

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РОЗУМНОСТІ

© 2019 ЯРОШЕНКО І. В., СЕМИГУЛІНА І. Б.

УДК 332.02  
JEL Classification: O13

Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б.

### Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності

Реалізація положень реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади створила умови, зокрема і містам України, для отримання додаткових ресурсів, збільшення власних доходів і формування нових можливостей для подальшого розвитку. Успіху досягають території та громади, які вдало розвивають внутрішню спроможність, мають можливість для поліпшення внутрішніх умов і використання зовнішніх факторів, що впливають на інвестиційний клімат, та підтримують їх. Вплив переваг новітніх ІТ-технологій і науково-технічного прогресу на процеси управління розвитком територій дозволяє не тільки розширити напрями та сфери їх використання, а й досягти більшої результативності місцевого розвитку. Також активізуються питання пошуку нових стратегічних підходів до управління розвитком територій, спрямованих на скорочення диференціації рівня соціально-економічного розвитку регіонів (територій, громад тощо) шляхом вирівнювання умов їх економічної діяльності, раціонального використання виробничо-ресурсного потенціалу, досягнення сталого економічного зростання, підвищення соціально-економічних показників рівня життя громадян України. Існує нагальна потреба у формуванні необхідної нормативно-методичної бази для стратегічного управління і функціонування окремої адміністративно-територіальної системи (регіону, території, громади тощо), оцінки її стану з метою подальшого використання в публічному управлінні територіальним розвитком. Аналіз наявних положень до організації процесу планування територіальним розвитком дозволив дослідити послідовність і перелік складових методичних рекомендацій з цього питання та запропонувати методичні підходи щодо організації процесу розробки стратегій розвитку, зокрема розумних міст, що впливають на ефективність стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності.

**Ключові слова:** стратегічне управління територіями, сталий соціально-економічний розвиток територій, стратегія, планування розвитку, розумні міста, громада.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-103-110>

Бібл.: 14.

**Ярошенко Ігор Васильович** – кандидат економічних наук, завідувач відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: [iyaroshenko@i.ua](mailto:iyaroshenko@i.ua)

**Семигуліна Ірина Борисівна** – кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: [isemigulina@i.ua](mailto:isemigulina@i.ua)УДК 332.02  
JEL Classification: O13UDC 332.02  
JEL Classification: O13

### Ярошенко И. В., Семигулина И. Б. Методические подходы к стратегическому управлению развитием территорий в Украине на основе применения элементов разумности

Реализация положений реформы местного самоуправления и территориальной организации власти создала условия, в том числе и городам Украины, для получения дополнительных ресурсов, увеличения собственных доходов и формирования новых возможностей дальнейшего развития. Успеху достигают территории и громады, которые удачно развивают внутреннюю самодостаточность, имеют возможности улучшения внутренних условий и использования внешних факторов, влияющих на инвестиционный климат, и поддерживают их. Влияние преимуществ новых ИТ-технологий и научно-технического прогресса на процессы управления развитием территорий позволяет не только расширить направления и сферы их использования, но и достичь большей результативности местного развития. Также актуализируются вопросы поиска новых стратегических подходов к управлению развитием территорий, направленных на сокращение дифференциации уровня социально-экономического развития регионов (территорий, громад и т.п.) путем выравнивания условий их экономиче-

### Yaroshenko I. V., Semigulina I. B. Methodological Approaches to Strategic Management of the Development of Ukrainian Territories Based on the Use of Elements of Rationality

Implementing the provisions of the reform of local self-government and the territorial organization of power has formed the conditions, including for Ukrainian cities, to obtain additional resources, increase their own incomes and create new opportunities for further development. Success is achieved by territories and communities that effectively develop their internal self-sufficiency, have possibilities for improving internal conditions and using external factors that affect the investment climate and maintain them. The influence of advantages of new IT technologies and scientific and technological progress on management of territorial development allows not only expanding the directions and areas of their use but also achieving greater effectiveness of local development. Special attention should be paid to the issues of searching for new strategic approaches to managing the development of territories aimed at reducing the differentiation in the socio-economic development of regions (territories, communities, etc.) by leveling the conditions for their economic activity, ensuring rational use of production and resource potential of the regions, achieving their sustainable economic growth, improving socio-economic

ської діяльності, раціонального використання виробничо-ресурсного потенціалу регіонів, досягнення устойчивого економічного росту, підвищення соціально-економічних показателів рівня життя громадян України. Спостерігається остра потреба в формуванні необхідної нормативно-методичної бази для стратегічного управління та функціонування окремої адміністративно-територіальної системи (регіона, території, громади та ін.), оцінки її стану з метою подальшого використання в публічному управлінні територіальним розвитком. Аналіз положень по організації процесу планування територіального розвитку дозволяє вивчити послідовність та перелік складових методичних рекомендацій, а також запропонувати механізми, які впливають на ефективність стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів раціональності.

