МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)
_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності
076 «Підприємництво та тогівля»
за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»
на тему: **«Розробка перспективного плану місцевого економічного розвитку громади (на прикладі Полонської ТГ)»**

Виконавець:
студент ФЕУП
Лопасов Владислав Андрійович _____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н, доцент
Колесник Ольга Олекіївна _____
/підпис/

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 5

1.1. Сутність та принципи місцевого економічного розвитку (МЕР) 6

1.2. Суб'єкти та інструменти забезпечення місцевого економічного розвитку у громадах 10

1.3. Методичні підходи до стратегічного та перспективного планування на рівні ТГ 15

1.4. Зарубіжний досвід стимулювання місцевого економічного розвитку ... 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПОЛОНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 24

2.1. Загальна характеристика Полонської ТГ 24

2.2. Аналіз демографічної ситуації, трудового потенціалу та інфраструктури 28

2.3. Стан та структура економіки громади 32

2.4. SWOT-аналіз потенціалу місцевого розвитку 38

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОЛОНСЬКОЇ ГРОМАДИ 43

3.1. Візія, місія та стратегічні цілі розвитку громади 43

3.2. Пріоритети економічного зростання: підтримка малого бізнесу, інвестиції, зайнятість 47

3.3. План дій: проєкти, заходи, ресурси, партнери 54

3.4 Відродження керамічної галузі як драйвера економічного розвитку Полонської громади 60

ВИСНОВКИ 71

Список використанних джерел 71

Додатки 81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах децентралізації та воєнних викликів питання місцевого економічного розвитку набуває першочергового значення для українських територіальних громад. Економічна активність на місцевому рівні, здатність громади ефективно управляти власними ресурсами, формувати сприятливе середовище для бізнесу та залучати інвестиції визначають не лише добробут населення, а й стійкість держави загалом. Особливого значення ці процеси набувають у період повномасштабної російсько-української війни, що спричинила істотні втрати економічного потенціалу, руйнування інфраструктури, міграцію населення та зростання навантаження на місцеві бюджети.

Попри ці виклики, територіальні громади стали ключовими суб'єктами розвитку, оскільки саме на їх рівні зосереджено управління значною частиною фінансових та адміністративних повноважень. Полонська територіальна громада є показовим прикладом малої громади регіонального рівня, яка поєднує промисловий, аграрний та культурно-історичний потенціал, зберігає кадрові ресурси та має значні передумови для розвитку підприємництва, відновлення промислових традицій (зокрема керамічної галузі), удосконалення інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості. Водночас на території громади спостерігаються демографічні диспропорції, потреба у модернізації виробництва, низька конкурентоспроможність малих підприємств і залежність від зовнішнього фінансування. Це створює необхідність розроблення комплексного перспективного плану місцевого економічного розвитку, який би інтегрував сильні сторони громади, визначив її стратегічні цілі та орієнтири розвитку у середньо- і довгостроковому періоді.

Теоретичним підґрунтям дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, що досліджують питання місцевого розвитку, децентралізації, стратегічного планування та управління територіями, серед яких Пастух К. В.[9], Василюк С. В.[6], Миленький В. М.[6], Булеца Н. В.[5], Салюта В. А.[11], Рудик О. А.[10] та ін. У їхніх працях наголошується на важливості партнерства між

владою, бізнесом та громадою, системного аналізу ресурсного потенціалу та ефективного інституційного забезпечення розвитку територій.

Мета кваліфікаційної роботи. Розробити перспективний план місцевого економічного розвитку Полонської ТГ на основі аналізу її ресурсного потенціалу, стратегічних можливостей та сучасних методичних підходів до розвитку громад.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та сучасні концепції місцевого економічного розвитку;
- визначити суб'єкти та інструменти забезпечення місцевого економічного розвитку у громадах;
- проаналізувати методичні підходи до перспективного й стратегічного планування на рівні ТГ;
- узагальнити зарубіжний досвід стимулювання місцевого економічного розвитку і оцінити можливості його адаптації в Україні;
- дослідити соціально-економічний стан Полонської ТГ: демографію, трудовий потенціал, інфраструктуру та галузеву структуру економіки;
- провести SWOT-аналіз потенціалу громади;
- визначити стратегічну візію, місію та ключові цілі розвитку Полонської ТГ;
- сформувати систему пріоритетів розвитку, включаючи підтримку малого бізнесу, інвестиційну політику, зайнятість та відродження керамічної галузі.

Об'єкт дослідження. Процес місцевого економічного розвитку територіальної громади.

Предметом дослідження - перспективний план місцевого економічного розвитку Полонської територіальної громади та його інституційно-економічне забезпечення.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи системного та структурного аналізу – для дослідження стану громади; економіко-статистичні методи – для оцінки соціально-економічних показників; методи стратегічного аналізу (SWOT, порівняльний аналіз) – для визначення потенціалу розвитку;

метод експертної оцінки – для формування пріоритетів місцевого економічного розвитку; моделювання – для формування перспективного плану розвитку.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні документи Полонської ТГ, аналітичні звіти державних і міжнародних інституцій, наукові публікації та матеріали професійних досліджень з питань місцевого економічного розвитку.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (54 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Основний зміст викладено на 65 сторінках. Робота містить 13 таблиць, 2 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймав участь у *XI* Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

Лопасов В.А., Колесник О.О.. Європейський досвід реформування місцевого самоврядування на прикладі Полонської ТГ. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.).* Одеса, 2025. с. 163-165

,

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та принципи місцевого економічного розвитку (МЕР)

Місцевий економічний розвиток — це узгоджений процес, у межах якого громада, місцева влада, бізнес і громадські організації спільно працюють над покращенням умов життя людей та підвищенням економічної активності на певній території. Його сутність полягає у використанні внутрішніх можливостей і ресурсів громади для створення нових робочих місць, підвищення доходів населення, підтримки підприємництва та залучення інвестицій. Головна відмінність місцевого розвитку від загальнодержавних економічних стратегій полягає в тому, що він ґрунтується на реальних потребах конкретної території, враховує її людський, природний і економічний потенціал, а також передбачає активну участь мешканців у плануванні майбутнього своєї громади. [1]

У сучасних умовах децентралізації місцевий економічний розвиток став одним із ключових напрямів зміцнення спроможності територіальних громад. Після передачі на місця частини фінансових і управлінських повноважень громади отримали можливість самостійно визначати пріоритети свого розвитку, планувати витрати бюджету, формувати власну економічну політику. Водночас це покладає на органи місцевого самоврядування відповідальність за ефективне використання наданих ресурсів і за створення сприятливого середовища для бізнесу, освіти, соціальної сфери та залучення інвестицій. Тому місцевий економічний розвиток не можна розглядати як окрему економічну програму — це, радше, цілісний процес стратегічного управління розвитком громади.

Сутність цього процесу полягає у поєднанні зусиль усіх зацікавлених сторін — влади, підприємців і жителів громади. Економічне зростання на місцевому рівні стає можливим лише тоді, коли ці сторони діють узгоджено: влада створює умови, бізнес інвестує і розвиває виробництво, а громадяни отримують робочі місця й нові можливості для самореалізації. Важливим є і те,

що місцевий розвиток відбувається «знизу-вгору», тобто ініціатива виходить саме від громади, а не нав’язується зовнішніми структурами. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку території, її сильні сторони та конкурентні переваги, а також робить процес більш стійким і ефективним у довгостроковій перспективі. [2]

У науковій літературі та практиці муніципального управління термін «місцевий економічний розвиток» (МЕР) трактується як процес мобілізації місцевих і зовнішніх ресурсів задля досягнення сталого зростання громади. Згідно з підходом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, МЕР є системою спільних дій органів влади, бізнесу й громадськості, спрямованих на реалізацію конкурентних переваг території.

У сучасній науковій думці сформувалося кілька базових концепцій МЕР, що різняться підходами до ролі місцевих ресурсів, партнерства та механізмів зростання. Для наочності коротко охарактеризуємо основні з них у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Огляд концепцій місцевого економічного розвитку (МЕР)

№	Концепція	Ключові ідеї	Основні принципи	Джерело
1	Ендогенна модель розвитку громади	Орієнтація на використання внутрішнього потенціалу громади — людських, природних і фінансових ресурсів. Основою виступає активність місцевих підприємців і самоорганізація населення.	Локалізація, підприємливість, інноваційність, ефективне використання місцевих ресурсів.	Біла С.О. Місцевий економічний розвиток: українські практики. Київ: КНЕУ, 2021[50].
2	Екзогенна (інвестиційна) модель розвитку	Основна увага приділяється залученню зовнішніх інвестицій, міжнародної технічної допомоги, державних субвенцій і донорських програм.	Відкритість економіки, залучення партнерів, конкурентоспроможність, інтеграція в регіональні ринки.	Децентралізація в Україні: аналітична доповідь Мінрегіону. Київ, 2022[51].

Продовження Таблиці 1.1

3	Інтегрована модель МЕР	Поєднання внутрішніх ресурсів громади із зовнішніми інвестиціями. Головна увага приділяється узгодженню стратегій розвитку місцевого бізнесу, влади та громади.	Баланс ендогенних і екзогенних факторів, інституційна співпраця, сталість.	Коваленко Л.М. Стратегічне управління місцевим розвитком. Харків: ХНЕУ, 2020[52].
4	Модель партнерства «влада–бізнес–громада» (PPP)	Передбачає активну участь приватного сектору й громадських організацій у реалізації стратегічних проєктів громади.	Партнерство, взаємна відповідальність, прозорість, ефективність управління.	Розвиток громад: практичні рекомендації для муніципалітетів. Асоціація міст України, 2021[53].
5	Концепція сталого розвитку територій	Забезпечення рівноваги між економічними, соціальними й екологічними цілями розвитку громади.	Екологічна безпека, соціальна справедливість, довгострокове планування.	Тищенко О.П. Сталий розвиток регіонів України: сучасні виклики. Київ: НІСД, 2023[54].

Джерело:[50-54]

Як свідчать наведені дані, еволюція концепцій МЕР відображає поступовий перехід від зовнішньоорієнтованих підходів до інтегрованих, у центрі яких стоїть громада як самостійний суб’єкт економічної діяльності. Сучасна практика показує, що найбільш ефективною є інтегрована модель розвитку, яка поєднує внутрішній потенціал громади (трудові ресурси, природні багатства, підприємницьку активність) із зовнішньою підтримкою — інвестиціями, державними програмами та міжнародними грантами. Саме такий підхід застосовується у стратегіях розвитку більшості українських територіальних громад, зокрема й Полонської, де важливою умовою успіху є партнерство між владою, бізнесом і громадою.

Основою місцевого економічного розвитку є низка принципів, що визначають його характер і напрям. Насамперед — це орієнтація на людину, на підвищення добробуту мешканців і створення можливостей для їхнього розвитку. Успішна громада — це не лише показники виробництва чи інвестицій, а насамперед рівень життя, якість послуг, комфортне середовище для

проживання. Ще одним важливим принципом є партнерство та співпраця. Лише взаємодія місцевої влади, бізнесу й громадськості забезпечує сталий розвиток, оскільки кожна зі сторін відіграє свою унікальну роль. Влада створює умови, бізнес забезпечує економічну динаміку, а громадськість формує соціальну відповідальність і контроль за виконанням рішень.

Не менш важливим є принцип самостійності громади у прийнятті рішень, тобто реальна децентралізація. Ефективний розвиток можливий тоді, коли місцева влада має достатньо повноважень і ресурсів, щоб діяти відповідно до власних потреб, а не лише за вказівками «згори». Цьому сприяє також принцип комплексності, який передбачає поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей у межах єдиної стратегії. Місцевий розвиток не може обмежуватися лише економічним зростанням — він має бути збалансованим, враховувати потреби суспільства й довкілля, забезпечувати сталість і безпеку життя громади в майбутньому.

