

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»
на тему: «РОЗРОБКА ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО
СЕРЕДОВИЩА У МІСТІ
(НА ПРИКЛАДІ М.ПОЛОННЕ)»

Виконавець:

студент ФЕУП

Лопасов Владислав Андрійович _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

Колесник Ольга Олексіївна _____

/підпис/

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1 Сутність підприємницького середовища та необхідність його дослідження	6
1.2 Методика оцінки потенціалу розвитку підприємницької діяльності.....	9
1.3 Світовий досвід державної підтримки малого та середнього бізнесу	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ	
ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПОЛОНСЬКОЇ	
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	19
2.1 Макро- і мезоекономічне підприємницьке середовище Полонської ТГ ...	19
2.2 Аналіз підприємницького потенціалу Полонської ТГ	25
2.3 Показники підприємницької діяльності та аналіз стану ділової активності громади	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ	
ПІДПРИЄМНИЦТВА ПОЛОНЩИНИ	36
3.1 Можливості імплементації зарубіжного досвіду щодо розвитку підприємництва у Полонному.....	36
3.2 Сценарії стратегічного розвитку Полонської ОТГ	42
ВИСНОВКИ	588
Список використаних джерел.....	633
Додатки	666

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток малого та середнього підприємництва є одним із основних напрямків політики регіону та країни в цілому. Дослідженню питань підтримки розвитку підприємництва в Україні, починаючи від моменту проголошення її незалежності та й далі приділяли увагу велика кількість вітчизняних науковців, серед яких О. В. Дикань [5], Доброва Н.В [6], Колеснікова Г.В. [11], Колесник О.О.[12], Подмазко О.М.[12], Пиріг Д.З.[15], Траченко Л.А.[22]. Проте наразі Україна переживає складний період повномасштабної військової ескалації, що негативно позначається на економічному становленні та на управлінні малими та середніми підприємствами. Сукупність політичних та економічних факторів призвели до масштабного руйнування, закриття та дислокації багатьох суб'єктів господарювання. Але саме мале та середнє підприємництво є тією соціально-економічною основою, без якої не може розвиватися жодна європейська держава. Враховуючи виклики сьогодення – триваючу російсько-українську війну, основним напрямком забезпечення стабільної роботи економіки в умовах воєнного періоду є підтримка бізнесу, з метою створення нових робочих місць, стимулювання залучення інвестицій. Адже вагомі фінансові ресурси міського бюджету необхідно спрямовувати на підтримку збройних сил України задля безпеки жителів громади та внутрішньо переміщених осіб. Підвищення конкурентоспроможності економіки міста Полонне та створення сприятливих умов для динамічного розвитку малого та середнього підприємництва має бути прикладом для розвитку подібних малих міст в регіонах країни, підприємствам яких приділяється набагато менше уваги, ніж обласним мегаполісам, в той час, як основні перероблюючі та виробничі потужності знаходяться саме в області і є основою виробництва ВВП країни та впливають на економічний стан країни в цілому. Тому вкрай актуальним є дослідження особливостей розвитку малого та середнього підприємництва в Полонному, як приклад розвитку маленького, не обласного міста, та розробка

ефективної політики підтримки та підвищення конкурентоспроможності його підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні, методичні та прикладні аспекти державної підтримки малого, середнього та великого підприємництва та визначення резервів їх розвитку.

Завдання дослідження – виходячи із мети дослідження в роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність підприємницького середовища та необхідність його дослідження;
- оцінити потенціал розвитку підприємницької діяльності міста;
- проаналізувати світовий досвід державної підтримки малого та середнього бізнесу;
- охарактеризувати макро- і мезоекономічне підприємницьке середовище Полонської ТГ;
- проаналізувати підприємницький потенціал Полонської ТГ;
- розрахувати показники підприємницької діяльності та провести аналіз стану ділової активності громади;
- оцінити можливості імплементації зарубіжного досвіду щодо розвитку підприємництва у Полонному;
- розробити сценарії стратегічного розвитку Полонської ОТГ;

Об'єкт дослідження – сукупність теоретичних, методичних, прикладних аспектів розвитку та державної підтримки підприємництва.

Предмет дослідження – програма розвитку підприємництва Полонської ТГ.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: методи критичного аналізу та узагальнення наукового досвіду – для уточнення понятійного апарату; системний підхід – для аналізу основних тенденцій ресторанного ринку та аналізу конкурентних переваг новоствореного підприємства (SWOT-аналіз); економіко-статистичного аналізу: табличний,

графічний, групування, класифікації, моделювання – для обґрунтування інвестиційного проєкту створення кав'ярні-кондитерської, експертної діагностики: ранжування, порівняння, оцінювання – для визначення ступеня ризику проєкту.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій, статистичні щорічники Державної служби статистики України, звіти та аналітичні матеріали інших державних органів, наукові публікації та монографічні видання.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, основний зміст роботи викладено на 61 сторінці, загальний обсяг 75 сторінок, кількість використаних джерел 30, таблиць 7, рисунків 2, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність підприємницького середовища та необхідність його дослідження

Поняття "підприємництво" присутнє в економічній літературі вже давно, але різні дослідники визначали це поняття по-різному, залежно від етапу розвитку технологій та економічних процесів. Останнім часом в економічній літературі, дослідженнях та публікаціях приділяється велика увага визначенню сутності поняття "підприємництво" та фактам його економічного розвитку. Українські вчені розглядають питання організації підприємницької діяльності, ролі та значення підприємців та питання розвитку виробництва, взаємовідносин держави і громадських відносин з державою та громадськими інституціями, можливостей реалізації підприємницьких лідерських якостей. Однак, незважаючи на достатню кількість теоретичного матеріалу, ця проблематика є недостатньо вивченою і потребує подальших досліджень для визначення значення підприємницької діяльності як самостійного виду економічної діяльності у розвитку держави.

Розвиток приватного сектору та створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої економіки є стратегічним напрямом економічної політики України, важливим елементом якої є підприємництво.

Хоча великі підприємства мають значний вплив на економічний розвиток розвинених країн, а наявність великого капіталу впливає на рівень науково-технічного потенціалу та виробничих потужностей, малі та середні підприємства також залишаються важливим елементом розвиненої ринкової системи і є найбільш гнучкою, динамічною та масштабною формою організації підприємництва. З огляду на необхідність проведення радикальних ринкових реформ та реалізації стратегії економічного зростання України, створення та розвиток МСП має важливе значення. Цей сектор економіки

стимулює конкуренцію, сприяє послабленню монополій, впливає на структуру економіки та якість валового внутрішнього продукту, розширює вільний простір ринкового вибору, характеризується раціональними формами господарювання та забезпечує швидке впровадження інновацій. МСП роблять значний внесок у вирішення трансформаційних, виробничо-господарських, фінансово-економічних та соціально-психологічних проблем:

- формування середнього класу в суспільстві;
- задоволення індивідуальних потреб;
- допомога великим підприємствам;
- наповнення бюджетів різних рівнів;
- залучення приватного капіталу та іноземних інвестицій;
- значне зниження рівня безробіття;
- створення джерел доходів для населення;
- запобігання небажаним соціальним наслідкам маркетизації економіки.

Програми підтримки підприємництва в муніципалітеті Полонне на 2020-2024 роки підготовлено відповідно до Законів України "Про місцеве самоврядування в Україні"[23], "Про державну програму сприяння розвитку малого і середнього підприємництва в Україні"[24], "Про інвестиційну діяльність"[25], "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності"[26], "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності"[27], "Про адміністративні послуги"[28], "Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності"[29] та інші, підготовлені відповідно до законодавства. МСП впливають на розширення ринкових структур і ринкових відносин та роблять значний внесок у покращення ринкової структури економіки та її диверсифікацію, головним чином через зміну кількості учасників ринку, підвищення рівня освіти, залучення ширшого кола осіб до бізнес-системи та розвиток конкуренції в інноваційному секторі.

Проаналізовано досвід та напрацювання українських та зарубіжних дослідників щодо концепції розвитку підприємництва(Таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

Автор	Сутність поняття
Володимир Занора[30]	Невизначеність умов соціальної, економічної, політичної та інших сфер в Україні, а також її євроінтеграційні стратегічні орієнтири зумовлюють необхідність опрацювання теоретичних засад управління розвитком підприємств з метою адаптації в подальшому методичних положень, організаційно-економічного механізму формування потенціалу як підґрунтя забезпечення ефективного розвитку
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф[9]	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Василенко В.О[7]	Це не разові перетворення з метою досягнення "найкращого" (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудик В.І.[6]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів) при якій формуються нові властивості системи.
Пономаренко В. С, Тридід О.М., Кизим М.О.[10]	Процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
Забродська Л.Д.[8]	розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу

Джерело: [11]

Тому розвиток МСП є надзвичайно важливим і потребує підтримки як на національному, так і на місцевому рівнях. У зв'язку з цим програма

підтримки підприємництва муніципалітету Полонне на період 2020-2024 рр. має вирішальне значення, оскільки вона сприятиме розробці та впровадженню низки ефективних заходів шляхом найкращого використання наявних ресурсів та виробництва, технічного та людського потенціалу м. Полонне.

1.2 Методика оцінки потенціалу розвитку підприємницької діяльності

Процес дослідження ґрунтується на загальнонаукових та спеціальних економічних методах. Абстрактно-логічний метод використовувався для формулювання основних положень, теоретичного обґрунтування висновків, аналізу висновків інших дослідників та уточнення понятійно-категоріального апарату. Ретроспективний аналіз розвитку підприємництва ґрунтувався на застосуванні історико-економічного методу, зокрема історичної деталізації. Монографічний метод використовувався для детального вивчення та узагальнення досліджень науковців.

Методологічний підхід, заснований на оцінці конкурентоспроможності. Однією з особливостей цього підходу є те, що між конкурентоспроможністю та розвитком підприємства існує певна пряма пропорційність. Іншими словами, цей підхід базується на гіпотезі, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства визначає високий рівень розвитку цього підприємства. Незважаючи на його переваги, такі як визначення ключових факторів успіху та достатній перелік показників для оцінки конкурентоспроможності, основними недоліками цього підходу є відсутність загальноприйнятої методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, широкий спектр пропонованих методик та певна статичність оцінки конкурентної позиції. Методологія розглядає сталість (сталий розвиток) і соціальну інтеграцію як основні принципи місцевого розвитку - як це викладено в таблиці 1.2.

Методичні підходи, що базуються на оцінці потенціалу. Серед численних досліджень, присвячених поняттю "потенціал в економіці", можна виділити два основні підходи.

Таблиця 1.2

Принципи місцевого розвитку

Відповідальне управління довкіллям та раціональним використанням природних ресурсів	Здорова і справедлива громада
покращення обізнаності щодо обмежених природних ресурсів та небезпеки для середовища проживання	забезпечення різних потреб усіх громадян через сприяння особистому благополуччю та соціальній інтеграції
поліпшення середовища проживання, важливі природні ресурси зберігаються для майбутніх	забезпечення рівних шансів для всіх
Стала економіка	Практика належного урядування
створення сильної, динамічної і сталої економіки, яка забезпечує процвітання	постійне вдосконалення ефективного урядування із залученням творчості та енергії громадян
створення рівних економічних можливостей для всіх. Екологічні втрати компенсують ті, хто їх спричиняє. Ефективне використання ресурсів	

Джерело: складено автором

Згідно з першим підходом, потенціал в економіці — це здатність підприємницької організації здійснювати певну діяльність, що відображає максимально можливий сукупний результат такої діяльності. Другий підхід базується на концепції ресурсів. Його прихильники визначають потенціал як сукупність ресурсів. Це узгоджується з визначенням енциклопедії: "Економічний потенціал - ресурси, можливості, засоби і запаси, наявні для вирішення завдань і досягнення цілей" [12]. Підприємницький потенціал також визначається станом інституційного середовища сприятливим податковим середовищем, розвиненими фінансовими ринками, ефективною регуляторною політикою та добросовісною конкуренцією. Науковці пропонують різні способи оцінки підприємницької спроможності. Іванова Н. Самряк В. та Фештур Р.[13] пропонують оцінювати підприємницький потенціал на основі розрахунку порівняльних показників таких складових потенціалу, як ринкові, виробничі, людські та інвестиційні ресурси, а

Шерегеда Б.[14] та ін. - на основі принципу "слабких ланок", мінімального показника потенціалу окремих складових потенціалу підприємства. Вони роблять це на основі - як суму фінансового, виробничого, маркетингового, трудового, інформаційного, інвестиційного, інноваційного та управлінського потенціалів; Самряк В. та Фештур Р. - як міру реалізації потенціалу; Отенко І. - через рівень потенціалу в динаміці та статиці; Репа Р. та ін, як міру реалізації потенціалу, Фештур Р. - базується на динамічній оцінці складових потенціалу підприємства з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища. Основними недоліками цього підходу є відсутність загальноприйнятого розуміння поняття "економічний потенціал", широке розмаїття запропонованих методик і те, що оцінка економічного потенціалу підприємства є певною мірою статичною.

Методичний підхід на основі багатокритеріальної оцінки. Даний підхід може бути застосований при роботі зі складними та багатогранними явищами, наприклад, при оцінці розвитку підприємництва в контексті концепції сталого розвитку на основі обмеженої кількості ключових показників економічного, соціального та екологічного аспектів. Такий підхід дає можливість використовувати додаткові показники, які доповнюють ключові індикатори та надають більш повну картину розвитку підприємництва. Методологічний підхід, що базується на порівнянні з еталонами. Назаренко пропонує використовувати вдосконалені "Золоті правила економіки" як еталон.

$$T_{vdv} > T_v > T_{ак} > 100\%, \quad (1.2)$$

де T_{vdv} — швидкість зміни валової доданої вартості;

T_v - швидкість зміни обсягу реалізації продукції;

$T_{ак}$ - швидкість зміни активів.

В рамках концепції сталого розвитку пропонується оцінювати розвиток підприємництва в економічному, соціальному та екологічному секторах на основі дворівневої системи індикаторів. Верхній рівень складається з ключових індикаторів, які визначають основні аспекти стану розвитку певного сектору. Наприклад, в економічному секторі це обсяг валової доданої вартості

та середній темп її зміни за останні 10 років. Додатковим показником є порівняння продуктивності праці (додана вартість на одного працівника) із середнім рівнем в Європейському Союзі. Основні та додаткові індикатори визначаються, виходячи з мети і завдань дослідження та специфіки досліджуваної підприємницької системи. Індикатори розвитку підприємництва (економічні аспекти).

Ключові показники:

- рівень розвитку підприємництва:
- валова додана вартість;
- середньорічний темп приросту валової доданої вартості за останні 10 років.

Продуктивність праці в секторі підприємництва:

- валова додана вартість на одного зайнятого або на душу населення;
- середньорічний темп приросту валової доданої вартості на одного зайнятого або на душу населення за останні 10 років. Ефективність підприємництва:
- частка валової доданої вартості у випуску;
- приріст (зменшення) частки валової доданої вартості у випуску за останні 10 років. Розвиток підприємництва оцінюється на мікро-, мезо- та макрорівнях, а також за видами економічної діяльності.

1.3 Світовий досвід державної підтримки малого та середнього бізнесу

Малий бізнес (МСП) є найбільш динамічним елементом ринкової економіки, що сприяє розвитку інноваційних процесів, зміцненню економічної ситуації в регіоні, збільшенню кількості робочих місць, посиленню конкуренції та наповненню ринку товарами і послугами, що користуються підвищеним попитом.

Незважаючи на формальне існування всіх необхідних законодавчих та інших інституцій для регулювання розвитку підприємництва, в Україні дуже

низька кількість малих та середніх підприємств на 1 000 жителів. За даними Світового банку, в Україні налічується 7,6 тис. малих підприємств, порівняно з 22 у Польщі, 74,2 у США та 45 у ЄС.

Фінансова підтримка економічної діяльності малих та середніх підприємств (МСП) є найменш дослідженою темою в системі управління реформованими вітчизняними підприємствами. Якщо в США близько 83% менеджерів і понад 92% у Німеччині складають планові прогнози, то, за даними вибіркового опитування в південних регіонах України, це роблять лише 24% керівників (близько 3,50%).

Як свідчить досвід розвинених країн, МСП успішно розвиваються, якщо вони функціонують за підтримки держави. Для залучення коштів від підприємств до МСП використовуються бюджетні та політичні інструменти. Європейська політика підтримки МСП реалізується через державні заходи та спеціальні програми, що впроваджуються під егідою ЄС.

