

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«НОВІТНІ ІНСТРУМЕНТИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»




Студентка 2 курсу магістратури заочної  
форми навчання спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування» освітньо-  
професійної програми «Місьцеве  
самоврядування»  
Тарасюк Марія Дмитрівна

Науковий керівник  
к.е.н., доц. Берданова Ольга Володимирівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань  
Студентка \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
регіональної політики від «2» листопада 2023 р., протокол № 1/4

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного  
управління, професор  
Колтун Вікторія Семенівна 

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Тарасюк М.Д.* Новітні інструменти місцевого економічного розвитку. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Визначено наукові підходи дослідження проблематики економічного розвитку на місцевому рівні, систематизовано інструменти місцевого економічного розвитку. Ідентифіковано особливості та умови застосування інструментів місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації, а також охарактеризовано антикризові інструменти місцевого економічного розвитку у воєнний і післявоєнний період. Визначено потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері місцевого економічного розвитку у вітчизняну практику та розроблено комплексу заходів з підвищення ефективності застосування новітніх інструментів місцевого економічного розвитку.

*Ключові слова:* місцевий економічний розвиток, інструменти місцевого економічного розвитку, децентралізація, стейкхолдери місцевого економічного розвитку, об'єднана територіальна громада.

## ANNOTATION

*Tarasiuk M.D.* Modern tools of local economic development. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

Scientific approaches to the study of the problems of economic development at the local level have been determined, tools of local economic development have been

systematized. The peculiarities and conditions of application of local economic development tools in conditions of decentralization are identified, and the anti-crisis tools of local economic development in the war and post-war period are characterized as well. The potential of implementing foreign experience in the field of local economic development into domestic practice was determined, and a set of measures of increasing the effectiveness of modern tools of local economic development was developed.

*Keywords:* local economic development, instruments of local economic development, decentralization, stakeholders of local economic development, united territorial community.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Берданова О., Лендел М. Стимулювання економічного розвитку громад на основі логістичних проєктів. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матер. III Міжн. наук.-практ. конф (м.Миколаїв, 01–02 листопада 2023 р.). (у друці).

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	7
1.1. Наукові підходи дослідження проблематики економічного розвитку на місцевому рівні	7
1.1. Класифікація інструментів місцевого економічного розвитку	15
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	20
2.1. Інструменти місцевого економічного розвитку: особливості та умови застосування в умовах децентралізації	20
2.2. Характеристика антикризових інструментів місцевого економічного розвитку у воєнний і післявоєнний період	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	37
3.1. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері місцевого економічного розвитку у вітчизняну практику	37
3.2. Розробка комплексу заходів з підвищення ефективності застосування новітніх інструментів місцевого економічного розвитку	46
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	64

## ВСТУП

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка реалізувалась в Україні з 2014 року, забезпечила створення 1470 територіальних громад, а ключовими питаннями в управлінні громадою стали ідентифікація та ефективне використання активів громад, стимулювання місцевого економічного розвитку та нарощення соціального капіталу громад. Завдяки процесу децентралізації відбулося перетворення територіальних громад з об'єкта на суб'єкт управління, що дало змогу вибудовувати гнучкий індивідуальний вектор розвитку громади та вирішувати проблеми економічного, соціального, екологічного, інноваційного, інвестиційного та іншого характеру за рахунок використання дієвих механізмів та інструментів.

Повномасштабна війна, розгорнута Російською Федерацією після 24 лютого, внесла корективи у формування пріоритетів місцевого економічного розвитку. За підрахунками KSE Institute станом на 1.06.2023 р. загальна сума прямих задокументованих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад 150,5 млрд. дол. США, кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб станом на 1.09.2023 р. становить 4,96 млн. осіб (у той час як неофіційно – понад 7 млн. осіб). Війна поклала додаткову відповідальність на ті регіони, які географічно перебувають «в тилу» у частині забезпечення функціонування економіки, формування резервів, надання населенню послуг, підтримки критичної інфраструктури.

Сутність місцевого економічного розвитку та його ключові засади представлено у роботах таких вчених, як С. Біла, Г. Васильченко, М. Волосюк, Я. Жаліло, О. Шевченко, В. Романова, Н. Ходько, Л. Чорній та ін. Дослідженням інструментів МЕР займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як К. Бліщук, О. Демченко, А. Ковальова, С. Осадчук, К. МакМалін, А. Семюель, П. Годфрей та ін. Разом з тим, проблематика імплементації новітніх інструментів місцевого економічного розвитку є мало дослідженою, а відтак є актуальною особливо в умовах запровадженого в Україні воєнного стану.

Відтак, *метою кваліфікаційної магістерської роботи* є систематизація існуючих інструментів місцевого економічного розвитку та розробка шляхів підвищення ефективності застосування новітніх інструментів МЕР.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі *завдання*:

- визначити наукові підходи дослідження проблематики економічного розвитку на місцевому рівні;
- систематизувати інструменти місцевого економічного розвитку;
- ідентифікувати особливості та умови застосування інструментів місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації;
- охарактеризувати антикризові інструменти місцевого економічного розвитку у воєнний і післявоєнний період;
- оцінити потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері місцевого економічного розвитку у вітчизняну практику;
- розробити комплекс заходів з підвищення ефективності застосування новітніх інструментів місцевого економічного розвитку.

Об'єкт *кваліфікаційної магістерської роботи* – місцевий економічний розвиток. Предмет *кваліфікаційної магістерської роботи* – новітні інструменти місцевого економічного розвитку.

Теоретичну та методологічну основу дослідження сформували фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики місцевого економічного розвитку. У процесі вирішення цих завдань застосовувались такі методи: порівняння та узагальнення – для дослідження наукових підходів до визначення сутності місцевого економічного розвитку; науковий аналіз і синтез – для класифікації існуючих інструментів МЕР; статистичні – для встановлення динаміки основних соціально-економічних показників розвитку Мукачівської міської ТГ.

*Інформаційну базу дослідження* становлять чинні нормативно-правові акти, інформаційні дані Державної служби статистики України, Світової організації торгівлі, Конференції ООН з торгівлі та розвитку, Світового банку, Мукачівської міської ради, матеріали курсу «Створення інституцій місцевого економічного

розвитку громад» освітньої платформи Prometheus, що підтверджено сертифікатом від 18.07.2023 р. (Додаток А).

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних засад та розробленні практичних підходів до імплементації новітніх інструментів місцевого економічного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та рекомендацій у процесі впровадження новітніх інструментів МЕР, створення наукової основи та методологічного підґрунтя для розроблення програм соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Матеріали дослідження представлено на 63 аркушах, у 2 таблицях, на 4 рисунках та у 16 додатках. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Наукові підходи дослідження проблематики економічного розвитку на місцевому рівні

Регіональний економічний розвиток стає можливим за умов розвитку його територіальних компонент, а також за рахунок прогресивних змін у взаємозалежності та координації між регіоном і громадами. Задля чіткішого розуміння генезису зазначених процесів варто проаналізувати наукові концепції й теорії регіоналістики, в контексті яких сформувались наукові підходи до ідентифікації передумов та детермінант місцевого економічного розвитку (МЕР) [19, с.73; 48, с.31]:

- теорії розміщення виробництва (Й. Тюнен – концепція сільськогосподарського місцезоташування, А. Льош – теорія просторової організації, В. Лаунхард – концепція регіонального місцезоташування сільськогосподарського підприємства, А. Вебер – концепція промислового місцезоташування, В. Крісталер – теорія центральних місць);
- теорії регіональної спеціалізації та міжрегіональної торгівлі (А. Сміт – теорія абсолютних переваг, Д. Рікардо – теорія порівняльних переваг, Е. Хекшер, Б. Олін – концепція впливу співвідношення факторів виробництва на формування експортних та імпортних потоків в міжрегіональній торгівлі);
- теорії розміщення діяльності та просторової організації економіки (Т. Хегерстанд – концепція просторової дифузії інновацій, А. Скотт, Р. Волкер, М. Столкер – концепція регіонального життєвого циклу, Ф. Перру – теорія полюсів, М. Бандман – концепція формування територіально-виробничих комплексів);

- теорії регіонального розвитку в сучасних умовах господарювання (К. Гаус – теорія потенціалів, Г. Дейлі – концепція сталого розвитку, М. Портер – теорія кластеризації, Н. Лейпер – теорія дестинації).

Зазначені теорії економічної науки у частині розвитку регіонів обґрунтовані світовою економічною думкою формують методологічне підґрунтя досліджень сутності місцевого самоврядування, передумов його розвитку на рівні територіальної громади, актуальних векторів та інструментів забезпечення місцевого самоврядування, розуміння його як механізму забезпечення місцевого економічного розвитку.

МЕР почав формуватися на початку 50-х років ХХ ст. у таких країнах, як США, Канада та окремих європейських країнах, зокрема Польщі, Чехії, Німеччині, активно розповсюдившись в інших країнах у другій половині 70-х років як результат глобалізації світової економіки. Генезис місцевого економічного розвитку можна умовно розподілити на чотири періоди, які мають свої специфічні особливості (Додаток Б). Варто зазначити, що у міру розвитку МЕР на кожному наступному етапі спостерігалось посилення ролі та участі громади в процесі прийняття рішень щодо місцевого розвитку і розбудовою партнерських взаємозв'язків між державним, приватним та громадським секторами. Варто відзначити, що місцевий економічний розвиток пройшов низку етапів становлення й розвитку, однак його формування у глобалізованому світі спостерігається і нині.

Дослідження еволюції місцевого економічного розвитку (Додаток В) дозволило виявити, що в сучасних умовах розвиток громад повинен бути спрямований на досягнення збалансованості таких складових сталого розвитку, як економічна, екологічна й соціальна. Таку триєдність компонент сталого розвитку регіонів та міст зафіксовано в Ольборзькій хартії міст Європи, схваленою Конференцією, що відбулась в Данії 27 травня 1994 р. [15]. З огляду на те, що регіони й міста відрізняються одне від одного, вони повинні відшукати: «...свій власний шлях до сталого розвитку, використовуючи переваги та потенціал як основу для місцевих планів» [15].

Про сталість розвитку зазначено також у 9-му принципі Доброго врядування Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, рекомендованою до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, які відповідальні за питання місцевого та регіонального управління (м. Валенсія, 15-16 жовтня 2007 р.) [1].

В Україні МЕР започатковувався лише з 2014 р. і пов'язано з реформою децентралізації відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування, які знайшли втілення у державній Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади [46], законах України «Про співробітництво територіальних громад» [44], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [36], а також завдяки ухваленим змінам у Податковому [34] та Бюджетному [5] кодексах у частині фінансової децентралізації. Разом з тим, незважаючи на реформу децентралізації у вітчизняному законодавстві досі використовується термін «регіональний розвиток», а такі поняття як «місцевий розвиток» або «місцевий економічний розвиток» юридично не закріплені [37].

Дослідження існуючих трактувань поняття «місцевий економічний розвиток» як у документах міжнародних інституцій та організацій [60;63; 60;62], так і у роботах вітчизняних [2;18;32; 50] і зарубіжних науковців [24] засвідчив відсутність в науковій літературі універсального та загальноприйнятого визначення. Погоджуємось з думкою Н. Струк та С. Сюсько, що поняття МЕР є складним поліструктурним утворенням [50], а відтак виникає необхідність розглядати його з позицій територіального, діяльнісного, цільового, інституційного, ресурсного, соціального та процесного підходів.

Так, зокрема, Світовий банк визначає МЕР як: «процес, в якому громадськість, бізнес та партнери з неурядового сектору працюють колективно над формуванням кращих умов для економічного зростання і створення робочих місць, а метою місцевого економічного розвитку є покращення якості життя для всіх» [62]. У документах Програми ООН із населених пунктів (ООН-Хабітат) визначено: «МЕР – це процес співпраці місцевої громади з усіма секторами,

метою якої є стимулювання місцевої підприємницької ініціативи для забезпечення життєздатності та сталості місцевої економіки; це інструмент сприяння створенню нових робочих місць і покращенню якості життя всіх, зокрема бідних і маргінальних верств населення» [60]. У наведених трактуваннях зацентровано на різних цілях МЕР, однак спільним є те, що індикатором МЕР є зростання добробуту його мешканців та найбільш повне задоволення їх потреб, при цьому суб'єктом МЕР виступає уся територіальна громада.

Форум місцевого самоврядування Співдружності Націй визначає: «місцевий економічний розвиток – це процес, який об'єднує різних партнерів з однієї місцевості для спільної роботи з використанням ресурсів для сталого економічного зростання» [60]. Міжнародна організація праці (МОП) зазначає: «МЕР – це процес розвитку за участю всіх зацікавлених сторін, який заохочує встановлення партнерських зв'язків між ключовими приватними та державними партнерами на визначеній території і сприяє спільній розробці та реалізації єдиної стратегії розвитку через використання місцевих ресурсів і відносних переваг у глобальному контексті з кінцевою метою створення гідних робочих місць і стимулювання економічної діяльності» [63].

Експерт з питань розвитку бізнесу та демократичного врядування, (м.Едмонтон, Канада) К. МакМаллін, визначає: «МЕР – це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл» [24].

Колектив вітчизняних науковців Національного інституту стратегічних досліджень під керівництвом С. Білої у аналітичній доповіді «Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні» визначають: «МЕР – це діяльність підприємств, суб'єктів господарювання на території регіону, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямована на примноження економічних ресурсів громади, отримання позитивного соціально-економічного ефекту; стабільний місцевий економічний розвиток надає можливості працевлаштування економічно активного населення в регіоні, є основою для

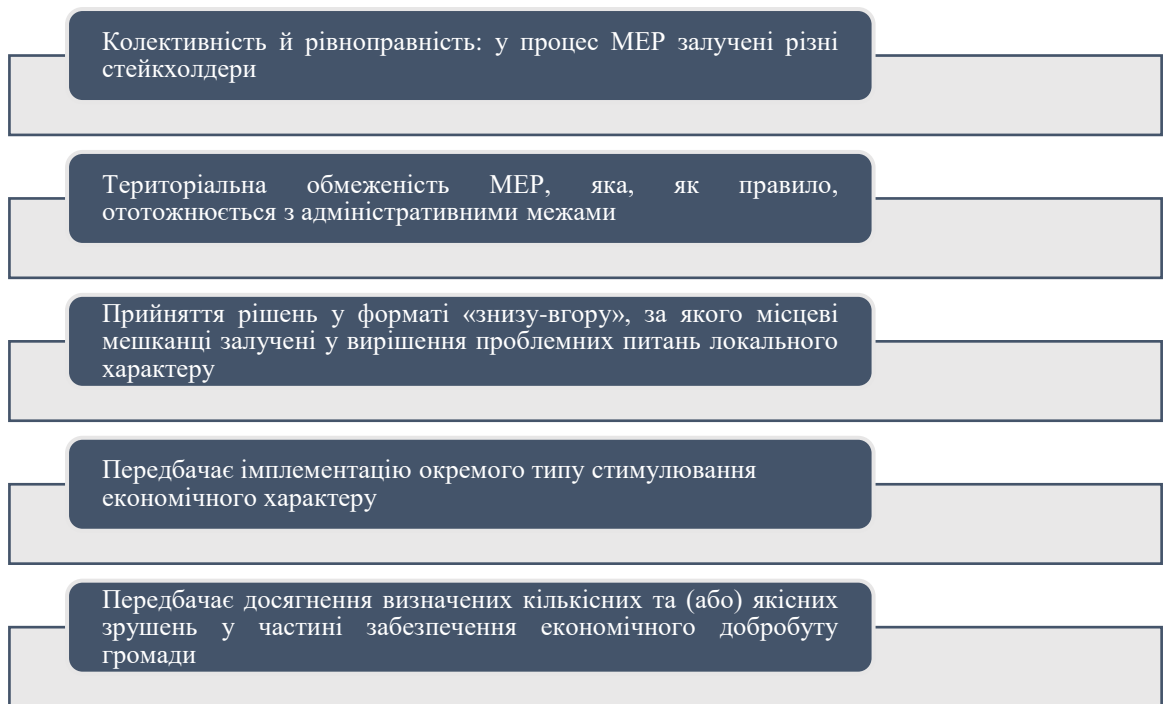
підвищення добробуту місцевих мешканців, сприяє підвищенню якості життя на всій території країни» [2, с. 4].

Г. Васильченко, І. Парасюк та Н. Єременко під поняттям МЕР розглядають: «процес стратегічного партнерства, який допомагає прискорити темп зростання продуктивності (ключова економічна мета), стимулюючи інвестиції в нові та наявні підприємства з високим потенціалом до зростання і створюючи такі місцеві факторні умови, які тривалий час сприяють цьому зростанню» [8, с.19]. Погоджуємось з думкою науковців, що МЕР орієнтований на зростання добробуту і допомагає закласти основи національного розвитку [8, с.20]. Заслуговує на увагу і позиція Дж. Едварда Треллера, що у основі всієї сутності МЕР лежить його контекст: «всі місцеві території чи юрисдикції не мають повної схожості в економічних, соціальних чи політичних аспектах, а відтак у численних заходів окремих муніципалітетів не може бути однакової мети, структури, діяльності чи підзвітності в рамках місцевого економічного розвитку» [28, с.17]. Разом з тим, вважаємо, що обмін досвідом з урахуванням середовища реалізації може бути ефективним заходом з підвищення ефективності МЕР.

Таким чином, незважаючи на наявність численних тлумачень поняття МЕР у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна відмітити очевидні спільні ключові характеристики (рис. 1.1).

На нашу думку, багатогранність місцевого економічного розвитку обумовлена також тим, що у цей процес повинні бути залучені фахівці різних видів діяльності (управління, економіка, екологія, соціологія, інженерія, демографія тощо) задля врахування позицій різних сторін під час прийняття рішень щодо розвитку територіальної громади.

Розробка політики МЕР ґрунтується на окремих теоретичних та практичних концепціях, що сформувались в окремих країнах світу та які детально систематизовано у Додатку Е.



**Рис. 1.1. Ключові характеристики місцевого економічного розвитку**

Джерело: побудовано автором за даними [28].