**Ключевые слова:** стратегічне управління територіями, устойчивое соціально-економічне розвиток територій, стратегія, планування розвитку, умні міста, громада.

**Библ.:** 14.

**Ярошенко Игорь Васильевич** – кандидат економічних наук, завідувачий відділом макроекономічної політики та регіонального розвитку, Научно-исследовательский центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пер. Інженерний, 1а, 2 ет., Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** iyaroshenko@i.ua

**Семигулина Ирина Борисовна** – кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Научно-исследовательский центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пер. Інженерний, 1а, 2 ет., Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** isemigulina@i.ua

indicators of quality of life in Ukraine. There is an urgent need for the formation of the regulatory and methodological framework for strategic management and operation of a separate administrative territory (region, territory, community, etc.), assessment of its condition with regard to its further use in public administration of territorial development. The analysis of provisions concerning the organization of territorial development planning makes it possible to study the sequence of constituents of methodological recommendations and compile their list, as well as suggest mechanisms that influence the effectiveness of strategic management of the development of territories in Ukraine based on the application of elements of rationality.

**Keywords:** strategic management of territories, sustainable socio-economic development of territories, strategy, development planning, smart cities, community.

**Bibl.:** 14.

**Yaroshenko Igor V.** – Candidate of Sciences (Economics), Head of Department of Macroeconomic Policy and Regional Development, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** iyaroshenko@i.ua

**Semigulina Irina B.** – Candidate of Sciences (Economics), Junior Researcher of the Department of Macroeconomic Policy and Regional Development, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** isemigulina@i.ua

**Вступ.** Реалізація положень реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади створила умови, зокрема, і містам України, для отримання додаткових ресурсів, збільшення власних доходів і формування нових можливостей для подальшого розвитку. Використання переваг децентралізації дозволяє місцевим громадам отримати більше впливу на власний розвиток та благополуччя населення. Успіху досягають території та громади, які вдало розвивають внутрішню спроможність, мають можливість для поліпшення внутрішніх умов життєдіяльності і використання зовнішніх факторів, що впливають на інвестиційний клімат, та підтримують їх. Таким чином, успішними стають території, що розробляють і реалізують стратегії власного розвитку.

Питаннями ефективності управління територіальним розвитком опікувалися відомі українські науковці і практики, серед яких Долішній М. І., Варналій З. С., Данилишин Б. М., Кизим М. О., Лібанова Е. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Ганущак Ю. І. й ін. Аналіз наукових напрацювань та позитивного досвіду розвитку територій на основі використання розумних технологій, в тому числі в світі і Європі, підтверджують актуальність дослідження цієї тематики для української науки і практики в подальшому. Вплив переваг новітніх ІТ-технологій і науково-технічного прогресу на процеси управління розвитком територій дозволяє не тільки розширити напрями і сфери використання елементів розумності, а й досягти більшої результативності місцевого розвитку.

**Мета статті** – формування методичних рекомендацій щодо організації процесу розробки стратегій розвитку розумних міст в Україні.

**Завдання статті:** аналіз існуючих положень до організації процесу управління територіальним розвитком, послідовності і переліку основних складових, їх впливу на ефективність стратегічного планування напрямів розвитку розумного міста в Україні, формування методичних рекомендацій щодо організації процесу розробки стратегій розвитку розумних міст в Україні на основі застосування елементів розумності.

**Основні результати.** Процес планування місцевого розвитку на основі вибраної стратегії в експертному середовищі [1] розглядається як система обґрунтування та ухвалення важливих рішень, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, для реалізації яких концентруються зусилля та ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Започаткування процесу розробки стратегії розвитку конкретної території [1]:

- характеризує готовність керівництва громади взяти відповідальність за майбутній соціально-економічний розвиток;
- створює умови для формування сприятливого ділового клімату, дозволяє підвищити конкуренто-

спроможність і матеріально-фінансову самодостатність території;

- сприяє конструктивному діалогу між органами місцевого самоврядування, населенням і представниками бізнесу з метою майбутнього розвитку території;
- дає можливість вибору найбільш ефективних і перспективних напрямів розвитку з урахуванням особливостей (історичних, економічних, соціальних, екологічних, фінансових тощо) територіального розвитку та використання переваг представників різних сфер суспільства (наукова, освітня, культурна, громадська, бізнесова тощо) на користь громади.