Варто наголосити, що принципи місцевого економічного розвитку не є абстрактними. Вони мають практичне втілення у процесі стратегічного планування, коли громада аналізує свій потенціал, визначає ключові напрями розвитку, залучає партнерів і ресурси. Такі стратегії часто ґрунтуються на детальному аналізі сильних і слабких сторін громади, її можливостей і викликів. На цій основі формуються конкретні цілі — підвищення зайнятості, покращення інфраструктури, підтримка місцевих виробників, розвиток освіти, туризму, зеленої енергетики тощо. Проте всі ці дії мають спільну мету — створити стале, безпечне й економічно активне середовище, у якому кожен мешканець може відчувати себе учасником розвитку.

Таким чином, місцевий економічний розвиток можна розглядати як поєднання стратегічного бачення, ефективного управління та соціальної взаємодії. Його успішність залежить не лише від наявності фінансів чи інвестицій, а й від здатності громади діяти єдиною командою, визначати власні пріоритети й відповідально реалізовувати прийняті рішення. Саме завдяки цьому

місцевий розвиток стає не тимчасовим проєктом, а довготривалим процесом зміцнення економічної самостійності й добробуту територіальної громади.

1.2. Суб'єкти та інструменти забезпечення місцевого економічного розвитку у громадах

Місцевий економічний розвиток, як складний і багатогранний процес, не може відбуватися без узгодженої діяльності багатьох учасників. Його результативність визначається тим, наскільки ефективно взаємодіють між собою різні суб'єкти, які мають спільну мету — підвищити добробут громади, розвинути місцеву економіку та створити нові можливості для мешканців. До таких суб'єктів належать органи місцевого самоврядування, представники бізнесу, громадські організації, освітні та наукові установи, а також державні й міжнародні партнери, які підтримують громади фінансово чи консультативно.

Провідну роль у цьому процесі, безперечно, відіграють органи місцевого самоврядування. Саме вони відповідають за стратегічне бачення розвитку території, формування бюджету, управління ресурсами та створення умов для економічної активності. Місцева влада виступає координатором усіх дій, ініціатором партнерських програм і посередником між громадою та зовнішніми інвесторами. Вона визначає пріоритетні напрями розвитку, приймає регіональні програми, організовує консультації з населенням і забезпечує прозорість рішень. Проте влада не може бути єдиним рушієм змін — її зусилля будуть дієвими лише тоді, коли громада активно долучається до процесів планування та реалізації стратегій.

Важливими суб'єктами є також підприємці та місцевий бізнес. Саме вони створюють робочі місця, сплачують податки, забезпечують наповнення бюджету та економічну стабільність громади. Бізнес часто стає партнером влади у реалізації спільних проєктів, бере участь у розвитку інфраструктури, підтримує соціальні ініціативи. Водночас від ефективності економічного середовища залежить і їхня активність, тому важливо, щоб місцева влада створювала

сприятливі умови — спрощувала процедури, підтримувала підприємництво, надавала консультації чи допомогу в залученні інвестицій. У багатьох громадах України позитивно зарекомендували себе дорадчі ради при міських радах, бізнес-інкубатори, центри підтримки підприємництва, які забезпечують постійний діалог між владою і підприємцями. [2]

Окрему роль у місцевому розвитку відіграють громадські організації та ініціативні групи мешканців. Вони представляють інтереси населення, допомагають у виявленні нагальних проблем, беруть участь у розробці стратегічних документів і контролюють їх виконання. Завдяки своїй гнучкості громадські об’єднання здатні швидко реагувати на потреби громади, залучати міжнародні гранти чи партнерські проєкти, проводити навчальні програми для молоді, жінок або підприємців. Саме їхня участь забезпечує довіру до влади, підвищує прозорість рішень і робить місцевий розвиток справді демократичним.

Не менш важливими є освітні, наукові та культурні установи. Вони формують людський капітал, який є основою будь-якого економічного розвитку. Від рівня освіти, професійної підготовки та наявності фахівців залежить спроможність громади розвивати бізнес, залучати інвестиції й упроваджувати інновації. Саме тому співпраця місцевої влади з закладами освіти, центрами професійної підготовки чи науковими установами створює передумови для розвитку сучасної економіки на місцях.

Значну підтримку громадам надають і державні інституції, а також міжнародні організації. Держава формує правові рамки, забезпечує нормативну базу, створює загальні програми розвитку регіонів і надає субвенції. Водночас міжнародні партнери — такі як Програма ООН із розвитку, USAID, GIZ, PLEDDG та інші — допомагають громадам через гранти, навчальні програми, консультації чи технічну підтримку. [3] Завдяки цьому місцеві органи самоврядування мають змогу реалізовувати проєкти, на які бракує власних ресурсів, підвищувати кваліфікацію працівників та запозичувати успішний досвід інших країн.

Інструменти забезпечення місцевого економічного розвитку залежать від особливостей громади, але загалом охоплюють фінансові, організаційні, планувальні та комунікаційні засоби. До фінансових належать місцеві бюджети, цільові програми, фонди підтримки підприємництва, залучення інвестицій і грантів. Організаційні інструменти передбачають створення структур, які займаються плануванням розвитку — наприклад, відділів економіки, агенцій розвитку чи комунальних підприємств, що реалізують інфраструктурні проєкти. Планувальні інструменти полягають у розробці стратегій, планів дій, аналізі економічного потенціалу, прогнозуванні та визначенні пріоритетів. Комунікаційні засоби забезпечують постійний обмін інформацією між владою, бізнесом і громадянами, що дозволяє уникати конфліктів інтересів і приймати більш виважені рішення.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти. Громади впроваджують електронні системи управління, відкриті бюджети, онлайн-платформи для участі мешканців у прийнятті рішень, а також електронні сервіси для бізнесу. Це підвищує прозорість, довіру та ефективність використання ресурсів. Також активно розвиваються партнерські моделі співпраці — публічно-приватне партнерство, міжмуніципальне співробітництво, спільні кластери й кооперативи. Усе це робить місцевий розвиток більш гнучким, стійким і орієнтованим на довгостроковий результат.

Багатовимірні програми МЕР: балансування економічних, екологічних і соціальних аспектів. Немає єдиного підходу до МЕР, оскільки кожному муніципалітету властивий унікальний перелік проблем і можливостей. Майбутнє: ще дорожчий комплексний і конкурентний процес МЕР, який передбачає залучення громади, формування довгострокового бачення розвитку, широке партнерство, гнучке планування та добре продумані програми розвитку бізнесу. Розробка політики МЕР ґрунтується на певних теоретичних і практичних концепціях, що сформувалися в різних країнах світу починаючи з ІІ половини 70-х років XX століття. [4] Основні із цих концепцій наведено в таблиці 1.2.

Останнім часом дедалі більшого поширення набуває концепція МЕР на основі децентралізації, з більшою місцевою автономією щодо широкого кола питань, зміщенням фокусу з національної на регіональну чи місцеву політику.

Таблиця 1.2

Основні концепції політики місцевого економічного розвитку

Концепція	Особливості застосування
Економічний розвиток як результат управління	Визнання пріоритетними в МЕР суб'єктивних чинників: характеру, методів та особливостей управління. Водночас найефективнішим у сучасних умовах є демократичний стиль управління, заснований на співпраці, тобто на рівноправних стосунках усіх суб'єктів економічного розвитку (влади, бізнесу, громади) задля досягнення спільно визначених цілей
Економічний розвиток як процес сприяння підприємницькій активності	Роль бізнесу в економічному розвитку є визначальною, якщо порівнювати з органами управління, іншими соціальними групами. Проте саме місцеві органи влади, відповідаючи за підтримку та розвиток підприємництва, можуть забезпечити умови для економічного зростання. Головними чинниками МЕР є капіталовкладення (інвестиції), недоторканність приватної власності, партнерство бізнесу і влади
Економічний розвиток як економічне зростання	Економічний розвиток розглядається як система, що перетворює ресурси — землю, робочу силу і капітал — у валовий внутрішній продукт. Для розроблення політики МЕР формують сталу співпрацю місцевих органів влади з профспілками та бізнес-структурами, ділові інтереси яких пов'язані із цією місцевістю. Завданням МЕР за таких умов є якнайефективніше використання місцевих ресурсів
Економічний розвиток як реалізація людського потенціалу	Головним завданням економічного розвитку є реалізація людського потенціалу як найважливішого чинника економічного зростання. Підкреслюється, що економіка — це насамперед люди. Через це питання соціальної політики, спрямовані на забезпечення якісної освіти, професійної підготовки, покращення якості робочих місць тощо, виходять на перший план
Економічний розвиток як збереження природного й соціального середовища	Визначальним є право суспільства на власне середовище, яке має як соціальні, так і природні характеристики, що доповнюють одна одну. Пріоритет має соціальна відповідальність перед економічною автономією, децентралізоване демократичне управління перед ієрархічними структурами централізованого або корпоративного управління. Під час планування МЕР особливу увагу приділяють не зовнішнім економічним стимулам, а місцевим інтересам і тим внутрішнім можливостям, які сприяють розвитку територіальної громади

Продовження Таблиці 1.2

Економічний розвиток як спосіб досягнення соціальної справедливості	Соціальні цілі є домінантними під час вироблення політики економічного розвитку. Досягнення соціальної справедливості доповнює та посилює інші уявлення про економічний розвиток, зокрема підкреслюючи важливість розвитку людських ресурсів, забезпечення соціального партнерства та широкої співпраці людей у громаді. МЕР розглядається як результат спільної діяльності всіх представлених у межах територіальної громади соціальних груп

Джерело: [4]

Децентралізація стала тим інструментом, який спонукає місцеву владу до фокусування на вирішенні питань місцевого значення, визначенні та використанні конкурентних переваг території та, зрештою, здійсненні стратегічного економічного вибору щодо базової моделі розвитку.

Застосування цієї концепції МЕР передбачає:

- вироблення спільного бачення органів публічної влади, бізнесу та громадськості щодо розвитку громади, визначення довгострокових цілей економічного зростання та формування відповідних стратегій розвитку;
- застосування системного підходу до визначення проблем і формування завдань, які має бути вирішено на місці;
- налагодження співпраці органів публічної влади, громадян і бізнесу щодо стимулювання місцевої ініціативи, залучення й оптимального використання місцевих ресурсів;
- запровадження прозорості, відкритості, публічності в ухваленні рішень щодо задіяння механізмів, інструментів, ринкових й адміністративних стимулів економічного розвитку на місцевому рівні;
- відмову від патерналістських очікувань, пошук внутрішніх ресурсів і можливостей для розвитку на місцевому рівні;
- розширення простору впливу того чи іншого міста, створення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем: громадами інших регіонів країни, інших країн, формування партнерств і налагодження міжмуніципального співробітництва;

– створення й реалізацію спільних проєктів для підвищення конкурентоспроможності територій (зокрема, розвиток транспортних коридорів, створення кластерів, індустріальних і технологічних парків)

Водночас успіх МЕР значною мірою залежить від спроможності місцевих органів влади координувати процес реалізації місцевого потенціалу, відтворення й розвитку місцевих ресурсів, регулювати й стимулювати господарську діяльність на відповідній території. Це можливо тільки тоді, коли місцеві органи влади мають відповідні повноваження, забезпечені ресурсами та інституціями. Тому децентралізація є одним із ключових процесів для повноцінної реалізації принципів МЕР у діяльності місцевих органів влади.

Отже, суб'єкти місцевого економічного розвитку формують складну, але взаємопов'язану систему, у якій кожен виконує власну роль. Ефективна взаємодія між ними, підтримана сучасними інструментами управління, фінансування й комунікації, створює основу для стабільного зростання громади. Успіх цього процесу визначається не лише наявністю ресурсів, а насамперед рівнем співпраці, довіри та спільного бачення майбутнього, яке об'єднує владу, бізнес і громадян у єдину команду розвитку.