Заходи з підтримки МСП фінансуються зі структурних фондів ЄС, зокрема фондів регіонального розвитку та соціальних фондів. На національному рівні фінансова підтримка надається через значні податкові пільги в перші роки після відкриття, пільгові кредити для бізнес-організацій, що працюють у менш розвинених регіонах, з акцентом на інноваційні, природоохоронні та екологічні проекти, особливо ті, що мають соціальне значення. Слід зазначити, що уряд робить значний внесок у фінансову підтримку організацій та фондів, які сприяють розвитку МСП. Ці фонди поділяються на компанії спільного інвестування та компанії спільного гарантування. Національні торгові палати та асоціації МСП також відіграють активну роль у фінансовому розвитку МСП.

У скандинавських країнах основним "постачальником" фінансових "ін'єкцій" для МСП є держава. Уряди цих країн надають гранти та прямі кредити МСП-початківцям. Перспективні та важливі проекти іноді фінансуються на 50-75% з державних коштів. В Ірландії певним категоріям

підприємців протягом року виплачуються гранти у розмірі 50 фунтів стерлінгів на місяць.

Пільгові кредити на реалізацію нових проектів та модернізацію МСП видаються під майже подвійну ринкову процентну ставку. Пріоритетним напрямом розвитку МСП у Великобританії є розробка спеціальних програм підтримки МСП. В Італії розроблена система державної фінансової підтримки МСП шляхом підтримки діяльності окремих секторів МСП, а також консорціумів і кооперативів, які об'єднують МСП і надають їм пільгові кредити. Обсяг підтримки таких об'єднань не перевищує 300 млн. лір на рік, або 800 млн. лір за три роки.

В Іспанії існує цікава форма недержавної фінансової підтримки МСП. В Іспанії існують товариства взаємних гарантій, створені за рахунок добровільних внесків підприємців. Метою таких компаній є надання гарантій банкам при отриманні кредитів їхніми членами. Якщо власного капіталу компанії недостатньо, іспанський уряд надає їй фінансову допомогу. Після того, як компанія накопичила певний капітал, вона може трансформуватися в інвестиційну трастову компанію, набути статусу фінансової установи та інвестувати безпосередньо в підприємницьку діяльність.

Підтримка МСП у США надається переважно через гранти та безпосередньо гарантовані кредити. Крім того, на державному рівні реалізуються програми підтримки МСП із залученням недержавного фінансування. Якщо позичальник стає неплатоспроможним, держава покриває 100% збитків. Державні гарантії зменшують бізнес-ризики фінансових установ та сприяють захисту інтересів кредиторів МСП.

Прикладом особливої ролі МСП у розвитку та відновленні національної економіки є Японія. В Японії на МСП припадає близько 40% промислового виробництва. Такі досягнення стали можливими завдяки значній державній підтримці, зокрема спеціальному податковому режиму для окремих видів діяльності, створенню Асоціації кредитних гарантій страхової корпорації МСП, пільговим кредитам, гарантіям та субсидіям для підприємств на

модернізацію та розвиток виробництва, нові дослідження та розробки, розвиток легкої та харчової промисловості, нових продуктів та технологій, а також нових підприємств у менш розвинених регіонах. Це досягається шляхом реалізації спільних з університетами та науково-дослідними установами проектів зі створення нових підприємств. Крім того, уряд також фінансує консультації, інформаційну підтримку та розвиток людських ресурсів для МСП.

Крім того, в Японії створено Національну фінансову корпорацію для надання фінансової підтримки МСП; дворівнева система кредитних гарантій - 52 неурядові префектурні асоціації кредитних гарантій та національна компанія зі страхування кредитів - знижує ризик дефолтів. Якщо підприємець стає неплатоспроможним, держава погашає майже весь борг. Система фінансової допомоги базується на принципі, що існує зворотна кореляція між розміром підприємства та державною підтримкою. Це означає, що найбільшу підтримку від держави отримують малі та середні підприємства та стартапи.

Отже, аналізуючи досвід розвинених країн, зокрема США, Японії, Великобританії та Італії, можна зробити висновок, що нормативно-правова база фінансового планування в кожній країні розвинена належним чином відповідно до специфіки кожної країни.

Що стосується планування всередині компаній, то планування в компаніях з іноземним капіталом починається з визначення управлінських цілей і завдань, які повинна вирішувати система в даній економічній організації. Потім розробляється модель більш високого рівня, тобто узагальнена модель процесу. На наступному етапі реалізації проекту відбувається декомпозиція агрегованих блоків вищого рівня на блоки нижчого рівня. Розробляються детальні моделі бізнес-процесів планування, функціонування, обліку, аналізу та контролю. В результаті розробляється комплексна модель фінансового планування.

США є однією з найкращих країн у світі для управління МСП, і її досвід регулювання та підтримки МСП заслуговує на особливу увагу. Основна

підтримка надається за чотирма основними напрямками: доступ до капіталу, освіта, допомога в отриманні державних контрактів та захист на судовому і законодавчому рівнях. У країні широко розповсюджена національна програма передачі технологій МСП. Швидкому розвитку інноваційних малих підприємств також сприяє розгалужена мережа бізнес-інкубаторів, а підприємці, які тільки планують розпочати бізнес, мають доступ до недержавних венчурних фондів та бізнес-ангелів (перспективних, високопотенційних або фінансово успішних стартапів). Їх підтримують приватні інвестори, які активно допомагають підприємствам. У Великій Британії створено спеціальні служби, які допомагають МСП наймати персонал, зменшено внески на національне страхування шляхом визначення підтримки зайнятості, запроваджено грант у розмірі 1 500 фунтів стерлінгів на перших 10 молодих працівників для заохочення зайнятості молоді, а також розроблено та впроваджено єдину систему обов'язкових платежів. Розроблено та впроваджено єдину систему обов'язкових платежів. На відміну від інших розвинених країн, у Німеччині пріоритет надається експортно-орієнтованим МСП. Наприклад, МСП з річним оборотом 10-50 млн євро працюють на більш ніж 20 світових ринках. 1 500 МСП входять до числа провідних світових експортерів. Присутність на багатьох міжнародних ринках гарантує стабільність японських МСП.

Потужний технологічний та економічний прорив у післявоєнний період вивів Японію в трійку найрозвиненіших країн світу. Цього було досягнуто завдяки розвитку МСП за потужної державної підтримки. МСП в Японії заохочуються на всіх рівнях, від центрального уряду до незалежних профспілок та асоціацій МСП. Центральні та місцеві органи влади підтримують всі етапи життєвого циклу МСП і беруть безпосередню участь у створенні наукомістких і високотехнологічних виробництв. Держава виділяє кредити цим підприємствам і забезпечує фінансування через гарантії та інші кредитні забезпечення. Розвиток людських ресурсів, консалтингова та

інформаційна підтримка також здійснюється за рахунок централізованої державної підтримки.

У Сінгапурі основна увага приділяється створенню привабливого інвестиційного клімату, прозорості системи звітності, сприятливих умов для започаткування бізнесу та вигідної для підприємців податкової системи. Для певних видів діяльності "пільги" з податку на прибуток можуть бути продовжені до 10 або навіть 15 років. Ці та багато інших умов дозволяють залучити до МСП більшість населення (до 80%). Високі економічні стандарти досягаються, головним чином, завдяки суворому дотриманню законодавства. В країні майже відсутня корупція та нульовий рівень бюрократії.

Тому, виходячи зі світового досвіду, можна рекомендувати наступні заходи: посилення стимулів для бізнес-одиниць до інвестування та інноваційної діяльності шляхом збільшення обсягів державних замовлень від інноваційних та активних підприємств; запровадження механізму спрямування частини надходжень від підприємництва на фінансування субсидій на розробку та впровадження виробництва інноваційної продукції; державна підтримка та фінансування створення регіональних та місцевих інвестиційно-інноваційних кластерів за участю МСП у пріоритетних сферах економіки; розвиток інформаційно-консультативного забезпечення; консультативна підтримка населення щодо створення власного бізнесу.

Висновок до розділу 1

Отже, можна зробити висновок, що розвиток конкурентоспроможного, економічно активного, інноваційного та соціально відповідального малого та середнього підприємництва сприяє економічному зростанню країни та має бути однією з головних цілей економічної політики нашої держави.

З огляду на помітний інтерес до проблеми підтримки розвитку підприємницької діяльності – проблема є актуальною, її варто розглядати комплексним методом застосовуючи економіко-статистичний аналіз, порівняння,

логічні абстракції, та проводити аналогію. Для більшого поглиблення аналізу саме міста Полонного та його макро- і мезо- економічного становища треба використовувати метод індукції та дедукції, а щоб показати та проаналізувати більш детально можна використовувати SWOT – аналіз.

Виходячи зі світового досвіду, можна рекомендувати наступні заходи: посилення стимулів для бізнес-одиниць до інвестування та інноваційної діяльності шляхом збільшення обсягів державних замовлень від інноваційних та активних підприємств; запровадження механізму спрямування частини надходжень від підприємства на фінансування субсидій на розробку та впровадження виробництва інноваційної продукції; державна підтримка та фінансування створення регіональних та місцевих інвестиційно-інноваційних кластерів за участю МСП у пріоритетних сферах економіки; розвиток інформаційно-консультативного забезпечення; консультативна підтримка населення щодо створення власного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПОЛОНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Макро- і мезоекономічне підприємницьке середовище Полонської ТГ

Місто Полонне є адміністративним центром Полонської об'єднаної територіальної громади та розташоване на Волині, за 100км від Хмельницького. Це давнє місто, згадка про яке датується ще 996 року. Місто розташоване на річці Хомора, яка по діагоналі протікає через всю громаду. В Полонській ОТГ в сільській місцевості переважно розвивається сільське господарство, а в місті Полонному розвинуті галузі легкої та будівельної промисловості. Полонській ОТГ достатньо розвинута сфера соціального обслуговування, наявні природні ресурси та корисні копалини, активний культурний центр, унікальна історична спадщина та привабливі природні рекреаційні зони.

Територія громади займає площу 15018,09 га. 45% земель громади займає сільське господарство. 35% земель забудовані. В основному в північній частині громади розвинені легка, харчова, будівельна промисловість.

Громада має потужний водний ресурс (розлога річка Хомора, що проходить через більшу частину громади, живописні заплави і озера), поклади каоліну (глини для в-цтва керамічної продукції, фарфору, цегли) – великий діючий кар'єр за межами ОТГ і малі місця видобутку глини у Великих Каленичах, родючі ґрунти (більшість території використовується під сільське господарство), лісові масиви зосереджені у північній частині громади.

На території Полонської міської ради об'єднаної територіальної громади функціонують 41 заклад культури, серед яких 1 дитяча музична школа, 1 дитяча художня школа, 1 Будинок культури, 6 сільських будинків культури, 15 сільських клубів, Центральна бібліотека, 1 дитяча, 2 міські та 11

сільських філій центральної бібліотеки, 1 народний музей с. Новолабунь та історичний музей Полонської міської ради ОТГ [12].

На території громади функціонує Полонський міський центр фізичного здоров'я населення “Спорт для всіх” який діє з метою створення сприятливих умов для реалізації прав громадян на заняття фізичною культурою та спортом, задоволення їх потреб в оздоровчих послугах за місцем проживання та в місцях масового відпочинку.

Протягом 2023 року робота органу місцевого самоврядування, установ, підприємств та організацій всіх сфер діяльності була направлена на виконання пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку, забезпечення першочергових потреб мешканців територіальної громади, розв'язання гострих соціальних питань, зокрема і внутрішньо-переміщених осіб.

У 2023 році економіка міста та України в цілому функціонує в умовах війни з росією, що в порівнянні з запровадження карантинних обмежень минулих років, набагато суттєвіше позначилося на основних показниках соціально-економічного розвитку.

Враховуючи виклики сьогодення – триваючу російсько-українську війну, основним напрямком забезпечення стабільної роботи економіки в умовах воєнного періоду є підтримка бізнесу, з метою створення нових робочих місць, стимулювання залучення інвестицій. Адже вагомі фінансові ресурси міського бюджету необхідно спрямовувати на підтримку збройних сил України задля безпеки жителів громади та внутрішньо переміщених осіб.

Станом на 01.01.2023 року чисельність наявного населення Полонської територіальної громади становила 33,2 тис. осіб, з яких 21,4 тис. осіб (64% від загальної чисельності громади) мешкають у м. Полонне, 11,8 тис. осіб (36% від загальної чисельності громади) – у сільській місцевості [13].

Статевий склад населення характеризується перевагою чисельності жінок над чоловіками. Кількість жінок складає 15,3 тис. осіб (45%), чоловіків – 12,1 тис. осіб (36%), дітей 6,6 тис. осіб (19%) [13].

Щільність населення складає 31 особа на 1 км² при середньому по області показнику 62 особи. Питома вага міського населення (м. Полонне) складає 64% населення територіальної громади.

Чисельність наявного населення упродовж останнього року збільшилася в порівнянні з попереднім роком за рахунок проживання на території громади внутрішньо переміщених осіб. Показник народжуваності за 9 місяців 2023 року складає 5,3 на 1 тис. осіб, показник смертності – 20 на 1 тис. населення, а показник від’ємності природного руху – 14,9 на 1 тис. населення[13].

Значною проблемою є передчасна смертність, у тому числі смертність у працездатному віці, а також високий рівень захворюваності населення на тлі значного поширення факторів ризику захворювань.

На цьому фоні спостерігається значний міграційний відтік працездатного населення. Всі ці фактори підсилюють негативні зміни у віковій структурі населення. Для території характерне зменшення питомої ваги громадян у віці молодшому за працездатний при стійкому зростанні питомої ваги старшого покоління.

У зв’язку з введенням воєнного стану продовжується збільшення міграційного відтоку працездатного населення з Полонщини. Водночас населення територіальної громади поповнюється за рахунок внутрішньо-переміщених осіб. Найбільша частка зайнятого населення приходить на сільське господарство – 34 % від загальної кількості зайнятого населення.

Ситуація на ринку праці громади протягом останніх років визначалась загальним соціально-економічним станом та формувалась під впливом як загальнодержавних, так і регіональних тенденцій розвитку. Проблеми безробіття супроводжуються тіньовою зайнятістю, низьким рівнем розвитку малого бізнесу та підприємницької діяльності, відсутністю постійних робочих місць, що призводить до зниження трудової активності, збільшується міграція за кордон у пошуках робочих місць, а також проблема молодіжного безробіття, молодь без досвіду роботи зазнає найбільших труднощів у пошуку роботи, особливо офіційного працевлаштування.

Одним із напрямів співпраці Полонської міської ради та Полонської філії Хмельницького обласного центру зайнятості є запобігання безробіттю, забезпечення зайнятості населення, його соціального захисту та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Активно проводиться робота по залученню безробітних, які перебувають на обліку, до участі в громадських роботах та роботах тимчасового характеру.

За даними Полонської філії Хмельницького обласного центру зайнятості протягом січня – листопада 2023 року працевлаштовано на вільні робочі місця 96 мешканців громади з числа незайнятого населення. Станом на 01.12.2022 року на обліку залишалось 73 безробітних.

Головним джерелом сукупного доходу населення Полонської громади є: заробітна плата, пенсії, соціальні виплати, доходи від оброблення земельних ділянок (паїв), надходження від реалізації продукції з особистих підсобних господарств, тощо.

Деякі заходи, які здійснювались в громаді впродовж попередніх років та плануються на наступні періоди наберуть актуальності після припинення дії військового стану.

Основними завданнями Програми є: фінансова підтримка з'єднань, військових частин, підрозділів Збройних Сил України та інших військових формувань і цивільно-військового співробітництва з ними; забезпечення зростання дохідної частини бюджету громади та підвищення ефективності використання бюджетних коштів; підвищення рівня енергозбереження та ефективності використання енергоресурсів у всіх сферах господарювання; збереження кількості діючих підприємств міста та трудового потенціалу; ефективне використання земельних ресурсів громади та об'єктів комунальної власності громади; нарощення обсягів капітальних інвестицій та інвестицій в основний капітал; сприяння створенню привабливого інвестиційного клімату територіальної громади шляхом реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на соціально-економічний розвиток; недопущення заборгованості з виплати заробітної плати; розширення телекомунікаційних послуг, якості житлово-

комунальних послуг, покращення санітарно-екологічного стану та благоустрій міста; забезпечення функціонування підприємств державного, комунального та приватного секторів економіки; забезпечення функціонування соціальної та гуманітарної сфери на рівні державних стандартів, подальший розвиток дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти; сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, приватної ініціативи; підвищення безпеки життєдіяльності населення; забезпечення умов проживання в чистому, екологічно безпечному місті.