Водночас слід відмітити, що протягом останніх років набуває поширення концепція МЕР на основі децентралізації з високим рівнем місцевої автономії, зміщенням акценту з національної на регіональну або місцеву політику. Відтак, можна стверджувати, що децентралізація стала інструментом, який забезпечує фокусування уваги на вирішенні питань місцевого значення, ідентифікацію та використання конкурентних переваг територій, а також формує підґрунтя для вибору базової моделі розвитку. У рамках концепції МЕР на основі децентралізації передбачено наступне [27, с.25]:

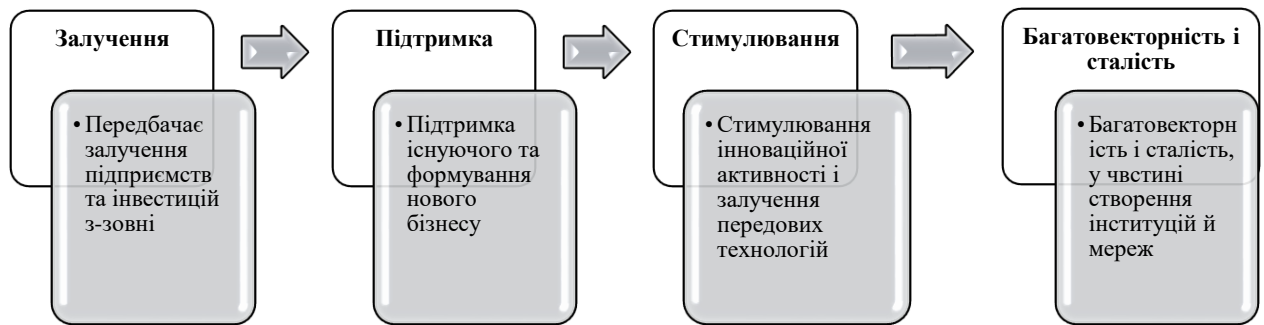
- формування спільної візії органів публічної влади, бізнесу й громадськості щодо розвитку громади, ідентифікація векторів економічного зростання на довгострокову перспективу та вироблення відповідних стратегій розвитку;
- імплементація системного підходу до ідентифікації проблем і формування завдань, які має бути вирішено на місцевому рівні;
- налагодження співпраці органів публічної влади, громадян і бізнесу у частині активізації місцевої ініціативи, залучення й оптимального використання наявних ресурсів;

- впровадження принципів відкритості, прозорості та публічності щодо ухвалення рішень у частині залучення механізмів, інструментів, ринкових й адміністративних важелів економічного розвитку на місцевому рівні;
- формування партнерств та налагодження міжмуніципального співробітництва шляхом розширення простору впливу міста;
- формування та реалізація спільних проєктів з метою забезпечення зростання конкурентоспроможності територій (зокрема, через такі інструменти, як транспортні коридори, кластери, індустріальні і технологічні парки тощо).

Погоджуємось з позицією авторів видання «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування», що: «успіх МЕР у значній мірі залежить від спроможності місцевих органів влади координувати процес реалізації місцевого потенціалу, регулювати й стимулювати господарську діяльність на відповідній території, що стає можливим лише за умови наявності відповідних повноважень, ресурсів та інституційного забезпечення» [27, с.25].

Що стосується загальних керівних принципів МЕР, то варто відмітити, що окремі з них впливають із характерних особливостей МЕР, у той час як інші пов'язані із його адаптацією та імплементацією (Додаток Є). У цілому ці принципи свідчать про те, що місцевий економічний розвиток слід розглядати значно ширше, аніж розвиток приватного сектора, збільшення доходів чи економічне зростання. Грунтуючись на місцевому діалозі, місцевий економічний розвиток об'єднує людей та їхні ресурси задля покращення можливостей і добробуту, забезпечення кращої якості життя сталому майбутньому.

Компаративний аналіз пріоритетів у політиці МЕР окремих міст Західної Європи та Америки дозволив ідентифікувати ключові вектори їх трансформації (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Трансформація векторів місцевого економічного розвитку**

Джерело: побудовано автором за даними [27, с.17].

Цілі МЕР можна досягнути внаслідок підтримки або створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності чи створення умов для економічного зростання. МЕР відбувається завдяки заохоченню підприємницької ініціативи, ефективному використанню місцевих ресурсів, створенню нових робочих місць, розширенню податкової бази місцевих бюджетів тощо [27]. Ключовою особливістю МЕР є використання потенціалу місцевих людських, фінансових, інституційних і фізичних ресурсів, їх зосередження на підтримці місцевих ініціатив у процесі розвитку задля розширення сфери зайнятості та стимулювання економічної активності.

Аналіз змістовного наповнення існуючих визначень дозволив дійти висновку, що МЕР передбачає не лише розвиток місцевого бізнесу та зростання якості життя громадян, але й охоплює ефективну комунікацію і діалог на місцевому рівні, а також об'єднує людей і їх ресурси задля досягнення спільної мети.

Таким чином, дослідження наукових підходів до розуміння сутності МЕР дозволило сформулювати висновок, що місцевий розвиток – це процес змін у територіальній громаді, який орієнтований на покращення якості життя на даному етапі та у майбутньому, це партнерство інтересів громади, суб'єктів підприємницької діяльності та ОМС задля підвищення добробуту кожного члена громади. Ключовими ознаками МЕР виступають: партнерство влади громади та бізнесу; спільна діяльність громади, яка одночасно виступає і суб'єктом МЕР; детермінантною розвитку виступають фактори місцевих конкурентних переваг;

драйвером розвитку територіальної громади є економіка; індикатором розвитку виступає рівень задоволення потреб членів громади, підвищення життєвого рівня населення, зростання стандартів життя.

## 1.2. Класифікація інструментів місцевого економічного розвитку

Проблематика забезпечення динамічного місцевого зростання та розвитку є одним з ключових пріоритетів діяльності ОМС. Для досягнення сформульованих завдань необхідно володіти певною системою знань у частині інструментарію місцевого економічного розвитку та вміти застосовувати їх на практиці. Н. Балдич, Н. Гринчук, Н. Ходько, Л. Чорній та Я. Глібщук у посібнику «МЕР: сучасні концепції, моделі та ресурси» під інструментами місцевого економічного розвитку розуміють проекти різного спрямування, які формують передумови розвитку місцевої економіки [27, с.7].

Фахівці НІСД зазначають: «до інструментів МЕР слід відносити стратегічне планування, формування місцевих бюджетів, муніципальне управління, використання фінансових інструментів розвитку приватного сектору, маркетинг території, залучення інвестицій, підтримка бізнесу, створення сприятливого бізнес-клімату, раціональне використання комунальної власності тощо» [2, с. 5].

У виданні підготовленому в рамках Проєкту USAID ПУЛЬС, зазначено, що інструменти планування моделей МЕР доцільно розподілити за компетентністю секторів: для влади, бізнесу, громади, у той час як реалізація інструментів МЕР спрямована на:

1. Підтримку та розвиток бізнесу: навчання, тренінги, консультації, супровід, спрощені умови отримання дозволів, система заохочень до започаткування бізнесу, формування центрів підтримки бізнесу.
2. Залучення зовнішніх ресурсів та стратегічних інвестицій: механізм започаткування бізнесу, дорожня карта інвестора, підготовка промислових

майданчиків, промислових територій, наявність фахівця, який супроводжуватиме інвестора, послідовна робота з донорами фінансових ресурсів.

3. Формування бренду громади за рахунок організації фестивалів, конкурсів, благоустрою місць відпочинку, розбудові дитячих майданчиків, створення місцевих міфів, промислових туристичних об'єктів тощо.

У посібнику «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики» [25] увесь спектр інструментів МЕР систематизовано за такими ознаками як: тип бізнесової діяльності та чинники ведення бізнесу (Додаток Ж).

*За типом бізнесової діяльності виділяють:*

- Підтримку існуючого бізнесу – інструменти, що забезпечують покращення якості робочих місць та підвищують рівень інноваційної активності бізнесу.
- Заохочення розвитку бізнесу – інструменти, що формують більш вигідні умови у частині започаткування бізнесу та збільшення кількості як підприємців, так і компаній.
- Залучення нового бізнесу та інвестицій – інструменти, що забезпечують вигідні умови економічного та інфраструктурного характеру задля релокації бізнесу на територію громади та залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів.

*За чинниками ведення бізнесу:*

- Розвиток людського капіталу – інструменти, що спрямовані на зростання професіоналізму трудових ресурсів, розвиток їх навичок і зменшення рівня міграції робочої сили.
- Привабливість території – інструменти, які орієнтовані на підвищення якості інфраструктурного забезпечення території та громадських просторів, а також охорону навколишнього середовища.
- Доступ до фінансових ресурсів – інструменти, що забезпечують загальнодоступність фінансування для існуючих суб'єктів господарювання на ринку.

В. Воробей, К. Кравчук, В. Крижанівський та Ю. Поліківська в рамках ресурсу ПРОРОЗВИТОК, розробленого PPV Knowledge Networks за підтримки програми консультацій ЄБРР [18] пропонують класифікувати інструменти МЕР за такими групами: підтримка бізнесу, людський капітал, привабливість територій, які детально проаналізовано у Додатку 3.

Під інструментами підтримки бізнесу слід розміти важелі, які забезпечують зростання чисельності суб'єктів господарювання, покращення якості робочих місць та підвищення інновативності економіки. До них відноситься: центр підтримки бізнесу; мікрокредитування; гарантії; гранти для бізнесу; агенції місцевого економічного розвитку; бізнес-інкубатор; центр трансферу технологій; індустриальний парк; технопарк; науково-технологічний парк тощо.

Інструменти розвитку людського капіталу спрямовані на зменшення рівня трудової міграції, підвищення кадрового професіоналізму, розвиток компетенцій та навичок різних демографічних груп. До них можна віднести наступне: мапа людського капіталу; проекти співпраці бізнесу та освіти; профорієнтаційні програми; підтримка зайнятості; неформальна освіта; програми інклюзивності; креативні та культурні індустрії; креативні простори; програми міжнародної співпраці; проєктний офіс.

Інструменти забезпечення привабливості територій орієнтовані на підвищення якості інфраструктурного забезпечення та громадських просторів, а також охорону довкілля. До них відносяться: кластери; міжрегіональні проєкти; державно-приватні партнерства; програма розвитку територій присутності бізнесу; центр залучення інвестицій; розвиток інфраструктурного забезпечення; промисл території; стратегія просторового розвитку; ревіталізація та рекультивация; якірні проєкти тощо.

Схожих підходів до класифікації дотримуються і автори монографії за редакцією А. Ковальнової, у якій представлена класифікація інструментів місцевого економічного розвитку у розрізі таких груп [1818, с.72-74]:

- 1) *Інструменти покращення якості життя*, спрямовані на зростання якості інфраструктурного забезпечення та просторів для громадськості, а також охорону навколишнього середовища. Дана група інструментів ототожнюється з групою інструментів «привабливість територій», запропонованою авторами видання [18].
- 2) *Інструменти підтримки підприємництва*, які спрямовані на підтримку розвитку місцевого бізнесу і залучення нового бізнесу.
- 3) *Інструменти підтримки працівників*, які спрямовані на забезпечення можливості для працевлаштування і розвитку робочої сили, зокрема шляхом надання якісної вищої й постійної професійної освіти, формування загальних та фахових компетенцій, які дозволять бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Заслуговує на увагу також дослідження Н. Булеци [4, с.18], у якому подана систематизація інструментарію МЕР в умовах фінансової децентралізації за такими ознаками, як організаційно-адміністративні, економічні (виробничі, фінансові, ринкові) та соціальні. Її особливість полягає у тому, що вона враховує у складі фінансових інструментів ключові бюджетні важелі що сприяють самодостатності регіонів та їх фінансовій спроможності, а також дає можливість формувати напрямки активізації регіонального соціально-економічного розвитку шляхом згладжування існуючих регіональних диспропорцій й територіальних дисбалансів.

На думку С. Осадчук: «інструменти місцевого економічного розвитку передбачають наступні напрямки: підтримка розвитку існуючого та створення нового місцевого бізнесу; залучення бізнесу та інвестицій на територію; розвиток інституцій з місцевого розвитку» [30, с.128]. Погоджуємось з позицією авторки, що важливою компонентною місцевого економічного розвитку є його інституційне забезпечення, у той час як успішність реалізації політики місцевого розвитку у значній мірі визначається рівнем наявних повноважень місцевих органів влади, а також системою балансу і розподілу повноважень між державним та місцевим органами влади [30, с.128].

Разом з тим, під забезпеченням місцевого економічного розвитку слід розуміти систему публічно-управлінських дій, заходів і рішень, які орієнтовані на підвищення рівня економічної активності та задоволення локальних (місцевих) інтересів [10, с.155]. На нашу думку, забезпечення місцевого економічного розвитку передбачає: формування необхідного для цього нормативно-правового поля; створення відповідних інституцій на центральному, регіональному та місцевому рівнях; імплементацію механізмів врегулювання зобов'язань та інтересів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій та громадськості; впровадження інструментів МЕР, визначених законодавчо.

Таким чином, систематизація існуючих інструментів МЕР дозволила сформулювати висновок про існування значної кількості важелів впливу на економічний розвиток на місцевому рівні. На нашу думку, МЕР не повинен обмежуватися якимось одним виміром, а ініціативи у рамках місцевого економічного розвитку повинні бути цілеспрямованими, багатоплановими та спрямованими на вирішення значної кількості питань, пов'язаних із забезпеченням всебічного розвитку громади. Незважаючи на те, що місцевий розвиток повинен бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, він водночас має демонструвати певний позитивний ефект у короткостроковому періоді.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Інструменти місцевого економічного розвитку: особливості та умови застосування в умовах децентралізації

Мукачівська міська територіальна громада створена 4 липня 2019 р. і включає Ключарківський, Павшинський, Доробратівський, Завидівський, Дерценський, Залужанський, Новодавидківський, Лавківський старостинські округи з загальною чисельністю населення станом на 1 квітня 2023 р. - 92545 осіб (з них 86037 міське населення, 6508 – сільське населення).

Мукачівська міська рада Мукачівського району Закарпатської області – повноважний представник Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади. Статут Мукачівської міської ТГ [39] є основним локальним нормативно-правовим актом Мукачівської міської ТГ, що приймається Мукачівською міською радою від імені та в інтересах територіальної громади на основі Конституції України, Європейської хартії місцевого самоврядування [67], Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [42], інших нормативно-правових актів України з метою врахування особливостей національно-культурного, історичного, соціально-економічного характеру та здійснення місцевого самоврядування Мукачівською міською ТГ.

Планування місцевого економічного розвитку здійснюється у рамках затвердженої Стратегії розвитку Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади до 2027 року [40], а рішення щодо місцевого економічного розвитку приймаються в контексті операційних цілей та завдань визначеної стратегії. Варто зазначити, що планування МЕР орієнтоване на формулювання наскрізних цілей місцевого економічного розвитку за наступним алгоритмом: Стратегія розвитку громади [40] та План заходів з її реалізації [33] – Програма економічного і соціального розвитку Мукачівської міської територіальної

громади [47] – місцеві бюджетні та цільові програми. Такий підхід забезпечив можливість отримання наскрізної системи результатів – від стратегічних індикаторів (стратегічна компонента) до показників виконання бюджетних програм (ресурсна компонента).

Відповідно до нормативних документів, Стратегія розвитку Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади спрямована на: «покращення умов життя як мешканців міста Мукачево, так і сільських населених пунктів території громади, а також гостей, туристів, інвесторів через покращення бізнес-клімату, його туристичної і культурної привабливості, якості життя мешканців та системи надання публічних послуг. Основою для стратегії стали конкурентні переваги території, а також ті можливості, які відкриваються через зміни в його зовнішньому оточенні, зокрема приєднання сусідніх сільських рад в ході адміністративно-територіальної реформи в Україні» [40]. Структуру стратегічних, операційних цілей та завдань стратегії досліджуваної громади на період до 2027 року представлено у Додатку І.

Для досягнення зазначених у стратегії завдань формуються відповідні програми економічного і соціального розвитку в межах яких розробляються місцеві цільові та бюджетні програми. Так, зокрема можна виділити наступні: Програма благоустрою території Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 рр., Програма експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення на території Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 рр., Програма розвитку економічної, міжнародної та інвестиційної діяльності на 2022-2024 рр., Програма удосконалення цивільного захисту та оборонної роботи Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 рр., Програма розвитку туристичної галузі Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 рр., Програма впровадження молодіжної політики Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 рр. та інші.

Разом з тим, у процесі дослідження доцільно сфокусувати увагу на тих інструментах економічного розвитку, які забезпечили позитивну динаміку

соціально-економічних індикаторів розвитку громади, а також у певній мірі сприяли пом'якшенню негативних наслідків, зумовлених введенням військового стану. Аналіз імплементованих інструментів структуровано відповідно до класифікації інструментів МЕР, представлений у параграфі 1.2. кваліфікаційної магістерської роботи, а саме заходи з підтримки бізнесу, розвитку людського капіталу, забезпечення привабливості територій.

Протягом останніх років спостерігається незначне скорочення промислового потенціалу м. Мукачево, що зумовлено, у тому числі, зменшенням ПІ в економіку, зростанням чисельності збиткових суб'єктів господарювання. Разом з тим, можна відмітити тенденцію до зростання малого підприємництва, яке слід розглядати як невід'ємну компоненту економіки Мукачівської ОТ, яка у суттєвій мірі обумовлює темпи розвитку економіки, її структурну трансформацію, сприяє насиченню товарного ринку та ринку послуг. Відтак, за таких умов підвищується значимість сектору малого бізнесу як джерела надходжень до бюджету. Завдяки суб'єктам малого підприємництва зменшується тиск на місцевий бюджет, що обумовлено зменшенням витрат на соціальний захист безробітних.

Підвищення якості життя є похідним завданням усіх інших стратегічних цілей Стратегії розвитку Мукачівської ТГ, оскільки сприяє залученню інвестиційних та трудових ресурсів, інтелектуального капіталу, зростання чисельності гостей міста, як у розрізі відпочиваючих, так і туристів завдяки створенню для мешканців і гостей комфортних умов та безпеки проживання, роботи та відпочинку, а з іншого боку – гальмує міграцію робочої сили та відтік фінансового капіталу за кордон.

Ключові переваги у частині якості життя в Мукачівській ТГ характеризуються певними індикаторами, які, як показують статистичні дані, вищі за середні показники по області чи порівняно з містами-конкурентами. До таких індикаторів слід віднести, зокрема: середньомісячну заробітну плату, капітальні інвестиції у розрахунку на 1 особу, масштаби фінансової допомоги населенню у рамках різноманітних соціальних та медичних програм. Про

високий рівень якості життя у досліджуваній громаді свідчить також розгалужена мережа об'єктів соціальної інфраструктури, транспортна доступність між населеними пунктами, як у межах громади та і з іншими регіонами, у тому числі Європейського Союзу, міжетнічна та релігійна толерантність тощо.

Що стосується інфраструктурного розвитку громади, то він також визначений у пріоритетах Стратегії розвитку громади, оскільки нині в Україні реалізовується широке коло реформ орієнтованих на підвищення добробуту мешканців. При реалізації завдань у частині просторового розвитку громади враховуються такі аспекти, як транспорт, дорожнє покриття, зв'язок, ЖКГ як одні з найбільш значущих систем ефективного розвитку регіону.