Результати дослідження використання попереднього програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком територій дозволяють узагальнити наявні недоліки стратегічного планування в процесі розробки сучасних стратегій територіального розвитку, серед яких актуальними є [2]:

- недостатньо глибокий аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів території; практично відсутня інформація щодо тенденцій розвитку, наявних потенціалів, аналізу переваг і недоліків, зовнішніх факторів тощо;
- слабкий блок розробки стратегічних цілей; відсутні їх чітке визначення і наукова обґрунтованість;
- недостатня підтримка програмних заходів дієвим механізмом їх реалізації та відповідним фінансовим ресурсом;
- відсутній зв'язок між різними програмами (комплексні, галузеві, територіальні тощо) та єдина методологічна база для їх підготовки;
- відсутність розроблених механізмів моніторингу для аналізу процесів реалізації програм соціально-економічного розвитку та можливості їх корегування у разі зміни зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Враховуючи попередні зауваження, актуальними для формування методичних рекомендацій до організації процесу розробки стратегії розвитку території є такі пропозиції [2]:

- доцільним на початку планувального процесу є формування головної мети розвитку громади (території) або стратегічного бачення, задля досягнення якої і розробляється стратегія, тобто планування здійснюється з поглядом у майбутнє, а не орієнтацію на фактично досягнуті результати;
- пріоритетним є визначення та узгодження інтересів всіх зацікавлених представників громади (місцевої влади, населення, бізнесових структур тощо). Таким чином, головна мета формується не вузьким колом фахівців, а громадою загалом через представників у робочій групі із стратегічного планування та через широке обговорення питання стратегічного вибору розвитку у засобах масової інформації, за допомогою громадських слухань, соціологічних опитувань, фокус-груп тощо;
- актуальним у стратегічному плануванні є передбачення необхідних змін та попередня підготовка

до них, на відміну від подолання наслідків подій, що відбулися; стратегія має бути гнучкою за змістом і термінами; робоча група постійно діючою з можливістю змінюватися у разі необхідності; окремі пріоритети та заходи можуть бути скориговані або змінені з урахуванням аналізу змін внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на територіальний розвиток;

- необхідним є застосування проектного підходу до реалізації пріоритетів і стратегічних напрямів; конкретні заходи потребують чіткого формулювання, повинні мати критерії оцінки виконання, фінансові показники, терміни реалізації, відповідальних виконавців тощо;
- обов'язковим є запровадження постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії, аналізу впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі на стан розвитку території, визначення показників оцінки рівня досягнення цілей та механізму і інструментів її впровадження.

Особливостями організації процесу розробки сучасної стратегії розвитку конкретної території є [4]:

- стабільність, коли стратегія розроблена на основі співпраці місцевої влади, бізнесових структур і громадських організацій виходячи з їх інтересів і пріоритетів;
- взаємоузгодженість, тобто стратегія як організуючий документ дозволяє використовувати наявні фінансові й інші територіальні ресурси (економічні, історичні, культурні, наукові, освітні, інфраструктурні тощо) цілеспрямовано і більш ефективно;
- об'єднаність, коли стратегія як результат спільної праці громади, влади, бізнесу, науково-освітньої сфери тощо над визначенням власного майбутнього і його досягненням сприяє об'єднанню і згуртуванню суспільства, підвищує його соціальну стабільність;
- науковість, тобто стратегія дає можливість залучення до управління територіальним розвитком висококваліфікованих кадрів (наукових, освітніх, експертних тощо) з паралельним використанням сучасних інформаційно-комунікаційних та інших провідних технологій сучасності;
- доступність, коли стратегія розширює можливості громади до кращого доступу у використанні кредитних ресурсів та технічної допомоги іноземних фінансових організацій.

Процес розробки стратегії розвитку конкретних територій, в тому числі міст в Україні, характеризується відсутністю єдиної методології до його організації та пояснюється як особливостями їх функціонування (історичні, економічні, соціальні, фінансові, екологічні, демографічні, природні тощо), так і можливістю залучення широкого кола науковців та експертів, що надалі впливає на формування досить різних підходів щодо використання основних етапів стратегічного планування, його складових елементів і взаємозв'язку між ними [13; 14].

Дослідження закордонного досвіду стосовно питання методологічних рекомендацій характеризується схо-

жими послідовностями набору процедур стратегічного планування із певними відмінностями. Так, запропонований в процесі інформаційного обміну з Україною приклад канадських експертів передбачає послідовність виконання робіт з розробки стратегії економічного та соціального розвитку території у більш загальному вигляді: стратегічний аналіз, вибір стратегії, реалізація стратегії [9]. В процесі практичної підготовки етапи більше деталізуються, чітко закріпленої універсальної послідовності їх виконання не використовується, оскільки деякі можна втілювати паралельно.