Успішне виконання Програми забезпечить: покращення матеріально-технічного забезпечення з'єднань, військових частин, підрозділів Збройних Сил України та інших військових формувань, з метою збереження територіальної цілісності держави та забезпечення наповнюваності місцевого бюджету, проведення раціональної та ефективної бюджетної політики, дотримання фінансової дисципліни, підвищення результативності бюджетних видатків; підвищення стандартів життя населення шляхом зростання рівня зайнятості, поліпшення якості та доступності освіти і медичного обслуговування, стабільність соціального захисту громадян, розвиток туристичного сектору, фізкультури і спорту, наявність доступного житла; створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та налагодження державно-приватного партнерства; впровадження енергозберігаючих технологій та раціональне використання енергоресурсів; створення комфортного для проживання середовища шляхом покращення екологічного стану та збалансованого використання природних ресурсів.

Головні стратегічні цілі розвитку громади у 2024 році та в подальшому:

- забезпечення збереження територіальної цілісності держави;
- розвиток господарсько-аграрного та промислового напрямку за рахунок раціонального використання природних та енерго ресурсів;
- розвиток туристичного, культурного потенціалу та економічно-підприємницької активності громади;
- планування та розвиток території, ефективне управління громадою.

В 2024 році обов'язковою умовою є здійснення наступних заходів з балансування доходів та видатків бюджету: збереження обсягів надходження доходів до місцевого бюджету; використання додаткового фінансового ресурсу таким чином, щоб отримати максимальний економічний ефект і вирішити найбільш нагальні та важливі завдання; визначення пріоритетних проектів розвитку, фінансування яких здійснюватиметься за бюджетні кошти (бюджетні кошти мають витратитися на проекти та програми, які нададуть найбільший економічний чи соціальний ефект).

В сфері економіки: впровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємств громади; впровадження енергозберігаючих технологій на об'єктах комунальної власності громади, проведення постійного моніторингу енергоефективності комунальних об'єктів; подальше формування позитивного інвестиційного іміджу громади; впровадження регуляторної політики спрямованої на створення сприятливого підприємницького середовища, забезпечення прозорого і чіткого механізму взаємодії органів місцевої влади та суб'єктів підприємницької діяльності, забезпечення розкриття підприємницького потенціалу; розробка та оприлюднення на офіційному сайті Полонської міської ради реєстру власних діючих регуляторних актів, плану діяльності з підготовки проектів регуляторних актів, плану-графіка здійснення відстежень результативності власних регуляторних актів, проектів регуляторних актів та аналізу регуляторного впливу для обговорення продовження політики стабільності та прозорості на засадах, визначених Бюджетним кодексом України, розширення податкової бази, посилення платіжної дисципліни щодо виконання податкових зобов'язань; розвиток комерційної, соціальної та транспортної інфраструктури; сприяння повній, продуктивній зайнятості населення.

Критерії досягнення головної мети: підвищення рівня життя – зростання реального наявного доходу, збільшення середньомісячної заробітної плати, створення нових робочих місць, зниження рівня зареєстрованого безробіття, бронювання робочих місць для громадян, які потребують соціального захисту;

розвиток основних галузей економіки – на підставі її інноваційно-інвестиційних складових, обсягів продукції промисловості у порівнянних цінах, стимулювання освоєння нових конкурентоспроможних видів продукції; активізація підприємницької діяльності – сприяння збільшенню кількості підприємств малого і середнього бізнесу; поліпшення інвестиційного клімату – зростання обсягу інвестицій в основний капітал; підвищення якості життєзабезпечення людини – реконструкція мереж водопроводів та водовідведення, ремонт та будівництво доріг та тротуарів, продовження реконструкції вуличного освітлення, підвищення санітарної культури серед жителів міста, озеленення міста, приріст обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства; налагодження логістичних зв'язків тощо.

2.2 Аналіз підприємницького потенціалу Полонської ТГ

Малий та середній бізнес забезпечує вагомий внесок у вирішенні проблем зайнятості, формуванні дохідної частини бюджетів всіх рівнів. Для провадження підприємницької діяльності, створення сприятливих умов розвитку бізнесу, суб'єкти підприємницької діяльності та особи, які мають намір започаткувати власний бізнес, запрошуються до участі в тренінгових програмах, навчаннях. Для сприяння розвитку малого підприємництва суб'єктам підприємницької діяльності в громаді виділяються земельні ділянки для розміщення об'єктів торгівлі та виробництва, надаються в оренду приміщення. Головна мета: сприяння збільшенню загальної кількості суб'єктів підприємництва та агропромислових підприємств, зростання чисельності працюючих на малих підприємствах, закріплення системних підходів при здійсненні місцевих регулювань, які суттєво впливають на здійснення підприємницької діяльності.

Станом на 01.11.2023 року в Полонській міській територіальній громаді нараховується 121 юридична особа (за виключенням підприємств бюджетної сфери, неприбуткових підприємств) та 1234 фізичних осіб підприємців. Вагома

частина СПД - товаровиробники аграрної галузі, а це 37 суб'єктів господарської діяльності, найбільші з яких СВК «Лабунський», ПФГ «Колос», ТОВ Агрофірма «Маяк»[13].

З початку року зареєстровано 224 суб'єкта господарювання, з них: 20 - юридичні особи, 204 - ФОП, скасовано 28 суб'єктів господарювання, з них: 1 юридична особа та 27 фізичних осіб – підприємців[13].

Не зважаючи на збільшення кількості суб'єктів господарювання, у порівнянні з 2022 роком зменшилась середньооблікова кількість штатних працівників на 2%, так в 2022 році кількість працюючих осіб громади склала 4174 чол., в 2023 році - 4089 чол[13].

Війна змінила поведінкові практики роботодавців і шукачів роботи, переформатувалися потреби ринку праці. Сьогодні практично всі населені пункти громади охоплені торгівельним обслуговуванням, у тому числі виїзним. Населення забезпечене в необхідному обсязі товарами першої необхідності та повсякденного попиту.

В Полонській міській територіальній громаді розвивається легка, харчова, будівельна промисловість. Також, на території ОТГ наявні мінерально-сировинні ресурси, які представлені сірими гранітами, мігматитами, каолінами, сірими глинами, піском будівельним.

В межах територіальної громади: родовище Полонське - ділянка№1 (пісок для силікатної цегли), родовище Полонське—ділянка№2 (граніт, мігматит), родовище Полонське 2 (граніт), розробляється ТОВ «Полонський гранітний кар'єр».

Промисловий комплекс представлений харчовою, металообробною, деревообробною галузями та виробництвом будівельних матеріалів.

На території громади функціонує ряд промислових підприємств, зокрема найбільші з них: ТОВ «Майдан-вільський кар'єр», ТОВ «Полонський спецкар'єр», ТОВ «Новошляхбуд», ПАТ «Полонське підприємство «Агрохім», ПП «Вікам», ТОВ «Реді Гармент Технологіджі Україна», ТОВ «Полонський гранітний кар'єр».

Всього за 9 місяців 2023 року промисловими підприємствами було реалізовано продукції на загальну суму 345 млн. грн., що на 35% більше за аналогічний період минулого року. На збільшення реалізації продукції вплинув ріст цін та попиту на промислову продукції. На території громади в зимовий період внаслідок військових дій мало місце відключення електроенергії, та незважаючи на це підприємства шукали шляхи вирішення проблем за рахунок альтернативних джерел енергії, зокрема й генераторів.

У розрахунку на одну особу населення Полонської громади обсяг реалізованої промислової продукції за 9 місяців 2023 рік становить 10,1 тис. грн. в діючих цінах, що на 35% більше аналогічного періоду попереднього року[Додаток В].

На 01.11.2023 року в громаді зареєстровано та здійснюють діяльність 21 фермерське господарство, які займаються розведенням ВРХ молочних порід, здійснюють діяльність з вирощування сільськогосподарських культур[13].

Для надання послуг особистим селянським господарствам в громаді станом на 01 листопада 2023 року створено та функціонує 2 сільськогосподарських кооперативи, які здійснюють діяльність молочного напрямку, займаються бджільництвом, вівчарством, вирощуванням сільськогосподарських культур та 2 ФОП (сімейні фермерські господарства).

Посівна площа під урожай 2023 року по всіх категоріях господарств Полонської міської територіальної громади становить понад 38,6 тисяч гектарів. З них зернові та зернобобові культури в структурі посівних площ 2023 року розміщені на площі понад 24 тис. га, що становить близько 62% в структурі посівних площ до загальної площі посіву, площа технічних культур в 2023 році становить понад 14,6 тис. га, що становить 38%. Основними технічними культурами залишаються соя, соняшник, ріпак, цукрові буряки[Додаток В].

Сільськогосподарськими товаровиробниками громади за 10 місяців 2023 року зібрано урожай сільськогосподарських культур зернових та зернобобових культур. Наразі завершується збір технічних культур (кукурудза та цукровий буряк). Основною сільгоспкультурою, яка є ваговою складовою продовольчої

безпеки усієї країни, залишається озима пшениця. В громаді всіма категоріями господарств було засіяно близько 9 тис. га озимої пшениці. Традиційно аграрії приділяють максимум уваги для отримання гарного врожаю цієї сільгоспкультури. Так сільськогосподарськими товаровиробниками громади було намолочено 55,8 тис. тон озимої пшениці при середній врожайності 62 ц/га.

Ключові пункти щодо передумов розвитку фермерства:

- наявність потенційних земель (не паїв);
- потреба в ідентифікації комунікації з потенційними підприємствами (сприяння);
- використання можливостей ринку збуту, модернізація використовуваних технологій;
- економічна активізація віддаленого від центру громади населення;
- потужний інтелектуальний людський потенціал;
- наявність неорних земель і луків;
- помірний клімат;
- присутність агрохолдингів (ризик збільшення територій, виснаження земель, мала кількість робочих місць);
- відсутність підтримки малого фермерства.

Таким чином, місто Полонне та приміські поселення мають центральну роль у економічному та культурному житті громади та підпорядковують своєму впливові усі інші поселення. Окрім того, є 2 виражених сільських субцентри (Новолабунь та Кустівці) та необхідність у підсиленні 2-3 інших сільських субцентрів з ціллю створення умов для більш рівномірного просторового та економічного розвитку та покращення рівня життя населення віддалених від міста сіл, що наразі значно відрізняється від міської і приміської зони. Є виражений функціональний поділ території (північ громади більш виробничого характеру, решта території – в основному сільськогосподарського спрямування). Водний ресурс є дуже цінним для громади і має потенціал для розвитку у напрямку рекреації, та доцільно знайти шляхи більш сталого користування для не лише

експлуатації ресурсів, а й їх охорони і збереження. Громада має довгу історію та культурну спадщину, архітектурні пам'ятки, що наразі перебувають у неналежному стані та під ризиком повного руйнування.

На подальших етапах важливо мобілізувати та взаємопідсилити наявні ресурси (виробничі, сільськогосподарські угіддя, водно-ландшафтні, культурну спадщину) для мінімізації слабких сторін громади, підвищення рівня життя населення та рівня культурної самоідентифікації громади та планування раціонального та сталого механізму використання та збереження ресурсів.

Окрім того, базово важливим є завершення процесу реконструкції доріг на території громади, оновлення чи заміну інженерних комунікацій.

В громаді по всіх категоріях господарств утримується 1908 голів великої рогатої худоби, 1503 голів свиней, 70 голів овець, 71,4 тис. голів птиці (курчата-бройлери). В порівнянні до відповідного періоду минулого року спостерігається незначне зменшення чисельності поголів'я великої рогатої худоби, свиней, приріст поголів'я птиці плинний в межах минулого року (близько +68%).

Станом на 01.11.2023 року рівень оплати праці по сільськогосподарських підприємствах громади становив 14,3 тис. грн., що на 2,3 тис.грн. або на 19% вище ніж рівень оплати праці за відповідний період минулого року. Середній рівень оплати праці комбайнерів в період жнив становив 18 тис.грн.

Станом на 01.01.2023 року загальна площа орендованих земель становить 3859,4593 га, з них в межах територіальної громади 210,9993 га, поза межами – 3648,46 га. Загальний розмір орендної плати відповідно до договорів оренди становить 14703,4 тис. грн., що на 12,9% більше в порівнянні з 2022 роком. В середньому по громаді відсоток нарахування орендної плати за землю складає 11 % від вартості землі [13].

Обсяг валової продукції сільського господарства по сільськогосподарських підприємствах на 2024-2026 роки прогнозується в сумах 766,5 млн. грн., 820,2 млн.грн., 881,7 млн. грн. відповідно[13].

Незважаючи на зростання світових цін на продукцію сільськогосподарського виробництва в громаді як і в цілому по Україні

спостерігається зниження цін на продукцію сільськогосподарського виробництва. Значний вплив на зниження цін має зменшення попиту на ринку. Цінова політика зіграла основний вплив на зниження сум валової продукції сільськогосподарського виробництва у порівнянні з минулим роком.

2.3 Показники підприємницької діяльності та аналіз стану ділової активності громади

Для порівняння Полонського району візьмемо найближчий економічно розвинутий Шепетівський район (Хмельницька область), де потенціал майже повністю схожий, але управлінням займається інша адміністрація.

Промисловий комплекс міста Шепетівка налічує 11 підприємств, з них: 1 - машинобудування, 2 - деревообробна промисловість, 1 – лісове господарство, 3- харчова та перероблення с/г продукції, 4 – розподіл газу, води, тепла. Основу промислового виробництва в місті складає переробна промисловість - 56,2 % та постачання газу та тепла – 40,4 %. Основні види продукції підприємств: ПРАТ «Шепетівський цукрокомбінат» – виготовлення цукру – піску; Шепетівський держлісгосп – виробництво деревини та виробів із деревини; ПП „Інтерпродукт” та – обробка зерна і виробництво круп; ДП «Шепетівський ремонтний завод» - ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів. Найбільші підприємства, вироби яких відомі за межами області та України, є ПАТ «Шепетівський цукрокомбінат», ДП «Шепетівський ремонтний завод» ПРАТ «Шепетівський цукрокомбінат» - підприємство є одним із лідерів в цукровій галузі України. Продукція відповідає всім державним та міжнародним вимогам якості. В цьому заслуга колективу, висококваліфікованих фахівців, професіоналів високого рівня, які знаходяться в постійному пошуку поліпшення процесів управління якістю і технологією виробництва. На підприємстві зосереджений значний технічний потенціал, придбаний і збережений виробничий досвід. ДП «Шепетівський ремонтний завод - капітальний ремонт військової техніки та

озброєння, виготовлення запасних частин, технологічного обладнання, спецінструменту до більшості зразків ракетно-артилерійського озброєння. Основною діяльністю підприємства є виконання державного замовлення Міністерства оборони України по ремонту військової техніки та озброєння, виконання інших договірних зобов'язань. ТОВ «Шпон-Шепетівка» засновано у серпні 2013 р. Підприємство виготовляє фанеру, гнуто-клеєні деталі, шпон. Виробництво сертифіковане та задовільняє вимогам відповідності у ланцюгу від виробника до споживача (FSC) (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Галузева структура промисловості за основними видами промислової діяльності

Найменування виду економічної діяльності	у % до загального обсягу
Промисловість	100
Добувна промисловість	0,0
Переробна промисловість	56,2
з неї:	
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	18,9
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	3,2
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин та устаткування	34,2
Постачання електроенергії, газу пари та кондиційованого повітря	4,3
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	2,6

Джерело: [14]

Підприємство є фактично безвідходним та екологічно чистим. ДП "Шепетівський лісгосп" розташований у північно-східній частині Хмельницької області на території двох адміністративних районів: Шепетівського, Полонського та землеволодінь міста Шепетівки. Загальна площа лісів держлісфонду ДП «Шепетівський лісгосп» складає 35915га, в тому числі покрита лісом - 32202га або 90% від загальної.

Можна зробити висновок, що Шепетівський район більш розвинутий за рахунок направлення на переробну промисловість, яка приносить більший дохід у бюджет ніж видобувна промисловість якою займаються у Полонському районі. Для того щоб приносити більший дохід на Полонщині потрібно встановити переробні заводи які одразу будуть переробляти сировину яку тут видобувають.