У нинішніх умовах, незважаючи на умови воєнного стану, у м. Мукачево ці питання вирішуються достатньо ефективно, зокрема в частині транспортного забезпечення, ефективності роботи комунальних підприємств, що забезпечують життєздатність міста. Однак, потреба у суттєвому фінансуванні для модернізації інженерної інфраструктури, ремонту значної кількості доріг та вулиць, а також приєднання сільських населених пунктів, в яких відсутні мережі водопостачання, водовідведення та каналізації, низький рівень облаштування громадських просторів поставили перед Мукачівською ТГ ряд важливих завдань на найближчу перспективу.

Рішенням сесії міської ради від 25 квітня 2019 р. №1385 було створено комунальне некомерційне підприємство «Агенція розвитку» Мукачівської міської ради [45]. Відповідно до затвердженого статуту: «агенція розвитку створена з метою реалізації комплексної стратегії міського транспорту та просторового розвитку, надання аналітичної, дослідницької, експертної підтримки цьому процесу, реалізації програм та проєктів щодо стратегічного розвитку міста Мукачево, налагодження партнерських відносин з міжнародними організаціями, містами і країнами з метою залучення кращого іноземного та українського досвіду, знань, ресурсів для реалізації та фінансування цих програм та проєктів» [45].

Завданнями агенції розвитку є:

- забезпечення організаційної підтримки і координування зусиль, орієнтованих на затвердження і реалізацію стратегії інфраструктурного розвитку досліджуваної громади;
- проведення маркетингових та соціологічних досліджень з метою виявлення громадської думки, векторів розвитку територіальної громади м. Мукачево у цілому та окремих територій зокрема;
- представлення територіальної громади на різноманітних заходах як на рівні держави, так і за кордоном: конференціях, форумах, симпозіумах, виставках і ярмарках, партнерських мережах тощо;
- сприяння створенню сучасної інфраструктури в межах територіальної громади міста Мукачево, організація відбору ідей, проектів та концепцій для їх реалізації на території міста Мукачево, залучення або здійснення фінансової підтримки цих проектів;
- залучення зовнішніх, у тому числі міжнародних, фінансових ресурсів з метою фінансування програм просторового розвитку та місцевих інвестиційних проектів;
- розробка неформальної містобудівної документації, інвестиційних проектів, а також проведення консультацій щодо реалізації великих міських проектів;
- організація та проведення архітектурних та містобудівних конкурсів, семінарів, конференцій, тренінгів, воркшопів тощо (в тому числі міжнародних) з просторового розвитку територіальної громади міста Мукачево, урбаністики, урбандизайну тощо.

У результаті реорганізації Відділення соціальної допомоги вдома управління соціального захисту населення Мукачівської міської ради у 2021 р. було створено комунальну установу «Центр надання соціальних послуг Мукачівської міської ради», яка є закладом соціального захисту населення і проводить соціальну роботу та надає соціальні послуги особам (сім'ям), які

належать до вразливих груп населення та (або) перебувають у складних життєвих обставинах. Основними завданнями Центру є [22]:

- здійснення роботи соціально-профілактичного спрямування задля запобігання потраплянню в складні життєві обставини осіб (сімей), що відносяться до вразливих груп населення;

- надання особам (сім'ям) широкого комплексу соціальних послуг, яких вони потребують з метою мінімізації або подолання таких обставин.

Протягом 2022 р. співробітниками Центру особлива увага приділялась сім'ям з дітьми, які є вимушеними переселенцями у зв'язку з війною на території України та оселилися на території Мукачівської міської територіальної громади. Наданням соціальних послуг було задоволено потреби осіб/ сімей з дітьми: у психологічній, юридичній допомозі; сприянні у працевлаштуванні; сприянні у влаштуванні до закладів освіти; у організації лікування; у вирішенні житлово-побутових питань; у налагодженні зв'язків із членами сім'ї; у отриманні реєстрації за місцем проживання; у гуманітарній допомозі; у оформленні документів для призначення соціальних виплат тощо.

Для мешканців Мукачівської міської територіальної громади в м. Мукачево працює ММКП «Соціальна аптека», яка реалізовує ліки за мінімальною торговельною надбавкою та знижкою для власників «Картки мукачівця».

Туристична галузь є одним з стратегічних напрямів розвитку м. Мукачева, оскільки своєрідністю міста є унікальне поєднання природних умов, рекреаційних ресурсів та значною кількістю пам'яток історії, архітектури та культури. Окрім того, з огляду на особливості географічного розміщення, сприятливий клімат, розвинену готельну, транспортну, ресторанно-розважальну, фінансову та соціально-культурну інфраструктуру, місто має всі передумови для інтенсивного розвитку як внутрішнього, так і іноземного туризму.

З огляду на суттєвий внесок туристичної діяльності в економіку Мукачівської міської ТГ ще у 2004 р. було створено КП «Мукачівський міський туристично-інформаційний центр». Водночас з метою удосконалення та

розвитку туристичної інфраструктури у 2016 р. установу було реорганізовано і затверджено статут у новій редакції [49]. Першочергова функція установи полягає в наданні безкоштовних інформаційних послуг у частині розміщення об'єктів туристичного показу, засобів розміщення та харчування, дозвілля, транспорту, торговельних установ тощо. Туристично-інформаційний центр поширює серед гостей рекламно-інформаційну продукцію та здійснює реалізацію сувенірної продукції. Координаційні функції центру спрямовані на систематизацію інформації щодо взаємодії установ, які задовольняють туристичні запити туристів та гостей міста, а також ефективного промоушн місцевого туристичного продукту на всеукраїнських та міжнародних виставках та ярмарках. Мукачівський міський туристично-інформаційний центр - це одночасно і навчальний осередок, оскільки на його базі організують семінари, тренінги, презентації для потенційних учасників на ринку туристичних послуг. Крім того, установа веде дослідницьку роботу у частині ідентифікації стану та векторів розвитку туризму як на рівні міста, так і в районі; вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду формування туристично-інформаційних центрів; створення робочої групи з метою налагодження діяльності центру та суб'єктів господарської діяльності в туристичному секторі; створення оновленого каталогу туристичних підприємств, готелів, хостелів, закладів харчування, транспортних підприємств, музеїв, об'єктів рекреаційного спрямування, екскурсій та додаткових туристичних послуг з метою формування туристичного путівника по місту Мукачеву. Збільшенню туристичних потоків в громаду сприяє проведення ряду промоційних заходів.

Варто також відмітити і створення в місті Мукачево 22 серпня 2019 р. комунальної установи «Центр громадськості та національних культур» Мукачівської міської ради [21]. Діяльність закладу спрямована на: «розвиток громадянського суспільства та національних спільнот, задоволення культурних потреб та інтересів членів Мукачівської територіальної громади» [21]. Нині в межах закладу активно працюють представники громадських організацій та національно-культурних товариств м. Мукачево. Практично щодня на території

закладу відбуваються різноманітні творчі та інформаційні заходи, майстер-класи, семінари тощо. Мета діяльності центру:

- створення умов для самостійної творчості, дозвілля;
- формування громадської думки, духовного розвитку;
- задоволення суспільних, соціальних, культурних потреб членів

Мукачівської територіальної громади міста.

Для розвитку громади за останні роки впроваджено чимало електронних сервісів, зокрема: система електронного документообігу, електронна система охорони здоров'я, геоінформаційну систему, муніципальна картка мукачівця, програмне забезпечення для фінансового аналізу та бухгалтерського обліку. У 2020 р. створено веб-портал «Smart City» Мукачівської територіальної громади, завдяки якому реалізовується:

- інформаційно-аналітичний супровід діяльності;
- публічне оприлюднення інформації щодо діяльності;
- оперативне висвітлення подій та планів;
- інформування громадськості про програми місцевого розвитку;
- оприлюднення проєктів нормативно-правових актів з метою громадського обговорення;
- розміщення прийнятих правових-правових актів;
- зручний пошук інформації для громадян, суб'єктів бізнесу, органів влади та місцевого самоврядування;
- анонсування запланованих заходів;
- можливість комунікації з громадськістю.

Як наслідок, у жовтні 2020 р. на Kyiv Smart City Forum-2020 міжнародні та вітчизняні експерти відзначили місто Мукачево в номінаціях «Найкраще мобільне місто» та «Найкраще цифрове місто» з населенням до 100 тис. чоловік. Також у 2020 р. Міністерство цифрової трансформації проводило конкурс «Дієва громада», у якому взяли участь близько 700 міст та громад. За результатами проведення конкурсу Мукачево отримало перемогу у номінації «Розбудова цифрової громади» [66].

Мукачівська міська ТГ активно приймає участь у виконанні міжнародних проєктів, зокрема:

- взято участь в проєкті «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «ВзаємоДія» за підтримки USAID;
- виконано проєкт «Європейський тиждень мобільності – Карпатська мережа» в рамках програм EEA grants та Norway grants;
- виконано міні-проєкт в рамках Європейського тижня мобільності за підтримки Німецького товариства з міжнародного співробітництва GIZ;
- виконано проєкти в сфері туризму, водопостачання, водовідведення, впровадження альтернативних видів мобільності в рамках Програми транскордонного співробітництва ENI CBC Programme Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine;
- в місті виконано ряд заходів в рамках відзначення Дня Європи в Україні за підтримки Представництва ЄС в Україні.

Нині на етапі реалізації також перебувають і інші важливі міжнародні проєкти. Зокрема, проєкт «Лабораторії творчого діалогу в громадах» який реалізується Спілкою «Громадські ініціативи України» за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» у понад 100 громадах з 12 областей і є однією з перших ініціатив впровадження діалогового підходу в імплементації інструментарію участі на місцевому рівні [23]. На нашу думку, взаємопорозуміння, діалоговий підхід, згуртованість в межах громади є передумовою стійкості та витривалості в умовах війни, у тому числі інформаційної. Громади, які зуміють оперативно та ефективно залучити нових мешканців, отримають такі переваги, як: зменшення соціальної напруженості, зростання кадрового потенціалу, залучення додаткових ресурсів (матеріальних, фінансових, інвестиційних тощо), стійкість до потенційних конфліктів в контексті інформаційної війни. Опанувавши загальноновизнані в країнах ЄС процедури та практики у частині прийняття рішень на локальному рівні, Мукачівська громада зуміє забезпечити кращі вихідні умови для участі у програмах з повоєнного відновлення економіки України.

## 2.2. Характеристика антикризових інструментів місцевого економічного розвитку у воєнний і післявоєнний період

Повномасштабне вторгнення в Україну, що розпочалось 24 лютого 2022 р., зумовило формування нових викликів для органів місцевого самоврядування (ОМС) та для територіальних громад у цілому. Варто констатувати факт, що в перші дні війни на порядку денному перед ОМС постали нові завдання, вирішення яких ґрунтувалось переважно на ситуативному прийнятті рішень в силу об'єктивних причин. Водночас з часом метою діяльності ОМС стало відновлення місцевої економіки і забезпечення поступового переходу до досягнення окреслених стратегічних цілей соціально-економічного розвитку Мукачівської міської територіальної громади (рис. 2.1), зокрема через впровадження антикризових інструментів МЕР.

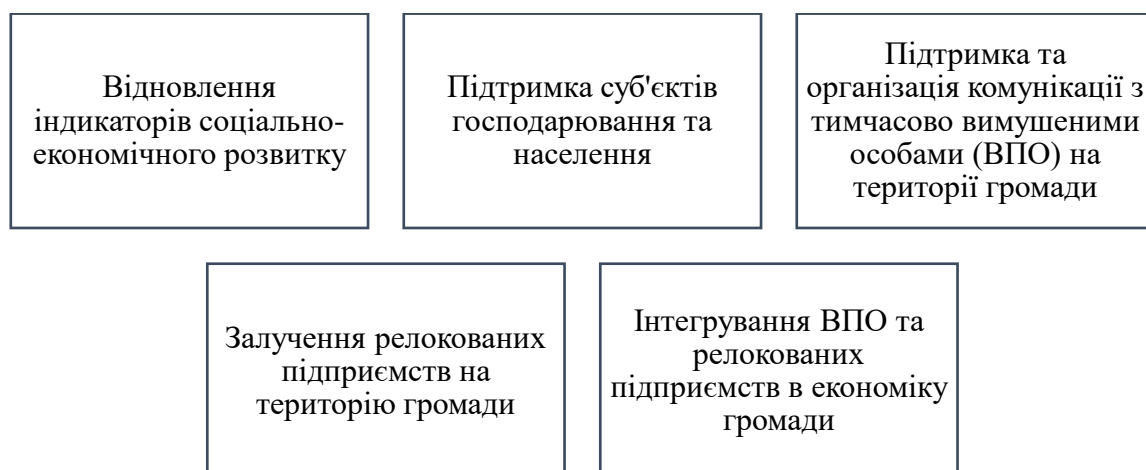


Рис. 2.1. Основні завдання органів місцевого самоврядування Мукачівської міської ТГ в умовах війни

Джерело: побудовано автором за даними [26]

З огляду на своє географічне розташування (близькість до кордону країн ЄС та географічна віддаленість від лінії бойових дій) з перших днів військового вторгнення на територію України, в Мукачівській міській територіальній громаді розпочалась злагоджена і координована діяльність у частині прийому ВПО. Так, зокрема в період за перший місяць війни в місті Мукачево було зареєстровано близько 22 тисячі ВПО, з них понад 6 тисяч дітей, що стало можливим у тому числі завдяки скоординованій роботі Центру надання

адміністративних послуг. З початку війни Мукачівський центр надання адміністративних послуг в цілодобовому режимі забезпечував консультування та надання адміністративних послуг ВПО. Як наслідок, Мукачівський ЦНАП зайняв 2 позицію в рейтингу Топ-5 центрів надання адміністративних послуг України за кількістю наданих послуг для ВПО.

Нині у Закарпатській області офіційно зареєстровано понад 147 тисяч ВПО, з них понад 39 тисяч – у Мукачеві [51]. На 01.08.2023 р. на територію громади релоковано загалом 52 суб'єкти господарювання різних видів економічної діяльності, з яких 5 суб'єктів - в галузі швейного виробництва, 21 - у сфері роздрібної та оптової торгівлі, 8 - в сфері інформаційних технологій, 18 - в інших галузях промислового виробництва та надання послуг. Значна кількість суб'єктів господарювання здійснила релокацію з м. Харків (ТОВ «Прайм Снек», ТОВ «Сімкорд», ТОВ «LEGIO», ТОВ «НОРИС», ТОВ «ФАВОРИТ 2014»), м. Київ (ТОВ «Аттекс Груп», ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛКОМ», ТОВ «Капелу»), м. Запоріжжя (ТОВ «Ч.Е-ІНДАСТРІ ГРУП»), м. Кривий Ріг (ПП «КРИВБАСТЕХ»)

Відтак, можемо відзначити, що сучасні умови війни зумовили появу нової категорії учасників процесу місцевого економічного розвитку в громадах – внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, а також формування нових форматів взаємодій і комунікаційних мереж. Крім того, зростання ролі безпекової детермінанти спричинило зміну інтересів стейкхолдерів МЕР (Додаток І).

З огляду на появу нової категорії учасників процесу МЕР зазнали змін і вектори взаємодії стейкхолдерів економічного розвитку, зокрема у частині взаємовідносин між місцевим бізнесом та релокованими підприємствами, місцевими жителями та ВПО, а також ОМС і регіональною владою щодо напрямків інтеграції і соціалізації в громаді (рис. 2.2).

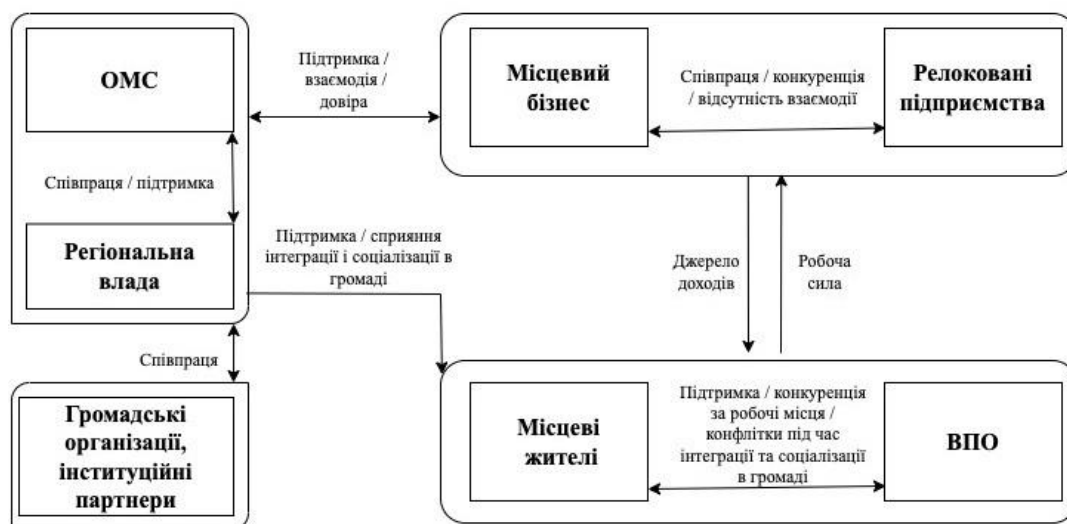


Рис. 2.2. Вектори взаємодії стейкхолдерів економічного розвитку Мукачівської міської ТГ

Джерело: побудовано автором за даними [26, с.7]

У результаті воєнних дій Мукачівська міська ТГ зіштовхнулась з необхідністю імплементації інструментарію МЕР, який може стимулювати розвиток економіки на засадах антикризового менеджменту, до яких можна віднести створення ІТ-кластера Закарпаття, створення бізнес-інкубатора, соціальна підтримка ВПО (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Характеристика окремих антикризових інструментів МЕР Мукачівської міської ТГ

Інструмент місцевого економічного розвитку	Особливості участі ОМС			Можливості імплементації								
				В умовах воєнного стану				В умовах післявоєнного відновлення				
	фінансовий	організаційний	супровідний	Населення		Бізнес		Населення		Бізнес		
ВПО				Міське	Релокований	Місцевий	ВПО	Міське	Релокований	Місцевий		
Кластер			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Бізнес-інкубатор		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Соціальна підтримка ВПО	+	+		+	+			+	+			

У квітні 2022 р. за ініціативою Закарпатської обласної військової адміністрації було сформовано ІТ-кластер Закарпаття (IT Cluster Transcarpathia),

засновниками якої стали 11 топ-менеджерів таких ІТ-компаній, як EPAM, SoftServe, Sigma, PettersonApps, Astound Commerce, Genesis, 4TEAM, Telesens, Intellias, SQUAD, CANFLY тощо.