1.3. Методичні підходи до стратегічного та перспективного планування на рівні ТГ

У вузькому значенні місцевий економічний розвиток (МЕР) зазвичай розуміють як комплекс цілеспрямованих дій, що здійснюються представниками державного, муніципального та приватного секторів задля активізації економічної динаміки громади. Водночас навіть без таких спеціальних кроків економічне зростання на місцевому рівні певною мірою все одно відбувається, хоча, як правило, повільніше та менш системно. У цьому контексті планування МЕР виступає механізмом, який пришвидшує процеси розвитку, підвищує їхню результативність і забезпечує більш раціональне використання наявних ресурсів. Світовий досвід доводить, що ефективний місцевий розвиток завжди базується

на чітко сформованій стратегії або плані, розробленому спеціально для таких цілей чи закріпленому в інших стратегічних документах.

Планування МЕР дозволяє органам місцевого самоврядування діяти проактивно — тобто не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й передбачати нові тенденції, виклики та можливості. Воно є ключовою передумовою ефективного використання обмежених ресурсів громади задля досягнення максимальних результатів. Без системного підходу до планування жодна ініціатива у сфері місцевого економічного розвитку не зможе бути по-справжньому успішною.

На практиці планування МЕР є одним із кількох взаємопов'язаних процесів стратегічного управління, які реалізуються у межах муніципалітету. Попри це, воно посідає особливе місце, адже створює основу для узгодження економічних, соціальних і просторових пріоритетів. Кожен напрям планування має бути скоординований з іншими, щоб уникнути дублювання або суперечностей у прийнятих рішеннях. Існують різні підходи до планування, у межах яких визначаються необхідні дії у сфері МЕР. Найпоширенішими серед них вважаються такі три форми:

1. розроблення комплексної стратегії місцевого економічного розвитку;
2. інтеграція питань МЕР до галузевих або спеціалізованих стратегій і програм (наприклад, стратегія розвитку малого й середнього підприємництва, стратегія підвищення конкурентоспроможності, стратегія залучення інвестицій, програма чи план соціально-економічного розвитку тощо);
3. включення економічних пріоритетів до загальної стратегії (стратегічного плану) розвитку муніципалітету.

У таблиці 1.3 наведено ці три підходи до планування місцевого економічного розвитку, розкрито їхні ключові переваги та обмеження, а також визначено типи муніципалітетів, для яких кожен із варіантів є найбільш доцільним.

Таблиця 1.3

Підходи до планування місцевого економічного розвитку

Характеристики	Форми планування МЕР		
	комплексна стратегія МЕР	унесення питань МЕР до галузевих стратегій / програм	загальна стратегія розвитку муніципалітету
Тип муніципалітету	Великі міста, міські агломерації з диверсифікованою структурою економіки	Міста середнього розміру з чітко вираженою галузевою спеціалізацією місцевої економіки	Дрібні муніципалітети з невеликою кількістю підприємств, де переважає малий бізнес
Особливості	Масштабний план, який формує передумови для МЕР; забезпечує загальні рамки дій: як встановлювати пріоритети, робити вибір і розподіляти обмежені ресурси для досягнення цілей МЕР	Питання МЕР є частиною галузевих (секторальних) стратегій і програм; загального розвитку місцевої економіки досягають через розвиток окремих галузей і секторів	Усеосяжний загальний план розвитку на період від 10 до 20 років, який охоплює фізичний, соціальний, культурний, екологічний та економічний розвиток муніципалітету
Переваги	Забезпечує збалансований розвиток місцевої економіки, формування оптимальної галузевої структури; уможливлює ефективне використання обмежених ресурсів, позбавляє дублювання зусиль і справляє позитивний вплив на економіку	Пришвидшує розвиток найбільш перспективних і конкурентоспроможних галузей місцевої економіки; дає змогу ефективно використовувати наявні природні, людські та інфраструктурні ресурси	Використовують для координації зусиль гравців з публічного і приватного секторів; спрямовує зміст більш конкретних допоміжних планів на зразок щорічних планів діяльності місцевих органів влади
Недоліки	Ризик формування розфокусованих стратегій МЕР, які неможливо реалізувати; обмеженість рамками стратегії МЕР і неврахування нових можливостей; втрата гнучкості в політиці МЕР для реагування на змінювані умови внутрішнього й зовнішнього середовищ	Ризик дублювання заходів або їх неузгодженість у різних документах; складність інтеграції питань МЕР в інші планувальні документи; ризик посилення структурних диспропорцій, формування моногалузевої економіки	Не містить детальних сценаріїв і докладних планів; ризик зменшення уваги до реалізації цілей економічного розвитку проти інших стратегічних цілей

Джерело: [4]

Отже, підсумовуючи розглянуті підходи, можна зазначити, що ефективне планування місцевого економічного розвитку є ключовою умовою сталого зростання громади. Таблиця 2.1 демонструє, що форми планування МЕР можуть суттєво відрізнятися залежно від типу муніципалітету, його ресурсного потенціалу, розміру та рівня економічної диверсифікації. Для великих міст найдоцільнішою є комплексна стратегія, яка забезпечує системне бачення розвитку та дозволяє координувати зусилля між різними секторами економіки. Для середніх і спеціалізованих громад більш ефективним може бути включення питань МЕР у галузеві програми, що дозволяє зосередити увагу на конкретних напрямках діяльності. У невеликих муніципалітетах доцільно інтегрувати економічні цілі у загальну стратегію розвитку, що дає змогу уникнути дублювання функцій і зменшити адміністративне навантаження.

З аналізу видно, що кожна форма планування має свої переваги й обмеження. Комплексна стратегія створює можливість для всебічного розвитку, проте потребує значних фінансових і людських ресурсів. Галузеві програми дозволяють сконцентрувати зусилля на найперспективніших напрямах, однак можуть призвести до фрагментації управління. Загальна стратегія розвитку муніципалітету забезпечує узгодженість дій органів влади та громади, проте не завжди дає змогу детально опрацювати економічні аспекти.

Таким чином, вибір оптимальної форми планування місцевого економічного розвитку залежить від масштабів громади, її соціально-економічної структури та управлінських можливостей. Найефективнішим підходом є поєднання різних форм — коли стратегічні цілі розвитку визначаються у загальному плані, а окремі напрямки економічної діяльності деталізуються у спеціалізованих програмах. Саме така гнучка модель дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й максимально використовувати внутрішній потенціал громади для забезпечення сталого економічного зростання.

1.4 Зарубіжний досвід стимулювання місцевого економічного розвитку

Досвід зарубіжних країн у сфері розвитку громад доцільно розглядати як на рівні окремих держав, так і в межах регіонів, оскільки підходи до місцевого розвитку можуть істотно відрізнятися з огляду на економічні, соціальні та культурні особливості кожної території. Водночас можна виокремити кілька спільних напрямів, які використовуються у більшості країн для підвищення результативності місцевого розвитку, зокрема:

1. формування партнерських відносин між громадою та бізнесом (співпраця підприємницького сектору з громадськими організаціями сприяє пожвавленню місцевої економіки та підвищенню рівня соціальної активності);
2. підтримка розвитку інфраструктури (удосконалення транспортної, комунікаційної та інженерної мережі створює сприятливі умови для залучення інвестицій і покращує якість життя населення);
3. стимулювання діяльності малих і середніх підприємств (розвиток цього сектору забезпечує зростання зайнятості, обсягів виробництва й підвищення добробуту громади);
4. розвиток освіти й наукової сфери (покращення освітнього рівня сприяє формуванню кваліфікованої робочої сили та підсилює інноваційний потенціал території);
5. розвиток туристичної галузі (туризм може виступати важливим джерелом доходів громади та стимулювати розвиток суміжних сфер економіки) [8, с. 23].

Департамент місцевого розвитку Великої Британії, за підсумками реалізації дворічної програми розвитку громад, визначив три ключові складові, кожна з яких має власні особливі характеристики, а саме: економічний сектор — передбачає формування збалансованої регіональної економіки, забезпечення достатнього рівня зайнятості населення, активний обіг фінансових ресурсів, зміцнення місцевої ідентичності, розширення спектра форм

власності, а також різноманітність товарів і послуг, що виробляються безпосередньо в межах громади; соціальний сектор — охоплює питання справедливого розподілу власності та контролю над ключовими ресурсами, розвиток спроможності громади до впровадження ефективних змін і використання найоптимальніших можливостей для підвищення добробуту населення; екологічне середовище — включає раціональне використання природних ресурсів, збереження екологічної рівноваги та адаптацію до кліматичних змін.

Розбудова потенціалу громади спрямована на створення рівних умов для всіх мешканців, зокрема для соціально вразливих груп, розвиток професійних компетенцій населення, що забезпечує можливість більшого впливу на власне життя та сприяє активізації місцевого розвитку. Ефективне посилення потенціалу громади виступає важливим чинником динамізації економічного зростання території, підвищення конкурентоспроможності регіону та, як наслідок, позитивно впливає на розвиток держави в цілому.

Переважна більшість європейських країн, запроваджуючи реформи децентралізації, зосереджуються на вирішенні низки ключових завдань. По-перше, це консолідація бюджетної політики; по-друге, забезпечення більш якісного надання послуг населенню; по-третє, наближення адміністративних послуг до споживачів; по-четверте, удосконалення ресурсної бази органів місцевого самоврядування; по-п’яте, підвищення результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування й досягнення більшої прозорості в їхній роботі; і, по-шосте, стимулювання громадянської активності у процесі прийняття управлінських рішень.

Досвід Франції у сфері регіонального розвитку є особливо цінним для України, насамперед у контексті успішного впровадження децентралізаційних процесів. Реформа децентралізації у Франції призвела до розширення автономії субнаціональних рівнів управління, скорочення повноважень центрального уряду, зменшення впливу префектів і формування самостійного регіонального рівня влади. Сьогодні децентралізація в Україні також є одним із ключових

напрямів державної політики, спрямованих на посилення ролі місцевих суб'єктів шляхом передачі повноважень від центральної влади громадам та створення укрупнених адміністративно-територіальних одиниць.

Разом із тим, між французькою та українською моделями децентралізації існують суттєві відмінності. Делегування повноважень на рівень громад в Україні переважно охоплює сфери медицини, освіти та надання адміністративних послуг, що здійснюється за підтримки державного фінансування. Проте громади не отримують достатнього обсягу компетенцій у галузях, які формують основу територіального розвитку. Передача частини повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень, у свою чергу, зменшує вагомість регіонального управлінського рівня. [15]

Відсутність вираженої регіональної суб'єктності, як важливої ланки реалізації державної регіональної політики, істотно обмежує можливості забезпечення збалансованого розвитку територій. Для України вкрай важливим залишається завершення процесу децентралізаційної реформи, проте регіональну політику не можна зводити лише до розширення прав і повноважень місцевих громад.

У Франції, навпаки, з кожним етапом реформ посилюється роль регіонів, які стали головними партнерами держави у вирішенні питань територіального розвитку. Важливим інструментом у цьому процесі стали контракти на планування, що забезпечують ефективніший розподіл компетенцій у сфері регіонального управління та сприяють підвищенню значення регіональної влади [16].

Реалізація євроінтеграційного курсу України сприятиме глибшому врахуванню принципів і складових європейської політики згуртованості. Для нашої держави нова модель розвитку має поєднувати найкращі європейські підходи з власною стратегією, адаптованою до сучасних викликів. У цьому контексті важливо створити дієвий механізм залучення інвестицій, кредитних ресурсів і технічної допомоги від міжнародних фінансових організацій з метою реалізації комплексних програм відновлення України. Основою має стати

узгоджене програмування розвитку та ефективна координація дій між органами державної влади, місцевого самоврядування, територіальними громадами та бізнесом.