Взагалі якщо взяти більший масштаб і взяти приклад з країн світу, то високорозвинуті країни відрізняються від країн з перехідною економікою, тим, що перші перероблюють і поставляють на ринок готову продукцію, а другі, до яких входить Україна, поставляють на ринок дешеву сировину. Тому перші мають міцну економіку, а другі відстають на 70 років у розвитку (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні показники, що використовуються для характеристики об'єкта дослідження, за період 2023- 2024 роки

Назва показника	Розрахункова формула	2023рік	2024рік	Темп росту, %
Демографічна характеристика регіону				
Питома вага населення регіону ($N_{\text{рег.}}$) в загальній чисельності населення Україні (N) млн.осіб	$Y = N_{\text{рег.}} / N$	0,025 33,2	0.027 33,4	108%
.....		0.00076	0.00082	8%
Показники розвитку інвестиційної інфраструктури регіону				
Питома вага обсягу експорту, всього млн. грн	$Y = E_{\text{рег.}} / E$	71.7 117500	76 129200	98.33%
.....		0.0006	0.00059	-1.67%
Економічна характеристика регіону				
Питома вага обсягу реалізованої промислової продукції у діючих цінах, млн.грн.	$Y = \Pi_{\text{рег.}} / \Pi$	460 526 500	517,5 526 500	111.11%
.....		0.0009	0.001	11.11%
Питома вага суб'єктів підприємницької діяльності фізичних осіб	$Y = Q_{\text{фіз.осіб.рег.}} / Q_{\text{фіз.осіб}}$	1 359 002 1234	1 385 474 1245	98.89%
.....		0.0009	0.00089	- 1.11%
Питома вага суб'єктів підприємницької діяльності юридичних осіб	$Y = Q_{\text{юр.осіб.рег.}} / Q_{\text{юр.осіб}}$	1 458 248 121	1 459 786 135	112.5%
.....		0.00008	0.00009	12.5%

Джерело: розраховано автором

Експорт країни зменшився через війну, тому що раніше ринок збуту був направлений на країни минулого СРСР, але з початком війни ринок закритися, і збут тепер йде на країни Європи, де наш товар не охочі купляти, натомість експорт товарів саме Полонщини виріс, так як вже більше десяти років експортують

дешеву сировину до Польщі. Обсяг реалізованої продукції на Полонщині також виріс за рахунок перенесення підприємств з півдня і сходу на захід країни, у 2024 році запрацює ще один великий завод з виготовленню плитки, який до цього працював у Дніпрі. Кількість суб'єктів підприємницької діяльності фізичних осіб на фоні всієї країни зростає невеликими темпами, хоча їх все одно більше, ніж юридичних осіб, але в обох випадках це позитивна статистика, це демонструє, що незважаючи на війну підприємці відкривають все нові підприємства.

Для того, щоб мати уявлення про підприємницьку діяльність на Полонщині розберемо декілька найбільших агропідприємств, оскільки Україна —аграрна країна і основні перспективи лежать саме в площині сільського господарства (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3.

Економічні показники найбільших агропідприємств Полонської
територіальної громади

Назва підприємства	Вид зайнятості	Площа землі яке займає підприємство, га	Кількість робітників	Активи	Дохід	Чистий прибуток
ТОВ "ПРИЛУКИ-ГАРАНТБУД"	Розведення свиней	449	77	109459300	98977500	1034600
ФГ "ПОЛОНСЬКЕ"	Змішане сільське господарство	255	6	7010600	6853500	706100
ТОВ-АГРОФІРМА "МАЯК"	Вирощування зернових культур	4 080	75	254179000	187906000	-18606000
ФГ "ДЖЕРЕЛО-В"	Вирощування зернових культур	176	12	12348800	11598500	22400

Джерело: [14]

Одразу з таблиці можемо побачити малу кількість робітників задіяних на підприємствах, тому що бізнесменам немає вигоди збільшувати підприємства та платити зарплату та податки за людей, на це має посприяти держава, а саме надавати пільги підприємцям які ведуть агропромисловість такі як:

- 1) фінансова підтримка: Надання субсидій або низькодохідних кредитів для розширення виробництва, придбання нового обладнання та технологій.
- 2) податкові пільги: Зменшення податкових ставок для сільськогосподарських підприємств, включаючи зниження податку на прибуток, податку на землю, а також введення податкових кредитів за створення нових робочих місць.
- 3) інфраструктурна підтримка: Розширення доступу до інфраструктури, такої як дороги, залізниці, електромережі тощо, що полегшує транспортування сільськогосподарської продукції.
- 4) підтримка на ринках: Допомога в здійсненні маркетингу та просування сільськогосподарської продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках, включаючи підтримку у входженні на експортні ринки.
- 5) навчання та розвиток навичок: Здійснення навчальних програм та курсів для підвищення кваліфікації сільськогосподарських робітників та підприємців.
- 6) підтримка у використанні екологічно чистих технологій: Надання пільг для впровадження екологічно чистих практик та технологій у виробництві.
- 7) допомога в працевлаштуванні: Підтримка у рекрутуванні та навчанні нових робітників, включаючи програми стажування та підготовки.

Після виконання поставлених завдань держава сприятиме зменшенню безробіття в регіоні, через це збільшить надходження податків і самого економічного росту району та країни в цілому.

Також спостерігається більший прибуток на підприємствах зайнятих тваринництвом та змішаним сільським господарством, ніж на підприємствах які займаються вирощуванням зернових культур, хоча дохід в останніх галузях більший [Додаток Б].

Висновки до Розділу 2

Узагальнюючи всю інформацію, можна охарактеризувати ситуацію цитатою одеського коміка Жванецького: «Наша свобода нагадує світлофор, у якого горять три вогні одразу». Перший вогонь - Держава хоче розвивати наш

бізнес, надає пільги і доступні кредити, хоче розвивати та удосконалювати підприємницьке середовище. Другий вогонь – як тільки підприємець хоче начати свій бізнес, відкрити його, одразу держава вимагає сплачувати великі податки, на які підприємець віддає останні гроші і не має змоги удосконалювати свій бізнес. Третій вогонь всі вище сказані державні підтримки мають працювати не в теорії, а на практиці. А на практиці, в Полонному багато робочої сили, багато території та земель, але цим ніхто не займається, впершу чергу для введення реформ наприклад для сільгосподарської промисловості треба надати «податкові канікули», тоді бізнес зможе удосконалюватися та запрацювати по новому, приносити більші податки до державної скарбниці. Ми бачимо скільки підприємств відкрилося, як ВВП збільшується з таблиці 2.2, але в статистиці не вказано скільки підприємств закрилося, скільки боргів висить на працюючих бізнесах, не вказано процент задоволеності населення та його економічний стан.

Ситуація складна, але не безутішна, все ж таки проводяться потроху нові реформи, які в майбутньому можуть принести свої плоди, але треба прибрати корупцію та робити інтелектуалізацію населення загалом, для сталого розвитку України.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПОЛОНЩИНИ

3.1 Можливості імплементації зарубіжного досвіду щодо розвитку підприємництва у Полонному

Україна тільки починає свій шлях у впровадженні автоматизації та цифровізації у сільському господарстві, тоді як в Європі технології й обладнання постійно покращуються. Наприклад, в Німеччині використовують інноваційні технології, які дозволяють автоматично аналізувати наявність бур'янів на полях та усувати їх безпосередньо без шкоди для врожаю та без хімічних препаратів. Для обробки полів також використовують дрони, а в майбутньому планується повна заміна людської праці ними. Більше того, важливо визначити значення інвестування в людський капітал, зокрема в його інтелектуальну складову, що сприятиме синергетичному ефекту від впровадження новітніх технологій у сільському господарстві. Таким чином, у нашому випадку фізична праця є більш пріоритетною, в той час як на Заході наголошується на інтелектуальному капіталі.

Підприємці в усіх країнах мають спільну мету – збільшення прибутку, і вони часто діють за аналогічними сценаріями для досягнення цієї мети: отримують початковий капітал або залучають позики, можуть створювати бізнес завдяки своїм контактам або допомозі від батьків, і очікувати доходу від своєї діяльності. Проте реалізація бізнесу в різних країнах може бути або важкою, або простою, що свідчить про вплив держави і економічних умов на розвиток підприємництва. Деякі країни надають кредити для підприємств, інші – безвідсоткові позики, або надають вигідні гранти від держави. Зарубіжний досвід показує, що активна державна підтримка малого та середнього бізнесу на всіх рівнях влади дозволяє їм швидко розвиватися та працювати стабільно та ефективно. Це призводить до збільшення

виробництва, зниження напруги на ринку праці, балансування різних секторів економіки, співпраці між великими та малими підприємствами, створення середнього класу підприємців, вирішення соціальних проблем, збільшення виробництва вітчизняної продукції, підвищення конкурентоспроможності та доходів населення за рахунок податків. Тому малі та середні підприємства є основою стабільного розвитку економіки будь-якої країни, а перша та найважливіша підтримка держави – це надання кваліфікованої робочої сили, яка працює на цих підприємствах та створює нові. Це можна продемонструвати за допомогою наступного алгоритму впровадження базових принципів управління соціально-економічними системами на макро- і мікрорівні (рис 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм вдосконалення системи управління соціально-економічними процесами задля досягнення цілей сталого розвитку

Джерело: побудовано автором

Цікавий факт того, що в Німеччині вищі навчальні заклади закінчують 27 % населення, коли в Україні 70%. Здавалося б, фахівців в науковій

діяльності в Україні повинно бути більше, але ситуація інша. Після 16 років німцям надається змога обрати собі роботу по спеціальності на якій вчать, сам навчальний заклад сприяє працевлаштуванню на заводи та фабрики. Студент може ходити 3 дня на роботу, а 3 дня в навчальний заклад, і коли він закінчує вчитися, у нього є робота, є досвід, є достойна зарплата. Тобто держава має сприяти працевлаштуванню народу ще з навчальних закладів, це зменшує відсоток безробіття та створює кваліфікованих фахівців.

Для вдалого прикладу розвитку підприємництва можна взяти високорозвинуту Японію. В країні корисних копалин немає, іншої сировини дуже мало, у минулому столітті Японія закуповувала у СРСР трактори та списану техніку та робила з цього сировину – метал; тобто для Японії легше і вигідніше було купити трактор та переробити його, як металобрухт, ніж виготовити із своєї сировини. З цього виникає питання, як країна без нічого – створила все, а головне як перейняти і впровадити її досвід в Україну, зокрема в Полонне.

В Японії головний орієнтир – малі та середні підприємства, тільки малих підприємств там 40%. Держава суворо контролює ринкову вартість на всі види продукції, такі як: сировину, послуги, матеріали, обладнання. Це можна було б назвати капіталістичний комунізм, якщо б був такий термін, тобто країна надає змогу заробити всім ланкам виробництва певної продукції так, щоб заробити мали змогу всі і ніхто не залишився в мінусі. Можна привести приклад маржинальності звичайної свічки в Україні, собівартість однієї свічки 0.5 грн, найдешевша свічка коштує 8 грн по цінам на 2024 рік, тобто маржа однієї свічки становить $8/0.5 \cdot 100\% = 1600\%$, вище цієї маржі тільки маржа наркотика героїна. З цього можна зробити висновок, що в Україні не контролюються ціни на багато видів продукції, якщо навіть свічка не може продаватися по маржі хоча б 500%, таким чином заробляють менша кількість людей, не говорячи, що звичайний народ повинен переплачувати. Звичайно, свічка це елементарний приклад продукції, яка продається у нас на ринку, але це як узагальнюючий показник ведення бізнесу в Україні. Принцип в Японії – заробляти повинен

кожен хто хоче і може, і перш за все це контролює держава, що одним підприємцям допомагали заробляти інші бізнесмени, а не навпаки, як в Україні, один заробляє багато, а інший, найчастіше сам виробник, нічого або мало, при цьому має багато ризиків, так як країна не захищає ціну на його товар.

Другий важливий момент державної підтримки підприємництва Японії – державні замовлення, які складають 45%. Малим і середнім підприємствам надається допомога в отриманні державних замовлень на постачання товарів і послуг, з питомою часткою 45% від обсягу державного замовлення та 32% від обсягу інших підприємств і організацій. Мова йде про малі підприємства, якщо ж взяти великі підприємства, то це якраз решта відсотків державних замовлень країни. Якщо провести паралель з Україною, згідно з останніми довоєнними даними Держстату України, у 2022 році в країні було майже 1,7 млн підприємств. До цього числа зокрема входило 494 великі підприємства, 14,8 тисяч середніх, 246,6 тис. малих. Конкурс на державні замовлення виграло 60 тис. підприємств серед малого та середнього бізнесу. Рахуємо відсоток переможців державного замовлення і порівнюємо з Японією:

Загальна кількість середніх та малих бізнесів = $14.8 + 246.6 = 261.4$ тис

Відсоток переможців держ.закупівель = $60/261.4 * 100\% = 23\%$

Україна робить рівно в 2 рази менше державних закупівель ніж високорозвинута Японія, яка окрім цього стимулює цей самий бізнес позиками, виступає гарантом отримання кредитів від комерсійних банків для малих підприємств, створена ще в минулому столітті Консультативна рада, яка регулює закони про підтримку підприємств та надає субсидії.

Характерною рисою діяльності японських малих і середніх підприємств є те, що вони націлені не на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі, а на довгострокове зростання. Оскільки технологія виробництва має велике значення для підприємств, велика увага приділяється таким інноваціям, як удосконалення технологічних процесів і розробка нових продуктів на основі досліджень і науково ефективних розробок. Інноваційний

підхід використовується не тільки у виробничих процесах, а й в управлінні людськими ресурсами, покращуючи операційну продуктивність. Компанії користуються спеціальними навчальними програмами, впроваджують нові принципи системи оплати праці та мотивації кадрів, залучають співробітників до творчих процесів для генерації нових ідей.

Фінансова допомога малому бізнесу в США є результатом зусиль штатів. На практиці впровадження в основному відбувається у формі грантів, прямих позик і гарантованих позик. Гарантовані кредити надаються малому та середньому бізнесу приватними кредиторами на підставі державної гарантії на покриття майже всієї суми боргу у разі банкрутства позичальника.

Державні гарантії суттєво знижують ризики операцій для фінансово-кредитних установ, внаслідок чого кредитори зацікавлені у виконанні своїх контрактів та знижують процентні ставки для позичальників.

Окрім допомоги на національному рівні, малий бізнес у США має можливість отримати фінансову допомогу на рівні штату, Мічиганський стратегічний фонд керує шістьма програмами, спрямованими на сприяння створенню та розвитку малого бізнесу. Фонд діє як форма партнерства між урядом і приватним сектором, при цьому кожні інвестовані долари США генерують від 20 до 404 444 доларів США приватних інвестицій.

Досвід Угорщини є прикладом сприяння підприємництву через грошово-кредитну систему. Під час його ери кредити малому та середньому бізнесу стали «рушійною силою» економіки країни. Завдяки розумній кредитній політиці угорці змогли поставити свій приватний сектор на стійку основу.

Усі позики, взяті в Угорщині з початку 1990-х років, можна розділити на три категорії: Спеціальна позика – для середнього та малого бізнесу. Кредити за програмами RBI, мікрокредити та кредити на реабілітацію. Позики за програмою RBI можуть отримати компанії, частка держави в статутному фінансуванні яких становить менше 50%. Такі кредити використовуються для розширення діяльності, тобто для придбання основних фондів. Кредит на

реконструкцію надається підприємцям, які хочуть придбати активи підприємства, що ліквідується. Система надання кредитів на реструктуризацію була запроваджена в Угорщині на початку 1990-х років і була спрямована на прискорення та спрощення процесу ліквідації для арбітражних керуючих.

Кредити на реконструкцію підприємств називаються санаційними, і це були б одні з найактуальніших кредитів для українських підприємців (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки використання санаційних кредитів в
підприємницькій діяльності

Переваги	Недоліки
Не пустує територія, не звільняються люди, підприємство продовжує працювати з новим керівництвом та продовжує збагачувати державний бюджет.	Якщо у підприємства до цього були великі борги – кредита може не вистачити
Шляхом інвестування в реконструкцію підприємства можна покращити обладнання, процеси роботи та умови праці, що може призвести до збільшення продуктивності та зниження витрат.	Існує ризик того, що плани не вдасться реалізувати, що може призвести до збитків та навіть до банкрутства підприємства.
Реконструкція може допомогти підприємствам розширити свої ринки за рахунок вдосконалення продукції або введення нових продуктів і послуг.	Навіть після реконструкції обладнання та технологій, існує ризик того, що вони можуть застаріти швидше, ніж очікувалося, що потребуватиме нових інвестицій у майбутньому.
Інвестиції в реконструкцію можуть сприяти створенню нових робочих місць та підтримці існуючих.	