До ключових переваг використання такого інструменту МЕР для Мукачівської міської ТГ слід віднести:

- зміцнення економіки громади шляхом організації комунікації і поглиблення співпраці між суб'єктами ІТ-сфери;
- диверсифікація економіки громади шляхом стимулювання суб'єктів господарювання в різних видах економічної діяльності, зокрема з огляду на потенціал їх залучення у формування кластеру;
- зростання кількості робочих місць в громаді;
- забезпечення усіх етапів виробництва товару (надання послуги) на території громади;
- наповнення місцевого ринку праці затребуваною кваліфікованою робочою силою шляхом співпраці закладів освіти та бізнесу.

На початку 2023 р. у Мукачеві стартувала бізнес-програма для молоді «Be aWARE про бізнес», спрямована на допомогу з відкриттям власної справи. Основна мета програми полягає у створенні success case започаткування соціально-орієнтованого бізнесу представниками молоді, які отримують підтримку на реалізацію власних ідей. Випускники бізнес-інкубатора отримують фінансову підтримку на реалізацію власних ідей, які за умовами проєкту, необхідно втілити на території міста Мукачево. Відповідно до вітчизняного законодавства бізнес-інкубатори віднесено до об'єктів інфраструктури підтримки МСБ, які можуть функціонувати у форматі підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності.

Провідну роль в інтегруванні ВПО в економічне життя Мукачівської міської ТГ відіграли інструменти соціальної підтримки, які слід розглядати як напрям діяльності ОМС, який набув особливої значимості в умовах повномасштабного вторгнення та, як результату, внутрішнього переміщення значної частки населення.

**Особливості окремих антикризових інструментів МЕР Мукачівської міської ТГ**

Назва	Ініціатор створення	Об'єкт впливу	Час реалізації	Джерела фінансування	Особливості впровадження
IT-кластер на Закарпатті	Закарпатська обласна військова адміністрація	IT-бізнес	2022 – по сьогоднішній день	Місцевий бюджет	Створення кластера забезпечило формування територіальних громад Закарпатської області як опорного пункту для релокації IT-підприємств. Нині IT-кластер нараховує понад 100 провідних компаній та понад 250 ФОП-ів. При цьому ОМС провадять активний супровід розвитку кластеру, зокрема у частині сприяння вирішенню проблемних питань реєстрації бізнесу, забезпечення доступу до мережі Інтернет, пошуку приміщень (офісних і житлових) тощо.
Be aWARE про бізнес	Мукачівська міська рада	Місцеве населення і ВПО віком від 22-35 років	2023-2024	Місцевий бюджет, грантові кошти	Являє собою програму розвитку соціального підприємництва серед молоді, з метою створення success case започаткування соціально-орієнтованого бізнесу представниками молоді, які у свою чергу отримують підтримку (менторську, юридичну та фінансову) на реалізацію власних ідей. Обов'язковою умовою участі в програмі є те, що реалізація ідеї має бути здійснена в м.Мукачево.
Інтеграційний хаб «Платформа спільних дій»	ГО «Маріупольська спілка молоді»	Місцеве населення і ВПО	2023 – по сьогоднішній день	Грантові кошти	На території хабу створено коворкінг-зону, простір дизайн-мислення, тренінгову залу, професійну студію звукозапису. Це сприятиме залученню ВПО до процесу обговорення та прийняття рішень у громаді.

Джерело: побудовано автором за даними [51; 53; 58]

Варто відмітити, що у сучасних умовах соціальна підтримка ВПО має не лише емпатійне підґрунтя, але і є передумовою:

- збереження позитивного соціального середовища (соціальна підтримка ВПО запобігає виникненню конфліктних ситуацій та зростанню соціальної напруженості в Мукачівській громаді);

- інтегрування ВПО в економіку Мукачівської громади (шляхом залучення ВПО на ринок праці, підтримку підприємницької активності ВПО, формування попиту на товари та послуги з боку ВПО тощо).

- Забезпечення соціальної підтримки ВПО та їх інтегрування в економіку.

Мукачівської міської ТГ здійснюється ОМС здебільшого у співпраці з регіональною владою та інституційними партнерами, серед яких громадські організації, благодійні фонди, соціальні підприємства, міжнародні організації та фонди.

Так, для прикладу, у відповідь на руйнівні наслідки повномасштабного вторгнення РФ в Україну ГО «Маріупольська спілка молоді», перемістивши свою громадську діяльність у Закарпатську область, за підтримки Європейського Союзу, Агентства ООН у справах біженців, Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні створила багатофункціональний простір (хаб) для мешканців громади. На базі хабу в партнерстві з ГО НЕЕКА відбуваються професійні тренінги та навчальні семінари для молоді. Хаб також став зручним майданчиком для створення спільних ініціатив серед представників місцевих і переміщених громад, приватного сектора та місцевої влади. Відтак, хаб сприяє просуванню соціальної згуртованості та прискорюватиме зростання і сталий розвиток м. Мукачево і прилеглих громад.

Крім того, у м. Мукачево створено Координаційну раду з питань внутрішньо переміщених осіб [52], завданням якої є співпраця Мукачівської ради з представниками ГО у частині забезпечення та захисту прав ВПО, їх інтеграції в життя Мукачівської громади; підготовка пропозицій щодо потенціалу підтримки ВПО за рахунок розроблення нових або внесення змін до

існуючих цільових програм; залучення внутрішньо переміщених осіб до ідентифікації та вирішення проблемних питань.

Для підтримки організації діяльності підприємців вимушено переміщених зі сходу та центру України у квітні 2022 р. в приміщенні міської ратуші було відкрито коворкінг-центр із забезпеченням безкоштовного доступу до мережі Інтернет. Крім цього, в приміщенні центру є можливість проведення ділових зустрічей (індивідуальних та групових), круглих столів, консультацій тощо з метою налагодження співпраці з місцевим бізнесом [6].

Через військову агресію РФ проти України та введенням воєнного стану на території України Міністерство розвитку громад і територій України прийняло соціальну урядову програму «Прихисток», яка являє собою проєкт із розміщення українців, які вимушені переїхати із зон бойових дій. На виконання Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб, затвердженим постановою КМУ від 19 березня 2022 № 333 (в редакції постанови КМУ від 23.05.2023 №521) [38], управлінням міського господарства Мукачівської міської ради в період з квітня по грудень 2022 року прийнято та оброблено заяви від 935 власників житла, які тимчасово розмістили за даний період 2 988 внутрішньо переміщених осіб.

Варто також відмітити факт, що протягом 2022 р. у місті було підписано 3 меморандуми про співпрацю, зокрема:

– 30 червня 2022 р. було затверджено меморандум про співпрацю місцевої влади з потенційними бізнес-партнерами у створенні Індустріального парку на території Мукачівської громади (що передбачає зведення сучасного виробничо-промислового комплексу із розвиненою інженерною і транспортною інфраструктурою, адміністративними й складськими приміщеннями, офісним центром та громадською забудовою; реалізація проєкту у подальшому надасть можливість забезпечити створення понад 2500 нових робочих місць) [7].

– 21 вересня 2022 р. затверджено меморандум про співпрацю між МФОЗНС «Регіон Карпат НЕЕКА» та Мукачівською міською радою задля консолідації зусиль, спрямованих на подолання гуманітарних наслідків збройної

агресії рф, формування передумов для підвищення життєстійкості та спроможності населення, що постраждало внаслідок збройної агресії, стимулювання участі постраждалих осіб у суспільному житті громади [17].

– 24 листопада 2022 р. затверджено меморандум про наміри та взаємодію щодо встановлення партнерства у проєкті «створення Центру укріплення сім'ї у місті Мукачєво» між МБО «БФ «СОС Дитячі Містечка» Україна та Мукачівською міською радою з метою створення центру соціальної підтримки дітей та їх родин та запровадження загальнодоступності соціальних послуг для дітей та їх родин, особливо для тих, які знаходяться у непростих життєвих обставинах в контексті забезпечення права дитини на сімейне виховання шляхом альтернативних форм влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування [17].

Таким чином, проведений аналіз засвідчив поступовий перехід від прийняття рішень органами місцевого самоврядування на основі екстреного реагування до сталого соціально-економічного розвитку та зростання Мукачівської міської ТГ через впровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку, які враховують потреби релокованих підприємств і ВПО.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

#### 3.1. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері місцевого економічного розвитку у вітчизняну практику

Компаративний аналіз пріоритетів, планів та сфер діяльності в місцевому економічному розвитку засвідчив суттєві відмінності в розрізі країн світу. Нинішня концепція забезпечення МЕР полягає у врахуванні економічних реалій глобалізації, збалансованості інтересів стейкхолдерів, плануванні і стратегічній орієнтованості ініціатив, відсутності уніфікації підходів до МЕР. З метою ідентифікації потенціалу імплементації зарубіжного досвіду у сфері місцевого економічного розвитку у вітчизняну практику варто дослідити досвід США, Канади та окремих європейських країн, оскільки історія їх економічного зростання – це еволюція удосконалення місцевого економічного розвитку.

У нинішніх умовах економіка США регулярно стикається з рецесіями, екстремальними кліматичними явищами природи, зривами ланцюгів постачання та іншими викликами, які непропорційно впливають на окремі місцеві економіки і ще більшою мірою випробовують здатність до адаптації і підтримки економічної стійкості у довгостроковому періоді. З огляду на це спостерігаються зміни у державній політиці у частині підтримки МЕР.

Слід відмітити, що політика забезпечення МЕР повинна виконувати дві ключові функції:

– органи місцевого самоврядування є важливими для реалізації національних програм економічного розвитку, оскільки державним інститутам у США не вистачає спроможності охопити реалізацію програм на усій території країни, а відтак вони повинні покладатися на місцеві органи влади для виконання багатьох заходів, які, як правило, включені до національних програм;

– органи місцевого самоврядування мають проводити свою політику економічного розвитку з урахуванням місцевого потенціалу, зокрема наявності і кваліфікації місцевої робочої сили, доступності інфраструктури, а також адміністративного та фінансового потенціалу та у той же час узгоджуватись з національною політикою.

З огляду на складність у виконанні вищенаведених завдань на практиці неможливо розробити єдиний механізм забезпечення економічного розвитку на місцевому рівні, який міг би бути апробований у будь-яких умовах. Чим точніше державна політика відповідає як національним пріоритетам, так і конкретним місцевим можливостям та викликам, тим більша ймовірність її успіху (Додаток К).

На державному рівні в США є чітке усвідомлення, що федеральний уряд відіграє вирішальну та унікальну роль у МЕР оскільки розробляє політики різного впливу на регіони країни на основі їх економічних реалій. Керівники державного та приватного секторів у багатьох регіонах США визначили унікальні можливості з високим потенціалом, а також прогалини в місцевій економіці, які їх стримують [59]. Їм потрібні адекватні ресурси для розвитку та поєднання своїх економічних та інших активів таким чином, щоб вивести їх на нову економічну траєкторію.

Значущим партнером для регіонів США виступає Адміністрація економічного розвитку (Economic Development Administration – EDA), яка «через Програму досліджень і національної технічної допомоги фінансує розробку та розповсюдження нових інструментів для практиків економічного розвитку та політиків, які можуть використовуватися для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку» [69]. Іншими словами, це єдина державна агенція, яка, маючи у своїй структурі шість регіональних офісів, зосереджена виключно на регіональному економічному розвитку, працює безпосередньо з громадами та регіонами з метою формування потенціалу для економічного розвитку з урахуванням умов і потреб місцевих підприємств.

EDA надає регіонам і громадам фінансову допомогу для економічного розвитку та заохочує інноваційну діяльність і підприємництво в найбільш оптимальний для них спосіб. В умовах сучасних викликів основні вектори та інструменти забезпечення регіонального економічного розвитку в США наведено у Додатку Л. Як бачимо, процеси реформування реформи зумовили розширення повноважень EDA у частині:

- відновлення регіональних економік, оскільки економіка США не є монолітною, а представлена системою регіональних економік;
- комплексного стратегування економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів, оскільки саме вони виступають центром конкуренції в умовах нової глобальної економіки.

З точки зору можливості запозичення досвіду доцільним є аналіз механізму МЕР у Канаді. Так, Конституція Канади розподіляє повноваження між федеральною та територіальними / провінційними юрисдикціями, а муніципалітети своєю чергою керуються законодавством територій / провінцій. Що стосується місцевого економічного розвитку, структура юрисдикцій є багаторівневою. У Канаді діяльність усіх трьох рівнів уряду має значний вплив на сприятливе середовище МЕР (Додаток М).

Основною частиною забезпечення МЕР є канадські агенції регіонального розвитку (RDA), діяльність спрямована на розвиток 7 територій Канади та процвітання місцевих громад. RDA тісно співпрацюють з підприємствами та інноваторами у своїх регіонах задля сприяння економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Фінансування ініціатив у регіонах відбувається за рахунок бюджетного Плану інновацій та навичок уряду Канади (Canada's Innovation and Skills Plan), частиною якого є RDA.

На думку експертів, в найближчому майбутньому спостерігатиметься тенденція до відмови від прямої підтримки окремих ініціатив з МЕР федеральним урядом Канади, а відтак уряди провінцій та окремі муніципалітети будуть вимушені покривати цей дефіцит. Як наслідок такої децентралізації матиме місце передача значної кількості обов'язків без відповідного

фінансування на нижчі рівні, що, найімовірніше, сприятиме формуванню партнерств (за участю державного, приватного та громадського секторів) з акцентом на утворення агломерацій під час реалізації провінціями та муніципалітетами заходів для зміцнення їх обмеженої ресурсної бази.

Важливість розуміння цих змін у федеральному та провінційному правовому середовищі полягає в тому, що це своєю чергою потребуватиме переосмислення канадськими муніципалітетами певних аспектів свого підходу до планування та програм МЕР з урахуванням наявності чи відсутності необхідної федеральної та провінційної підтримки. І незважаючи на тенденцію нарощення органами місцевого самоврядування повноважень у сфері економічного розвитку, серед канадських муніципалітетів досі спостерігаються суттєві відмінності у цьому аспекті. Така диференціація відображає еволюційний і волонтерський характер місцевого економічного розвитку як послуги органу місцевого самоврядування. Як правило, окремі муніципалітети не обов'язково відіграють активну роль у діяльності з МЕР, а ті, що відіграють, усе більше змушені здійснювати її з обмеженими ресурсами.

Для ідентифікації потенціалу імплементації в Україні потребує ґрунтовного аналізу і концепція економічної самодостатності (economic self-sufficiency), яка є концептуальним напрямом забезпечення МЕР територій Канади в сучасних умовах та полягає у:

- розумінні значущості місцевої економіки для громади;
- взаємозв'язку успіхів місцевих проєктів із потребами громади;
- використанні різних моделей економічного розвитку (ринкова економіка, соціальна економіка, циркулярна економіка, економіка громад тощо).

Таким чином, місцеві економіки намагаються універсалізувати достатній матеріальний рівень життя, який є водночас екологічно сталим у далекому майбутньому. Як тільки це буде досягнуто, подальше зростання матеріальних благ не буде економічним пріоритетом і потребуватиме свідомого стримування.

На думку А. Самюеля: «для індивідів та економік, які вже споживають надмірно, досягнення достатнього рівня означає не просто опір подальшому

зростанню, а спочатку вступ у фазу запланованого економічного спаду. Після досягнення стійкої достатності, процвітання слід шукати в різних нематеріальних формах благополуччя, таких як соціальні відносини, зв'язок з природою, громадська участь тощо. Немає обмежень для різноманітності якісного поліпшення життя в самодостатній економіці, але для досягнення стійкості матеріальні стандарти життя не повинні бути спрямовані на споживчий достаток, а лише на те, що є мінімально достатнім для повноцінного життя» [65, с.69]. Як правило, концепція економічної самодостатності території пов'язана з її сталим розвитком, а досягнення самодостатнього стану є бажаним з точки зору як екосистем, так і соціальних та економічних систем території.

Незважаючи на популярність, концепція економічної самодостатності була піддана критиці з огляду на труднощі у визначенні та оцінюванні [57]. Водночас ряд учених [66] ідентифікували детермінанти забезпечення економічної самодостатності територіальної громади, серед яких:

- нерухомі ресурси (природні ресурси, основні фонди, соціальна сфера);
- людські ресурси;
- комерційна інфраструктура;
- комунікаційна інфраструктура території;
- розвиток підприємницької діяльності та інших форм господарювання [66].

У своїй роботі «Економічна самодостатність територіальної громади як системна характеристика її саморозвитку» автори [66] запропонували використання узагальненого інтегрального індексу забезпечення економічної самодостатності територіальної громади на основі індексної моделі, що інкорпорує шість інтегральних показників забезпеченості територіальної громади.

На нашу думку, процес оцінювання економічної самодостатності територіальних громад може стати ефективним управлінським інструментом,

однак викликає сумніви можливість універсализації такої методики для всіх територіальних громад.

Заслуговує на увагу і концепція економічного самозабезпечення громади (economic self-reliance). Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR) зазначає: «самозабезпечення базується на сильних соціальних структурах і зростаючих рівнях економічної активності, а також на соціальних та економічних зв'язках жителів та біженців з місцевими громадами. Соціальна самозабезпеченість означає здатність громади функціонувати з певним рівнем згуртованості, соціальної відповідальності та взаємної залежності, приймати рішення, мобілізувати ресурси, розбудовувати та максимізувати міжособистісну здатність вирішувати проблеми та ініціативи для взаємної вигоди. Економічна самозабезпеченість базується на доступі до матеріальних і грошових активів і управлінні ними» [56].

Як зазначає П. Годфрай: «економічна самозабезпеченість представляє інший спосіб мислення про процеси та результати економічного розвитку. Ця концепція передбачає здатність накопичувати й утримувати економічні ресурси, що перевищують основні потреби громади» [68]. Відтак, економічно самозабезпечені громади характеризуються вищою стійкістю до негативних економічних подій.

Таким чином, можна стверджувати, що концепції економічної самодостатності і самозабезпеченості не передбачають ізоляції та винятково внутрішньої орієнтації МЕР, а характеризуються зменшенням залежності від державних дотацій, субвенцій, інших економік тощо. У той же час, на нашу думку, самодостатня громада повинна мати диверсифіковану та всеохоплюючу економічну структуру, що буде продукувати засоби виробництва та предмети споживання у кількості достатній для задоволення споживчого попиту і підвищення добробуту місцевих жителів.

На наш погляд, найбільш успішним досвідом побудови місцевого самоврядування та територіальних громад є приклад Польщі. Реформування системи місцевого самоврядування Польщі умовно розподіляють на два етапи –

з 1990 по 1998 роки та з 1999 р. і до нині. Його першу фазу характеризує етап інституалізації, який передбачав становлення нормативної бази, удосконалення територіальної структури й формування організаційної моделі. Окрім цього було сформульовано й законодавчо регламентовано керівні принципи взаємодії органів державної влади з ОМС. Інституціалізацію було розпочато з перегляду Конституції із закріпленням принципів демократії, верховенства права й громадянської свободи. На тлі цього ключовим стало впровадження принципу територіального самоуправління – фактично децентралізації. Закріплення правових норм, що регулюють діяльність місцевого самоврядування, відбулося у Законі «Про територіальне самоуправління» від 8.03.1990. Ключовою характеристикою самоуправління стало створення локального управління, базовою ланкою якого стала гміна.