Вирішення зазначених завдань неможливе без зміцнення кадрового потенціалу. Потрібно впроваджувати професійно-компетентнісний підхід до відбору управлінців і повністю відмовитися від політизації призначень на місцевому рівні. Реалізація державної політики у громадах і використання переваг децентралізації потребує фахівців із сучасними знаннями, аналітичним мисленням та практичними навичками управління. Таким чином, досягнення соціально-економічного розвитку українських територіальних громад можливе лише за умови наявності компетентних і досвідчених кадрів.

Європейський досвід демонструє, що децентралізація є ключовим чинником демократизації суспільства, формування ефективних самоврядних інституцій і підвищення відповідальності як громади, так і кожного її члена.

Показовим прикладом успішного розвитку місцевого самоврядування є польська реформа 1990-х років, завдяки якій країна досягла значного прогресу у вирішенні проблем громад і підвищенні їх спроможності. У Польщі було створено ефективні механізми фінансової підтримки місцевих громад і закріплено їх самостійність. Реформа чітко розмежувала компетенції між центральною владою та місцевими органами: уряд відповідає за зовнішню політику, національну безпеку та стратегічний розвиток, тоді як місцеве самоврядування зосереджене на наданні якісних послуг населенню [6, с. 18].

Бюджети на 60% формуються із власних доходів (податок на доходи фізичних осіб, податок на нерухомість, сільськогосподарський податок, податок на спадщину, місцеві збори тощо), а решта 40% надходить у вигляді субвенцій і дотацій із центрального бюджету. В країнах, де місцева влада працює злагоджено та ефективно, активно підтримується розвиток малого й середнього бізнесу, що сприяє економічному зростанню територій, створенню робочих місць і підвищенню добробуту населення. Важливим інструментом є програми

стимулювання підприємництва, зокрема фінансова підтримка, податкові пільги та спрощення регуляторних процедур.

Не менш важливим напрямом місцевого економічного розвитку є формування сприятливого інвестиційного клімату. Це передбачає створення прозорої й привабливої інвестиційної політики, розвиток інфраструктури, забезпечення доступу до ресурсів і належну підготовку кадрів, здатних ефективно реалізовувати інвестиційні проєкти.

Період визначення провідних тенденцій розвитку та пріоритетних інвестицій виступає ключовою стадією стратегічного планування, спрямованого на довгострокову активізацію економічного потенціалу громад. Це дозволяє концентрувати ресурси й управлінські зусилля на найбільш перспективних напрямах, здатних здійснити вагомий вплив на економічне зростання та добробут місцевого населення.

Особливістю територіального устрою Німеччини є відсутність уніфікованої системи місцевого самоврядування: адміністративно-територіальними одиницями виступають землі, округи, райони та общини. На відміну від українських територіальних громад, німецькі мають ширші повноваження, зокрема право ухвалювати власні нормативно-правові акти.

Висновок до Розділу 1

Попри наявні відмінності у структурі управління й системі бюджетних відносин, спільною рисою є багаторівнева система фінансового вирівнювання. Її основними інструментами виступають розподіл податкових надходжень між різними рівнями бюджетної системи та механізми трансфертного фінансового перерозподілу.

Отже, наведені приклади демонструють інтегрований підхід до соціально-економічного розвитку громад, що поєднує інвестиції в інфраструктуру, освіту, культуру та інноваційні напрями. Кожен із них підтверджує, що залучення різних зацікавлених сторін і гнучка адаптація до місцевих умов забезпечують позитивний ефект у підвищенні рівня економічного добробуту населення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПОЛОНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика Полонської ТГ

Місто Полонне є адміністративним центром Полонської об'єднаної територіальної громади та розташоване на Волині, за 100 км від Хмельницького. Це давнє місто, згадка про яке датоване 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 грунти (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 [17].

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 2025 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 2025 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.

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 статегічні цілі розвитку громади у 2026 році та в подальшому:

1) забезпечення збереження територіальної цілісності держави;

2) розвиток господарсько-аграрного та промислового напряму за рахунок раціонального використання природніх та енерго ресурсів;
3) розвиток туристичного, культурного потенціалу та економічно-підприємницької активності громади;
4) планування та розвиток території, ефективне управління громадою.

В 2026 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 витрачатися 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 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 роздрібної торгівлі та ресторанного господарства; налагодження логістичних зв'язків тощо.

2.2. Аналіз демографічної ситуації, трудового потенціалу та інфраструктури

Аналіз демографічної ситуації в Полонській територіальній громаді свідчить про позитивну динаміку населення, що, в контексті загальнонаціональних тенденцій скорочення чисельності, виглядає досить промовисто. Згідно з наявними даними, станом на 1 січня 2023 р. в громаді проживало близько 33,2 тисячі осіб, з яких приблизно 21,4 тисячі (64 %) мешкало в місті Полонне, а решта – 11,8 тисяч (36 %) у сільській місцевості. Статевий склад населення характеризувався перевагою жінок: 15,3 тисячі (45 %) жінок, 12,1 тисячі (36 %) чоловіків та 6,6 тисячі (19 %) дітей. У подальшому, до 1 січня 2025 р. чисельність населення громади зросла до близько 35,8 тисячі осіб, з яких 23,4 тисячі (65 %) мешкали в місті, 12,4 тисячі (35 %) – у сільській місцевості; серед статевих груп – 16,5 тисячі (45 %) жінок, 13 тисяч (36 %) чоловіків, та 7,1 тисячі (19 %) дітей (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз демографічної ситуації Полонської ТГ

Показник	01.01.2023 р.	01.01.2025 р.	Відхилення (+/–)	Коментар
Загальна чисельність населення, осіб	33 200	35 800	+2 600	Зростання на 7,8% за два роки
Частка міського населення, %	64% (21 400 осіб)	65% (23 400 осіб)	+1%	Поступова урбанізація, концентрація у місті Полонне
Частка сільського населення, %	36% (11 800 осіб)	35% (12 400 осіб)	–1%	Незначне зниження питомої ваги села
Кількість жінок, осіб	15 300	16 500	+1 200	Зберігається перевага жінок у структурі населення
Кількість чоловіків, осіб	12 100	13 000	+900	Позитивна динаміка, але все ще менша частка
Кількість дітей (0–17 років), осіб	6 600	7 100	+500	Стабільна частка – близько 19%
Співвідношення міського та сільського населення	1,8 : 1	1,9 : 1	—	Зміщення балансу у бік міського населення
Основна демографічна тенденція	—	—	Зростання населення	Імовірно, за рахунок внутрішніх переселенців та міграції

Джерело: [25]

Ця позитивна динаміка зростання населення громади, виявлена за два роки, може пояснюватися кількома факторами. По-першу, міграційними процесами: можливою привабливістю громади для переселенців або внутрішньої міграції з менш забезпечених чи постраждалих територій. По-друге, урбанізаційними процесами у межах громади: місто Полонне виглядає центром залучення, що підтримує зростання міського населення відносно сільської частини. По-третє, відносною стабільністю соціальної та житлової інфраструктури, яка здатна утримувати населення та приваблювати нових мешканців.

Разом із тим, хоча динаміка зростання виглядає оптимістично, слід звернути увагу на певні особливості структури населення. Частка дітей у складі громади

становить близько п’яти-шести років тому 19 %, що свідчить про відносно помірну молодіжну складову; при цьому співвідношення жінок до чоловіків зберігає перевагу жіночого населення, що є типовим для багатьох територіальних громад. Зростання чисельності сільської частини громади (+ 0,6 тисячі осіб у період 2023-2025 рр.) не нівелює загального дисбалансу: місто зберігає більшість мешканців громади, і це зумовлює концентрацію ресурсів, послуг і трудового потенціалу саме в міському центрі.

Демографічна ситуація громади має суттєві наслідки для трудового потенціалу. Збільшення чисельності населення створює передумови для розширення робочої сили та посилення споживчого попиту, що може стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу. У той же час, якщо зростання відбувається переважно за рахунок міграції, то важливо оцінити рівень інтеграції нових мешканців, їхню професійну та освітню структуру, мотивацію до праці, що впливає на ефективність використання трудового потенціалу.

Водночас інфраструктурна складова стає особливо значущою: збільшення населення в міській частині створює підвищені навантаження на житловий фонд, комунальні послуги, шкільну та медичну мережу. Для підтримки сталого розвитку громади необхідно передбачити заходи з модернізації інженерної, транспортної та соціальної інфраструктури, аби забезпечити рівні умови як для міста, так і для сільської місцевості.

Щільність населення складає 32 особа на 1 км^2 при середньому по області показнику 63 особи. Питома вага міського населення (м. Полонне) складає 65% населення територіальної громади.

Чисельність наявного населення упродовж останнього року збільшилася в порівняні з попереднім роком за рахунок проживання на території громади внутрішньо переміщених осіб. Показник народжуваності за 9 місяців 2025 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[18].

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 Полонщинни. Водночас населення територіальної громади поповнюється за рахунок внутрішньо-переміщених осіб. Найбільша частка зайнятого населення приходиться 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 2025 року працевлаштовано на вільні робочі місця

104 мешканців громади з числа незайнятого населення. Станом на 01.12.2022 року на обліку залишалось 80 безробітних.

2.3. Стан та структура економіки громади

Полонська міська територіальна громада є однією з найбільш динамічних за темпами розвитку у північній частині Хмельницької області. За останні роки вона продемонструвала стабілізацію економічних процесів, адаптацію до умов воєнного часу та поступове відновлення ділової активності. Господарський комплекс громади має багатогалузеву структуру, у якій провідні позиції посідають промисловість, аграрне виробництво, сфера малого і середнього підприємництва, бюджетно-фінансова система та соціальна інфраструктура. Незважаючи на вплив загальнодержавних факторів — військові дії, енергетичну нестабільність і логістичні труднощі — економіка громади зберегла тенденцію до помірного зростання, що свідчить про її внутрішню стійкість і ефективне управління ресурсами.

Промисловість Полонської громади є одним із ключових напрямів місцевого господарства. Основу галузі становлять підприємства переробного сектору, виробництва будівельних матеріалів і харчової продукції. Найбільший суб’єкт господарювання ТОВ «Полонський хлібозавод», що забезпечує громаду хлібобулочними виробами. Крім того, у місті функціонує низка приватних деревообробних та меблевих підприємств. За даними відділу економічного розвитку, на території громади у 2025 році працює понад 30 малих промислових виробництв, що формують близько 18 % від загального обсягу реалізованої продукції. [19]

Якщо порівняти з 2020–2021 роками, промисловість демонструє поступове пожвавлення після кризового спаду, спричиненого пандемією та воєнним станом. Відновлення діяльності Полонського фарфорового заводу є стратегічним напрямом: підприємство може стати драйвером економічного зростання громади, оскільки має історичний бренд і виробничі потужності, які підлягають

модернізації. Для цього місцева влада розглядає можливість залучення приватного інвестора у форматі державно-приватного партнерства та подання проєкту на фінансування з Державного фонду регіонального розвитку. Оновлення заводу не лише забезпечить додаткові робочі місця, але й сприятиме формуванню нових суміжних бізнесів — логістичних, ремонтних та дизайнерських.

Показовим є те, що частка промислової продукції у загальній структурі валового випуску громади зросла з 15 % у 2021 р. до 18 % у 2024 р., що перевищує середній показник для подібних громад регіону (17 %). Це підтверджує наявність потенціалу для подальшої індустріалізації, особливо у сферах легкої промисловості, переробки сировини та виробництва товарів народного споживання.

Сільське господарство традиційно є базовою галуззю економіки громади. Полонська ТГ має понад 38,6 тис. га сільськогосподарських угідь, із яких близько 30 тис. га становлять орні землі. Основними культурами залишаються пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник і ріпак. Аграрне виробництво формує понад 40 % місцевого валового продукту.