Джерело: складено автором

Насамперед, наведені переваги це лише частина того, що можна відзначити. У нашій країні, на початку 2000-х років, було недостатньо кредитів на реконструкцію, особливо коли великі промислові підприємства почали закриватись. Це було спричинене переходом до нової економіки, на яку менеджери підприємств не встигали адаптуватись. Після розпаду СРСР ми

втратили основні внутрішні ринки збуту, а за кордоном нашу продукцію не виявляли інтересу і, отже, вона знецінювалась.

Візьмімо, наприклад, Полонський Фарфоровий завод, який працював понад 100 років, але збанкрутував на початку 2000-х. У 90-х роках основними ринками збуту фарфору були росія і білорусь, мало продукції продавалося на внутрішньому ринку, а за кордоном наші товари просто не були відомі. Німеччина, навпаки, випереджала у світовому ринку, незважаючи на труднощі. Керівництво ніколи не знижувало ціни на свій товар, а лише підвищувало його якість та рекламувало на міжнародному рівні.

Намагаючись провести паралель з Німеччиною, яка відновилась після двох світових війн та розділення, ми бачимо, що вона стала однією з найрозвинутіших економік світу. Німецька марка була найміцнішою валютою у 90-ті роки, але Німеччина ніколи не знижувала ціни на свій товар, а лише підвищувала його якість та рекламувала його на міжнародному рівні. На сьогодні кожен десятий продукт у світі виготовляється в Німеччині. Особливо її валюта та ціни закріпилися у 2003 році, коли Німеччина приєдналась до Євросоюзу та перейшла на євро.

Повертаючись до Полонського Фарфорового заводу, його закриття стало наслідком недоліків у фінансовій політиці, маркетингових стратегіях та валютній сфері. Проте, якщо б ми застосували успішні методи з інших країн, такі як Німеччина, і сконцентрувались на підвищенні якості товарів та ефективному маркетингу, можливо, ми могли б досягти успіху навіть у складних умовах.

3.2 Сценарії стратегічного розвитку Полонської ОТГ

Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору. Сценарій - деяка послідовність подій, які можуть

відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови (фактори) можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.

Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу. У громаді є нагальна потреба у створенні нових робочих місць, особливо задля утримання молоді на території громади. Нове виробництво дасть додаткові надходження до місцевого бюджету і як наслідок розвиток інфраструктури та покращення якості життя.

Виділення даного напрямку розвитку зумовлене рядом факторів. Географічне розміщення громади вимагає самодостатнього розвитку та ефективного використання власних ресурсів, виробничих територій та відродження спадкових традицій, що базуються на місцевих сировинних ресурсах. Місцева сировина (каоліни для фарфору, жовті глини для виробництва керамічних будівельних матеріалів, значних покладів гранітів; працюючий Майдан-Вильський кар'єр, що виробляє якісну сировину для фарфору та кераміки). Наявність працівників: художників, технологів і т. Д. для відродження таких промислів. В художній школі розвивається напрям скульптура, ліпка, випалювання кераміки. Розвиток існуючого музею фарфору, підсилення базару фарфору та кераміки надає можливості розвитку бренду м. Полонне (що доповнює сценарій про культурно-історично спадщину). Розташування у місті професійно-технічного ліцею дає можливість для навчання працівників будь-яких профілів залежно від потреб виробництва. Залишки виробничих територій: цегельних заводів в с. Кіпченці та Великі Каленичі, заводів залізобетонних виробів, енергетичної та транспортної інфраструктури – для створення інвестиційних майданчиків. Розвиток транспортно-інженерної інфраструктури в цілому, будівельних доріг та розвитку кар'єрів. Сприяння розвитку існуючих чи створенню нових місцевих підприємств, що працюватимуть на розвиток громад (прикладом такого розвитку є підприємство «Новшляхбуд», яке платить податки в місцевий бюджет, надає робочі місця, пропонує якісно

виконані роботи для потреб громади, надає благодійну допомогу місцевій громаді)

Є потенціал з розвитку традиційних промислів: виробництво дерев'яних меблів, виробництво меблів та виробів з лози, швейні вироби, використовуючи місцеву сировину, знання та досвід майстрів, технологів. За умови розвитку традиційного та нового виробництва громада, через появу нових та розширення існуючих підприємств, зможе забезпечити власні потреби (доступні готові вироби), отримати нові робочі місця для кваліфікованих і відповідно високооплачуваних працівників.

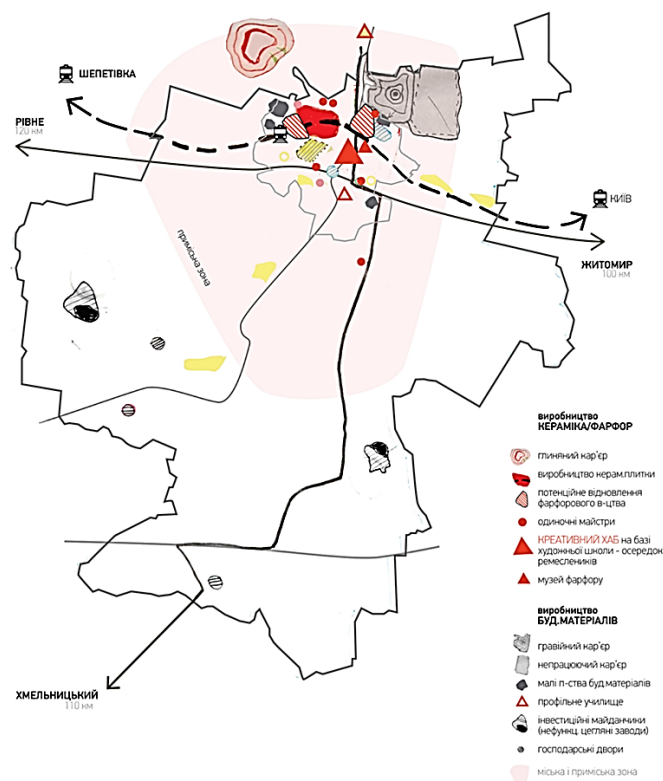


Рис.3.2. Сценарій розвитку 1: Відродження традиційних видів виробництва з метою підвищення якості життя місцевого населення

Джерело: [12]

В межах сценарію пропонується також створення додаткових можливостей для самореалізації креативної молоді – пілотний проект креативного хабу (майстерні традицій) на базі художньої школи [Додаток В].

Даний сценарій є доповнюючим до першого (оскільки більшість локацій існуючого та потенційного виробництва сконцентровані навколо міста, не

стимулюючи достатньо віддалені сільські території) та пропонує стимулювати самодостатнє дрібне фермерство для вирішення проблеми нижчої якості життя сільського населення, згрупувати економічне та культурне життя навколо сільських субцентрів.

На схематичній мапі виділені наявні ресурси та території для потенційного розвитку дрібного фермерства.

Ключові пункти сценарію розвитку:

- стимулювання малих самодостатніх фермерств на базі земель ОСГ.
- співпраця та партнерство між індивідуальними власниками земель.
- платформа для поширення успішних практик прибуткових господарств.
- розширення існуючого молочного підприємства (виробництво сирів у Новолабуні).
- пошук форматів підтримки індивідуальних господарств.
- пункти збору молока у сільських субцентрах.
- підтримка з бюджету ОТГ, співфінансування.
- фінансова та програмна (дорадництво) підтримка з боку ОТГ.
- донесення зовнішніх можливостей до потенційних фермерів (держ програми, обл. кредитування, спеціалізовані ГО, програми міжнародних фондів) [Додаток Г].

У цьому сценарії виділені сторони громади, які можуть стати базою для підсилення самоідентичності громади, збереження культурної спадщини, розширення можливостей внутрішньої рекреації та рівня життя, а також стимулів для розвитку малих супутніх підприємств. Починаючи із збереження, мережування та розвитку окремих ключових зон для внутрішньої рекреації та мікро-туризму для місцевих жителів і усвідомлення ними їх цінності, у перспективі кількох років наступними кроками можуть стати розвиток інфраструктури орієнтованої на зовнішнього туриста.

На схематичній мапі виділені кілька зон рекреації (3 основні парки), історико-архітектурні пам'ятки, зосереджені в міській та приміській зоні та у

двох субцентрах (Новолабунь та Котелянка), декілька потенційних точок з культурною ідентичністю, цікаві та потенційні фермерські господарства, що можуть розвивати свою програму для відвідувачів; локації, які потрібно зберегти чи відновити, підсилити як об'єкти для самоідентифікації громади та точки розширення можливостей для культурної рекреації всередині громади.

В межах цього сценарію пропонується перетворити набір наразі майже непов'язаних чи навіть невідомих більшості населення точок у єдину мережу з якісною інфраструктурою.

Розвиток існуючої мережі доріг та завершення процесів по відновленню дорожнього покриття дозволить як підвищити щоденну мобільність населення громади, так і створити тематичні рекреаційні маршрути для різних цільових груп.

Попередньо розглянуті можливі тематичні маршрути (шлях родини Карвіцьких, водно-рекреаційний та еко-фермерський фокуси), виділені пріоритетні території, що потребують додаткового дослідження та обговорення зі стейкхолдерами (пішохідні і вело маршрути; кількогодинні, денні та кількаденні сплави річкою Хомора по території громади, прокат човнів, локації для активного відпочинку на природі, пляжі, місця для риболовлі, кемпінгу, кінних прогулянок), а також розробки заходів для збереження унікального водного ресурсу та таких видів використання, що не спричиняють шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Розвиток комфортних громадських просторів та впорядкування зелених зон громади, покращення зв'язків та інфраструктури, в першу чергу, дозволить підвищити рівень комфортності та гордості всередині громади, підсилити вже існуючу ідентичність.

Цей сценарій також пов'язаний із відродженням традиційних ремесел та створенням креативного хабу-осередку творчості і створення унікальних мистецької продукції громади, а також із розвитком точок екологічного фермерства та малих господарств, що мають потенціал стати місцями

притягання як для внутрішнього мікро-туризму, так і більш довгостроковій перспективі – регіонального туризму.

Перспективи розвитку міста Полонне можна поділити на категорії (шари), за кожним з яких будуть стояти не тільки адміністративні органи влади, а й підприємці і інвестори, у яких відкриваються великі перспективи для ведення бізнесу та відновлення цього місця:

Ландшафтно-рекреаційний шар наголошує на необхідності збереження місцевих природних ресурсів, природних зон та розвитку конкретних локацій без шкідливого впливу на середовище. Пропонується не лише зберегти та підсилити місцевий ландшафт, а й передбачити механізми поєднання його з історико-культурною спадщиною. Північна частина і територія за межами громади – лісова зона і велика територія ландшафтного парку регіонального значення, в той час як нижче залізничних шляхів, територія в основному – лісостепова і рівнинна; великий водний ресурс, розподілений по всій території.

Історико-культурний шар виділяє зони концентрації конкретних об'єктів, що потребують збереження/догляду/дослідження/відновлення та показує яким чином вони можуть зв'язуватись просторово через розвиток необхідної інфраструктури, а також місця їх накладання і взаємопідсилення з ландшафтно-рекреаційним шаром. Основна їх концентрація в м.Полонному, але є невеликі осередки в двох субцентрах – Новолабунь, Прислuch. Наразі у громаді є багато хаотичних ресурсних точок (різного характеру – дець людський ресурс, дець об'єкти, дець вода, ліс, традиції), які пропонується об'єднати у єдину мережу (через пішохідні, водні та велосипедні маршрути, облаштування і програмне наповнення точок тяжіння, інфраструктури для рекреації, відновлення та використання під інші функції пам'яток архітектури). Наприклад, одним із проектів є водний маршрут по річці Хомора у різних варіаціях під різний формат відпочинку (2- годинний кільцевий заплив, денний сплав з завершенням у облаштованому парку Гамарня, кількадеденний сплав через більшу частину громади і відвідуванням субцентру Новолабунь). Цей водний маршрут допоможе пов'язати різні історичні

об'єкти, підприємницькі ініціативи місцевих жителів (прокат човнів, еко-садиби, заклади харчування, кінна ферма, сирне виробництво, малий виробник малинового вина і т.д) та розширить можливості для комфортного і змістовного відпочинку, в першу чергу, для місцевих мешканців, підвищить рівень обізнаності про свій край та стимулюватиме формування відчуття приналежності до своєї громади. В подальшій перспективі розвиток у цьому напрямку дозволить посилити і туристичну привабливість.

Шар концентрованої виробничої діяльності показує території сприятливі для потенційного розвитку виробництва, а також території, де потрібно зберігати природні коридори, зв'язки між зонами і не варто розташовувати виробничі підприємства. Вказані локації для підготовки інвестиційних майданчиків. Зона зосереджена в історично сформованій промзоні міста, та є декілька точок на перифіріях, де важливо вводити нешкідливе виробництво або сільськогосподарське виробництво (зокрема є великий запит на підприємства з переробки сировини). Підсилення/відродження традиційно складених/сформованих ремесел для розвитку малих виробництв і створення можливостей для креативної молоді (в тому числі через проект креативного хабу- майстерні традицій), що в свою чергу вплине на рекреаційну функцію, туристичний потенціал і бренд громади. Створиться майданчик для навчання та колаборації місцевих керамістів, скульпторів, майстрів з лозоплетіння, художників, ініціативної молоді в цілому.

Шар земель сільськогосподарського призначення виділяє більшу частину території громади. Передбачається поширення та стимулювання малого і середнього сільськогосподарського бізнесу на всі території громади (окрім міської і приміської) з групуванням навколо субцентрів (і більш динамічних населених пунктів), збільшення обсягів і різновидів виробництва місцевого органічного продукту, впровадження програм та послуг для відвідувачів на діючих фермерських господарствах та малих виробництвах. Для стимулювання такого розвитку пропонуються програмні заходи (наприклад, дорадництво; програми співфінансування, податкові канікули;

масштабування чи розвиток існуючих підприємств, платформи для обміну досвідом між фермерами). Деякі з цих фермерств потенційно стануть і точками для рекреації та додаткових послуг (крім основного виробництва) та частинами туристичних маршрутів. Відродження традиційного виробництва (кераміка, порцеляна, лозоплетіння), окрім підвищення добробуту населення і створення нових можливостей для самореалізації на місці, може створити додаткову туристичну привабливість та сильну ідентичність території в цілому

Таким чином, основними варіантами сценаріїв розвитку є: консервативний (песимістичний) та прогресивний (оптимістичний). Консервативний (песимістичний) сценарій розвитку громади формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: громада рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.

Базові припущення - національний та регіональний рівень:

- 1) Війна в Україні: ризик невизначенності, конфлікт постійно загострюється;
- 2) Зростаючі видатки держбюджету на утримання ЗСУ та ВПК обмежують бюджетні ресурси на інфраструктурні та інші розвиткові проекти;
- 3) Розподіл коштів ДФРР відходить від формату конкурсних засад і все більше нагадує практику «ручного» керування;
- 4) Рівень корупції в країні суттєво не змінюється;
- 5) На існуючі ОТГ перекладається все більший обсяг фінансових зобов'язань;
- 6) Зберігаються ризики подальшої девальвації гривні, інфляційних процесів;
- 7) Інвестиційна привабливість України залишається низькою, інвестиційна активність обмежена;
- 8) Корупційний і податковий тиск на підприємців залишається високий, банківські кредити—дорогі. Відтак підприємницька активність обмежена;
- 9) З ростом тарифів на комунальні послуги підвищується ймовірність кризи неплатежів населення, що призводить до поглиблення проблем ЖКГ.

Базові припущення - місцевий рівень:

- 1) На фоні війни та макроекономічних тенденцій зростають обсяги міграції молоді, у т.ч. старшокласників закордон, зокрема до Республіки Польща.
- 2) Рівень купівельної спроможності населення знижується, винятки становлять домогосподарства, які отримують грошові перекази з-за кордону від трудових мігрантів.
- 3) Рівень фінансової спроможності громади не покращується через економічну та політичну ситуацію.
- 4) Зростають обсяги екологічних загроз внаслідок війни.
- 5) Ринок органічної аграрної продукції зростає низькими темпами, що ускладнює вихід на ринок нових гравців.
- 6) Ідентичність громади локалізується довкола міста Полонне, поглиблюючи дистанцію між центральним поселенням та іншими поселеннями.

