-1087.461.0>.
34. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV // Відомості Верховної Ради України. 2004. № 25. Ст.352.
35. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5.02.2015р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
36. Про затвердження стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» : постанова КМУ від 08.08.2014 р. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
37. Про інвестиційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
38. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21.05.1997 р. URL : // <http://zakon.nau.ua>.
39. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. URL : // <http://zakon.nau.ua>.
40. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
41. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України № 2850-IV від 08.09.2005р. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=2850-15>.
42. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва ; за ред. В.А. Рача. К. : К.І.С., 2019. 276 с.
43. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2014. 512 с.
44. Регіональна політика Європейського Союзу [Електронний ресурс] : підручник / /за ред. Віктора Чужикова. К.: КНЕУ, 2016. 495 URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/evrointegracii/Pidruchnuk_ERDM_2016.pdf
45. Соколенко С. Кластери (регіональні мережеві системи) – структура, перспективи, можливості / Соколенко С. *Економічні есе*. Випуск 2 (10) / Інститут реформ. К., 2021, С. 98-106.

46. Стеченко Д.М. Управління регіональним розвитком: навч. посібн. / Д.М. Стеченко. К.: КНЕУ, 2002. 116 с.
47. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : Монографія / За ред. А. І. Мокія, Т. Г. Васильціва. Львів : Ліга Прес, 2010. 488 с.
48. Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року. URL : <http://www.oda.te.gov.ua/economics>.
49. Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року. URL :<https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/plan-strategichnogo-rozvitku-mista-ternopolya-do-2025-roku/18938.html>
50. Структурні перетворення в Україні : передумови модернізації економіки / А. П. Павлюк, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська [та ін.]; за ред. Я. А.Жаліла. – К. : НІСД, 2012. – 104 с.
51. Структурні трансформації в національній економіці: проблеми діагностики та інституційного забезпечення: кол. монографія ; за ред. д-ра екон. н., проф. А.Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ. 532 с.
52. Тимченко О.І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України . *Ефективна економіка* № 6, 2015. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4135>
53. Управлінські матеріали Тернопільської міської територіальної громади. URL : <https://ternopilcity.gov.ua/>
54. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність / А.С. Філіпенко. К. : Знання, 2007. 670 с.
55. Чайківський Ю.Б. Структурна корекція економіки територіальної громади: проблеми та шляхи вирішення : матеріали доповіді Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів», Ч. 2. (Тернопіль, ЗУНУ, 4 травня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023, URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48284>
56. Чайківський Ю.Б. Підтримка підприємництва як інструмент структурного реформування економіки територіальної громади : матеріали

доповіді науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 24 листопада 2023 р.).

57. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: Крок. 2022. 252 с.

58. Щодо вдосконалення територіально-організаційних механізмів стимулювання інвестиційної діяльності в Україні : Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua>.

59. Щодо заходів стимулювання створення та функціонування індустріальних парків в Україні URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/1340/>.

60. Щодо моніторингу реалізації національних проектів. URL : [http://www.ukrproject.gov.ua /page/zvituvannya](http://www.ukrproject.gov.ua/page/zvituvannya).