Британські експерти розглядають сім етапів стратегічного планування для конкретної території: загальний огляд; аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку; SWOT-аналіз; стратегічне бачення майбутнього розвитку (місія, пріоритети); стратегічний план (цілі, програми, проекти); моніторинг та оцінювання реалізації стратегії розвитку; аналіз ефективності й результативності, корегування цілей і методів їхнього досягнення [1]. В більш загальній методиці стратегічного планування ними виділяються такі етапи: ініціація розробки стратегічного планування; створення організаційних структур (робочої групи) зі стратегічного планування; аналіз (SWOT-аналіз); визначення місії, цілей, завдань; планування; реалізація плану; моніторинг, оцінювання [1]. В іншому варіанті [11] пропонують застосувати методологію п'яти етапів: організація роботи; сканування середовища та аналіз; критичні питання, стратегічне бачення, SWOT-аналіз; стратегічні цілі, оперативні цілі, плани дій, проектні листки, завдання, пріоритети, ухвалення стратегій; реалізація та моніторинг виконання.

Російські дослідники пропонують вісім етапів, що об'єднані у три групи: підготовчу, розробки і реалізації. Підготовча передбачає ініціацію розробки стратегічного плану; проектування процесу стратегічного планування; формування процесу стратегічного планування. Розробка містить стратегічний аналіз; вибір цілей та напрямків; формування стратегічних дій; прийняття стратегічного плану. Реалізація включає створення відповідних умов, безпосередньо реалізація стратегії та її моніторинг [12].

Окремі українські експерти використовують у практиці методику стратегічного планування, яка передбачає такі етапи: підготовка до планування; формулювання бачення майбутнього; оцінювання ситуації, SWOT-аналіз та А-В-С-аналіз; формулювання і вибір стратегічних цілей; підготовка плану дій та заходів; упровадження, моніторинг та оцінювання реалізації стратегії [6].

На думку інших вітчизняних науковців [2], проект стратегії розвитку території має містити: вступ із коротким обґрунтуванням підстав для розроблення, інформацію про головного розробника; аналітичну частину – детальний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку території та результати моніторингу й оцінки результативності виконання завдань діючої регіональної стратегії; аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) та характеристику порівняльних переваг, викликів і ризиків перспективного розвитку; сценарії розвитку; стратегічне бачення на відповідний період; стратегічні цілі, пріоритети розвитку на відповідний період;

оперативні цілі, що забезпечать досягнення стратегічних цілей; основні завдання, етапи та механізми їх реалізації; результати реалізації стратегії на підставі проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації планів заходів.

Науковцями і експертами Харківщини в процесі розробки стратегії розвитку міста Харкова до 2020 року [10] запропоновано таку послідовність етапів:

- вступ з обґрунтуванням підстав для розроблення;
- аналіз початкових умов соціально-економічного стану та розвитку міста (профіль громади), що включає його загальний опис і особливості, статистичний аналіз стану і тенденцій соціально-економічного розвитку, позиціонування в регіональному, національному та міжнародному масштабах, визначення соціально-економічних проблем і точок зростання громадою;
- глобальні виклики та прогнозування національних ризиків враховують тенденції розвитку світової економіки та світові форсайт-прогнози тенденцій розвитку міст майбутнього;
- ідентифікація проблем і конкурентних переваг на основі SWOT-аналізу, визначення місії та візії;
- формулювання цілей, що узгоджуються з регіональними, національними та європейськими пріоритетами; визначення сценаріїв розвитку;
- механізм реалізації стратегії;
- моніторинг та оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку.

Таким чином, наведена інформація щодо аналізу методологічних підходів свідчить про відсутність чітко закріпленої універсальної послідовності виконання робіт з організації процесу розробки стратегій територіального розвитку. В практичній площині ці питання вирішуються розробниками безпосередньо в процесі формування стратегічного документа розвитку конкретної території.

Осучаснення урядової методики щодо розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації територіальних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації [8] передбачає впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування розвитку території з метою: забезпечення її сталого розвитку; підвищення ефективності управління інноваційними процесами; створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності; підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності.