Населення громади скорочується все вищими темпами, зокрема за рахунок міграції цілих сімей. Зменшення кількості дітей шкільного віку зумовлює потребу у радикальній оптимізації шкіл. Малий і середній бізнес розвивається повільно. Доходів бюджету ОТГ недостатньо для покращання інфраструктури громади. Сільські території животіють, фінансування відбувається за залишковим принципом. Серед місцевих мешканців зростає соціальна напруга та невдоволення об'єднанням в ОТГ.

Прогресивний (оптимістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори впливу: громада активно використовує можливості в умовах динамічного відновлення країни після війни.

Базові припущення - національний та регіональний рівень:

- 1) РФ згортає військову присутність в Україні і локалізує військові дії.
- 2) Державні інвестиції на розвиток інфраструктури дозволяють суттєво покращити стан інфраструктури.

- 3) Кошти ДФРР розподіляються на конкурсних засадах і реально стимулюють місцевий економічний розвиток.
- 4) Впроваджуються системні реформи: судова, податкова, децентралізація та ін. Як наслідок - зменшується корупційний тиск на бізнес і громадян.
- 5) Інвестиційна привабливість країни покращується.
- 6) Доходи населення поступово зростають
- 7) Соціальна політика держави мінімізує ризики росту неплатежів внаслідок зростання тарифів на комунальні послуги.

Базові припущення - місцевий рівень:

- 1) Застосовуються на практиці базові планувальні документи громади: Стратегія та Схема планування території ОТГ.
- 2) Фінансова спроможність громади підвищується, передусім за рахунок нарощування власних ресурсів.
- 3) Екологічні ризики мінімізуються, поступово ліквідуються наслідки військової ескалації.
- 4) У громаді покращується підприємницький та інвестиційний клімат - громада стає привабливою для інвесторів.
- 5) Створюються привабливі інвестиційні пропозиції, насамперед, у сфері органічного агробізнесу.
- 6) Громада є активним реципієнтом Державного Фонду регіонального розвитку.
- 7) Громада ефективно використовує бюджетні та позабюджетні інвестиції у розвиток інфраструктури

У результаті:

Громада позиціонує себе як туристичний регіон і осередок агробізнесу та промисловості. Внаслідок злагодженої політики регіону і громади формуються і просуваються на інвестиційні ринки привабливі інвестиційні пропозиції. Залучення інвесторів дозволить змінити імідж Полонного. Супутніми послугами стають зелений, крафтовий та гастротуризм. Зросте

кількість робочих місць та рівень доходів населення. Малий і середній бізнес розвивається як кластер виробників екологічно чистої продукції.

Розвиток сільських територій громади забезпечується інвестиціями в аграрний сектор, підтримкою сільських обслуговуючих кооперативів та неаграрними видами бізнесу. Аграрний сектор громади забезпечує продуктами харчування національний ринок та експортує їх. Активна діяльність громади у залученні коштів, зокрема з ДФРР, дозволить поступово покращити інженерну та соціальну інфраструктуру.

Базуючись на результатах соціально-економічного аналізу, SWOT/TOWS-аналізу ми обрали як базовий сценарій розвитку, що передбачає розвиток конкурентних переваг громади з використанням нових можливостей, які виникають в Україні та у світі: сучасні інформаційні технології дають можливість продавати свою продукцію по всій країні та світі, не виходячи з дому через мережу інтернет. Це відкриває надзвичайні можливості для реалізації підприємницького потенціалу. У результаті планується вирішення проблеми високого безробіття. При цьому передумовою успіху є формування громади як спільноти активних громадян, поєднаних спільною локальною ідентичністю.

Ключовими перешкодами для розвитку громади є низька активність громадян, недостатня кількість кваліфікованих кадрів у владі і брак підприємницької ініціативності. Двигуном місцевого економічного розвитку має стати органічний бізнес переважно у сфері агровиробництва та промисловості. Світова практика свідчить, що у такому форматі працюють, переважно, малий і середній бізнес (а не агрохолдинги), який мотивований до співпраці між собою для досягнення синергічного ефекту.

Розвиток туристичного, культурного потенціалу та економічно - підприємницької активності громади передбачає фокусування зусиль на формуванні власне як туристично привабливої громади. Точніше — на формуванні людського капіталу, історичної спадщини яка на разі не використовується в повній мірі. На цій основі можлива розбудовати культурно

локальну ідентичну громаду. Передумовою є створення позитивного інформаційного простору і залученням інвестицій в культурні і туристичні об'єкти.

Нинішній плачевний стан більшості елементів інфраструктури та постійні загрози для довкілля не сприяють комфортним умовам життя, зокрема молодих працездатних людей. Так, більшість населення віднесли ремонти доріг і тротуарів до пріоритетів розвитку громади. Також серед першочергових завдань—благоустрій населених пунктів, покращення водопостачання, водовідведення. Найбільш негативні оцінки в населення (серед публічних послуг) отримала сфера охорони здоров'я характеристика для більшості ОТГ, що ставить тему медичного забезпечення на чільне місце у порядку денному. З іншого боку, відносно добрі оцінки для сфери шкільної освіти не означають, що школи не потребують також особливої уваги. Навпаки, для досягнення стратегічної цілі критично важливо сформувати нову модель відносин «школа — громада» та запровадити реальні практики шкільного самоврядування. Окремий акцент — на формуванні навичок підприємництва та відновлення традиційних ремесел у рамках створення АртХабу. Відтак є потреба у стимулюванні, починаючи зі школи, практик самозабезпечення і самоврядування.

Для досягнення стратегічного бачення за кожною стратегічною ціллю були визначені операційні цілі. Розроблення і досягнення цілей формує основу для управління розвитком громади. Стратегічні цілі повинні давати відповідь на запитання, що необхідно зробити, щоб досягти бачення розвитку громади:

Операційні цілі деталізовані в завданнях. Завдання дають відповіді на питання, яким чином громада намагатиметься досягнути цілей свого розвитку. Розрахунковий термін схеми планування території – 2036 рік. Стратегічні цілі громади повністю узгоджуються зі цілями Стратегії розвитку Хмельницької області до 2027 року (рішення Хмельницької обласної ради від 21.03.19) та Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року (Постанова КМУ від 06.08.14). Місто Полонне віднесене до IV типу міст – малі та середні

міста, в яких передбачається розбудова районних центрів і підцентрів виробництва та соціально-культурного обслуговування населення (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Порівняння цілей Державної стратегії регіонального розвитку, Стратегії розвитку Хмельницької області та Стратегії розвитку Полонської ОТГ

Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року	Стратегія розвитку Хмельницької області до 2027 року	Операційні цілі Стратегії розвитку Хмельницької області	Стратегічні цілі Полонської ОТГ
Ціль 1. Підвищення рівня конкурентно-спроможності регіонів. Ціль 2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток Ціль 3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку	1. Диверсифікація структури економіки області та покращення діяльності економічних суб'єктів 1. Реалізація туристичного потенціалу регіону 2. Розвиток сільських територій навколо міст регіону 3. Забезпечення росту регіонального потенціалу (вирішення наскрізних проблем)	1.1. Розвиток інноваційного та конкурентоспроможного промислового сектору 1.2. Зміцнення малого та середнього підприємництва 1.3. Стимулювання економіки регіону, виробництва продукції та інвестиційного потенціалу 2.1. Розвиток та відновлення туристично-рекреаційного потенціалу 2.2. Розширення можливостей та реклама туристичних продуктів 2.3. 3.1. Підвищення продуктивності сільського сектору 3.2. Розвиток можливостей для диверсифікації економіки (доходів) сільського населення 3.3. Підвищення життєздатності малих міст 4.1 Розвиток та єдність територіального простору 4.2. Підвищення здатності людського потенціалу адаптуватися до потреб економіки та невиробничого сектору 4.3 Продовження тривалості активного періоду життя людини	1. Розвиток господарсько-аграрного та промислового напрямку за рахунок раціонального використання природних та енергоресурсів 2. Розвиток туристичного, культурного потенціалу та економічно - підприємницької активності громади 3. Планування та розвиток території, ефективне управління громадою

Джерело: складено автором

Фундаментальні припущення, що мають значення для реалізації стратегії, полягають в успішності впровадження задекларованих Урядом України реформ, а також ефективності реагування на зовнішні виклики, пов'язані з військовим конфліктом. Також важливими припущеннями є доступність коштів державної субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ,

доступність та прозорість розподілу ресурсів ДФРР, а також доступність інших джерел фінансування проєктів розвитку.

Наявність навичок проєктного менеджменту, відповідних технічних знань є важливими загальними припущеннями для успішної реалізації стратегії. Можливості реалізації є ускладненими, оскільки громада раніше не працювала у режимі довгострокового планування та виконання запланованого. Варто провести значну інформаційну роботу серед місцевих політичних та бізнесових еліт для належної підтримки стратегічних ініціатив та впровадження проєктів. Успішна реалізація у громаді міжнародних проєктів сприятиме досягненню позитивних результатів.

Деякі проєкти з плану можуть бути більш ефективними при застосуванні конкурсних механізмів — доступ до суспільних благ повинен бути забезпечений за прозорими правилами, передусім для тих сіл, які демонструватимуть більш активну участь мешканців (наприклад, вносять своє співфінансування, безоплатну працю на користь громади, забезпечення утримання об'єктів інфраструктури тощо).

Підвищення спроможності місцевого населення та установ і їх готовність взяти участь та надати підтримку у реалізації програми є наступним важливим припущенням, що допомагає максимально використати підприємницький потенціал. Участь фермерів, сільськогосподарських підприємств та інших суб'єктів розвитку села є особливо важливою для успіху ініціатив зі створення сільськогосподарських кооперативів.

Основні ризики, пов'язані зі здійсненням програми включають:

- Зниження інвестиційного рейтингу країни і регіону;
- Зменшення обсягів або скасування субвенції на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад;
- Нехтування сільськими територіями на користь міста - низький рівень інвестицій, старіння населення, демографічний спад, міграція.
- Нездатність встановити і використовувати зв'язки між селом та містом.

- Нераціональне використання природних ресурсів, передусім - у аграрному секторі.
- Немоżliвість встановлення необхідних партнерських відносин та отримання критичної маси зацікавлених сторін в населених пунктах, готових підтримати реалізацію конкретних проектів та стратегії в цілому.
- Відсутність місцевих знань та управлінської спроможності для реалізації проектів і відсутність успіхів у мобілізації необхідних ресурсів (коштів).
- Невчасне вирішення соціальних, освітніх, інфраструктурних, екологічних та інших проблем сільського населення.

Висновки до Розділу 3

Полонська громада - унікальна спільнота з історичним минулим, що цінує свою історію, культуру, природу, піклується про добробут кожного та пишається своїм краєм. У нас великий потенціал робочої сили, великі родючі землі, історична спадщина, яка надала нам працелюбне населення. Якщо всі роки незалежності України, влада міняється, реформи вводяться, а при цьому нічого не змінюється, то треба змінювати не верхи, а низи, щоб потім нами керували обізнані люди, які знають свою справу. Адже підтримка розвитку підприємництва полягає не тільки в наданні кредитів та пільг, а впершу чергу у свідомості громади, як вже було сказано інтелектуалізації населення. Підтримка важлива майже у всьому, наприклад тримає фермер сільське господарство у якомусь далекому селі, виростив поле пшениці, зібрав, а продати не може, тому що не їздять вантажівки в село, а не їздять вантажівки тому, що дорога зруйнована роками і ніхто її не відновлює. Добре, що з 2020 року в Україні почалося велике будівництво доріг, дороги робляться, а отже йде сприяння аграрному бізнесу. Будь-який подібний проєкт країни можна вважати державною підтримкою. Навіть цей проєкт з будівництвом доріг, для дороги потрібен щебінь і держава мусить замовляти цей товар, адміністрація робить замовлення на своїй підпорядкованій місцевості, і ось вже який Полонський

щебеневий завод який, загинув, має велике замовлення, і він запрацював, люди отримали зарплатню, завод рекомендує себе, так як навіть держава робить у нього замовлення, пішли нові замовлення від приватних підприємців, і ось вже завод почав знову стабільно працювати та розвиватися. Тому державна підтримка підприємництва Японії, де на підприємницьку діяльність випадає 40% замовлень держави, є дуже важливим та актуальним прикладом для нашої країни.

Сам проєкт фарфорового заводу має термін окупності біля 10 років. Але це бізнес з нуля, якщо ж взяти Полонський фарфоровий завод, то на маркетинг буде витрачено набагато менше витрат, в порівнянні з новим заводом, за більше ніж 100 років, він зарекомендував себе, як виробник якісного фарфору, який високо оцінювали у багатьох країнах. Тим паче руки місцевих людей ще не встигли забути як вони створювали цей фарфор та унікальні орнаменти, а зі справжніми фахівцями своєї справи можна зекономити купу грошей. Отже при правильному менеджменті та санаційним кредитам – можна відбудувати та запустити майже будь яке підприємство, яке на початку 2000 закрилося, але до цього багато років зарекомендувало себе на внутрішньому ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теперішній економічний стан міста Полонне, можна зробити висновок, що підтримці розвитку підприємницької діяльності приділяється мало уваги та треба розроблювати програми розвитку для вирішення цієї проблеми. Наведені у роботі пропозиції по відтворенню та підтримці бізнесу Полонщини та України загалом мають сприяти розвитку в першу чергу сільськогосподарській промисловості та відновити промислову діяльність району. Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1.МСП впливають на розширення ринкових структур і ринкових відносин та роблять значний внесок у покращення ринкової структури економіки та її диверсифікацію, головним чином через зміну кількості учасників ринку, підвищення рівня освіти, залучення ширшого кола осіб до бізнес-системи та розвиток конкуренції в інноваційному секторі. Тому розвиток МСП є надзвичайно важливим і потребує підтримки як на національному, так і на місцевому рівнях. У зв'язку з цим програма підтримки підприємництва муніципалітету Полонне на період 2020-2024 рр. має вирішальне значення, оскільки вона сприятиме розробці та впровадженню низки ефективних заходів шляхом найкращого використання наявних ресурсів та виробництва, технічного та людського потенціалу м. Полонне.

2.Потенціал в економіці — це здатність підприємницької організації здійснювати певну діяльність, що відображає максимально можливий сукупний результат такої діяльності. В рамках концепції сталого розвитку пропонується оцінювати розвиток підприємництва в економічному, соціальному та екологічному секторах на основі дворівневої системи індикаторів. Верхній рівень складається з ключових індикаторів, які визначають основні аспекти стану розвитку певного сектору. Наприклад, в економічному секторі це обсяг валової доданої вартості та середній темп її зміни за останні 10 років. Додатковим показником є порівняння

продуктивності праці (додана вартість на одного працівника) із середнім рівнем в Європейському Союзі. Основні та додаткові індикатори визначаються, виходячи з мети і завдань дослідження та специфіки досліджуваної підприємницької системи.

3. Виходячи зі світового досвіду, можна рекомендувати наступні заходи: посилення стимулів для бізнес-одиниць до інвестування та інноваційної діяльності шляхом збільшення обсягів державних замовлень від інноваційних та активних підприємств; запровадження механізму спрямування частини надходжень від підприємництва на фінансування субсидій на розробку та впровадження виробництва інноваційної продукції; державна підтримка та фінансування створення регіональних та місцевих інвестиційно-інноваційних кластерів за участю МСП у пріоритетних сферах економіки; розвиток інформаційно-консультативного забезпечення; консультативна підтримка населення щодо створення власного бізнесу.

4. Критеріями ефективного розвитку макро- та мезоекономічного середовища м. Полонне є наступні: підвищення рівня життя – зростання реального наявного доходу, збільшення середньомісячної заробітної плати, створення нових робочих місць, зниження рівня зареєстрованого безробіття, бронювання робочих місць для громадян, які потребують соціального захисту; розвиток основних галузей економіки – на підставі її інноваційно-інвестиційних складових, обсягів продукції промисловості у порівняних цінах, стимулювання освоєння нових конкурентоспроможних видів продукції; активізація підприємницької діяльності – сприяння збільшенню кількості підприємств малого і середнього бізнесу; поліпшення інвестиційного клімату – зростання обсягу інвестицій в основний капітал; підвищення якості життєзабезпечення людини – реконструкція мереж водопроводів та водовідведення, ремонт та будівництво доріг та тротуарів, продовження реконструкції вуличного освітлення, підвищення санітарної культури серед жителів міста, озеленення міста, приріст обсягу роздрібного товарообороту

підприємств роздрібно́ї торгівлі та ресторанного господарства; налагодження логістичних зв'язків тощо.