Подальша демократизація місцевої влади і удосконалення територіального управління було здійснено 1 січня 1999 р., коли відбулося відновлення самоврядування у воєводствах і повітах шляхом обмеження влади державної адміністрації у воєводстві. На початку впровадження змін в адміністративно-територіальному устрої Польщі та у подальшому Європейський Союз значною мірою сприяв реалізації стратегічних цілей МЕР у тому числі шляхом фінансової допомоги.

Таким чином, концептуальна модель забезпечення МЕР в Республіці Польща (Додаток Н) – це децентралізована система розробки та реалізації державної регіональної політики, де ключову роль відіграють воєводські органи самоврядування із проактивною участю місцевих органів влади [69].

Як зазначено у Національній Стратегії регіонального розвитку-2030: «польські регіони відрізняються за своїм потенціалом, бар'єрами та викликами, з якими вони стикаються» [69]. Ця різноманітність означає відповідним чином адаптоване державне втручання.

На наш погляд, особливо актуальним для України є позитивний досвід функціонування у Республіці Польща сільських територіальних громад, адже,

пріоритетність розвитку сільських територіальних громад в Україні зумовлена ключовою значущістю сфери АПК для економіки України.

Варто також відмітити і необхідність дотримання керівних принципів успішного місцевого економічного розвитку, що особливо чітко прослідковується у містах, залежних від єдиної галузі, або у депресивних регіонах. Досвід таких міст, як Янгстаун (США), Бремен (Німеччина), Шеффілд (Сполучене Королівство), Сент-Етьєн (Франція), Турин (Італія), а також Баскського регіону в Іспанії (Модель Мондрагона) є яскравим прикладом ефективного впровадження інструментів МЕР у практику.

Таким чином, зарубіжний досвід забезпечення МЕР демонструє, що для України надзвичайно важливою є трансформація державної регіональної політики з метою розробки та реалізації програм повоєнного відновлення регіональних економік. Своєю чергою, органи місцевого самоврядування для виконання багатьох заходів, що включатимуть ці програми, мають, по-перше, сконцентрувати увагу на розробленні власної політики МЕР, яка відповідатиме та синхронізуватиметься з державною регіональною політикою повоєнного відновлення; по-друге, на основі аналізу та ретельної оцінки втрат (людських, економічних, соціальних), масштабів фізичного збитку інфраструктури та виробничих секторів визначити місцеві підходи та інструменти забезпечення економічного розвитку із урахуванням місцевих уявлень, ментально-культурних особливостей тощо.

Разом з тим, оцінюючи перспективи імплементації зарубіжного досвіду для підвищення ефективності використання інструментів МЕР варто враховувати і світовий досвід повоєнного відновлення міст. Реконструкція окремих міст після війни є компонентом системи колективного планування. Характеристики міста до катастрофи виступають ключовими детермінантами його майбутнього розвитку, а відтак повоєнна відбудова тісно взаємопов'язана з проблемами, що були притаманні регіону, – вразливістю, нестачею ресурсів, скороченням землі та економічних можливостей у поєднанні зі зростанням (або різким скороченням) населення, очікуваннями, безробіттям тощо. Знання

соціальних умов, особливостей розвитку у довоєнний період може дозволити прогнозувати та готуватися до подолання наслідків воєнних руйнувань у процесі відбудови.

Погоджуємось з думкою О. Герасімової [9], що проєкт повоєнної відбудови варто починати якомога раніше, не очікуючи завершення бойових дій. Політичні стимули домінували у стратегії повоєнної реконструкції Варшави після Другої світової війни. Відбудова Варшави також є вдалим прикладом стратегічного планування, що почалося ще під час фази бойових дій. Разом з тим, на нашу думку, плануванн повоєнної відбудови повинно супроводжуватись проведенням громадських слухань та врахуванням думок місцевих мешканців. Так, стратегія відбудови Ковентрі (Велика Британія) ґрунтувалася на ненадійних припущеннях щодо драйверів економічного зростання міста та соціальної поведінки його жителів. Переважання тогочасних підходів щодо створення монофункціонального зонування створило незручності для містян та поховало історичне минуле, що мало психологічну цінність для місцевих громад [9, с.290].

Окрім того, запорукою успіху у даному напрямку є єдність громади та візія розвитку, адже відсутність достатнього фінансування на початкових етапах може компенсуватись зусиллями громади, яка має чітку візію повоєнного відновлення міста. Прикладом такого відновлення є Дубровник (Хорватія), розбудова якого відбувалася з урахуванням економічного відновлення основних драйверів розвитку міста – дрібного бізнесу та туризму. Приклад відновлення Дубровника показує, що ініціативна громада за підтримки держави, що створює відповідне бізнес- та інституційне середовище, здатна проводити реконструкцію в умовах обмеженості коштів. Протилежним прикладом є відбудова Сараєва та Мостару, що відзначилася нераціональним використанням значних обсягів донорських коштів за відсутності єдності громади, що поглиблює етнічний та політичний розкол всередині громади та заважає сучасному оновленню цих міст.

Запорукою успішної реконструкції є наявність сильної команди фахівців, які здатні поєднати короткострокові завдання із відновлення у межах стратегічного планування розвитку міста. Керування реконструкцією міста,

розпорядження коштами інвесторів варто довірити місцевій владі, завдання держави при цьому полягає в забезпеченні інституціонального середовища для її реалізації.

### 3.2. Розробка комплексу заходів з підвищення ефективності застосування новітніх інструментів місцевого економічного розвитку

В умовах щоденної роботи громад над проблемами поточного життєзабезпечення вкрай важливо зуміти мобілізувати зусилля у громадах та переорієнтувати їх роботу на активізацію місцевого економічного розвитку. На нашу думку, в умовах економіки воєнного стану та в контексті післявоєнної відбудови України для Мукачівської міської ТГ доцільним є запровадження комплексу заходів задля підвищення ефективності застосування інструментів МЕР, які включають:

- створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього бізнесу;
- активізацію молодіжного підприємництва.

В рамках кваліфікаційної роботи запропоновано розробити програму сприяння розвитку малого і середнього підприємництва, яка включатиме такі напрямки, як: нормативно-правове регулювання, інвестиційна підтримка, навчання бізнесу та проєкти, бізнес-клімат та конкурентне середовище громади (Додаток О). Кожен з вищенаведених напрямків включає окремі сервіси, інструменти та цільові групи. На нашу думку, важливо також сформувати середовище довіри і налагодити комунікацію між бізнесом і державними та регіональними органами влади через прозорість пропонованих програм підтримки підприємництва.

В умовах воєнного стану, коли рівень безробіття зростає, показник офіційної зайнятості населення зменшується, бідність в південних та східних регіонах України зростає, а можливості працевлаштування і діяльності, що приносить стабільний дохід є вкрай обмеженими, вважаємо, що молодіжне

підприємництво можна розглядати як інструмент економічного відновлення повоєнної України (Додаток П). На нашу думку, молодіжне підприємництво має великий потенціал стимулювати та розвивати різні сфери життя громади, зокрема економіку, інновації, технології, формування спільноти тощо (рис. 3.1).

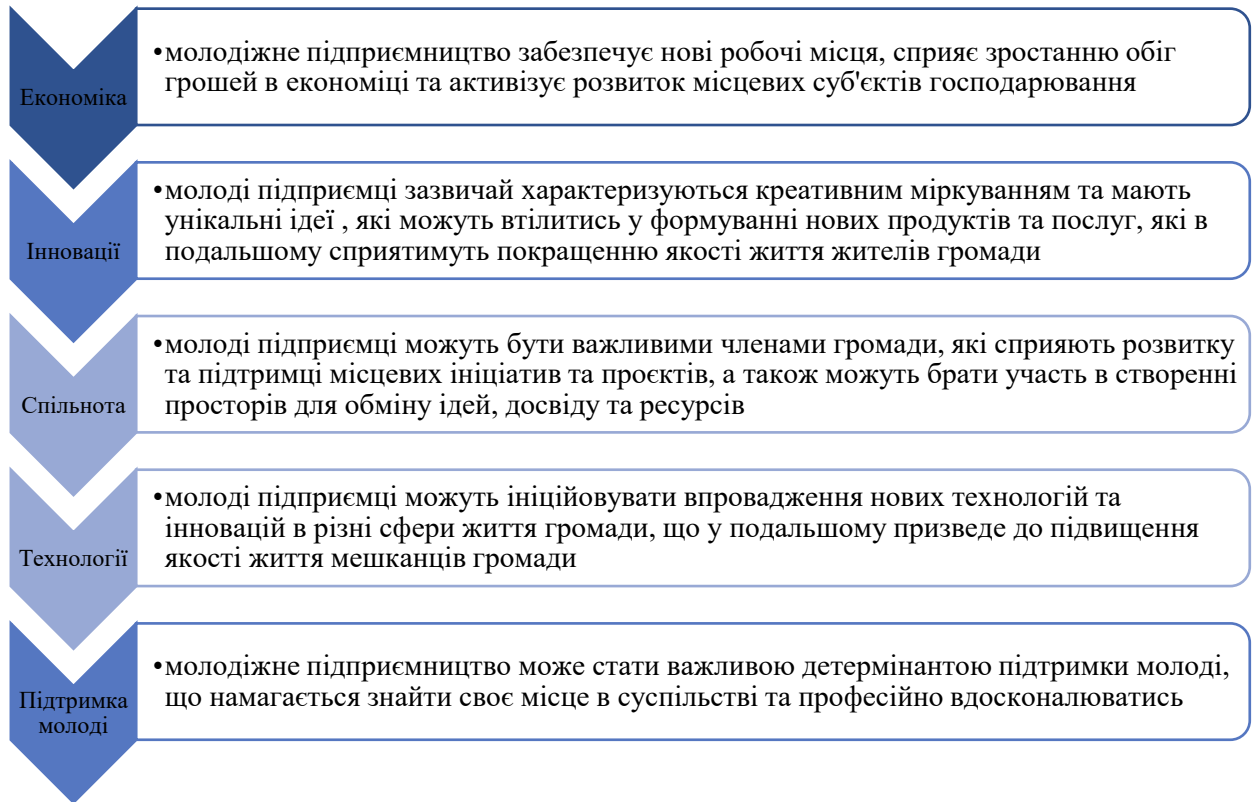


Рис. 3.1. Вектори впливу молодіжного підприємництва на окремі сфери життя Мукачівської міської ТГ

Джерело: побудовано автором.

Однак навіть враховуючи весь потенціал молодіжного підприємництва, його розвиток в громаді є доволі низьким та потребує сприяння з боку громади. Молоді люди стикаються з низкою проблем, через які значна частина молоді не допускає можливості підприємницької діяльності, а ті що наважились здебільшого отримують негативний досвід в підприємстві.

Серед основних проблем молодіжного підприємництва Мукачівської міської ТГ можна виділити:

- зниження інтересу молоді до підприємництва, через негативний досвід або недостатню проінформованість про підприємництво;
- відсутність необхідних знань та навичок підприємницької діяльності та попередніх розрахунків та підготовки до запуску підприємства;
- недостатній доступ до фінансових та інших ресурсів;
- складні процедури реєстрації та ліцензування;
- високий рівень відсоткових ставок у банках та низьку спроможність до кредитування;
- недостатня підтримка з боку держави та інших організацій.

Окрім того, варто відмітити і доволі високий потенціал застосування окремих новітніх інструментів МЕР для Мукачівської ТГ, особливо в умовах воєнного стану та в контексті повоєнного відновлення. До них зокрема можемо віднести індустріальний парк, револьверний фонд, а також інформаційний супровід і координація діяльності (табл. 3.1). Слід зазначити, що умовах війни індустріальні парки є ефективним інструментом активізації процесів релокації підприємств із прифронтових зон на територію Мукачівської громади. Задля залучення підприємств для участі в індустріальному парку реалізуються різні заходи та стимули, зокрема: пільги з податку на нерухомість, пільгові ставки земельного податку, знижені ставки орендної плати за землю, звільнення учасників індустріального парку від сплати земельного податку.

В умовах постійних загроз вітчизняній енергетичній системі набуває актуальності можливість використання револьверного фонду з метою фінансування програм підвищення енергоефективності та зменшення рівня енергозалежності у житлових будинках (у тому числі багатоквартирних та індивідуальних), та серед суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Що стосується інформаційного супроводу і координації діяльності, варто відмітити зростаючу значимість цього інструменту в умовах активної релокації бізнесу та внутрішнього переміщення значної кількості громадян та в контексті обмеження доступу до інформаційних ресурсів. В умовах сьогодення перед ОМС постало завдання щодо інформаційного супроводу ВПО, який передбачає збір,

систематизації та надання переміщеним особам комплексної інформації з усіх питань, які стосуються їх прав та можливостей (зокрема щодо численних грантових проєктів для ВПО), процедури пошуку зниклих, умов для отримання допомоги, вирішення проблемних питань з пошуку роботи та купівлі (найму) житла тощо.

Таблиця 3.1

**Потенціал застосування новітніх інструментів МЕР  
в Мукачівській міській ТГ**

Інструмент	Характер участі ОМС	Особливості застосування в умовах воєнного стану	Переваги імплементації
Індустріальний парк	– фінансовий; – організаційний; – супровідний.	Ефективний інструмент активізації релокації підприємств із прифронтових зон на територію Мукачівської міської ТГ	– зростання інвестиційної привабливості територіальної громади; – налагодження комунікації між ОМС та представниками бізнесу; – розвиток бізнес-середовища на місцевому рівні; – формування особливого інфраструктурного забезпечення визначеній території; – дієвий контроль за діяльністю підприємств в рамках індустріального парку.
Револьверний фонд	– фінансовий; – організаційний.	Дієвий інструмент фінансування заходів з підвищення енергоефективності й енергонезалежності в умовах постійно зростаючих загроз енергетичній системі	– орієнтація на стимулювання комунікації між ОМС та суб'єктами господарювання; – цільовий принцип надання позикових коштів; – чітко окреслені часові рамки використання позикових коштів та строк їх повернення; – активізація розвитку певної сфери, на підтримку якої зорієнтоване функціонування фонду; – умова співфінансування формує потенціал розширення фінансування для розвитку сфер, які є стратегічно важливими для громади.
Інформаційний супровід і координація діяльності	– організаційний; – супровідний.	В умовах обмеження доступу до інформації, є актуальним релокація бізнесу та внутрішнє переміщення великої кількості осіб, воно набуває особливого значення	– налагодження взаємодії із органами влади вищих рівнів, міжнародними організаціями, закордонними партнерами у частині соціального забезпечення ВПО та зміцнення безпеки громади; – забезпечення інформаційно-координаційного супроводу життєдіяльності мешканців громади, місцевого (зокрема малого та середнього) та релокованого бізнесу.

Джерело: побудовано автором.

Вирішення цього завдання передбачає постійну комунікацію із органами влади вищих рівнів, міжнародними фондами та організаціями, закордонними партнерами у частині соціального забезпечення ВПО та зміцнення безпеки Мукачівської міської ТГ.

Підвищення результативності інформаційного супроводу і координації діяльності можливе також за рахунок залучення інституцій підтримки бізнесу (центри залучення інвестицій тощо), послуги яких охоплюють територію громади.

З огляду на те, що місцева рада самостійно формує структуру виконавчих органів, вона може створити окремий підрозділ у формі інформаційних управлінь або підрозділів, прес-служби, прес-бюро, центру громадських зв'язків та ін. Якщо такого підрозділу не створено, функцію інформаційного супроводу зазвичай розділяють між окремими підрозділами в межах їх повноважень та сфери відповідальності.

До напрямків забезпечення загальнодоступності публічної інформації слід віднести систематичну та оперативну публікацію інформаційних матеріалів в офіційних виданнях, поширення інформації засобами масової комунікації та надання її усім зацікавленим сторонам. При цьому формами інформаційного супроводу ОМС може виступати робота з засобами масової інформації, налагодження комунікації з громадськими організаціями, публікація офіційної інформації, промоушн громади, наочне інформування та інформування через мережу Інтернет.

Проблематика провадження інформаційного супроводу і координації діяльності стейкхолдерів на рівні територіальної громади може регулюватися такими видами нормативно-правових актів, як статут, регламент ради, рішення ради, виконавчого комітету та розпорядження місцевого голови тощо.

Незважаючи на внесення війною коректив у процеси функціонування та розвитку Мукачівської міської ТГ, результати дослідження засвідчили, що громада продемонструвала вміння оперативно приймати управлінські рішення,

забезпечувати життєдіяльність місцевих жителів та ВПО, підтримувати бізнес та працювати над зміцненням безпеки громади й держави загалом. Разом з тим, у результаті проведеної оцінки потенціалу місцевого економічного зростання було ідентифіковано резерви використання таких інструментів як індустриальний парк, револьверний фонд та інформаційний супровід і координація діяльності. Окрім того, у контексті післявоєнної відбудови України для громади доцільним є запровадження комплексу заходів щодо створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього бізнесу та активізацію молодіжного підприємництва, особливо в умовах зростаючої кількості релокованих підприємств та ВПО.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформовано ряд теоретичних й практичних положень щодо підвищення ефективності застосування новітніх інструментів. Ключові результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. Досліджено наукові підходи щодо забезпечення економічного розвитку на місцевому рівні та виявлено, що передумовою регіонального економічного розвитку є розвиток його територіальних компонент, а також прогресивні трансформації у взаємозалежності та зв'язках між регіоном і громадами. З огляду на це, визначено, що місцевий економічний розвиток передбачає розвиток місцевого бізнесу, підвищення життєвого рівня й стандартів життя жителів громади, охоплює ефективну комунікацію і діалоговий підхід на місцевому рівні, а також об'єднує людей та їх ресурси задля досягнення спільної мети.
2. Систематизовано інструменти місцевого економічного розвитку за компетентністю секторів, за типом бізнесової діяльності та чинниками ведення підприємницької діяльності, а також у розрізі інструментів забезпечення привабливості територій та підтримки людського капіталу. Ідентифіковано наявність значної кількості важелів впливу на економічний розвиток на місцевому рівні, що обумовлено багатогранністю досліджуваної економічної категорії. Разом з тим, МЕР не повинен обмежуватися якимось одним виміром, а ініціативи у рамках місцевого економічного розвитку повинні бути цілеспрямованими, багатоплановими та спрямованими на вирішення значної кількості завдань у частині забезпечення всебічного розвитку громади.
3. Проаналізовано особливості застосування інструментів економічного розвитку на прикладі Мукачівської міської ТГ у розрізі заходів з підтримки бізнесу, розвитку людського капіталу, забезпечення привабливості територій, які забезпечили позитивну динаміку соціально-економічних

індикаторів розвитку громади, а також у певній мірі сприяли пом'якшенню негативних наслідків, зумовлених введенням військового стану.