У 2023 році обсяг валової продукції сільського господарства громади становив 730 млн грн, а прогноз на 2024 рік — 766,5 млн грн. Якщо порівняти з 2020 роком, зростання становить близько 17 %. На території громади діють 21 фермерське господарство та 2 кооперативи. Протягом останніх років спостерігається активна диверсифікація аграрного сектору: фермери розвивають овочівництво відкритого ґрунту, ягідництво, молочне скотарство та створюють сімейні ферми. Ці процеси стимулюють зайнятість у сільській місцевості та формують нові напрями розвитку переробної галузі. Розвиток аграрного виробництва безпосередньо залежить від стану дорожньо-транспортної інфраструктури. Значна частина сільських доріг потребує реконструкції, що ускладнює логістику постачання продукції на зовнішні ринки.

Таблиця 2.1

Показники розвитку сільського господарства Полонської ТГ, 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Валовий обсяг продукції, млн грн	625	692	730	766,5
Кількість фермерських господарств, од.	17	19	21	21
Площа с/г угідь, тис. га	38,1	38,3	38,6	38,6
Частка зернових культур, %	60	61	62	62
Кількість кооперативів, од.	1	2	2	2

Джерело: [30]

З метою вирішення цієї проблеми громада залучає кошти обласного та державного дорожніх фондів. У 2024 році заплановано відремонтувати понад 15 км місцевих доріг, що покращить умови для аграріїв і логістичних компаній.

Підприємництво є важливим чинником формування економічної самодостатності громади. На початок 2025 року у Полонській ТГ діє 121 юридична особа та 1234 фізичні особи-підприємці. Якщо порівняти з 2022 роком, кількість суб’єктів господарювання зросла майже на 7 %. Протягом 2023 року було зареєстровано 224 нових підприємця, з них 20 юридичних осіб і 204 ФОП. [20]

Малий бізнес зосереджений переважно у сферах роздрібної торгівлі, побутових послуг, будівництва, транспорту та харчової переробки. У структурі зайнятості частка малого бізнесу перевищує 35 % від загальної кількості працюючих. Середньооблікова кількість працівників у 2023 році становила 4089 осіб, що майже відповідає рівню 2021 року. Такі показники свідчать про стабільність ринку праці навіть у складних соціально-економічних умовах. [21]

Проведений аналіз показує, що основна концентрація підприємницької активності зосереджена у сфері торгівлі та послуг, на яку припадає майже половина всіх зареєстрованих суб’єктів.

Таблиця 2.4

Структура підприємництва Полонської територіальної громади за секторами (станом на 2023–2024 рр.)

Галузь / сектор економіки	Кількість ФОП	Кількість юр. осіб (ТОВ, ПП тощо)	Частка у загальній структурі, %	Основні представники / приклади
Торгівля та побутові послуги	580	22	46,5	Магазини роздрібної торгівлі, перукарні, майстерні, дрібні сервісні підприємства
Сільське господарство, переробка	210	37	18,5	СВК «Лабунський», ПФГ «Колос», ТОВ Агрофірма «Маяк»
Будівництво та виробництво будматеріалів	90	18	8,4	Місцеві підрядні організації, виробництво цегли, деревообробка
Харчова промисловість	35	7	3,4	ТОВ «Полонський хлібозавод», приватні міні-пекарні
Транспорт і логістика	140	10	11,3	Автотранспортні послуги, вантажоперевезення, таксі
Інформаційні технології, освіта, культура	35	6	3,0	Курси, приватні школи, ІТ-послуги
Інше (ремонт, будівництво, побутові сервіси)	144	21	9,0	Послуги у сфері ЖКГ, дрібний ремонт, обслуговування
Усього	1234	121	100	—

Джерело: [30]

Це типова структура для громад із середнім рівнем урбанізації, де значна частина населення зайнята в секторі обслуговування. Водночас аграрний сектор займає друге місце (понад 18 %), що зумовлено значними площами сільськогосподарських угідь і наявністю фермерських господарств.

Промислові підприємства (зокрема деревообробні, будівельні та харчові) становлять близько 12 % усіх суб’єктів господарювання, що дещо менше, ніж у середньому по області (15 %). Це свідчить про недостатній рівень промислової диверсифікації громади, але одночасно вказує на потенціал для розвитку нових виробничих ініціатив. Особливо перспективним є напрям малої переробки

агропродукції (виробництво консервів, соків, м’ясних та молочних продуктів), який може стати додатковим джерелом зайнятості.

Серед важливих тенденцій останніх років можна відзначити зростання транспортно-логістичного сектору, який забезпечує понад 11 % підприємницьких суб’єктів. Це пов’язано з вигідним географічним розташуванням громади — на перетині транспортних шляхів між Шепетівкою, Хмельницьким і Житомиром. У перспективі розвиток логістики може стати каталізатором залучення зовнішніх інвестицій, особливо в умовах розбудови регіональних торговельних коридорів.

Громада впроваджує заходи для підтримки підприємницької ініціативи — спрощення дозвільних процедур, надання пільгових умов оренди комунального майна, консультаційна підтримка бізнесу. Пріоритетним напрямом залишається залучення інвестицій та створення нових робочих місць через формування бізнес-хабу Полонської громади, який має стати центром співпраці підприємців, освітніх закладів та місцевої влади.

Бюджетна система громади характеризується збалансованістю та стабільністю доходів. Загальний обсяг доходів місцевого бюджету на 2024 рік становив 297 340,3 тис. грн, що відповідає обсягу видатків, передбачених рішенням міської ради. Власні надходження загального фонду формують основну частину бюджету. Найвагомішими є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), плата за землю, єдиний податок, акцизний податок і податок на нерухомість. [22]

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників бюджету Полонської ТГ, 2021–2025

Показник	2021	2023	2025 (I півріччя)	Відхилення 2025/2021, %
Податок на доходи фізичних осіб, млн грн	6,2	7,4	8,1	+30,6

Продовження Таблиці 2.2

Плата за землю, млн грн	12,9	14,17	16,55	+28,3
Єдиний податок, млн грн	15,2	17,7	19,4	+27,6
Акцизний податок, млн грн	6,4	7,45	7,9	+23,4
Податок на нерухомість, млн грн	2,9	3,58	3,9	+34,4

Джерело: [30]

Порівняно з 2021 роком, власні доходи громади зросли майже на 30 %, що свідчить про ефективність місцевої податкової політики. За І півріччя 2025 року зафіксовано перевиконання планових показників: плата за землю — 103 % плану (+17 % до 2024 р.), єдиний податок — +10,7 %. Зростання надходжень обумовлене підвищенням ділової активності, легалізацією зайнятості та оновленням бази оподаткування. [23]

Видаткова частина бюджету орієнтована на пріоритетні сфери розвитку: освіту, охорону здоров’я, благоустрій, соціальний захист і комунальну інфраструктуру. Частка витрат на освіту перевищує 40 %, на соціальний захист 15 %, на житлово-комунальне господарство — 12 %. Така структура відповідає соціальній спрямованості бюджетної політики громади. [24]

Інвестиційна діяльність громади поступово активізується. У 2023 році підприємствами громади освоєно понад 20 млн грн капітальних інвестицій, з них 5,5 млн грн — кошти комунальних підприємств. Основні проєкти реалізовано у сфері соціальної інфраструктури: будівництво школи в с. Новолабунь (23,9 млн грн), реконструкція покрівлі будинку культури в м. Полонне, облаштування дитячих майданчиків і модернізація вуличного освітлення.

До складу громади входить 35 населених пунктів. У сфері охорони здоров’я діють 8 амбулаторій і 18 фельдшерсько-акушерських пунктів, що забезпечують базові медичні потреби населення. Освітня мережа включає 15 шкіл і 12 дитячих садків, які охоплюють майже 97 % дітей шкільного віку. Разом з тим частина закладів потребує енергомодернізації та ремонту, що включено до планів на 2025–2026 роки.

Проблемним залишається стан дорожньо-транспортної інфраструктури. Близько 40 % місцевих доріг перебувають у задовільному стані, тоді як решта потребує ремонту. Поліпшення транспортного сполучення є ключовим для розвитку аграрного сектору та логістики, зокрема для перевезення продукції фермерських господарств і будівельних матеріалів.

Узагальнюючи, можна відзначити, що економічна система Полонської ТГ у 2021–2025 роках характеризується стабільністю та позитивними тенденціями. Зростання підприємницької активності, збільшення бюджетних надходжень, розвиток аграрного сектору та помірна індустріалізація свідчать про поступове посилення економічного потенціалу громади. Водночас основними викликами залишаються низький рівень інвестицій, потреба в оновленні промислової бази, слабка транспортна інфраструктура та дефіцит робочих місць у виробничій сфері.

Проте позитивна динаміка ключових показників дає підстави стверджувати, що Полонська громада поступово формує фінансово самодостатню модель розвитку. Стійкість місцевого бюджету, активність підприємців і стратегічна орієнтація на модернізацію промисловості та інфраструктури створюють передумови для подальшого зростання соціально-економічного добробуту населення у середньостроковій перспективі.

2.4. SWOT-аналіз потенціалу місцевого розвитку

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 перероблюючи 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, можливостей, загроз, сильних та слабких місць територіальної громади Полонного - як приклад розвитку маленького, не обласного міста, та розробка ефективної політики підтримки та підвищення конкурентоспроможності його підприємств [Додаток А].

Зробивши SWOT – аналіз, ми побачили які існують проблеми та варіанти їх вирішення.

Порівняльними перевагами Полонської ОТГ є наступні (визначені в результаті аналізу сильних сторін і можливостей):

– наявність виробників органічної продукції, наявність достатньої кількості трудових ресурсів молодого віку, достатньої кількості родючих та екологічно чистих сільськогосподарських земель - усі ці можливості стимулюватимуть створення точки економічного росту - кластеру органічних агровиробників.
– очікувані можливості росту попиту на органічну продукцію в Україні та закордоном призведе до зростання обсягів продаж органічної продукції, а відтак - до росту зайнятості та доходів населення громади.
– ріст популярності зеленого/екологічного і крафтового (ремесницького) туризму у форматі «тур вихідних днів» в Україні (з огляду на близькість до 5

обласних центрів та м. Києва) відкриває можливості залучення потоків туристів на територію громади. Особливо з огляду на локації, пов'язані із видатними історичними постатями - Леся Українка, Богдан Хмельницький, Перец Маркіш, Лео Мол.

- культурні зв'язки з Республікою Польща дають можливість організації програм обмінів між громадами відповідного рівня (школярі, бізнесмени, журналісти та ін).
- Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей):
- інвестиційна активність та покращання бізнес-клімату в Україні сприятиме підвищенню підприємницької активності у громаді та створенню робочих місць. Безвізовий режим спростить не лише виїзд українських громадян закордон, але й спростить налагодження бізнес-контактів (передусім з сусідньою Польщею), інтеграцію молоді у європейські мережі, зокрема й для цілей залучення грантових коштів та коштів структурних фондів ЄС у громаду.
- зношеність інженерно-технічних комунікацій у більшості поселень громади, неналежна якість або відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами в середньостроковій перспективі можуть бути усунуті завдяки бюджетній підтримці, що надається для ОТГ, а також ресурсами ДФРР.
- активне використання механізмів залучення коштів міжнародної технічної допомоги (грантів) стимулюватиме як розвиток спроможності місцевих громадських організацій, так і розбудову партнерських контактів з міжнародними інституціями.

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз):

- згортання реформ та, як наслідок цього, скорочення обсягів фінансової підтримки ОТГ обмежуватиме реконструкцію інженерно-технічних комунікацій, доріг у громаді.

- продовження масштабних екологічних НП на річках громади стане більш ймовірним за умов обмежених бюджетних можливостей та відчуття безкарності порушників
- загострення відносин з представниками польської общини може стати результатом провокацій, які мають на меті геополітичні цілі.

Базуючись на результатах соціально-економічного аналізу, SWOT -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.