5. В Полонській міській територіальній громаді розвивається легка, харчова, будівельна промисловість. Також, на території ОТГ наявні мінерально-сировинні ресурси, які представлені сірими гранітами, мігматитами, каолінами, сірими глинами, піском будівельним. В межах територіальної громади: родовище Полонське - ділянка№1 (пісок для силікатної цегли), родовище Полонське—ділянка№2 (граніт, мігматит), родовище Полонське 2 (граніт), розробляється ТОВ «Полонський гранітний кар'єр». Промисловий комплекс представлений харчовою, металообробною, деревообробною галузями та виробництвом будівельних матеріалів.

6. На території громади функціонує ряд промислових підприємств, зокрема найбільші з них: ТОВ «Майдан-вильський кар'єр», ТОВ «Полонський спецкар'єр», ТОВ «Новошляхбуд», ПАТ «Полонське підприємство «Агрохім», ПП «Вікам», ТОВ «Реді Гармент Технологіджі Україна», ТОВ «Полонський гранітний кар'єр». Всього за 9 місяців 2023 року промисловими підприємствами було реалізовано продукції на загальну суму 345 млн. грн., що на 35% більше за аналогічний період минулого року. На збільшення реалізації продукції вплинув ріст цін та попиту на промислову продукції. На території громади в зимовий період внаслідок військових дій мало місце відключення електроенергії, та незважаючи на це підприємства шукали шляхи вирішення проблем за рахунок альтернативних джерел енергії, зокрема й генераторів. У розрахунку на одну особу населення Полонської громади обсяг реалізованої промислової продукції за 9 місяців 2023 рік становить 10,1 тис. грн. в діючих цінах, що на 35% більше аналогічного періоду попереднього року.

7. Підприємці в усіх країнах мають спільну мету – збільшення прибутку, і вони часто діють за аналогічними сценаріями для досягнення цієї мети: отримують початковий капітал або залучають позики, можуть створювати бізнес завдяки своїм контактам або допомозі від батьків, і очікувати доходу від своєї діяльності. Проте реалізація бізнесу в різних країнах

може бути або важкою, або простою, що свідчить про вплив держави і економічних умов на розвиток підприємництва. Деякі країни надають кредити для підприємств, інші – безвідсоткові позики, або надають вигідні гранти від держави. Зарубіжний досвід показує, що активна державна підтримка малого та середнього бізнесу на всіх рівнях влади дозволяє їм швидко розвиватися та працювати стабільно та ефективно. Це призводить до збільшення виробництва, зниження напруги на ринку праці, балансування різних секторів економіки, співпраці між великими та малими підприємствами, створення середнього класу підприємців, вирішення соціальних проблем, збільшення виробництва вітчизняної продукції, підвищення конкурентоспроможності та доходів населення за рахунок податків. Тому малі та середні підприємства є основою стабільного розвитку економіки будь-якої країни, а перша та найважливіша підтримка держави – це надання кваліфікованої робочої сили, яка працює на цих підприємствах та створює нові.

8. Основними варіантами сценаріїв розвитку є: консервативний (песимістичний) та прогресивний (оптимістичний). Консервативний (песимістичний) сценарій розвитку громади формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: громада рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку. Прогресивний (оптимістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори впливу: громада активно використовує можливості в умовах динамічного відновлення країни після війни.

Виходячи із проведеного аналізу, нами було розроблено план по використанню потенціалу м. Полонне і Полонської ОТГ з метою відновлення ділової активності та відродження підприємницького середовища. Основними узагальнюючими стратегічними цілями по розвитку підприємницької

діяльності є: розвиток агропромислового сектору; відродження традиційно-історичних ремесл (гончарство, лоза, кераміка) та популяризація цих ремесл за межі ОТГ, області і країни; створення сучасного ХАБу (традиційних ремесл) для розвитку та зацівлення молоді, максимально залучивши місцевих жителів та малого бізнесу. Розвиток водно-рекреаційного, історичного (підземні ходи, наземні історичні пам'ятки культури), зеленого туризму, розвиваючи рекреаційну та міську інфраструктуру; розвиток малого та середнього бізнесу (із залученням приватних інвестицій), що сприятиме створенню додаткових робочих місць та надходження коштів до місцевого бюджету; підвищення комфортних умов проживання людей, шляхом створення публічних просторів з високим рівнем благоустрою, безбар'єрності та максимальним комфортом (облаштування зон відпочинку, дитячих та спортивних майданчиків, вело інфраструктури та озеленення).

Узагальнюючи роботу можна дійти висновку, що Полонне далеко не безнадійне місто, воно розвивається з кожним роком, але воно потребує підтримку з боку держави, всі перелічені проєкти мають запрацювати вже на практиці ближчим часом, щоб забезпечити економічно стабільне становище району та покращити стан населення, зокрема людей, які ведуть бізнес та збагачують бюджет нашої країни.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудик В.І. Управління розвитком підприємства: Монографія. Х.: «ІНЖЕК», 2019. 184 с.
2. Бойко М.Д. Правове регулювання підприємництва в Україні: навч.-практ. посібник. Київ: Атіка Київ, 2019. 712 с.
3. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. Основи підприємництва / під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
4. Гой І.В., Смелянська Т.М. Підприємництво: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.
5. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення / Дикань О. В. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2017. № 57. С. 58-66
6. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посібн. Одеса, 2018. 305 с.
7. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2018. 208 с.
8. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 728 с.
9. Іванова Н.С., Чернега О.Б. Механізм забезпечення економічної безпеки національної економіки в системі державного управління: регіональний аспект. *Торгівля і ринок*. №2 (46). 2019. С. 26-34.
10. Кібік О.М., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навчальний посібник. Вінниця: Дім Химер, 2017. 256 с.
11. Колєснікова Г. В. Гарантійні схеми підтримки малого бізнесу в Україні. *Економічні інновації: зб. наук. праць*. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2018. Вип. 51. С. 206-218
12. Колесник О.О., Доброва Н.В., Подмазко О.М. Інтелектуалізація як ключовий фактор сталого розвитку України. *Журнал Європейської економіки*. 2023. №4 с. 87

- 13.Лисенко С.С. Адміністративноправове регулювання підприємницької діяльності у сфері торгівлі: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 176 с.
- 14.Педько А.Б. Основи підприємництва і бізнес-культури: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2020. 168 с.
- 15.Пиріг Д. З. Досвід розвитку управління інноваційною діяльністю малих підприємств у зарубіжних країнах. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3 (105). С. 163-170
- 16.Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. 328 с.
- 17.Панченко С.В., Дикань В.Л., Шраменко О.В. Підприємництво: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 241 с.
- 18.Полонська ОТГ. Програма соціально-економічного та культурного розвитку міста Полонне. Додаток до рішення 57 сесії Полонської міської ради об'єднаної територіальної громади № 2 від 12 2023 року
- 19.Полонська міська об'єднана громада. Сценарії розвитку Полонщини // 2022 URL: <https://hromada.canactions.com/polonska/>;
- 20.Сотник І.М, Таранюк Л.М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник. Київ: Університетська книга, 2018. 572 с.
- 21.Савчук К., Дежефі М, Яськов В. Сценарії розвитку Полонської територіальної громади. 2023 URL: <https://hromada.canactions.com/polonska/>
- 22.Траченко Л.А. Актуальні питання впровадження міжнародних стандартів у бізнес. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 14 квітня 2022 р.* Одеса: ОНЕУ, 2022. С.53-54.
- 23.Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: Вид-во ДонУЕП, 2006. 219 с.

24. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 3603-IX від 23.02.2024
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> ;
25. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 3303-IX від 09.08.2023
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> ;
26. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1881-IX від 16.11.2021
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> ;
27. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» № 3498-IX від 22.11.2023
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> ;
28. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» № 1071-IX від 04.12.2020
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> ;
29. Закон України «Про адміністративні послуги» № 3221-IX від 30.06.2023
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> ;
30. Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» № 3221-IX від 30.06.2023
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text> ;

Додатки

Додаток А

Стратегічні цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку

Полонської міської територіальної громади на 2024 рік

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ	ЗАВДАННЯ
1. Розвиток господарсько аграрного та промислового напрямку за рахунок раціонального використання природних та енерго ресурсів	1.1 Підвищення продуктивності аграрного та промислового сектору	1.1.1 Створення інвестиційних майданчиків 1.1.2 Підготовка професійних ресурсів 1.1.3 Сприяння у створення виробничих спілок на основі сучасних технологій(Підвищення спроможності місцевих органів влади надавати якісні послуги суб'єктам підприємництва за принципом організаційної єдності) 1.1.4 Покращення логістики території ОТГ. 1.1.5 Стимулювання виробництво готових продуктів та підтримка збуту продукції 1.1.6 Розробка та підтримка діяльності інформаційно-консультативної підтримки для МСП
	1.2 Ефективне використання ресурсів	1.2.1 Інвестиційні пропозиції щодо розвитку радонових свердловин, бальнеологічний санаторій 1.2.2 План сталого енергетичного розвитку 1.2.3 Програма поводження ТПВ у Полонському районі 2020-2024 «санітарна очистка тпв» 1.2.4 Вдосконалення водних об'єктів та стану систем водокористування 1.2.5 Програма Інвестиційний паспорт громади 1.2.6 Облік ресурсів їх та репрезентація 1.2.7 Розвиток і підвищення енергоефективності відновлювальних та альтернативних джерел енергії 1.2.8 Ефективне використання земельних ресурсів 1.2.9 Березенський каскад, обеззалізнення води

Продовження Додатку А

2. Розвиток туристичного, культурного потенціалу та економічно - підприємницької активності громади	2.1 Розвиток та просування культурних продуктів	2.1.1 Створення нових туристичних та культурних продуктів 2.1.2 Підтримка розвитку зеленого туризму 2.1.3 Збереження та популяризація спадщини 2.1.4 Створення туристичного бренду «Полонне ідеальне місто» 2.1.5 Дослідження археологічного та історичного минулого 2.1.6 Створення туристичної дестинації «Полонне підземне» 2.1.7 Проведення заходів для розвитку та популяризації культури 2.1.8 Створення та підтримка роботи інформаційно-туристичного хабу «Полонські магазейни»
	2.2 Підтримка розвитку малого і середнього бізнесу та залучення інвестицій	2.2.1 Покращення інвестиційного клімату для підтримки бізнесу 2.2.2 Стале забезпечення економічного розвитку та залучення інвестицій 2.2.3 Сприяння розвитку традицій ремесел/продуктів та інновацій
3. Планування та розвиток території, ефективне управління громадою	3.1 Покращення комунальної інфраструктури та благоустрою	3.1.1 Створення та розвиток комунальних комунальних підприємств 3.1. Впровадження сучасної транспортної системи (дорожньої інфраструктури) в громаді 3.1.3 Створення та покращення стану об'єктів інженерної та соціальної інфраструктури 3.1.4 Модернізація та благоустрій об'єктів комунальної інфраструктури громади, житлового фонду, прибудинкових територій 3.1.5 Створення Будинків громад багатофункційного комплексів (коворкінг, мультифункціональний) 3.1.6 Організація просторів та зон рекреації 3.1.7 Створення музею 3.1.8 Створення спортивного комплексу 3.2.1 Просторовий план розвитку ОТГ 3.2.2 Програма містобудівного та земельного кадастру 3.2.3 Програма підтримки малого та середнього бізнесу

		3.2.4 Планування економічного розвитку ОТГ
	3.2 Забезпечення матеріально технічної бази комунальних послуг Підвищення якості життя (покращення послуг)	3.2.5 Програма впровадження та моніторингу стратегії розвитку 3.2.6 Розробка нових та коригування існуючих планувальних документів 3.2.7 Покращення доступності і якості публічних послуг 3.2.8 Покращення транспортної доступності сільських територій 3.2.9 Підтримка місцевих громадських ініціатив 3.2.10 Покращення умов надання освітніх послуг 3.2.11 Покращення умов надання медичних послуг 3.2.12 Підвищення екологічної культури і свідомості населення 3.2.13 Створення бюджету участі (громадський бюджет)

Джерело: складено автором за[19]

SWOT-аналіз економічного потенціалу Полонської ТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони (внутрішні недоліки)
Географічне положення та природно-ресурсний потенціал На землях Полонщини, багатих на поклади вогнетривких глин, каолінів, польового шпату, кварцу, радону працюють підприємства по їх переробки та збуту. Економічний потенціал Мале конкурентне становище, великий потенціал для того, щоб відкривати підприємства, яких ще нема в Полонському районі, також через це можна залучити державні гроші з гарантією. Стан оточуючого природного середовища Великий ліс-парк «Мальованка» Полонського лісовництва, який обороняється та збагачується новими деревами кожного року, заборона на вирубку дерев. Річка Хомора, яка кожного року піддається очищенню та поповнюється рибою. Трудовий потенціал 2022-2024 роках спостерігається прирост населення за рахунок біженців з півдня і сходу, які шукають і беруться за будь-яку працю, тому в Полонському районі всі вакансії зайняті і немає дефіциту робочої сили.	Географічне положення та природно-ресурсний потенціал Видобування радона шкідливого для здоров'я. Мала кількість дорогих корисних копалин, тому район не вигідний для видобувних підприємств. Економічний потенціал Ведення монопольного місцевого бізнесу, який заважає створенню нових малих підприємств. Закриті підприємства які надавали робочі місця. Стан оточуючого природного середовища Радонові гази отруюють повітря, що призводить до раку легень. Трудовий потенціал Так як великий прилив людей – не вистачає робочих місць і багато людей залишаються без праці, тому люди вимушені перебиватися підробітками, або переїзжати в областні міста. Великий рівень безробіття.
Можливості	Загрози
Геоелектронічне та геополітичне положення Полонський район багатий на вогнетривкі корисні копалини, раніше на цій території були фабрики та заводи з переробки глини та виробки коштовного фарфору. Як і по всій країні у 2000-2010 роках все це припинило працю за рахунок нестачі фінансування з боку держави. Зараз при правильному керівництві та фінансуванні держави або меценатів можна відновити ці заводи та приносити прибуток. Ця справа має відносно високу моральність, тому варта уваги.	Геоелектронічне та геополітичне положення Держава ніяк не піклується про відновлення заводів та фабрик, великі території залишаються пустувати вже більше 15 років, замість того щоб приносити прибуток, залишки заводів та їх устаткування місцеве населення розбирає та металобрухт, так як адміністрація ніяк не охороняє покинуті фабрики. Підприємці не хочуть відкривати тут нові підприємства, так як немає куди збивати товар, раніше ринок працював з країнами минулого радянського союзу, а для заключення договорів торгівлі між країнами Європи нічого не робиться.

Макроекономічна та політична ситуація району

Назва Полонне походить від слова полонина, на Полонщині переважають рівнини, але район знаходиться не в степовій зоні, тут болотняна місцевість за рахунок чого дуже розвинута агропромисловість та рослинництво в цілому, частиний сектор засаджає все дешевими культурами які проростають і на півдні країні, якщо Держава буде сприяти націоналізації полів та вирощуванню дефіцитних культур це буде один із найбагатших районів України. Також це було б найсприятливіше місце для вирощування коноплі, так як вода дуже близько до поверхні землі і конопля може рости без жодних проблем. Як тільки Держава приєднається до проєкту Європи та лігалізує каннабіс – можна буде вирощувати коноплю та збагачувати бюджет країни, по-перше це велика моржешальність, по-друге велике нахождення податків до бюджету, по-третє великий та різноманітний ринок збуту.

Макроекономічна та політична ситуація району

Малий ринок збуту, все що виготовляється у Полонному збувають у 70% на місцевий ринок, коли раніше ринок йшов у країни минулого СРСР, зараз йде тільки в район або максимум до Польщі. Тому багато підприємств у 2000х роках позакривалися чи збанкрутіли. За рахунок цього багато людей залишились без праці та рахуютьс безробітними, а нові робочі місця країна так і не надала.