4. Охарактеризовано антикризові інструменти місцевого економічного розвитку Мукачівської міської ТГ, які застосовувались у перші дні повномасштабного вторгнення та ґрунтувались переважно на ситуативному прийнятті рішень в силу об'єктивних причин; а також оцінено практику застосування інструментів МЕР, які забезпечили поступовий перехід до досягнення визначених стратегічних цілей соціально-економічного розвитку досліджуваної громади. Зокрема, до таких слід віднести створення ІТ-кластеру на Закарпатті, формування бізнес-інкубатора «Be aWARE про бізнес» та інтеграційного хабу «Платформа спільних дій», а також соціальна підтримка ВПО.
5. Оцінено потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері місцевого економічного розвитку у вітчизняну практику шляхом аналізу досвіду США, Канади та провідних країн ЄС. Обґрунтовано, що для України надзвичайно важливою є трансформація державної регіональної політики з метою розробки та реалізації програм повоєнного відновлення регіональних економік. При цьому ОМС для виконання багатьох заходів, що включатимуть ці програми, мають, по-перше, сконцентрувати увагу на розробленні власної політики МЕР, яка відповідатиме та синхронізуватиметься з державною регіональною політикою повоєнного відновлення; по-друге, на основі аналізу та ретельної оцінки втрат (людських, економічних, соціальних), масштабів фізичного збитку інфраструктури та промислового сектору визначити місцеві підходи та інструменти забезпечення економічного розвитку із урахуванням місцевих уявлень, ментально-культурних особливостей тощо.
6. Розроблено комплекс заходів з підвищення ефективності застосування новітніх інструментів місцевого економічного розвитку Мукачівської міської ТГ у розрізі заходів зі створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього бізнесу, а також активізації молодіжного

підприємництва. Запропоновано розробити програму сприяння розвитку малого і середнього підприємництва, яка включатиме такі напрямки, як: нормативно-правове регулювання, інвестиційна підтримка, навчання бізнесу та проєкти, бізнес-клімат та конкурентне середовище громади. Обґрунтовано високий потенціал застосування окремих новітніх інструментів МЕР для Мукачівської ТГ, особливо в умовах воєнного стану та в контексті повоєнного відновлення, зокрема створення індустріального парку, формування револьверного фонду, а також інформаційний супровід і координація діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15th session of the Conference of European Ministers responsible for local and regional government. Report by the Secretary General. 2007. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805d3dc8](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d3dc8) (Last accessed: 9.08.2023)
2. Біла С.О. (Ред.) Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні : аналітична доповідь. К. : НІСД, 2013. 88 с.
3. Бліщук К. Інноваційні інструменти місцевого економічного розвитку. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 2 (59). Ч. 2. С. 177–188
4. Булеца Н.В. Стимулювання соціально-економічного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ужгород, 201. 21с.
5. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI; зі змін. і доп. від 01.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 9.08.2023)
6. В Мукачеві відкрито коворкінг-центр для підприємців, які переїхали в місто. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/news/v-mukachevi-vidkrito-kovorking-centr-dlya-pidpriyemciv-yaki-pereyihali-v-misto> (дата звернення: 9.10.2023)
7. В Мукачівській громаді планують створити Індустріальний парк. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/news/v-mukachivskij-gromadi-planuyut-stvoriti-industrialnij-park> (дата звернення: 9.10.2023)
8. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посібн. К.: Віней, 2015. 256 с.
9. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат] ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. – 571 с.
10. Волосюк М. В. Концептуалізація забезпечення місцевого економічного розвитку: зарубіжний досвід і можливості його адаптації в Україні. *Бізнес*

- Информ.* 2022. №12. С.154-163 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-154-163>
11. Демченко О.П. Інструментарій фінансової підтримки територіальних громад. *Економіка та суспільство.* 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/327/312> (дата звернення: 7.08.2023)
  12. Державний фонд регіонального розвитку: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <https://dfrr.minregion.gov.ua/> (дата звернення: 19.07.2023)
  13. Дуб А.Р. Фінансові механізми державної підтримки соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Проблеми економіки.* 2019. № 1 (39). С. 53–58.
  14. Дурман М.О., Дурман О.Л. Субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад як інструмент впровадження нової регіональної політики. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018 № 2. С. 37–42. URL: [http://el-zbirn-  
du.at.ua/2018\\_2/15.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/15.pdf) (дата звернення: 8.08.2023)
  15. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 7.08.2023)
  16. Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналітична доповідь. К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.
  17. Затверджено Меморандуми про співпрацю між МФОЗНС «Регіон Карпат НЕЕКА», МБО «БФ «СОС Дитячі містечка» та Мукачівською міською радою. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/news/zatverdzheno-memorandumy-pro-spivpratsiu-mizh-mfozns-rehion-karpat-neeeka-mbo-bf-sos-dytiachi-mistechka-ta-mukachivskoiu-miskoiu-radoiu> (дата звернення: 7.08.2023)

- 18.Інструменти економічного розвитку територій. URL: [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Local\\_Economic\\_Development\\_Toolkit\\_UA.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf) (дата звернення: 19.07.2023)
- 19.Кіро О.С. Еволюція теорій регіонального розвитку в економічній науці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. №38. С.72-83
- 20.Ковальова А.І. (Ред.) Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика: монографія. К.: ФОП Гуляєва В. М., 2021. 413 с.
- 21.Комунальна установа “Центр громадськості та національних культур” Мукачівської міської ради. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/meshkancyu/kultura/klubni-zakladi/centr-gromadskosti-ta-nacionalnih-kultur> (дата звернення: 19.07.2023)
- 22.Комунальна установа “Центр надання соціальних послуг” Мукачівської міської ради. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/meshkancyu/socialna-robota/komunalna-ustanova-centr-nadannya-socialnih-poslug-mukachivskoyi-miskoyi-radi> (дата звернення: 19.07.2023)
- 23.Лабораторії творчого діалогу в громадах: новий конкурс за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://euprostitir.org.ua/opportunities/207575> (дата звернення: 14.08.2023)
- 24.МакМаллін К. Місцевий економічний розвиток – це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2016/kent-makmallin/> (дата звернення: 19.07.2023)
- 25.Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER\\_2021\\_WEB.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf) (дата звернення: 19.07.2023)
- 26.Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf> (дата звернення: 19.07.2023)

27. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування: практ. посібн. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG\\_LED\\_Finance\\_Guide\\_Part\\_1.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf) (дата звернення: 30.07.2023)
28. Місцевий економічний розвиток: шлях до процвітання громади: практ. посібн. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/LED\\_Guide\\_2014\\_UKR.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/LED_Guide_2014_UKR.pdf) (дата звернення: 19.07.2023)
29. Моделі місцевого економічного розвитку. Успішні практики. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> (дата звернення: 8.08.2023)
30. Осадчук С. Вдосконалення інструментів місцевого економічного розвитку територій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №1 (82). С. 127-131
31. Офіційний сайт Уряду Канади. URL: <https://www.canada.ca/> (дата звернення: 9.09.2023)
32. Петрик І.В., Горобець К.О., Даценко М.Д. Особливості місцевого економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Держава та регіони*. 2022. №1(124). С.41-45 DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-6>
33. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади до 2027 року URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku> (дата звернення: 19.07.2023)
34. Податковий кодекс України: Закон України від 2.12.2010 №2755-VI; зі змін. і доп. від 02.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 9.08.2023)
35. Про внесення змін до Програми економічного і соціального розвитку Мукачівської міської територіальної громади на 2022 рік та основні напрямки розвитку на 2023-2024 роки URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya->

- mistom/meshkancyu/ekonomika/programa-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku/programa-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-mukachivskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-rik-ta-osnovni-napryamki-rozvitku-na-2023-2024-roki (дата звернення: 9.08.2023)
36. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII; зі змін. і доп. від 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 7.08.2023)
37. Про засади державної регіональної політики: Закон України №156- VIII зі змін. і доп. від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 9.08.2023)
38. Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб: Постанова КМУ від 19.03.2022 №333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 7.08.2023)
39. Про затвердження Статуту Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади: Рішення сесії міської ради від 26.03.2020 №1841 URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-statutu-mukachivskoi-miskoi-obednanoi-teritorialnoi-gromadi-nova-redaktsiya> (дата звернення: 7.08.2023)
40. Про затвердження Стратегії розвитку Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади до 2027 року від 20.02.2020 №1789 URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku> (дата звернення: 17.08.2023)
41. Про затвердження тексту Меморандуму про співпрацю між МФОЗНС «Регіон Карпат НЕЕКА» та Мукачівською міською радою. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-tekstu-memorandumu-pro-spivpratsiu-mizh-mfozns-rehion-karpat-neeka-ta-mukachivskoiu-miskoiu-radoiu> (дата звернення: 23.08.2023)

42. Про місцеве самоврядування: Закон України № 280/97-ВР зі змін. і доп. від 03.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.08.2023)
43. Про підтримку окремих категорій населення, яке постраждало у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України: Постанова КМУ від 16 квітня 2022 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 9.08.2023)
44. Про співробітництво територіальних громад: Закон України № 1508- VII зі змін. і доп. від 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 19.07.2023)
45. Про створення комунального некомерційного підприємства «Агенція розвитку» Мукачівської міської ради: Рішення сесії міської ради від 25 квітня 2019 р. № 1385. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/npas/prostvorennya-komunalnogo-nekomertsynogo-pidpriemstva-agentsiya-rozvitku-mukachivskoi-miskoi-radi> (дата звернення: 19.07.2023)
46. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.07.2023)
47. Програма економічного і соціального розвитку Мукачівської міської територіальної громади. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/meshkancyu/ekonomika/programa-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku> (дата звернення: 30.07.2023)
48. Сахно Т.А. Економічні засади формування територіальних громад у розвитку регіону: дисертація доктора філософії 051 «Економіка», Черкаси, 2023. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4315/1/%d0%a1%.pdf> (дата звернення: 30.07.2023)
49. Статут Мукачівської міської ТГ. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/storage/app/uploads/public/601/be5/789/601be57892df0726421465.pdf> (дата звернення: 30.07.2023)

- 50.Струк Н.П., Сюсько С.В. Місцевий економічний розвиток та податкове стимулювання: взаємозв'язок та взаємовплив. *Ефективна економіка*. 2021. №2. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/76.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.74
- 51.У Мукачеві запрацював Інтеграційний хаб для переселенців. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D1%83-%D0%BC%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%96-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%B2-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%85%D0%B0%D0%B1-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B2\\_uk?s=232](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D1%83-%D0%BC%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%96-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%B2-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%85%D0%B0%D0%B1-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B2_uk?s=232) (дата звернення: 11.08.2023)
- 52.У Мукачеві створили Координаційну раду з питань внутрішньо переміщених осіб. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/news/u-mukachevi-stvoryly-koordynatsiinu-radu-z-pytan-vnutrishno-peremishchenykh-osib> (дата звернення: 11.08.2023)
- 53.Aware Zone. URL: <https://aware-zone.com/aware-business/> (дата звернення: 11.08.2023)
- 54.Dawkins C. J. Regional development theory: Conceptual foundations, classic works, and recent developments. *Journal of Planning Literature*. 2003. P. 144–145.
- 55.Godfrey P. C. What is Economic Self-Reliance? *Journal of Microfinance ESR Review*. 2008. Vol. 10(1). URL: <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=esr> (Last accessed:14.09.2023)
- 56.Handbook for Self-reliance. Prepared by Reintegration and Local Settlement Section Division of Operational Support UNHCR, Geneva. 2005. 334 p. URL: <https://www.unhcr.org/44bf7b012.pdf> (Last accessed:14.09.2023)
- 57.Hawkins R. L. From Self-Sufficiency to Personal and Family Sustainability: A New Paradigm for Social Policy. *Journal of Sociology and Social Welfare*. 2005. Vol. 32

- (4). P. 77–92. URL: <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3115&context=jssw> (Last accessed: 30.07.2023)
- 58.IT CLUSTER Transcarpathia. URL: <https://itct.com.ua/> (дата звернення: 17.08.2023)
- 59.Liu A., McDearman B., Souza Briggs X. et al. Making local economies prosperous and resilient: The case for a modern Economic Development Administration: Report. 2022. URL: <https://www.brookings.edu/research/making-local-economies-prosperous-and-resilientthe-case-for-a-modern-economic-development-administration/> (Last accessed: 10.09.2023)
- 60.Local Economic Development in Practice - A Toolkit for LED Practitioners. URL: [https://ecoplan.ca/Downloads/LEDtoolkitbook\\_v5lowres.pdf](https://ecoplan.ca/Downloads/LEDtoolkitbook_v5lowres.pdf) (Last accessed: 28.07.2023)
- 61.Local Economic Development. Commonwealth Local Government Forum. URL: <https://www.clgf.org.uk/what-we-do/local-economic-development/> (Last accessed: 19.07.2023)
- 62.Local Economic Development. Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans. World Bank. Washington, D. C. 2003.
- 63.Local Economic Development. ILO. URL: [https://www.ilo.org/empent/areas/WCMS\\_093862/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/WCMS_093862/lang--en/index.htm) (Last accessed: 30.07.2023)
- 64.National Strategy of Regional Development 2030. Socially sensitive and territorially sustainable development. Warsaw, 2020. URL: <https://www.gov.pl/> (Last accessed: 14.09.2023)
- 65.Samuel A. Sufficiency Economy: Envisioning a prosperous descent. 2017. URL: <http://samuelalexander.info/wp-content/uploads/2017/02/Sufficiency-Economy-Samuel-Alexander.pdf> (Last accessed: 30.07.2023)
- 66.Smart City: торік Мукачево визнано найкращим цифровим та мобільним містом 2020-року. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/news/smart-city-torik->

mukachevo-viznano-najkrashchim-cifrovim-ta-mobilnim-mistom-2020-roku (дата звернення: 11.08.2023)

67. THE AALBORG COMMITMENTS. URL: [https://sustainablecities.eu/fileadmin/repository/Aalborg\\_Charter/Aalborg\\_Charter\\_English.pdf](https://sustainablecities.eu/fileadmin/repository/Aalborg_Charter/Aalborg_Charter_English.pdf). Last accessed: 30.07.2023)
68. Trinajstić, M.; Nižić, M.K.; Denona Bogović, N. Business Incentives for Local Economic Development. *Economies* 2022, *10*, 135. <https://doi.org/10.3390/economies10060135>
69. U. S. Economic Development Administration. URL: <https://www.eda.gov/> (Last accessed: 30.07.2023)
70. Umanets T., Grynevych L., Topalova I., Darienko O., Shatalova L. Economical Self-Sufficiency of a Territorial Community as a System Characteristic of its Self-Development. *Academy of Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 17(5). URL: <https://www.abacademies.org/articles/economical-selfsufficiency-of-a-territorial-community-as-a-system-characteristic-of-its-selfdevelopment-7515.html> (Last accessed: 13.09.2023)

	<b>СЕРТИФІКАТ</b> Виданий 18.07.2023
 <b>УКРАЇНА</b> 	
<p>Цей сертифікат засвідчує, що</p> <h1>Марія Лендел</h1> <p>успішно закінчив(ла) курс</p> <p><b>Створення інституцій місцевого економічного розвитку громад,</b></p> <p>наданий через платформу масових відкритих онлайн-курсів <b>Prometheus</b>.</p> <div data-bbox="596 824 842 936"> <b>Володимир Воробей</b> Директор агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks</div> <div data-bbox="900 837 1145 936"> <b>Олександр Слобожан</b> Виконавчий директор Асоціації міст України</div>	
Автентичність цього сертифікату може бути перевірена за <a href="https://certs.prometheus.org.ua/cert/f199f413435b480aa3f438903c09afab">https://certs.prometheus.org.ua/cert/f199f413435b480aa3f438903c09afab</a>	

## Теорії місцевого економічного розвитку

Теорія	Прибічники	Характеристика
Теорія розташування	Р. Гілот	Розвиток громади здійснюється завдяки використанню географічних чинників, забезпечення ефективного розподілу ресурсів, розвитку галузей, які використовують місцеві ресурси
Теорія попиту та пропозиції	Р. Лінч	Зниження податкових ставок для населення та бізнесу створюватиме додаткові стимули до праці, нарощування обсягів заощаджень та інвестування, стимулюючи економічну діяльність в громаді
Конкурентна теорія	Дж. Хекман	Громаді забезпечується розвиток за рахунок її конкурентоспроможності в частині здатності приваблювати бізнес та долучатися до різних проєктів на основі регулювання обсягів податкових відрахувань
Теорія людського капіталу	С. Нагель	Можливості економічного розвитку громади визначаються якістю наявного людського капіталу
Ринкова теорія	Дж. Робінсон, П. Грін	Пов'язує економічне зростання громади безпосередньо з попитом на продукovanі в ній товари та послуги поза її економічними межами
Теорія соціального капіталу		Розвиток рекреаційних, житлових та соціальних інституцій громади визначає її економічний розвиток, оскільки таким чином громада брала б на себе всі соціальні видатки і діючі фірми могли б орієнтуватися лише на власний розвиток, зменшуючи видатки на соціальні потреби
Теорія підприємницького клімату	Т. Бартік	Економічний розвиток громади можливий лише у випадку поліпшення умов для ведення бізнесу як в самій громаді, так і в країні в цілому
Теорія ефективного самоврядування		Економічний розвиток громади тісно пов'язаний з діяльністю органів місцевого самоврядування. Роль органів влади зміщується від створення умов для ефективної діяльності бізнесу в громаді до створення нового добробуту, забезпечення зайнятості, формування соціального капіталу

Джерело: побудовано автором за даними [10, с.95].