За урядовими нормативами проект стратегії розвитку території має містити: вступ із стислим обґрунтуванням підстав для розроблення, інформацію про головного розробника; опис основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку, оцінку його потенціалів; аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) та характеристику порівняльних переваг, викликів і ризиків перспективного розвитку; сценарії розвитку; стратегічне бачення на період, що перевищує термін дії стратегії; стратегічні цілі розвитку, зокрема ті, що визначені на засадах смарт-спеціалізації; оперативні цілі для забезпечення досягнення стратегічних цілей; основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, зокрема: інституційне,

організаційне і фінансове забезпечення реалізації стратегії; аналіз відповідності положень Державної стратегії регіонального розвитку України; систему моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегії, що передбачає кількісні та якісні індикатори досягнення цілей, прогноз економічного розвитку на період реалізації стратегії, а також прогноз впливу на різні групи населення (жінок, чоловіків, дівчат, хлопців, осіб з інвалідністю тощо).

Визначення сфер смарт-спеціалізації здійснюється у процесі відкритого обговорення за участю всіх представників громади (урядовців, бізнесу, населення тощо). Стратегічна ціль стратегії, що визначається на засадах смарт-спеціалізації, передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності території та підвищення рівня її конкурентоспроможності.

Критеріями, які використовуються для визначення сфер смарт-спеціалізації території, є: наявність ресурсів (активів) та спроможності (потенціалів); потенційна здатність до диверсифікації галузей економіки за рахунок розробки конкурентоспроможних кластерів, розвитку міжгалузевих зв'язків або інших видів економічної діяльності; наявність або прогнозована спроможність досягти високої концентрації підприємств, у тому числі шляхом створення інноваційних систем колективних зусиль на основі державно-приватного партнерства; місце та роль території на міжнародному та внутрішньому ринках [8].

Положення представленої урядової методики має сучасне застосування, у процесі підготовки методичних рекомендацій до організації процесу розробки стратегії розвитку розумного міста. Практичне використання представлених засад нормативно-правового акта потребує попереднього підготовчого процесу, оскільки мають передбачати узгодження стратегічних цілей з регіональними і національними пріоритетами.

Стратегічне планування розвитку розумних міст активно розвивається у світі, однією із причин є стрімке зростання міського населення і особливо в країнах, що розвиваються. За інформацією Європейської Економічної Комісії ООН в містах проживає більше 54 % населення планети, в них виробляється 60 % світового ВВП, споживається 45 % всієї енергії, акумулюється 40 % всіх викидів CO<sub>2</sub>. Кількість міст, населення яких складає більше 5 млн людей, вже перевищила 60 і більше ¾ з них розташовані в країнах, що розвиваються. За прогнозами СІПІ-груп, до 2025 року число таких міст наблизиться до цифри 75, і 58 з них будуть знаходитися в країнах, що розвиваються [5].

Зростання населення призводить до серйозних проблем в управлінні містом: потребують додаткового вирішення питання транспортного обслуговування, енерго-, тепло-, водопостачання, поводження з побутовими та іншими відходами, медичного обслуговування, соціального забезпечення тощо. Критично важливою стає якість управління містами і їх розвитком, і особливо це відчувається в країнах, що розвиваються, внаслідок відсутності у них необхідного досвіду, фінансових ресурсів і кваліфікації.

Таким чином, проблема пошуку підходів до оптимізації системи управління містами, особливо в країнах, що розвиваються, створення та впровадження нових інноваційних механізмів побудови відкритих, безпечних, життєздатних і стійких населених пунктів набула глобального ха-

рактеру. Завдання трансформації міст в розумні і стійкі увійшли в сімнадцять Цілей Сталого Розвитку, затверджених Організацією Об'єднаних Націй в рамках Стратегії Сталого Розвитку до 2030 року. Згідно з баченням ООН місто, що вважається розумним і стійким, повинно мати [5]:

- доступ до нормального, безпечного і прийнятно-го за ціною житла і основних послуг з його обслуговування для всіх;
- доступ до безпечних, прийнятних за ціною, доступних, безпечних і стійких транспортних систем, в тому числі до громадського транспорту, комфортного для дітей, інвалідів і літніх людей;
- сприятливе навколишнє середовище і, насамперед, висока якість повітря та ефективна система утилізації відходів;
- доступ для всіх до безпечних, зелених зон і громадських місць відпочинку;
- позитивні економічні, соціальні та екологічні зв'язки між міськими, приміськими і сільськими районами;
- практику дбайливого ставлення до світової культурної і природної спадщини;
- систему комплексного та сталого планування міста та міського управління;
- прийняті і реалізовані комплексні стратегії і плани, спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів, пом'якшення наслідків зміни клімату, стійкість до стихійних лих.