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 та 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. Пілотний проект креативного хабу (майстерні традицій) зображений на додатку Б.

Висновки до Розділу 2

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.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОЛОНСЬКОЇ ГРОМАДИ

3.1. Візія, місія та стратегічні цілі розвитку громади

Розробка візії, місії та стратегічних цілей розвитку Полонської територіальної громади є ключовим етапом стратегічного планування, від якого залежить здатність громади адаптуватися до сучасних економічних викликів та забезпечити сталий розвиток на перспективу. В умовах децентралізації саме місцева влада отримала реальні інструменти впливу на соціально-економічні процеси, тому стратегічне бачення стає не просто документом, а орієнтиром для дій влади, бізнесу та громади.

Візія Полонської територіальної громади полягає у перетворенні її на динамічний регіон з конкурентоспроможною економікою, розвиненим аграрним сектором, сучасною транспортною та соціальною інфраструктурою, високим рівнем життя населення та привабливим туристичним середовищем. До 2030 року громада прагне стати центром активного підприємництва та культурного відродження, використовуючи свої природні, історичні й людські ресурси. Місія громади полягає у створенні сприятливих умов для життя та праці мешканців, розвитку місцевого бізнесу, залученні інвестицій, відновленні промисловості та збереженні історико-культурної спадщини як основи сталого розвитку.

Населення Полонської громади має тенденцію до зростання: з 33,2 тис. осіб у 2023 році до 35,8 тис. осіб у 2025 році. Таке збільшення пов’язане не лише з природним приростом, а й із міграцією внутрішньо переміщених осіб, які обрали Полонне як безпечне місце для проживання. Проте демографічне зростання створює нові виклики — громада має забезпечити достатню кількість робочих місць, розвинену інфраструктуру, належні соціальні послуги та якісне житлове середовище. Тому стратегічні пріоритети повинні бути спрямовані на стимулювання економіки та формування сучасного ринку праці.

Основним напрямом розвитку громади є відновлення її промислового потенціалу, зокрема модернізація Полонського фарфорового заводу, який у минулому був одним із символів міста та основним роботодавцем. Відновлення його діяльності можливе через залучення приватного інвестора на умовах державно-приватного партнерства. Місцева влада має ініціювати розробку інвестиційного паспорта підприємства, запропонувати пільги з оренди комунального майна та доступ до інфраструктури, а також подати заявку на участь у програмах Державного фонду регіонального розвитку. Додатковим джерелом фінансування може стати співпраця з Європейським інвестиційним банком та залучення грантових коштів у межах програм ЄС, спрямованих на підтримку локального виробництва. Модернізований завод міг би спеціалізуватися на виготовленні дизайнерського та сувенірного фарфору, що дозволило б поєднати промислову традицію міста з туристичною привабливістю.

Суттєвим резервом економічного розвитку громади є аграрний сектор, який становить близько 42 % валового продукту громади. Сільське господарство має перспективи розвитку, однак цьому заважає незадовільний стан транспортної мережі. Значна частина сільських доріг перебуває у критичному стані, що ускладнює перевезення агропродукції. У 2025 році заплановано капітальний ремонт щонайменше 15 км доріг місцевого значення за підтримки обласної програми «Велике будівництво», а також залучення коштів Державного дорожнього фонду. Покращення транспортного сполучення дозволить забезпечити логістику сільськогосподарських вантажів, що сприятиме збільшенню прибутковості фермерських господарств. Крім того, громада може наслідувати приклад Летичівської ТГ, де успішно діє програма мікрогрантів на розвиток сімейних ферм та агротуризму. Такі ініціативи допомагають не лише розвивати сільські території, а й зменшують рівень безробіття та міграцію молоді.

Оскільки рівень офіційної зайнятості у Полонській ТГ становить близько 46 %, у порівнянні з 51 % у Летичівській та 49 % у Красилівській громадах, місцева влада має зосередитися на створенні нових робочих місць. Для цього

необхідно впровадити програму підтримки малого й середнього бізнесу, що передбачатиме податкові пільги для підприємців, компенсацію частини кредитних ставок, спрощення дозвільних процедур та надання комунальних приміщень на пільгових умовах. Запровадження місцевого бізнес-хабу дозволить підприємцям отримувати консультаційну та юридичну підтримку, а також інформацію про державні програми фінансування, зокрема «єРобота». Розвиток бізнес-середовища сприятиме створенню нових робочих місць, особливо у сфері переробки сільськогосподарської продукції, деревообробки та легкої промисловості.

Важливим кроком у підвищенні зайнятості може стати формування індустріального парку на базі вільних виробничих площ колишніх підприємств. Прикладом для наслідування може бути Старокостянтинівська громада, де створення індустріального парку дозволило залучити понад 120 млн грн приватних інвестицій і відкрити понад 300 нових робочих місць. Для Полонської громади подібна ініціатива стане дієвим інструментом активізації економіки та розвитку промислової інфраструктури.

У таблиці 3.1 наведено порівняльні дані між Полонською, Летичівською та Красилівською громадами, що дозволяють оцінити позиції Полонської ТГ серед подібних за розміром територіальних утворень.

Таблиця 3.1

Порівняльні дані між Полонською, Летичівською та Красилівською громадами

Показник	Полонська ТГ	Летичівська ТГ	Красилівська ТГ
Населення, тис. осіб (2025)	35,8	27,4	38,2
Рівень офіційної зайнятості, % (2025)	46	51	49
Частка аграрного виробництва у ВРП громади, % за 2025 рік	42	47	40
Кількість малих підприємств на 10 тис. населення за 2025 рік	18	23	21
Обсяг капітальних інвестицій у 2024 р., млн грн	64,5	78,3	72,1

Джерело: [27,28,29]

Дані свідчать, що попри менший рівень інвестицій та зайнятості, Полонська громада має стабільну демографічну динаміку і значний аграрний потенціал. Це означає, що за умови правильного стратегічного управління вона може досягти рівня сусідніх успішних ТГ уже в середньостроковій перспективі.

Як видно з таблиці, Полонська громада має певне відставання за рівнем інвестиційної активності, але водночас демонструє позитивну динаміку населення, що є свідченням її соціальної стабільності та привабливості для проживання. Це створює передумови для подальшого економічного зростання, якщо влада зосередиться на розвитку підприємництва та інфраструктури.

Наступним стратегічним напрямом є розвиток туризму та збереження історико-культурної спадщини. Місто Полонне має багату історію, відому з XIV століття, та численні пам’ятки архітектури, які можуть стати основою для формування туристичного іміджу громади. Створення туристичного маршруту «Історичними шляхами Полонщини» з відновленням старовинних будівель, музеїв та облаштуванням рекреаційних зон привабить внутрішніх туристів і сприятиме розвитку малого бізнесу у сфері гостинності. Для фінансування таких проєктів громада може використовувати державну програму «Велика реставрація» та кошти Державного фонду регіонального розвитку, а також залучати партнерів з туристичних агенцій та громадських організацій.

Окрему увагу слід приділити розвитку комунальної інфраструктури. Станом на 2025 рік лише 68 % домогосподарств громади підключено до централізованого водопостачання, а 47 % — до каналізації. Розширення цих мереж та модернізація систем теплопостачання дозволять підвищити рівень комфорту проживання і зменшити втрати енергії. Громада може використовувати програми енергоефективності від Фонду енергоефективності та залучати «зелені» інвестиції, як це робить Кам’янець-Подільська ТГ, де завдяки модернізації котелень у 2024 році було скорочено споживання газу на 22 %.

Отже, стратегічна мета розвитку Полонської громади полягає у поєднанні трьох взаємопов’язаних напрямів: економічного зростання через розвиток підприємництва та агросектору, покращення якості життя населення через

модернізацію інфраструктури та формування привабливого туристично-культурного середовища. Реалізація цих завдань можлива лише за умови ефективної взаємодії влади, бізнесу та громади, а також активного використання фінансових можливостей державних і міжнародних програм.

3.2. Пріоритети економічного зростання: підтримка малого бізнесу, інвестиції, зайнятість

Місцеве економічне зростання Полонської територіальної громади у найближчі роки безпосередньо залежатиме від ефективності політики підтримки малого та середнього бізнесу, створення сприятливого інвестиційного клімату і розвитку ринку праці. Саме ці напрями формують основу сталого розвитку громади, здатного забезпечити стабільні доходи, зайнятість населення і підвищення добробуту мешканців. Аналіз сильних і слабких сторін місцевої економіки засвідчує, що головним викликом для Полонської ТГ залишається низька інвестиційна активність, обмежена кількість робочих місць і значна частка самозайнятого населення. Водночас громада має вагомі переваги — аграрний потенціал, розвинену підприємницьку мережу, наявність природних ресурсів (зокрема лісового масиву «Мальованка») і сприятливе географічне положення, які можуть стати рушієм локального економічного зростання за умови системної підтримки місцевого бізнесу [31].

Підтримка малого бізнесу є стратегічним пріоритетом, оскільки саме цей сектор створює більшість робочих місць і забезпечує наповнення місцевого бюджету. В Україні малий бізнес становить близько 97 % усіх зареєстрованих підприємств, але в малих громадах він часто функціонує без доступу до кредитних чи грантових ресурсів [32]. Для Полонської ТГ доцільно розробити програму локальної грантової підтримки підприємців — аналогічну до практики громад, що вже успішно реалізували такі ініціативи. Наприклад, у Чортківській громаді Тернопільської області у 2023 році діяла програма «Підтримай свій бізнес», у межах якої було надано 25 грантів на суму понад 3,2 млн грн, що

дозволило створити близько 70 нових робочих місць [33]. Подібний досвід має Долинська громада Івано-Франківщини, де за рахунок місцевого бюджету та донорських коштів ЄС виділено гранти від 50 до 250 тис. грн для відкриття нових виробництв і кав'ярень, а рівень зайнятості за два роки зріс на 8 % [34]. У контексті Полонної громади така практика може бути адаптована шляхом створення «Фонду розвитку малого підприємництва Полонської ТГ», який би співфінансувався з місцевого бюджету (20 %), обласних програм (30 %) та державних чи міжнародних грантів (50 %). Це дозволить не лише активізувати підприємництво, а й зменшити трудову міграцію шляхом стимулювання самозайнятості населення.

Важливим напрямом є також залучення державних і міжнародних грантів. В Україні вже працюють програми «єРобота» та «Власна справа», за якими у 2023 році понад 10 тис. підприємців отримали фінансування до 250 тис. грн кожен [35]. Для малих громад доцільно ініціювати виділення окремих грантів для територій із населенням до 50 тис. осіб, оскільки саме тут кожне нове робоче місце має мультиплікативний соціальний ефект. Якщо в Полонській громаді навіть 30–40 підприємців щорічно отримуватимуть гранти в середньому по 200 тис. грн, то це може генерувати близько 8 млн грн додаткових інвестицій на рік та створювати до 100 нових робочих місць.

Разом із тим розвиток підприємництва має супроводжуватися формуванням здорового конкурентного середовища. Однією з проблем Полонської громади є домінування окремих великих бізнес-груп, які поступово витісняють малих підприємців. Така «внутрішня монополізація» є типовою для малих українських міст і часто зумовлена не ринковими механізмами, а соціальними зв'язками, місцевим впливом та прагненням «захопити» ресурси [36]. Подібна тенденція, якщо її не врегулювати, призводить до скорочення конкуренції, втрати інноваційності та зниження якості товарів і послуг. Водночас концентрація бізнесу не завжди є негативним явищем. При наявності прозорого регулювання вона може стати рушійною силою розвитку — великі підприємці здатні вкладати кошти у розвиток міської інфраструктури, створювати

партнерські програми для місцевих ФОПів, підтримувати навчальні проєкти та стажування [37]. Таким чином, завдання місцевої влади полягає не в обмеженні великого бізнесу, а у створенні рівних умов конкуренції, де великі підприємства не витісняють малих, а співпрацюють із ними через аутсорсинг, франчайзинг чи постачання сировини.