### Етапи становлення місцевого економічного розвитку

Назва етапу	Часовий лаг	Особливості
I етап «промисловий розвиток»	1950-1970 рр.	Зміцнення місцевого економічного розвитку відбувалося за рахунок залучення інвестиційних коштів, зокрема з метою створення нових великих промислових підприємств на своїй території та надання інвестору певних пільг (земельна ділянка, пільгові кредити, спрощенні умови ведення бізнесу). У цей період з'явилися перші промислові парки, посилилася конкурентна боротьба між громадами за залучення інвесторів
II етап «розвиток малий підприємств»	1970-1990 рр.	Малий бізнес – нова рушійна сила місцевого економічного розвитку, заходи з підтримки якого націлювалися на надання технічної допомоги, консультування операційної діяльності та управління. На протязі цього етапу була сформована «м'яка інфраструктура», до складу якої входили бізнес-центри, бізнес-інкубатори, центри розвитку підприємництва, обслуговувальні центри, а також набули поширення урядові програми з підтримки малих і середніх підприємств. Таким чином, на II етапі відбулася зміна вектору розвитку: з великих промислових підприємств на інші підприємства з різними видами економічної діяльності
III етап «розширення бази економічного розвитку»	1990-2000 рр.	Особливість даного етапу – формування та впровадження інноваційних інструментів та механізмів місцевого економічного розвитку, зокрема використання державно-приватного партнерства, формування асоціацій громад, розвиток промислових кластерів. Приділяється увага екоекономічному зростанню та якості життя в громаді
IV етап «сталий економічний розвиток громад»	2000 – по теперішній час	Сталий розвиток та багатовекторність – головні рушійні сили місцевого економічного зростання. В умовах глобалізаційних змін кожна громада вибудовує власну стратегію розвитку та використовує свої дієві інструменти та механізми

Джерело: побудовано за даними [32, с. 43; 16, с.14-15].

### Основні концепції місцевого економічного розвитку

Концепція	Особливості застосування
Економічний розвиток як результат управління	Визнання пріоритетними в МЕР суб'єктивних чинників: характеру, методів та особливостей управління. Водночас найефективнішим у сучасних умовах є демократичний стиль управління, заснований на співпраці і рівноправних стосунках усіх суб'єктів
Економічний розвиток як процес сприяння підприємницькій активності	Роль бізнесу в економічному розвитку є визначальною, якщо порівнювати з органами управління, іншими соціальними групами. Проте саме місцеві органи влади, відповідаючи за підтримку та розвиток підприємництва, можуть забезпечити умови для економічного зростання
Економічний розвиток як економічне зростання	Економічний розвиток розглядається як система, що перетворює землю, робочу силу і капітал – у ВВП. Для розроблення політики МЕР формують співпрацю місцевих органів влади з профспілками та бізнес-структурами, інтереси яких пов'язані із цією місцевістю
Економічний розвиток як реалізація людського потенціалу	Головним завданням економічного розвитку є реалізація людського потенціалу як найважливішого чинника економічного зростання. Підкреслюється, що економіка – це насамперед люди. Через це питання соціальної політики, спрямовані на забезпечення якісної освіти, професійної підготовки тощо, виходять на перший план
Економічний розвиток як збереження природного й соціального середовища	Визначальним є право суспільства на власне середовище, яке має як соціальні, так і природні характеристики, що доповнюють одна одну. Пріоритет має соціальна відповідальність перед економічною автономією, децентралізоване демократичне управління перед ієрархічними структурами централізованого управління. Під час планування МЕР особливу увагу приділяють місцевим інтересам і внутрішнім можливостям, що сприяють розвитку громади
Економічний розвиток як спосіб досягнення соціальної справедливості	Соціальні цілі є домінантними під час вироблення політики економічного розвитку. Досягнення соціальної справедливості доповнює та посилює інші уявлення про економічний розвиток, підкреслюючи важливість розвитку людських ресурсів, забезпечення соціального партнерства та широкої співпраці людей у громаді.

Джерело: побудовано автором за даними [27, с.24]

### Характеристика керівних принципів місцевого економічного розвитку

Принцип	Характеристика
МЕР – це стратегічно спланований процес	Планування МЕР ґрунтується на розумінні місцевих економічних, політичних і соціальних умов; враховано конкурентні переваги та місцевий потенціал; у центрі уваги – реалістичні й актуальні коротко- та довгострокові цілі / завдання
МЕР передбачає вжиття взаємопов'язаних заходів у різних сферах	МЕР стосується не лише однієї речі чи одного сектора, він передбачає комплекс заходів у різних секторах, спрямованих на побудову тісних взаємозв'язків, які розширюють спектр і збільшують глибину місцевого економічного розвитку
МЕР ґрунтується на лідерській ролі місцевої влади	Успіх МЕР великою мірою залежить від розуміння та відданості місцевих лідерів. Хоча може існувати безліч можливостей, вони залишатимуться порівняно неважливими в разі відсутності провідної ролі та прагнення до руху вперед
МЕР пов'язаний зі сталим розвитком	Середовище невід'ємне від економіки, і економіку не можна від'єднати від середовища, тому екологічні цінності повинні бути інтегровані в процес прийняття рішень у рамках місцевого економічного розвитку. Сталість – це забезпечення балансу та побудова зв'язків між економічним зростанням, соціальною інтеграцією та охороною природного середовища
МЕР ґрунтується на залученні / участі громади	Залучення зацікавлених сторін до процесу місцевого економічного розвитку та інтерес, який він викликає, – необхідні передумови процесу стратегічного планування та всієї діяльності, потрібні для досягнення позитивних змін і розвитку. Це забезпечує гнучкість, аполітичність, прозорість і підзвітність процесу
МЕР – рівноправний і спрямований на забезпечення гендерної рівності	Невід'ємний аспект будь-якої діяльності з МЕР – врахування потреб, пріоритетів, поглядів і жінок, і чоловіків з тим, щоб і ті, і інші однаково користалися з економічного розвитку
МЕР зумовлює ефективне сприятливе середовище	Сприятливе середовище передбачає: існування чітких правил і процедур, у тому числі тих, що сприяють довгостроковим планам, радше ніж політично залежним короткостроковим рішенням; і легке входження бізнесу, ефективне регулювання і контроль за дотриманням норм і правил
МЕР передбачає встановлення партнерських стосунків і партнерств	Завдання реалізації масштабного МЕР часто обтяжує громаду вимогами, які вона самостійно не в змозі виконати. Виникає необхідність пошуку додаткових ресурсів і можливостей для отримання доходу для виконання окреслених завдань. Спільна робота забезпечує успішне створення синергії, дає змогу нівелювати нестачу ресурсів і високі вимоги щодо зростання.
В основі підходу МЕР – творчість і гнучкість	Швидкі технологічні, політичні, соціальні та економічні зміни потребують нових відповідей і нових рішень. Нестандартне мислення повинно стати нормою, а не винятком. Хоча кожна стратегія МЕР повинна ґрунтуватися на перевірених успішній практиці та здобутому досвіді, в ній також повинен застосовуватися підхід, який є інноваційним, далекоглядним, творчим, з можливістю адаптації до конкретних обставин і можливостей
МЕР визнає важливість місцевого бізнесу та приділяє увагу його потребам	У більшості громад уже наявні різноманітні види бізнесу – від малих приватних фірм до великих підприємств. Однак дуже часто в намаганні сприяти чомусь новому чи привабити щось нове ігнорують «найкращий» потенціал для росту – бізнес, який уже розташований у регіоні і який інвестує в нього.
Заходи в рамках МЕР вживають на перспективу	Належним чином спланована діяльність з МЕР – це не просто очікування чи реагування на якісь події. Натомість успішні заходи з місцевого економічного розвитку націлені на перспективу

Джерело: побудовано автором за даними [28]

### Класифікація інструментів місцевого економічного розвитку

Інструмент МЕР	За типом бізнесу			За чинниками ведення бізнесу		
	Підтримка діючого бізнесу	Сприяння розвитку підприємництва	Залучення нового бізнесу та інвестицій	Розвиток людського капіталу	Привабливість територій	Доступ до фінансування
Простори для торгівлі	+				+	
Гранти для бізнесу	+					+
Фонди фінансування	+					+
Дуальна освіта	+			+		
Навчально-демонстраційні заходи	+			+		
Простори спільного користування		+		+		
Місцеві установи підтримки бізнесу		+				+
Кооперативи		+		+		
Соціальне підприємництво		+		+		
Туристичні продукти		+			+	
Доступ до земельних активів			+		+	
Специфічна інфраструктура для бізнесу			+		+	
Залучення інвесторів			+		+	
Партнерство з бізнесом			+		+	
Регіональний продукт			+		+	

Джерело: побудовано автором за даними [25, с.6]

### Характеристика інструментів МЕР у частині підтримки бізнесу

Назва	Сутність	Вектор впливу
Центр підтримки бізнесу	Інституція, завданням якої є супровід малого та середнього бізнесу задля його більш успішного та активного розвитку	Створення нових продуктів і послуг; підвищення довіри бізнесу до інституцій; інтернаціоналізація бізнесу; підвищення продуктивності та капіталізації бізнесу; створення нових робочих місць
Мікро-кредитування	Фінансовий механізм, за якого підприємці з певної території або галузі отримують невеликі позикові кошти на тривалий термін на поворотній основі	Підвищення довіри бізнесу до органів місцевого самоврядування та інституцій підтримки бізнесу; покращення доступу до фінансування; створення нових робочих місць; зростання підприємницької ініціативи; збільшення податкових надходжень
Гарантії	Зобов'язання третьої інституції повністю або частково виконати платежі на користь кредитора у разі невиконання позичальником зобов'язань за одержаними позиками	Підвищення економічної активності бізнесу; зростання місцевих виробництв; зростання рівня заробітних плат; зростання надходжень до місцевих бюджетів
Гранти для бізнесу	Фінансовий механізм, за якого можна отримати безповоротну фінансову допомогу відповідно до пріоритетів грантодавця	Співфінансування бізнесом, зростання інвестицій в розвиток; популяризація підприємництва; підвищення довіри бізнесу до інституцій підтримки бізнесу; створення нових робочих місць
Агенція місцевого економічного розвитку	Міжсекторна інституція, що поширює свою діяльність на окреслену територію, завданням якої є реалізація проєктів та програм згідно з пріоритетами соціально-економічного розвитку	Втілення великих довгострокових проєктів розвитку території; краща репутація, імідж території; покращення комунікації між владою, громадою та бізнесом; підвищення конкурентоспроможності території;
Бізнес-інкубатор	Офісний та/або виробничий простір, що надається в користування підприємцям-початківцям на пільгових умовах	Збільшення кількості підприємців; зменшення відтоку молоді; створення нових середовищ підприємств; збільшення кількості інноваційних продуктів
Посівне фінансування	Кошти інвестиційних фондів, фірм чи приватних осіб, доступні для високоризикових компаній на ранніх стадіях їхнього розвитку	Зростання бізнесів на ранніх стадіях розвитку; зменшення відтоку талантів з території; притік капіталу на територію; збільшення кількості бізнесів, економічна динаміка
Центр трансферу технологій	Спеціалізована організація, що забезпечує комерціалізацію результатів НДДКР, передачу та розробку технологій, ноу-хау	Зростання привабливості дослідницьких та наукових професій; виведення на ринок нових високотехнологічних продуктів та послуг; підвищення конкурентоспроможності бізнесу
Індустріальний парк	Територія, готова для розміщення виробництв, забезпечена енергоносіями, транспортною інфраструктурою, що управляється керуючою компанією	Підвищення привабливості регіону для бізнесу; зростання динаміки економічного розвитку; збільшення кількості робочих місць; зменшення відтоку населення
Технопарк / науково-технологічний парк	Центри, в яких забезпечуються сприятливі умови для науково-технічних інноваційних проєктів, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків та промисловості	Створення точки тяжіння для бізнес-проєктів міжнародного рівня; можливість працевлаштування для талановитої молоді; зростання інноваційних виробництв у регіоні; комерціалізація винаходів та ідей науковців; збільшення надходжень у місцевий бюджет

Джерело: побудовано автором за даними [18, с.6-24]

### Характеристика інструментів МЕР у частині розвитку людського капіталу

Назва	Сутність	Вектор впливу
Мапа людського капіталу	Огляд людських ресурсів, що містить демографічні характеристики населення певної території, загальний аналіз рівня освіти, компетенцій та потенціалу працевлаштування мешканців	Залучення нових інвесторів та сприяння наявним; адаптація навчальних програм ЗВО до потреб бізнесу; зменшення рівня безробіття у регіоні; зменшення рівня міграції (особливо серед молоді); краща профорієнтація молоді та перекваліфікація кадрів
Програми співпраці бізнесу та освіти	Зобов'язання третьої інституції повністю або частково виконати платежі на користь кредитора у разі невиконання позичальником зобов'язань за одержаними позиками	Налагодження постійного діалогу між ключовими зацікавленими сторонами; підвищення привабливості регіону для роботодавців; підвищення якості освіти; збільшення конкурсу на вступ до місцевих закладів освіти
Програми проф-орієнтації	Система заходів, метою яких є супровід підлітків та молоді у виборі професії	Зменшення розривів між потребами працедавців та пропозицією освітніх інституцій; зростання привабливості місцевих закладів освіти; покращення якості людського капіталу
Підтримка зайнятості	Програми перекваліфікації і підвищення кваліфікації, з метою адаптації рівня підготовки робочої сили до потреб ринку	Розширення місцевого ринку людського капіталу; зменшення відтоку робочої сили і, як наслідок, зменшення безробіття; підвищення привабливості регіону для роботодавців
Неформальна освіта	Комплексна пропозиція навчальних можливостей поза основною програмою освітніх інституцій, що стимулює розвиток людського капіталу регіону відповідно до цілей його стратегічного розвитку	Збільшення можливостей для людей різного віку; зростання соціальних зв'язків у громаді; підвищення якості життя; зменшення відтоку молоді з регіону
Програми інклюзивності	Програми адаптації різних галузей суспільного життя для осіб з обмеженими можливостями та маргіналізованих верств населення	Покращення якості життя в регіоні; зростання соціальних зв'язків у громаді, підвищення згуртованості громад; розвиток соціального підприємництва; підвищення привабливості регіону; зростання загального рівня толерантності
Креативні та культурні індустрії	Діяльність, в основі якої лежить творчість, унікальні навички, що може створювати додану вартість та робочі місця, через використання інтелектуальної власності	Підвищення конкурентоспроможності діючих бізнесів; покращення якості культурного життя; зростання туризму на території; зменшення відтоку талантів
Програми міжнародної співпраці	Заходи, завданням яких є налагодити сталу взаємодію із міжнародними партнерами	Доступ різних категорій населення до міжнародних соціальних та культурних програм; реалізація нових цікавих проєктів розвитку; залучення іноземних інвестицій; Підвищення привабливості бюджетних установ як місць праці
Проектний офіс	Механізм управління тривалими інфраструктурними проєктами із значними бюджетами та високою складністю	Підвищення компетенцій органів місцевої влади у роботі з великими проєктами; формування кадрового запасу проєктних менеджерів; підвищення рівня довіри міжнародних фінансових інституцій до місцевої влади

Джерело: побудовано автором за даними [18, с.25-45]

### Характеристика інструментів МЕР у частині забезпечення привабливості територій

Назва	Сутність	Вектор впливу
Кластери	Об'єднання компаній, наукових та освітніх установ, які працюють в одній або суміжних галузях та знаходяться близько географічно	Наближення освітніх і наукових інституцій до потреб ринку; збільшення кількості робочих місць; бренд територій; поглиблення співпраці секторів; підвищення конкурентоздатності
Міжрегіональні проекти	Проекти та програми, метою яких є підвищення конкурентоспроможності регіонів та створення регіональних брендів	Промоція регіону на національному та міжнародному рівні; вирішення спільних проблем територій; зміцнення зв'язків та довіри між громадами
Державно-приватні партнерства	Система відносин між державними та приватними партнерами, за яких ресурси партнерів об'єднуються для створення нових та/або модернізації існуючих об'єктів	Вирішення складних інфраструктурних проблем; додаткові надходження до бюджету; побудова довіри між бізнесом і владою
Центр залучення інвестицій	Установа, завданням якої є поширення інформації про інвестиційні можливості території та супровід компаній у процесі інвестування	Підвищення довіри бізнесу до влади; цільовий розвиток пріоритетних галузей; підвищення інвестиційної привабливості регіону
Розвиток інфраструктури	Підготовка проектів, націлених на системні зміни у інфраструктурі території відповідно до стратегічних цілей розвитку	Підвищення рівня довіри громади та бізнесу до влади; підвищення привабливості та конкурентоспроможності території; покращення якості життя
Промоція територій	Комплекс заходів, завданням яких є покращення впізнаваності території на національному та міжнародному рівнях	Зростання привабливості території в якості партнера для регіональних чи міжнародних проектів; зростання локального патріотизму та активізація громади;
Стратегія просторового розвитку	Інтегрований план територіального та візуального розвитку населеного пункту із врахуванням стратегічних інтересів розвитку території із залученням громади	Гармонійний просторовий розвиток міста; досягнення балансу інтересів бізнесу влади та громади; активізація громади та підвищення відповідальності за розвиток території
Ревіталізація та рекультивація	Процес відновлення міського чи природного середовища або закинутих промислових об'єктів, з метою повернення їм втраченого призначення або надання нового	Створення нових точок тяжіння на території (для бізнесу, мешканців); створення нових просторів для бізнесу та громадських ініціатив; налагодження взаємодії між різними гравцями
Якірні проекти	Великі знакові проекти, що стають точками тяжіння території та є частиною її бренду	Створення нових точок тяжіння для мешканців; підвищення іміджу території; досягнення стратегічних цілей розвитку території

Джерело: побудовано автором за даними [18, с.46-65]

**Структура стратегічних, операційних цілей та завдань Стратегії  
розвитку Мукачівської ТГ на період до 2027 року**

<b>Стратегічна ціль 1. Розвиток людського капіталу – шлях до процвітання громади і країни</b>	
<b>Операційні цілі</b>	<b>Завдання</b>
1.1. Іноваційна освіта	1.1.1. Профільна середня освіта
	1.1.2. Впровадження пілотної програми “Школа повного дня”
	1.1.3. Розвиток мережі дошкільних навчальних закладів
	1.1.4. Розвиток позашкільної освіти
	1.1.5. Ефективне управління освітою
1.2. Здоровий спосіб життя	1.2.1. Розбудова спортивної інфраструктури
	1.2.2. Розвиток фізичної культури
1.3. Формування новітнього культурного простору	1.3.1. Трансформація та модернізація закладів культури
	1.3.2. Формування нових форм підтримки культурних заходів
<b>Стратегічна ціль 2. Мукачівська об'єднана громада - єдиний медико-соціальний простір</b>	
<b>Операційні цілі</b>	<b>Завдання</b>
2.1. Розбудова мережі надання медичних послуг	2.1.1. Розбудова первинної ланки медичних закладів
	2.1.2. Розбудова спеціалізованої мережі медичних закладів (вторинна та третинна ланки, невідкладна допомога) та запровадження телемедицини
2.2. Створення паліативно-хоспісної системи допомоги населенню (ПХД)	2.2.1. Створення мобільної служби «Домашня опіка»
	2.2.2. Створення стаціонарної служби паліативної допомоги «Хоспіс»
<b>Стратегічна ціль 3. Територія комфортного і безпечного життя</b>	
<b>Операційні цілі</b>	<b>Завдання</b>
3.1. Просторовий розвиток громади	3.1.1. Розвиток інженерної інфраструктури
	3.1.2. Розвиток транспортної системи
	3.1.3. Дорожня інфраструктура
	3.1.4. Розвиток громадського простору
3.2. Безпечне середовище	3.2.1. Громадська безпека
	3.2.2. Екологічна безпека
<b>Стратегічна ціль 4. Розвинута конкурентоздатна та інноваційна економіка</b>	
<b>Операційні цілі</b>	<b>Завдання</b>
4.1. Економічний розвиток території	4.1.1. Підтримка малого і середнього підприємництва (МСП)
	4.1.2. Розвиток трудових ресурсів
4.2. Розумне енергоспоживання	4.2.1. Підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами
	4.2.2. Розвиток альтернативної енергетики
4.3. Туристична привабливість	4.3.1. Підтримка наявної та розбудова туристично-рекреаційної інфраструктури
	4.3.2. Створення та розвиток нових туристичних пропозицій
<b>Стратегічна ціль 5. Розбудова громадянського суспільства</b>	
<b>Операційні цілі</b>	<b>Завдання</b>
5.1. Прозора влада	5.1.1. Удосконалення системи управління громадою
	5.1.2. Покращення якості надання публічних послуг
5.2. Активні громадяни	5.2.1. Підвищення обізнаності та соціальної активності мешканців
	5.2.2. Підвищення активності організацій громадянського суспільства