Джерело:[19]

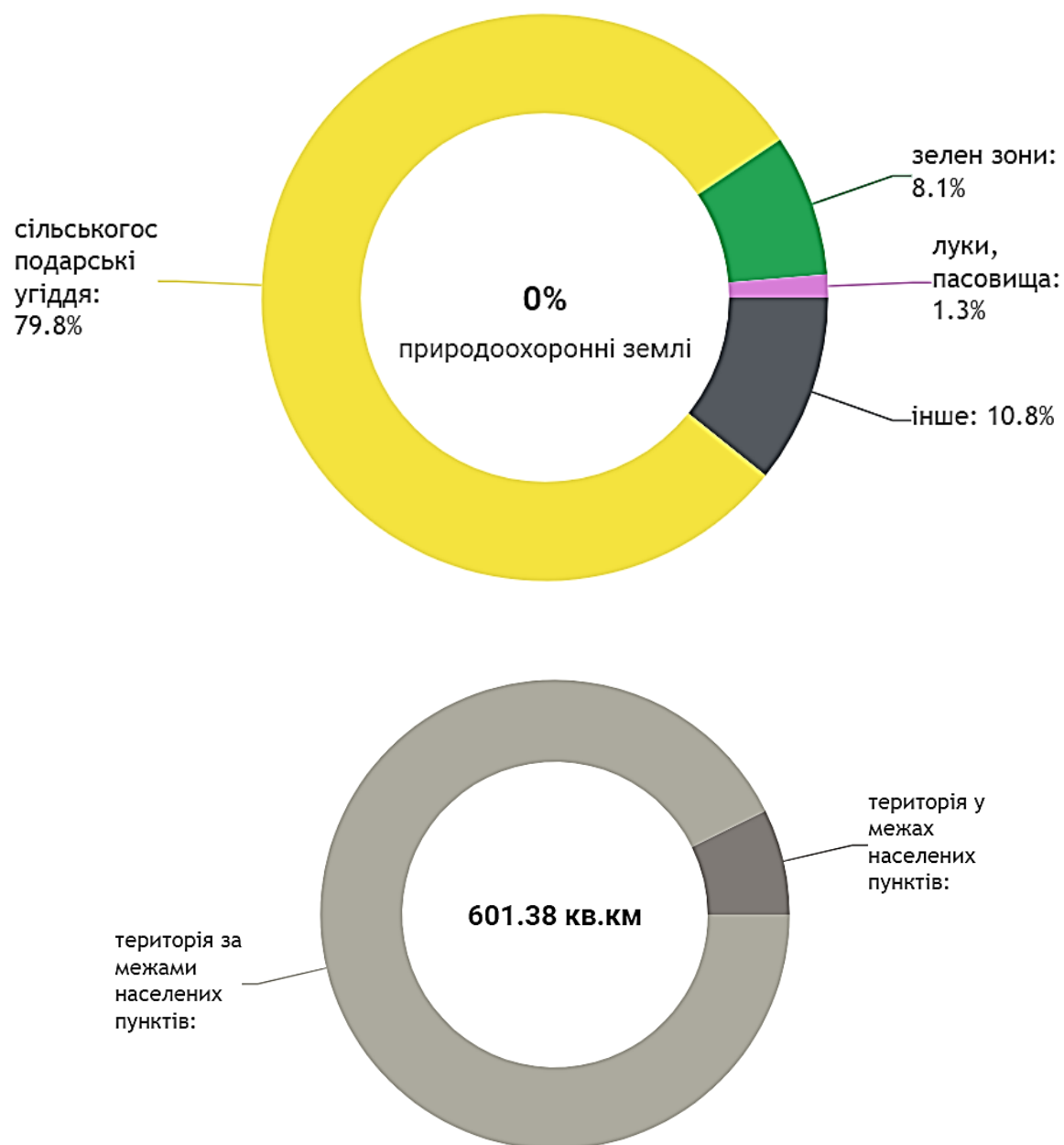


Рис.В-1. Структура земельних ресурсів Полонської ТГ [19]

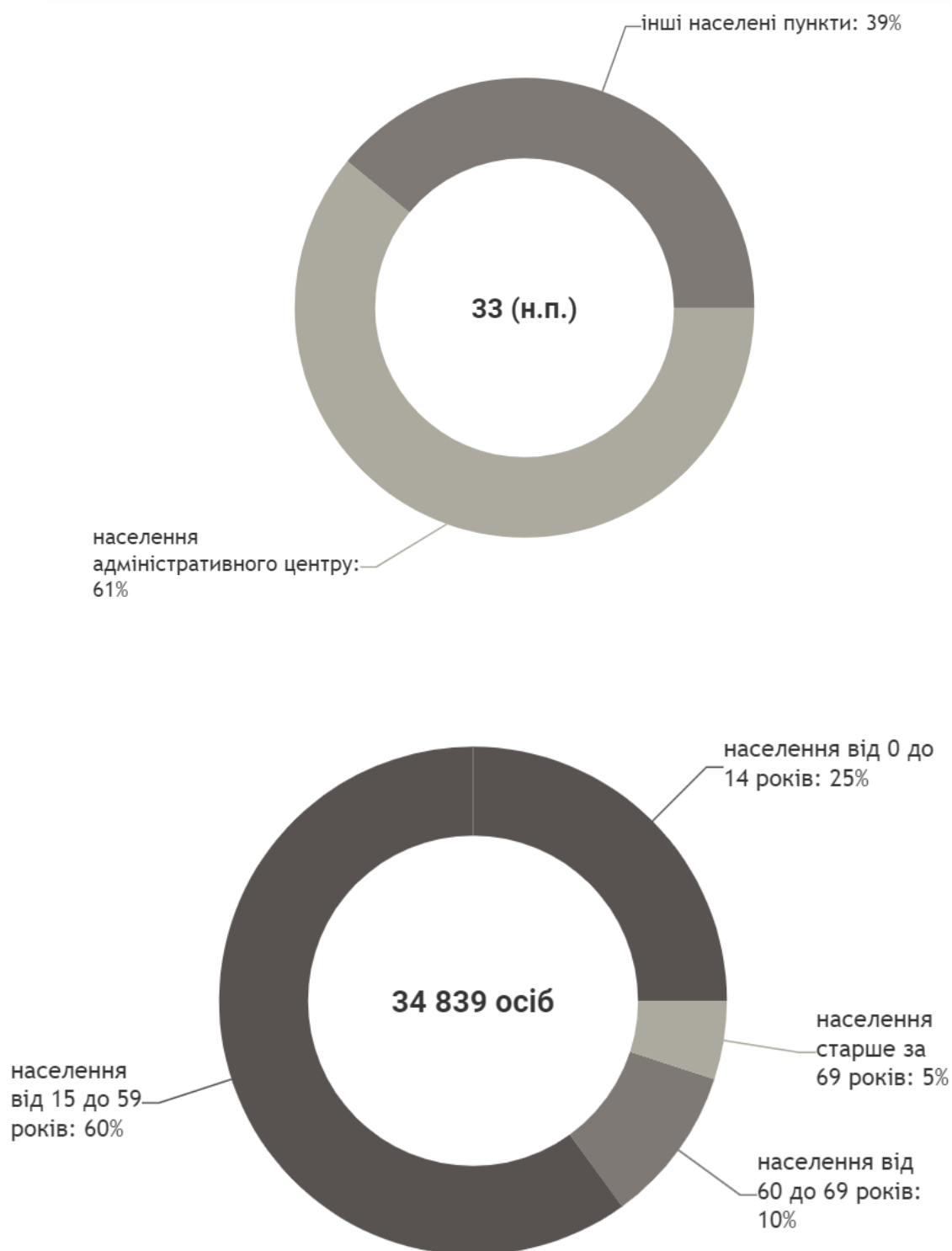


Рис.В-2. Розподіл населення полонської ТГ за населеними пунктами [19]

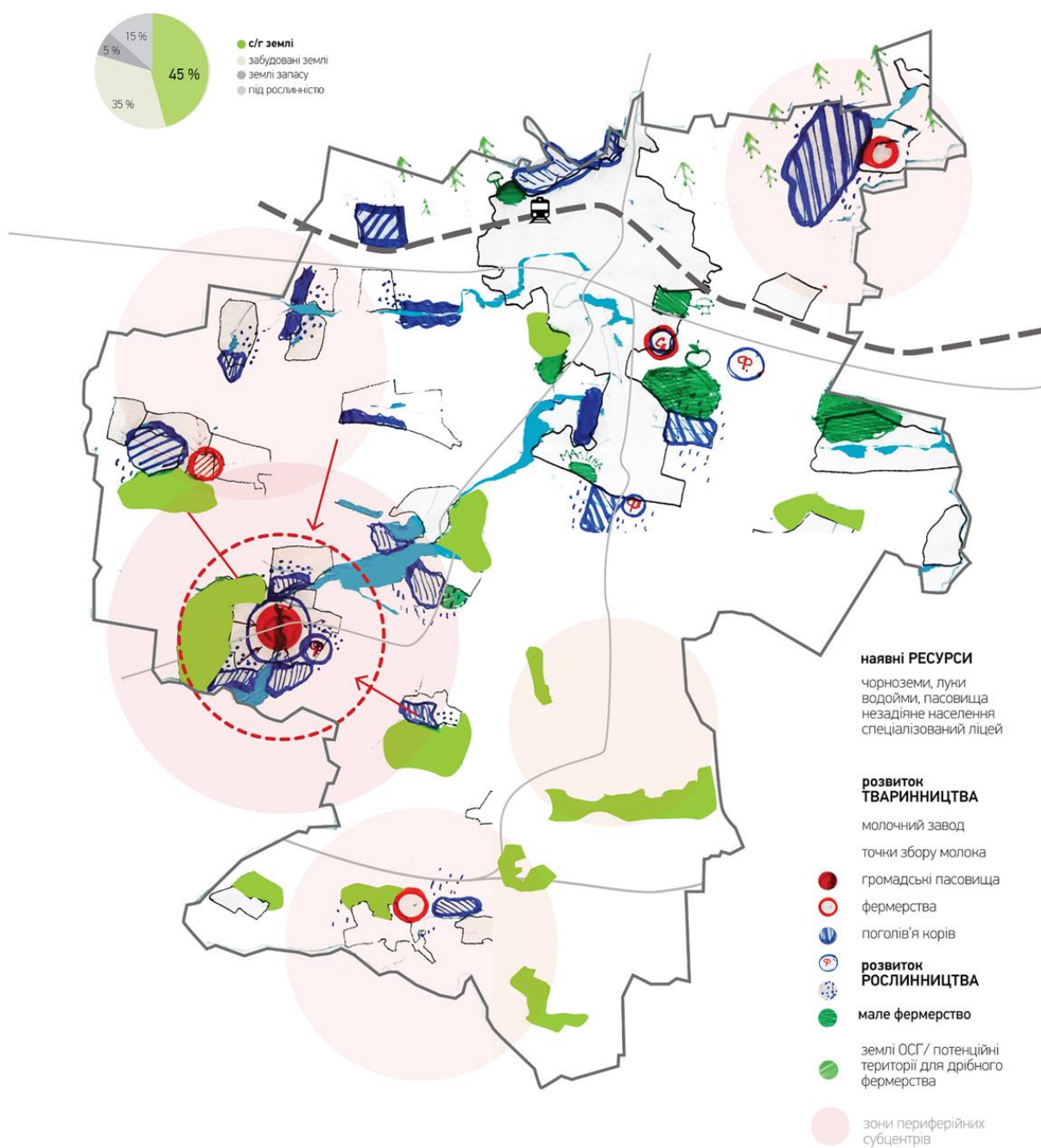
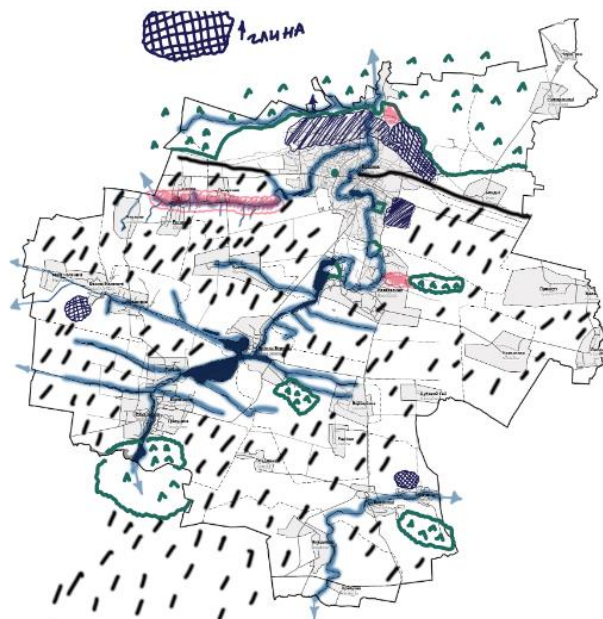


Рис.В-3. Пілотний проект креативного хабу (майстерні традицій) на базі художньої школи [19]

СХЕМА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

Умовні позначення

-  с/г землі
-  ліси
-  пасовища
-  природно-заповідний фонд
-  водний ресурс
-  нафти (сировина для виробництва)



В-4. Схема природних ресурсів полонської ТГ[19]

Додаток Г

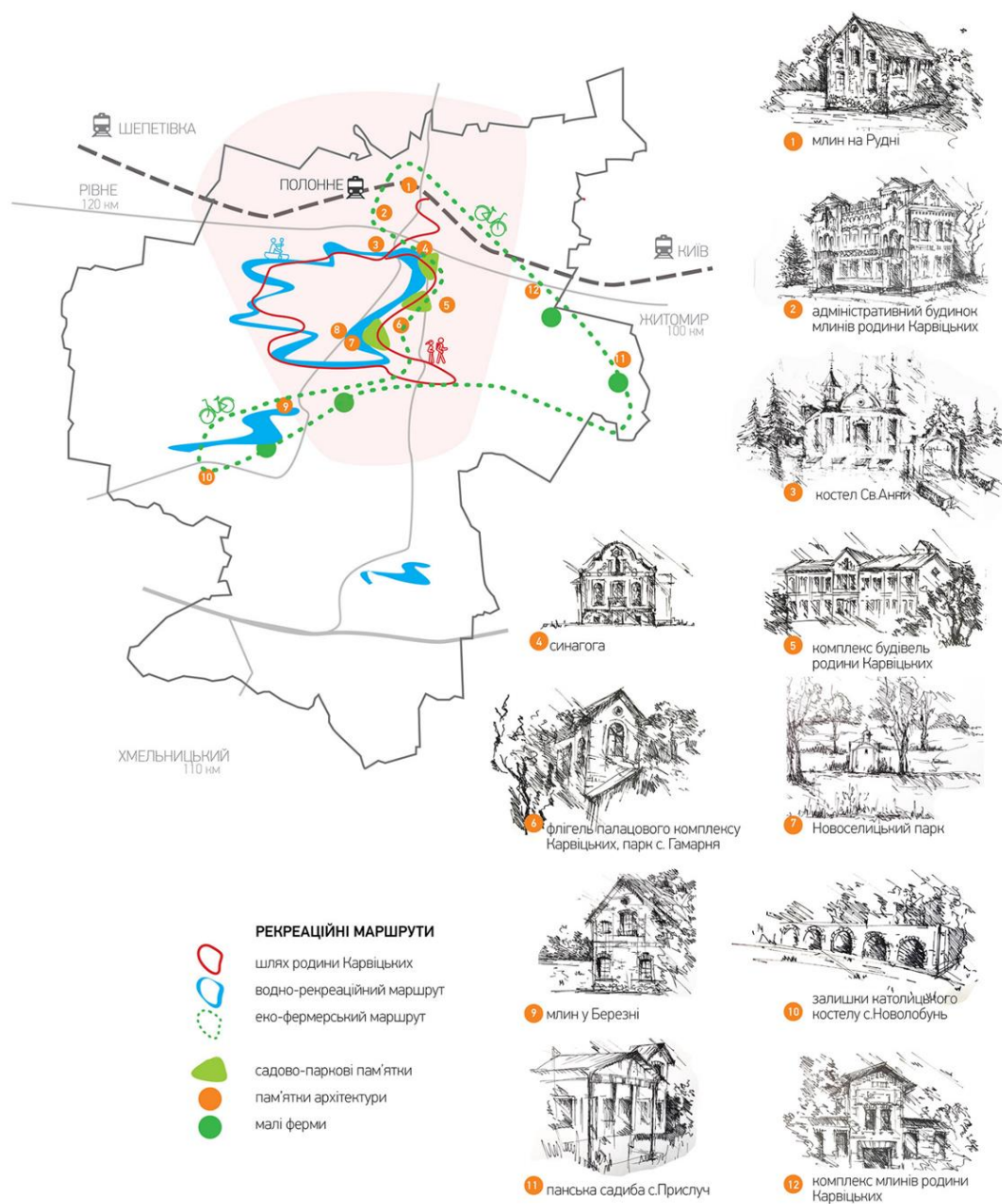


Рис.Г-1. Наявні ресурси та території для потенційного розвитку дрібного фермерства [1].