Досвід європейських країн підтверджує, що збалансована конкуренція — це ключ до сталого зростання. У Польщі, наприклад, близько 55 % малого бізнесу працює у партнерстві з середніми компаніями, що дозволяє підтримувати високу якість товарів і стабільні доходи. Для Полонної це означає потребу в запровадженні системи місцевих бізнес-форумів, платформ взаємодії та регулярних круглих столів між адміністрацією та підприємцями, де обговорювалися б питання доступу до ринків і ресурсів. Підтримка здорової конкуренції стимулює інновації, розширює вибір для споживачів і формує більш ефективну податкову базу для громади.

Окремої уваги заслуговує розвиток аграрного сектору, який має найбільший потенціал для зростання. Громада володіє 38,6 тис. га сільськогосподарських угідь, з яких понад 60 % зайнято зерновими культурами. З урахуванням сприятливих ґрунтово-кліматичних умов Полонщина має змогу підвищити продуктивність галузі через диверсифікацію культур, модернізацію переробки та впровадження енергозберігаючих технологій. Перспективним напрямом є створення локальних агропереробних підприємств, які дозволять збільшити додану вартість продукції, що наразі реалізується переважно як сировина. Для прикладу, у громаді з урожаю пшениці в середньому виробляється близько 70 тис. тонн зерна щорічно. Якщо хоча б 20 % цієї продукції переробляти на борошно чи комбікорми всередині громади, це може принести близько 25–30 млн грн додаткового обороту щорічно. Такий підхід реалізовано у Славутській громаді, де створення міні-елеватора і лінії фасування зерна дозволило збільшити податкові надходження на 12 % [38].

Ключовою перевагою Полонської громади є наявність значного лісового ресурсу — парку «Мальованка» та навколишніх лісових масивів. На їх основі

можна розвинути локальну деревообробну та меблеву промисловість. Наразі на території громади працюють невеликі лісозаготівельні підприємства, проте готова продукція (меблі, пиломатеріали, щити) переважно завозиться з інших областей. У той час як локальне виробництво могло б не лише задовольнити місцевий попит, а й забезпечити нові робочі місця. Для прикладу, навіть невеликий меблевий завод потужністю 1,2–1,5 тис. одиниць продукції на рік (з капіталовкладеннями близько 10 млн грн) здатен створити близько 60–70 робочих місць і забезпечити річний оборот понад 25 млн грн [39]. При цьому близько 40 % матеріалів можуть бути місцевого походження, що стимулюватиме розвиток суміжних сфер — транспорту, складів, логістики. Якщо громада зможе залучити такого інвестора через партнерську програму або грант від Державного фонду регіонального розвитку, Полонне може стати локальним центром меблевої промисловості для північної Хмельниччини.

Не менш важливим є питання інвестицій у нові виробництва. Полонська громада має низку конкурентних переваг для інвесторів: вигідне розташування поблизу автошляху Н03 (Житомир–Чернівці), наявність кваліфікованих кадрів і порівняно низькі витрати на оренду земельних ділянок. В Україні є успішні приклади залучення приватних інвесторів у громади подібного масштабу. Так, у місті Баранівка (Житомирська область) у 2022 році німецька компанія Meffert AG відкрила цех із виробництва фарб на 5 млн євро, створивши понад 100 робочих місць [40]. У Ковельській ТГ Волинської області інвестиції польського підприємства PCC Rokita у виробництво побутової хімії перевищили 8 млн євро, що дало громадам суттєве збільшення доходів бюджету. Для Полонного перспективними є проєкти у сферах деревообробки, агропереробки, зеленої енергетики (сонячні станції), переробки відходів та логістики.

Інвестиційна привабливість громади може бути підвищена шляхом створення індустріального парку “Полонська ініціатива”, що дозволить організувати інженерно підготовлену територію для потенційних інвесторів. Для цього необхідно розробити детальний план забудови на площі 20–25 га з підведенням комунікацій, дороги та енергопостачання. За підрахунками

фахівців, створення одного індустріального парку здатне залучити до 5 млн дол. приватних інвестицій та створити понад 300 нових робочих місць протягом перших трьох років роботи.

З огляду на економічні ресурси громади, наявну виробничу базу та стратегічні пріоритети розвитку, доцільно виділити кілька ключових напрямів для залучення інвестицій. У таблиці нижче наведено орієнтовні показники, що базуються на середніх розрахунках для громад аналогічного масштабу (за даними Державного фонду регіонального розвитку, Мінекономіки України та практик програм DOBRE, U-LEAD, USAID) [41].

Таблиця 3.2.

Пріоритетні напрями інвестицій у Полонській ТГ та очікувані результати

Напрям інвестування	Орієнтовний обсяг інвестицій, млн грн	Джерела фінансування	Очікуваний економічний ефект	Прогнозована кількість нових робочих місць	Приклади подібних проєктів
Меблева промисловість (деревообробка)	10–15	Приватні інвестори, ДФРР, програма USAID	Створення локального виробництва меблів, зменшення імпорту, приріст ВРП громади на 5–7 %	60–80	Меблевий кластер у Славуті, 2023 р.
Агропереробка (борошномельне, молочне, м’ясне виробництво)	15–20	Міжнародні гранти (U-LEAD, GIZ), місцевий бюджет	Збільшення доданої вартості агропродукції, зростання податкових надходжень на 10 %	90–120	Агрохаб у Баранівці, Житомирська обл., 2022 р.
Зелена енергетика (сонячна електростанція)	30–40	Приватні інвестори, державно-приватне партнерство	Енергонезалежність громади, зменшення бюджетних витрат на 15 %	30–40	СЕС у Старокостянтинівській ТГ, 2023 р.

Продовження Таблиці 3.2

Реконструкція Полонського фарфорового заводу	25–30	ДФРР, приватний інвестор, держгарантії	Відновлення унікального бренду, виробництво сувенірної та побутової кераміки, розвиток експорту	100–150	Реставрація «Баранівського порцелянового комбінату», 2022 р.
Розвиток транспортної інфраструктури (дороги, логістика)	20–25	Обласний бюджет, державна субвенція	Покращення сполучення з агрозонами, стимулювання підприємництва	50–70	Програма «Велике будівництво», 2021–2023 рр.
Туризм і культурна спадщина («Мальованка», історичний центр)	5–7	Гранти ЄС, Держагентство розвитку туризму	Розвиток рекреації, підвищення іміджу громади, малі бізнеси у сфері послуг	20–30	Проєкт «Малі туристичні міста», 2023 р.
Місцеві освітні та інноваційні ініціативи (бізнес-хаб, навчальні центри)	3–5	Місцевий бюджет, Європейський інвестиційний банк	Розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації кадрів	15–20	«Центр підтримки підприємництва» у Хмельницькому, 2022 р.

Джерело: [41].

Аналіз наведених напрямів свідчить, що найбільший потенціал мають агропереробка, меблева промисловість і відновлення порцелянового виробництва, оскільки вони безпосередньо пов’язані з місцевими ресурсами та трудовими можливостями. Реалізація лише трьох таких проєктів може забезпечити понад 250–300 нових робочих місць і збільшити надходження до місцевого бюджету на 20–25 % протягом п’яти років. Інвестиції в енергетику й інфраструктуру, своєю чергою, створять передумови для довгострокової стабільності економіки громади [41].

Таким чином, системне поєднання інвестиційних, інфраструктурних і підприємницьких ініціатив формує підґрунтя для сталого розвитку Полонської територіальної громади, забезпечуючи не лише економічне зростання, а й підвищення якості життя її мешканців.

Проведений аналіз свідчить, що Полонська територіальна громада має достатній потенціал для переходу від моделі екстенсивного розвитку до сталого інноваційно-інвестиційного зростання. Ключовими рушіями цього процесу є розвиток малого підприємництва, диверсифікація економічної структури, ефективне використання природно-ресурсної бази та залучення інвестицій у пріоритетні галузі. Малий бізнес у громаді виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, створюючи робочі місця та сприяючи зменшенню трудової міграції. Запровадження муніципальних грантових програм, партнерства з державними фондами та міжнародними донорами дозволить активізувати підприємницьку ініціативу й забезпечити стабільне зростання податкових надходжень.

Водночас для забезпечення сталого розвитку необхідно підтримувати конкурентне середовище, оскільки надмірна концентрація бізнесу в руках обмеженої кількості суб'єктів призводить до монополізації ринку, що стримує інновації та знижує якість продукції. Сприяння добросовісній конкуренції, створення умов для кооперації між малими та великими підприємствами, запровадження системи місцевих бізнес-форумів і дорадчих рад при органах влади сприятиме формуванню відкритої економіки громади.

Важливим резервом зростання залишається аграрний сектор, який має потенціал до збільшення доданої вартості через створення локальних переробних підприємств. Лісові ресурси громади, зокрема масив "Мальованка", відкривають можливості для розвитку деревообробної та меблевої промисловості, що здатна стати новою спеціалізацією Полонського регіону. Реалізація навіть одного середнього виробництва меблів може забезпечити десятки робочих місць і підвищити рівень промислової диверсифікації.

Інвестиційний напрям вимагає системного підходу: створення індустріального парку, розбудови логістичної інфраструктури, залучення приватних партнерів і міжнародних донорів. Практика інших українських міст, зокрема Баранівки, Ковеля та Славути, доводить, що навіть громади з населенням до 40 тис. осіб здатні залучати інвестиції обсягом понад 5–10 млн євро, якщо

пропонують інвесторам підготовлену територію, кадри та стабільну податкову політику.

Отже, пріоритетами економічного зростання Полонської громади на середньострокову перспективу мають стати: активізація малого бізнесу через грантову та консультативну підтримку, створення рівних конкурентних умов, модернізація аграрного виробництва, розвиток місцевої промислової бази на основі власних ресурсів і залучення зовнішніх інвестицій. Реалізація цих напрямів здатна забезпечити формування нової економічної моделі громади — динамічної, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої.

3.3. План дій: проєкти, заходи, ресурси, партнери

Ефективна реалізація місцевого економічного розвитку передбачає не лише наявність стратегії, а й чітко сформований план дій, який поєднує конкретні проєкти, ресурси, фінансові джерела та партнерів. Для Полонської територіальної громади (Полонська ТГ) такий план є особливо актуальним у 2025–2035 роках, коли поствоєнна економіка України потребує децентралізованих драйверів зростання. Місцеве самоврядування має виступати координатором і модератором змін, поєднуючи державну політику, приватну ініціативу та громаду в єдину систему дій.

Стратегічною метою Полонської ТГ є перетворення міста Полонне та навколишніх населених пунктів на центр інноваційної агропромислової, логістичної та туристично-екологічної діяльності регіону, що забезпечить стабільне зростання валового продукту громади на 4–5 % щороку. Реалізація цієї мети можлива через комплекс взаємопов’язаних проєктів, які охоплюють підприємництво, енергоефективність, транспортну інфраструктуру, кооперацію, соціальні ініціативи й партнерство.

Одним із базових проєктів плану дій є створення сільського кооперативу «Полонщина», який має об’єднати місцевих фермерів, дрібних виробників та підприємців у єдину виробничо-збутову мережу. Його основна мета —

підвищення ефективності аграрного виробництва через спільне користування технікою, збір і переробку сировини, а також спільний вихід на ринки збуту.

Проєкт передбачає створення трьох кооперативних хабів у селах Котюржинці, Новоселиця та Бражинці, які забезпечуватимуть послуги зі збору, охолодження та первинної переробки молока, зерна, фруктів і меду. Початковий обсяг інвестицій оцінюється в 18 млн грн, із яких 9 млн грн планується залучити через програму USAID AGRO, 6 млн грн — кошти Державного фонду підтримки фермерських господарств, а решта — внески учасників кооперативів.