Джерело: побудовано автором за даними [40]

## Трансформація інтересів стейкхолдерів МЕР Мукачівської ТГ

Стейк-холдер	Період		
	Довоєнний період	В умовах війни	Повоєнний період
ОМС	Соціально-економічний розвиток громади	Сприяння функціонуванню бізнесу; надання соціальних послуг у необхідному обсязі та відповідної якості; забезпечення життєдіяльності територіальної громади	Відновлення місцевої економіки; збереження ВПО та релокованого бізнесу як активу громади
Бізнес	Місцевий	Отримання прибутку; розширення діяльності	Збереження функціонування; беззбиткова діяльність
	Релокований	Отримання прибутку; розширення діяльності	Збереження активів; відновлення діяльності
Жителі	Місцеві	Покращення умов життя	Збереження робочих місць та існуючого рівня доходів
	ВПО		Налагодження життя; стабілізація рівня доходів; психологічна адаптація
Регіональна влада	Рівномірний розвиток територій регіону	Збереження життєдіяльності регіону і підтримка територіальних громад; інтеграція ВПО і релокованого бізнесу	Рівномірний розвиток територій регіону; збереження ВПО та релокованого бізнесу як активу регіону
Інституційні партнери	Сприяння місцевому економічному і соціальному розвитку	Сприяння місцевому економічному і соціальному розвитку, підтримка ОМС у вирішенні нагальних проблем, спричинених війною	Сприяння місцевому економічному і соціальному розвитку
ГО	Задоволення інтересів громадян	Підтримка місцевих жителів, ВПО, Збройних Сил України	Задоволення інтересів громадян

Примітка. ГО – громадські організації

Джерело: побудовано автором за даними [26, с.6]



**Рис. 1. Система забезпечення місцевого економічного розвитку у США**

Джерело: систематизовано автором за даними [18]

<p align="center"><b>Напрями забезпечення економічного розвитку у США:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяння відновленню регіональних економік</li> <li>- комплексне стратегування економічного розвитку</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності регіонів</li> </ul>	
<p align="center"><b>National Economic Resilience Data Explorer (NERDE)</b></p> <p>Консолідація інформації про критерії економічної кризи, вплив COVID-19 на місцеву економіку, а також існування та появу промислових кластерів на регіональному рівні</p>	<p align="center"><b>CEDS Central, Stronger CEDS, Stronger Regions</b></p> <p>Розробка ефективних, технічно обґрунтованих стратегій, що спрямовують економічний розвиток, за допомогою тренінгів, технічної допомоги, вебінарів, публікацій тощо</p>
<p align="center"><b>APRED</b></p> <p>Картографічний інструмент для вивчення профілів стійкості до катастроф і вразливості округів Сполучених Штатів</p>	<p align="center"><b>Economic Development Writing &amp; Lecture Series</b></p> <p>Розробка серії навчальних матеріалів щодо поточного стану економічного розвитку, особливо в невеликих містах і сільських територіях</p>
<p align="center"><b>CEDS Library – Stats America</b></p> <p>Пошуковий доступ до комплексних стратегій економічного розвитку за регіонами по всій країні</p>	<p align="center"><b>U. S. Cluster Mapping</b></p> <p>Інструмент картографування кластерів та дані про регіональне бізнессередовище для сприяння економічному зростанню та національній конкурентоспроможності</p>
<p align="center"><b>Revolving Loan Fund Program</b></p> <p>Створення револьверного кредитного фонду, який забезпечує доступ до гнучкого джерела капіталу, яке можна використовувати в останні з більш звичайними джерелами для розвитку та розширення місцевого малого бізнесу</p>	<p align="center"><b>Nuclear Power Plants and the CEDS</b></p> <p>Національний аналіз інтеграції потенціалу електростанцій ядерними громадами у власні стратегії розвитку</p>
<p align="center"><b>USA Competes</b></p> <p>Інструмент розширення можливостей регіонів для підвищення їх глобальної конкурентоспроможності через міжнародне залучення</p>	

**Рис. 1 Напрямки та інструменти регіонального економічного розвитку в США**

Джерело: систематизовано автором за даними [69]

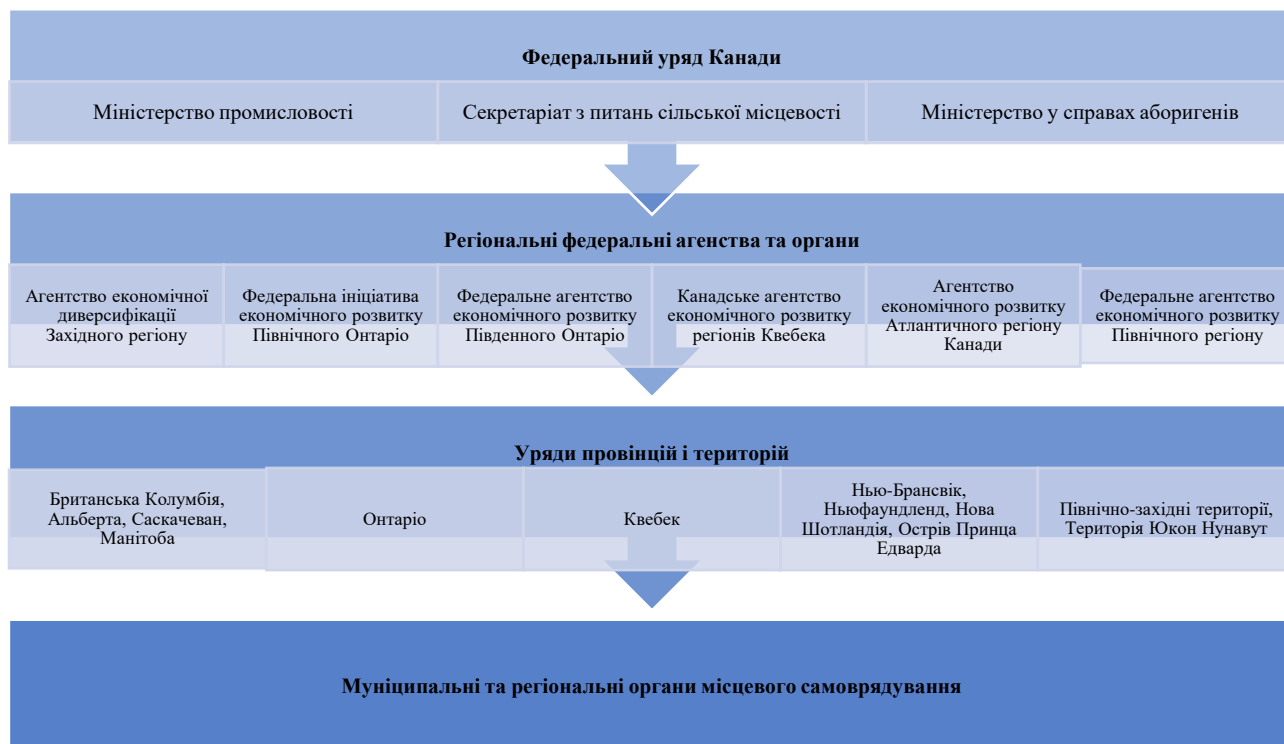


Рис. 1 Інституційне забезпечення МЕР у Канаді

Джерело: систематизовано автором за даними [28, с.87]

### Інститути забезпечення місцевого економічного розвитку Канади

#### Агенції регіонального розвитку (RDA)

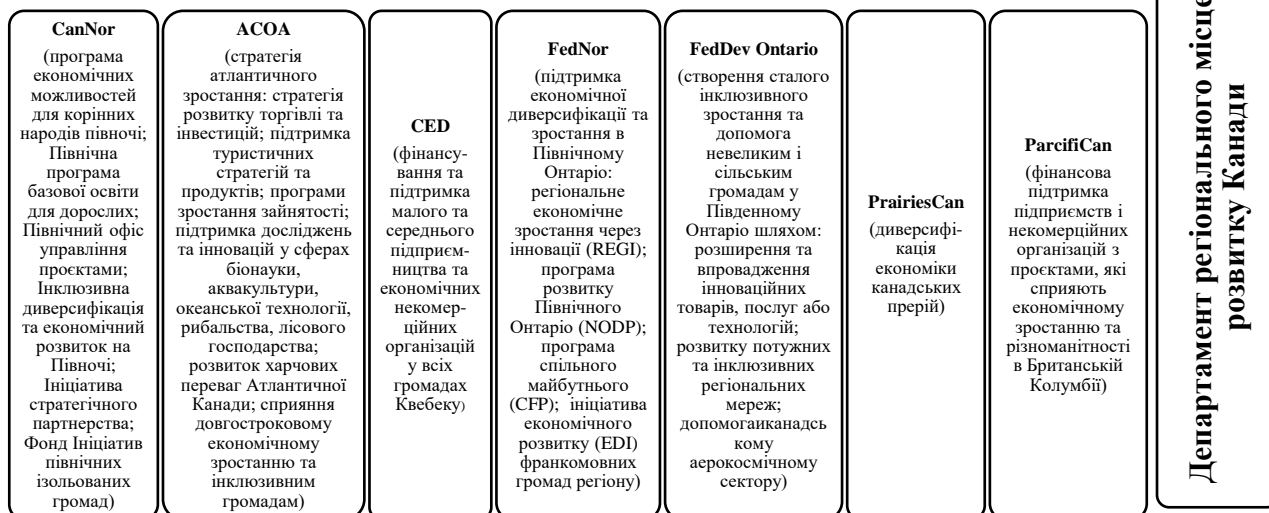


Рис. 2. Система забезпечення регіонального та локального розвитку в Канаді

Джерело: систематизовано автором за даними [6363; 69]



**Рис. 1 Концептуальна модель забезпечення місцевого економічного розвитку в Республіці Польща**

Джерело: побудовано автором за даними [69]

## Напрямки та інструменти реалізації програми сприяння розвитку малого і середнього підприємництва Мукачівської міської ТГ

Сервіс	Інструменти	Цільова група
<b>Нормативно-правове регулювання</b>		
Бізнес-орієнтована регуляторна система	Регуляторна мапа України; платформа ефективного регулювання; розділ “Регуляторна діяльність” на офіційному сайті Мукачівської міської ради; реєстр діючих регуляторних актів, відкриті дані обговорення регуляторних актів на офіційному сайті Мукачівської міської ради	МСБ, погенійні та новостворені підприємці, мешканці Мукачівської ТГ, ВПО
Адміністративні та реєстраційні послуги	Центри надання адміністративних послуг; перелік публічних послуг; технологічні картки; портал мешканця; мобільний додаток “Дія. Бізнес”	
Цифровізація (діджиталізація) послуг	Веб-портал електронних послуг; чат-бот для пошуку роботи; соціальні мережі Фейсбук, Телеграм, Інстаграм, ТікТок, Твітер; інфо-сервіс “Start Business Challenge”; економічний профайл громади; інтерактивна мапа об’єктів інфраструктури підтримки підприємництва; платформа “Успішні практики підприємства”	
Публічні закупівлі	Електронні торги; моніторингові портали «DoZorro», «Prozorro.Market», «Prozorro+», «Clarity App», «Vipro.Prozorro»	
Консультаційні послуги	Віртуальний центр супроводу підприємця; онлайн та офлайн консультації	
Моніторинг бізнес-середовища	Анкетування; опитування; інтерв’ю; статистичні дані; експертна оцінка.	
<b>Інвестиційна підтримка</b>		
Послуги фінансової підтримки	Ваучери на виставково-ярмаркові заходи; ваучери на інвестиційні цілі; компенсаційні ваучери; ваучери на релокацію; ваучери на розвиток; ваучери на енергозбереження; ваучери на енергозабезпечення; відшкодування відсотків за кредитами.	Підприємці, товаровиробники
Податкові преференції	Єдиний податок; податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; плата за землю (податок на землю, орендна плата); оренда окремих конструктивних елементів благоустрою; коригування орендної плати за землю.	
Інвестиційні послуги	Інвестиційний офіс; інвестиційне меню; форуми, конференції, зустрічі; база інвестиційних проектів; індустриальні та технологічні парки; вільні комерційні приміщення та земельні ділянки; супровід проектів; міжнародні виставки; електронні каталоги.	
Послуги у сфері інновацій	Наукові парки, інноваційні центри, центри (офіси) трансферу технологій, бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори; меморандуми про співпрацю з ЗВО; панель стартапів.	
<b>Навчання бізнесу та проекти</b>		
Навчальні курси, студії, програми, проекти	Тренінгові бізнес-курси; круглі столи; історії успіху; бізнес-конкурси; бізнес-експерименти, моделювання бізнесу; електронний каталог бізнес-інфраструктури; проєктні заявки; бізнес-література.	Студенти, підприємці, початківці, МСБ
Бізнес-інтенсиви	Тематичні тренінги; вебінари; ворк-шопи; мітапи; презентації.	
Фахові консультації	Безкоштовні онлайн- та офлайн-консультації; презентаційні фласери; чекліст започаткування бізнесу; професійні експерти, фахівці	
<b>Бізнес-клімат та конкурентне середовище громади</b>		
Перспективний розвиток промислових зон та індустриальних парків	Промислові зони; індустриальні парки; благоустрій територій; робочі місця.	МСБ, асоціативні підприємницькі структури, кластери.
Офіс керівників промислових підприємств	Офіс керівників; спільні зустрічі та проекти; співфінансування; залучення інвестицій.	
Кластерні ініціативи	Кластери; проекти, заходи; сесії стратегічного планування.	
Центр підтримки підприємництва	Зустрічі, робочі групи, конкурси, форуми, конференції; онлайн та офлайн навчання; бізнес-бібліотека; мобільний онлайн-сервіс; сайт, чат-бот.	
Асоціативні підприємницькі структури	Громадські організації, бізнес-об’єднання; кластери; бізнес-центри, технопарки; креативні простори; акселератори, інкубатори.	

Джерело: побудовано автором.

## Основні положення проєкту програми розвитку молодіжного підприємництва Мукачівської міської ТГ на 2023-2027 роки

<b>Мета програми</b>	Створення сприятливих умов для молодих людей з Мукачівської міської територіальної громади для розвитку власного бізнесу та підтримки стартапів. Програма має на меті забезпечити молодим підприємцям доступ до необхідних ресурсів, знань та підтримки для здійснення успішних та стійких бізнес-ідей, а також сприяти розвитку місцевої економіки, створенню нових робочих місць та зменшенню безробіття серед молоді. Програма повинна сприяти залученню інвестицій, стимулюванню впровадження інновацій та нових методів на підприємствах та підвищенню конкурентоспроможності молодих підприємців з Мукачівської міської територіальної громади на ринку.				
<b>Завдання програми</b>	<p><b>Надання доступу до навчання та розвитку компетенцій</b> - організація навчальних курсів та тренінгів з метою забезпечення доступу молодих людей до якісної освіти та підвищення рівня їхніх знань з питань підприємництва та управління бізнесом</p>	<p><b>Фінансова підтримка</b> - надання молодим підприємцям можливості отримання фінансової підтримки для здійснення своїх бізнес-ідей та їх розвитку. Це може включати надання молодим підприємцям доступу до додаткового капіталу, підтримки від органів місцевого самоврядування, а також підключення до інвестиційних проєктів</p>	<p><b>Розвиток бізнес-інфраструктури</b> - створення сприятливих умов для розвитку молодіжного підприємництва шляхом створення інкубаторів та навчальних центрів, де молоді підприємці матимуть можливість отримати консультації та іншу підтримку у розвитку своїх бізнес-ідей.</p>	<p><b>Просування молодіжного підприємництва</b> - підвищення обізнаності молоді про можливості та переваги підприємницької діяльності, а також про існуючі програми підтримки для молодих підприємців; організація заходів та кампаній з просування молодіжного підприємництва та успішних прикладів в цій сфері.</p>	
<b>Інструменти</b>	Програма передбачає проведення заходів, спрямованих на створення умов для зростання кількості та розвитку успішних молодих підприємців в Мукачівській міській територіальній громаді, надання доступу молодим підприємцям до необхідних ресурсів, знань та підтримки в початку власних ініціатив, навчанню та розвитку необхідних компетенцій, фінансову підтримку, залучення зовнішніх ресурсів для реалізації найбільш обґрунтованих та інноваційних ідей, проведення різноманітних освітніх заходів, навчальних семінарів, форумів, конференцій, впровадження постійно-діючої інформаційно-просвітницької кампанії та інше.				
<b>Пріоритетні напрямки діяльності програми</b>	Забезпечення сприятливих умов для розвитку молодіжного підприємства, шляхом популяризації культури підприємств а серед молоді	Розвиток освіти та навчання, що буде включати розробку та поширення навчальних матеріалів та курсів для молодих підприємців	Фінансова та інвестиційна підтримка шляхом створення фонду підтримки молодіжного підприємства, проведення конкурсів та інвестиційних форумів	Розвиток бізнес-інфраструктури, шляхом творення інкубаторів та консультаційних центрів, де молоді підприємці матимуть можливість отримати консультації та іншу підтримку у розвитку своїх бізнес-ідей	Просування молодіжного підприємства та підтримка інновацій, що буде здійснюватись шляхом організації конференцій, семінарів та тренінгів для підвищення обізнаності молоді про можливості та переваги підприємницької діяльності, проведення кампаній з просування успішних прикладів молодих підприємців, організації конкурсів та інноваційних лабораторій для молодих підприємців

Джерело: побудовано автором.