Визначені завдання спрямовані на створення комфортних умов проживання та забезпечення високої якості життя в містах сьогодні і на майбутнє. Основою для вирішення завдання побудови розумного і сталого міста є поліпшення системи стратегічного планування та управління змінами.

Визначення напрямів розумної спеціалізації міста полягає у виявленні його унікальних функцій і активів, підкреслення конкурентних переваг і зосередження уваги всіх зацікавлених сторін на баченні майбутніх досягнень.

Метою розумної спеціалізації є оптимальне використання потенціалу території через ефективніше пристосування науково-освітніх напрямів розвитку до конкретних соціально-економічних умов [3].

Впровадження розумної спеціалізації для розвитку міста передбачає широке використання сучасних технологій задля поліпшення ефективності кожного аспекту його функціонування і підвищення якості послуг, які воно пропонує своїм мешканцям.

Важливість економічного фундаменту для рівня розвитку будь-якої території робить актуальним акцентування уваги на виявленні особливостей розвитку певних секторів економіки, розвиток міжгалузевих зв'язків та їх загальний вплив на інші сфери життєдіяльності суспільства.

Враховуючи, що економічний потенціал території полягає не тільки у високотехнологічному або науководослідному виробництві, в процесі визначення стратегічних напрямків розвитку розумного міста доцільно враховувати загальну важливість послуг, а також поєднання нових видів діяльності з існуючими традиційними секторами для їх оновлення та досягнення більшої доданої вартості [5].

Не менш важливим для кожної окремо взятої території є її географічні, економічні, освітні, інституційні, інфраструктурні тощо особливості. Маючи різні передумови і виклики для розвитку та інноваційної спроможності своєї економіки, міста в процесі розробки власних стратегій розумного розвитку мають можливість з урахуванням цих особливостей і потенціалів досягти економічного зростання шляхом збільшення рівня продуктивності в тих напрямках розвитку, які їм більше підходять.

Ефективність виконання визначених в стратегії розвитку розумного міста цілей залежить від формування інструментарію її реалізації.

Приклади розроблених стратегій розвитку міст в Україні з окремими елементами розумності (Київ, Львів, Вінниця, Полтава тощо) ґрунтуються, в першу чергу, на основі використання інформаційних та комп'ютерних технологій для ефективності функціонування сфери послуг, транспортних та інфраструктурних складових. Безумовно, застосування новітніх технологій є надзвичайно важливим для функціонування розумних міст, вони дозволяють підвищити продуктивність та ефективність діяльності міської влади, посилюють і спрощують комунікацію влади з суспільством, забезпечують високий рівень життєзабезпечення інфраструктурних систем міста. Водночас ці технології є лише одним з інструментів побудови розумного міста. В світовій практиці поняття створення розумних міст включає набагато більший спектр питань.

Використання управлінської складової. Підвищення рівня розвитку можливо за умови ефективного управління урядом, належним чином підготовлених і освічених громадян, наявності здорового, міцного і конкурентоспроможного ділового сектора, тому належні відносини між урядом, бізнесом та освітньою системою є важливими компонентами в рамках розробки інструментарію стратегії розвитку [7]. Відповідальне виконання кожним з цих секторів своєї функції в подальшому сприятиме економічному зростанню та інноваційному територіальному розвитку. Ефективність уряду полягає у формуванні місцевої політики та її напрямках, впровадженні результативної стратегії розвитку. Уряд повинен підтримувати ділову сферу, створити на території сприятливі умови для її розвитку, модернізації, зростання, розширення та конкурентоспроможності. У сприятливих умовах бізнесові структури будуть мати можливість розвиватися та залучати свої економічні ресурси для інвестування. Людські ресурси, як основа для створення інновацій та добробуту, повинні отримати необхідні знання та навички, з подальшим їх використанням у процесі розвитку міста. Таким чином, набуває актуальності впровадження нових підходів у системі освіти щодо надання відповідних освітніх послуг громадянам і їх цілеспрямованим застосуванням у практичній діяльності.

Необхідною складовою є оцінка рівня розумності міста. Стартові показники за індикаторами розумності і стійкості у різних містах можуть дуже відрізнятися, і це впливає в подальшому на вибір стратегічних пріоритетів. Міста мають неоднакові можливості (фінансові, управлінські, інституційні тощо) для вирішення завдань у рамках побудови і впровадження власної стратегії розумного міста. Отже, набуває актуальності використання результатів

оцінки рівня розумності міста для вибору стратегічних пріоритетів розвитку, а отже, і вартість вирішення цих завдань може істотно відрізнятися для різних населених пунктів.

Використання інфраструктурної складової. Якщо цілові індикатори на певних період часу можуть бути ідентичними для різних міст у країні, незважаючи на несхожий або близький між собою рівень розвитку, то методи їх досягнення, а також пріоритетність завдань зі створення розумного міста для неоднакових населених пунктів досить сильно відрізняються.

Розумне місто не може відбутися без створення (модернізації) відповідної інфраструктури (енергетичної, транспортної, житлової, комунальної, соціальної, культурної тощо). Отже, стратегія розвитку міста має бути підкріплена міськими інфраструктурними планами, що складаються з конкретних проектів зі створення (модернізації) та експлуатації інфраструктурних об'єктів. Кожен такий проект потребує оцінки щодо вартості реалізації, можливих джерел і форм фінансування, впливу на досягнення визначених індикаторів, соціальної, бюджетної, екологічної та економічної ефективності. На цій основі повинні базуватися стратегічні пріоритети розвитку розумного міста стосовно планування і реалізації проектів модернізації і оновлення міської інфраструктури [5].

Використання інституційної складової. Сучасне управління містами в Україні здійснюється за галузевим принципом, коли кожний окремий структурний підрозділ є відповідальним за окремі напрями розвитку міста: фінанси, транспорт, ЖКГ тощо. Взаємодія різних підрозділів у вирішенні єдиних нагальних проблем розвитку міста на практиці відсутня. На сьогодні відсутня єдина інституція, відповідальна за комплексний стратегічний розвиток міста – від розробки стратегії до інформування суспільства про результати її реалізації. Отже, місто має обмежений фінансовий, організаційний, професійний ресурси для максимально ефективного його використання у створенні і реалізації власної стратегії розвитку.

Таким чином, нагальним є активне використання в плануванні та реалізації стратегії розвитку розумного міста незалежної аналітичної (наприклад наукової-експертної) інституції. Її взаємодія з міською владою дозволить аналізувати виконання стратегії, вивчати і своєчасно впроваджувати нові інноваційні механізми, готувати рекомендації з коригування планів її реалізації, відстежувати настрої городян, проводити громадські обговорення щодо найбільш проблемних питань.

Використання фінансової складової. Джерелами фінансування територіальних стратегій розвитку в Україні є: бюджетне фінансування, зокрема, в рамках Державного фонду регіонального розвитку; залучення запозичень від міжнародних фінансових інститутів та державно-приватне партнерство. Ефективність реалізації стратегії розвитку розумного міста залежить від використання всіх цих джерел фінансування.

Бюджетне фінансування є обмеженим і короткотерміновим, його актуально використовувати для швидких у реалізації і окупності невеликих проектів. Залучення коштів міжнародних фінансових організацій є більш прогнозований і стабільний процес, проте вимагає більш три-

валого часу, необхідного кадрового потенціалу публічної влади, її високої інституційної спроможності з управління складними проектами. Використання цих фінансових ресурсів дає можливість реалізовувати довгострокові і більш масштабні проекти, проте не зможе повною мірою покрити наявні потреби територіальної громади у створенні сучасної ефективної інфраструктури [5].

Отже, найбільш ефективним фінансовим ресурсом у процесі формування пріоритетів стратегії розвитку розумного міста є використання механізмів державно-приватного партнерства. Підготовка та реалізація таких проектів є не простий і не швидкий процес, який вимагає високої кваліфікації публічної влади і розвиненого інституційного середовища. Додатковими перевагами такого фінансування є можливість залучення для розвитку території компетенції приватного бізнесу, коли його ефективність оцінюється за досягнутими результатами через надійність і якість послуг, що надаються з використанням інфраструктурного об'єкта на тривалу перспективу.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволяє зробити певні висновки. Враховуючи наведену інформацію, ознаками успішності організації процесу розробки і впровадження стратегії соціально-економічного розвитку території на основі елементів розумності, зокрема розумного міста, можна вважати такі окремі елементи:

- партнерський підхід на основі взаємодії органів місцевої влади, бізнесових структур і громадян;
- високий рівень громадського консенсусу, ефективності і ділового підходу;
- залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства;
- використання потужного аналітичного та наукового інструментарію;
- взаємозв'язок всіх елементів процесу планування між собою та їх вплив на успішність виконання стратегії в цілому;
- загальна координація процесу;
- використання інформаційних і комп'ютерних технологій в усіх сферах життєдіяльності суспільства;
- формування стратегічних цілей розвитку на основі оцінки рівня розумності;
- створення умов для максимального розвитку державно-приватного партнерства;
- використання переваг системи освіти для створення фундаменту ефективного управління місцевим розвитком;
- впровадження постійного моніторингу результатів виконання стратегічних цілей з метою своєчасного коригування залежно від внутрішніх і зовнішніх умов впливу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. Київ : Рада Європи, 2017. 121 с.
3. Бжуска Я., Пика Я. Розумна спеціалізація регіону. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 749 : Логістика. С. 362–366.
4. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів : СПОЛОМ, 2001. 118 с.
5. Розумні міста: чи можливі вони в сучасній Україні. URL: <http://www.kuluar.com.ua/2016/01/28/rozumni-mista-chy-mozhlyvi-vony-v-suchasnij-ukrajini/>
6. Лех І. І., Могильний С. А., Назаренко В. В. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади. Київ : К.І.С., 2008. 96 с.
7. Місцевий розвиток: кращі практики та інструменти розумного зростання : кол. моногр. / за заг. ред. В. Б. Родченка. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 212 с.
8. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Мінрегіону від 31.03.2016 № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>
9. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / за ред. І. Санжаровського. Київ : К.І.С., 2008. 214 с.
10. Стратегія розвитку міста Харкова до 2020 року. URL: <https://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf>
11. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: [Проект USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність]. Київ, 2012. 183 с.
12. Ускова Т. В. Управление устойчивым развитием региона : монография. Вологда : ИСЭРТ РАН, 2009. 355 с.
13. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Позиціонування міста Харкова й окремих великих міст України на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 115–126.
14. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Аналіз стратегічних пріоритетів розвитку європейських міст. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 48–54.

## REFERENCES

- Berdanova, O. V. et al. Stratehichne planuvannia rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady [Strategic Planning for the Development of a United Territorial Community]. Kyiv: Rada Yevropy, 2017.
- Berdanova, O., Vakulenko, V., and Tertychka, V. Stratehichne planuvannia [Strategic Planning]. Lviv: ZUKTs, 2008.
- Bzhuska, Ya., and Pyka, Ya. "Rozumna spetsializatsiia rehionu" [Reasonable Specialization of the Region]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», no. 749 : Lohistyka (2012): 362–366.
- Drobenko, H. O., Brusak, R. L., and Svirskiy, Yu. I. Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic Planning for the Development of Territorial Communities]. Lviv: SPOLOM, 2001.
- [Legal Act of Ukraine] (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>
- Liekh, I. I., Mohylnyi S., A., and Nazarenko, V. V. Dosvid stratehichnogo planuvannia rozvytku Zaporizkoi oblasti iz zaluchenniam hromady [Experience of Strategic Planning of Development of Zaporizhzhia Region with Community Involvement]. Kyiv: K.I.S., 2008.

Mistsevyi rozvytok: krashchi praktyky ta instrumenty rozumnoho zrostannia [Local Development: Best Practices and Tools for Smart Growth]. Kharkiv: Drukarnia Madryd, 2017.

"Rozumni mista: chy mozhlyvi vony v suchasni Ukraini" [Smart Cities: Are They Possible in Modern Ukraine?]. <http://www.kuluar.com.ua/2016/01/28/rozumni-mista-chy-mozhlyvi-vony-v-suchasnij-ukrajini/>

"Stratehiia rozvytku mista Kharkova do 2020 roku" [Kharkiv City Development Strategy Till 2020]. <https://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf>

Rozoblennia ta vprovadzhennia stratehichnoho planu rozvytku rehionu [Developing and Implementing a Strategic Plan for the Region's Development]. Kyiv: K.I.S., 2008.

Terytorialnyi rozvytok v Ukraini: rozvytok ahlomeratsii ta subrehioniv: [Proekt USAID: Lokalni investytsii ta natsionalna konkurentospromozhnist] [Territorial Development in Ukraine:

Development of Agglomerations and Subregions: [USAID Project: Local Investment and National Competitiveness]]. Kyiv, 2012.

Uskova, T. V. Upravleniye ustoychivym razvitiem regiona [Management of Sustainable Development of the Region]. Vologda: ISERT RAN, 2009.

Yaroshenko, I. V., and Semyhulina, I. B. "Analiz stratehichnykh priorytetiv rozvytku yevropeiskykh mist" [Analysis of Strategic Priorities for the Development of European Cities]. Problemy ekonomiky, no. 1 (2017): 48-54.

Yaroshenko, I. V., and Semyhulina, I. B. "Pozytsionuvannia mista Kharkova i okremykh velykykh mist Ukrainy na rehionalnomu, natsionalnomu ta mizhnarodnomu rivniakh" [Positioning of the City of Kharkiv and Individual Major Cities of Ukraine at Regional, National and International Levels]. Problemy ekonomiky, no. 3 (2016): 115-126.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2019 р.