Очікувана рентабельність проєкту становить 17–20 % на рік. За формулою чистого прибутку:

$$П = (Д − В) × N, \qquad (1)$$

де

П — прибуток,

Д — середній річний дохід від реалізації продукції,

В — витрати на виробництво,

N — кількість учасників кооперативу.

Припустимо, що середній дохід фермерського господарства зросте з 1,1 до 1,4 млн грн на рік, а кількість учасників складе 50 осіб. Тоді $П = (1{,}4−1{,}1) × 50 = 15$ млн грн щорічного сукупного прибутку.

Для партнерів, зокрема банківських установ і логістичних компаній, проєкт привабливий завдяки стабільному товарообігу, гарантованому збуту і низьким кредитним ризикам, адже виробники працюють колективно. Адміністрація громади може забезпечити земельні ділянки під кооперативні бази, часткове відшкодування вартості електроенергії для холодильних установок та пільгову оренду комунального майна.

Кооператив «Полонщина» стане також соціальним проєктом — він дозволить працевлаштувати до 120 осіб, переважно мешканців сіл, та знизити рівень міграції молоді. Аналогічна модель діє у Ходорівській ТГ Львівської області, де після створення кооперативу «Добрий господар» рівень безробіття у селах зменшився на 2,7 %, а середня зарплата зросла на 18 % .

Другий пріоритетний проєкт — Полонський бізнес-інноваційний центр (ПБІЦ), що виступатиме як простір для підтримки малого та середнього бізнесу, а також розвитку стартапів. Його створення має стратегічну мету — стимулювати перехід громади від сировинної до інноваційної економіки. Центр включатиме коворкінг-зони, консультаційний офіс із питань податкового планування, грантових заявок та бухгалтерського супроводу. Крім того, ПБІЦ організовуватиме навчальні курси з підприємництва, IT, електронної комерції та агропереробки.

Перший етап реалізації проєкту передбачає реконструкцію будівлі площею 800 м² під офісний простір, що коштуватиме близько 15 млн грн. 60 % фінансування планується отримати з державної програми «ЄРобота», 25 % — з місцевого бюджету, решта — кошти донорів, таких як GIZ і ПРООН.

Економічна доцільність проєкту визначається коефіцієнтом повернення інвестицій (ROI):

$$ROI = ЧП/I \times 100\%, \qquad (2)$$

де

ЧП — чистий прибуток за рік (8 млн грн),

I — загальний обсяг інвестицій (15 млн грн).

Отже, $ROI = 8/15 \times 100 = 53{,}3\%$

Це означає, що інвестиції у створення центру окупляться менш ніж за два роки.

Партнерська привабливість ПБІЦ полягає у створенні локальної екосистеми бізнесу. Для банківських структур — це нові клієнти малого бізнесу; для освітніх установ — можливість розширення професійних програм; для громади — збільшення надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Аналогічний досвід має місто Тростянець, де бізнес-хаб «Тростянецький кластер розвитку» за три роки створив понад 200 робочих місць.

Вигідне географічне розташування Полонного — на перетині автошляхів Н-03 (Житомир–Хмельницький) та територіальної дороги Т-2306 — створює передумови для формування логістичного кластера «Полонський шлях». Його завданням є оптимізація товарних потоків між північними і центральними

районами області, а також створення складів, перевалочних майданчиків і сервісних зон для вантажівок.

Кластер передбачає будівництво логістичного комплексу площею 5 га, включаючи адміністративні приміщення, стоянки, заправні станції та сортувальні склади. Проєкт розрахований на 5 років, загальна вартість — 250 млн грн, з яких 100 млн грн можуть надати приватні інвестори (логістичні компанії, трейдери, ритейл-мережі).

Очікуваний ефект від роботи кластера — створення 300 нових робочих місць і щорічне збільшення доходів місцевого бюджету на 20–25 млн грн. Розрахунок мультиплікативного ефекту подано за формулою:

$$Me=\Delta ВРП/I, \quad (3)$$

При прирості валового продукту на 90 млн грн і загальних інвестиціях 250 млн грн, Me=0,36, що відповідає європейським показникам [42].

Для партнерів перевага Полонного полягає в тому, що місто має нижчу вартість оренди землі (до 3 % нормативної оцінки), сприятливу податкову політику, а також швидке адміністрування документів через місцевий ЦНАП. Влада може забезпечити пріоритетний доступ до земельних ділянок, підведення інженерних мереж та часткове фінансування через ДФРР. Додатково громада планує створити спільну програму з «Укрзалізницею» для відновлення вантажного терміналу на станції Полонне, що дозволить збільшити обсяги експорту агропродукції до країн ЄС.

У межах екологічної стратегії громада розпочинає програму “Зелена Полонщина”, метою якої є зниження енергоспоживання, зменшення викидів CO_2 та розвиток відновлюваної енергетики. Програма включає утеплення 20 шкіл і дитсадків, встановлення 15 сонячних електростанцій потужністю 50 кВт кожна, а також модернізацію систем вуличного освітлення.

Загальний бюджет — 40 млн грн, з яких 16 млн грн профінансує Фонд енергоефективності, 12 млн грн — обласний екологічний фонд, решта — кошти громади. Очікувана економія електроенергії становитиме 2 млн кВт·год на рік, що дозволить скоротити видатки місцевого бюджету на 10 млн грн щорічно [43].

Цей проєкт привабливий для міжнародних партнерів (NEFCO, GIZ), оскільки відповідає Цілям сталого розвитку ООН, особливо ЦСР 11 (стійкі міста) та ЦСР 13 (кліматичні дії). Для місцевих підрядників і підприємців він створює ринок на монтажні та інженерні роботи, а для мешканців — зниження тарифів на тепло.

Для диверсифікації економіки громада планує створення туристичного кластера «Еко-Полонне», який поєднає історико-культурні пам’ятки, природні локації й рекреаційні зони біля річки Хомора. Проєкт включатиме відновлення історичних об’єктів (старовинні млини, костели, міські вали), створення еко-стежок, кемпінгових зон і фестивальних майданчиків.

Початковий бюджет — 30 млн грн (гранти Українського культурного фонду, спонсорські кошти, інвестиції малого бізнесу). Очікуваний термін реалізації — 3 роки. Потенціал — залучення близько 20 тис. туристів щороку, збільшення доходів від сфери послуг на 12 млн грн. Прикладом для наслідування є громада Підгайці на Тернопільщині, де подібний еко-туристичний проєкт забезпечив приріст місцевого бюджету на 15 % [44].

Полонська адміністрація сприятиме проєкту через пільгові оренди землі під кемпінги, благоустрій доріг і спрощення дозвільних процедур. Участь громади реалізується шляхом громадських ініціатив, волонтерства та створення туристичних кооперативів.

Для координації реалізації всіх проєктів створюється Агенція розвитку Полонської громади, яка виконуватиме функції моніторингу, підготовки заявок до фондів, консультацій для бізнесу й залучення партнерів. Основні партнери:

- Державні структури — Мінрегіон, Фонд енергоефективності, ДФРР;
- Міжнародні організації — ПРООН, USAID, NEFCO, GIZ;
- Бізнес — агрохолдинги, будівельні компанії, банки (ПриватБанк, Ощадбанк);
- Громадські об’єднання — «Розумна громада», «Екодім»;
- Освітні установи — Хмельницький національний університет, Полонський ліцей.

Полонська громада вигідна партнерам завдяки кільком факторам: наявності трудового потенціалу, географічному положенню, відкритості влади до публічно-приватного партнерства та низькій вартості ресурсів. Адміністрація бере на себе забезпечення юридичної підтримки, комунікацій із центральними органами влади, підготовку техніко-економічних обґрунтувань і супровід інвесторів "єдиним вікном".

Виконання плану дій дозволить збільшити валовий продукт громади за 10 років у 1,5 раза, створити понад 800 нових робочих місць і підвищити середню зарплату на 30 %. Згідно з прогнозом:

$$\text{ВРП}_{2035} = \text{ВРП}_{2025} \times (1 + 0{,}045)^{10} = 1{,}2 \times (1{,}045)^{10} = 1{,}86 \text{ млрд. грн}$$

Отже, прогнозований приріст ВРП становитиме близько 660 млн грн. За умови збереження темпів інвестицій і залучення грантів, окупність комплексної програми очікується протягом 7–8 років.

Проведений аналіз і запропонований план дій доводять, що місцевий економічний розвиток Полонської територіальної громади базується на принципах комплексності, партнерства та стратегічного управління ресурсами. Ключові проєкти — сільський кооператив «Полонщина», бізнес-інноваційний центр, логістичний кластер, програма «Зелена Полонщина» та туристичний проєкт «Еко-Полонне» — формують систему взаємопов'язаних напрямів, які не лише підсилюють один одного, але й забезпечують стійке зростання громади в умовах воєнної та післявоєнної економіки.

Запропоновані ініціативи мають високий рівень економічної та соціальної ефективності. Вони орієнтовані на створення робочих місць, збільшення податкових надходжень, підвищення якості життя населення та зменшення трудової міграції. Зокрема, прогнозований приріст валового продукту громади до 2035 року становитиме близько 60 %, а кількість нових робочих місць може перевищити 800. Паралельно зростатимуть індикатори підприємницької активності — кількість суб'єктів малого бізнесу може збільшитися з нинішніх 540 до понад 900, а частка доходів бюджету від підприємницької діяльності — з 28 до 40 %.

Важливим чинником успішної реалізації плану дій є інституційна готовність громади: створення Агенції місцевого розвитку, підготовка техніко-економічних обґрунтувань, навчання кадрів та впровадження системи моніторингу ефективності. Саме поєднання управлінської ініціативи, прозорого використання ресурсів і партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадою забезпечить перехід Полонської ТГ до моделі сталого самодостатнього розвитку.

3.4 Відродження керамічної галузі як драйвера економічного розвитку Полонської громади

Керамічна галузь історично була визначальною для економічного та культурного розвитку громади Полонного. Полонський фарфоровий завод, який функціонував понад століття, став одним із символів українського порцелянового виробництва. На піку діяльності підприємство налічувало понад тисячу співробітників, виробляло десятки мільйонів одиниць продукції на рік та забезпечувало вагому частку доходів місцевого бюджету.

Причини занепаду підприємства були комплексними: тривала відсутність технічної модернізації, зношеність основних фондів, втрата позицій на конкурентному ринку через засилля дешевих імпортних товарів, а також загальна трансформаційна криза промисловості в Україні в 1990-х – 2000-х роках. Додатковим викликом стало зміщення споживчих преференцій від класичного фарфору до масового посуду з альтернативних матеріалів. У результаті економічний ефект від діяльності заводу для громади – у вигляді робочих місць, податкових надходжень, розвитку суміжної інфраструктури – різко зменшився. Водночас, попри фізичний занепад виробництва, збереглися нематеріальні активи: історичний бренд, технічні та художні компетенції майстрів, колекції форм, локальна пам’ять про «полонський фарфор» як символ якості. Саме ці активи сьогодні можуть бути конвертовані в основу креативної економіки громади [45; 46].

Сучасні дослідження підкреслюють, що креативні індустрії – у тому числі ремісничі та керамічні виробництва – стають важливими драйверами місцевого економічного розвитку, формуючи нові робочі місця, стимулюючи підприємництво та посилюючи територіальний бренд [45; 47].

Сьогодні, у контексті післявоєнного відновлення України, керамічна галузь знову розглядається як один із потенційних драйверів соціально-економічного розвитку Полонської ТГ. Громада має унікальні стартові умови: наявні виробничі площі, історичний бренд, кадровий потенціал, локальні поклади глини й каоліну, а також високий попит на авторську кераміку в ЄС та Північній Америці. Досвід міст-побратимів в Україні та за кордоном показує, що відродження традиційної галузі може забезпечити суттєвий мультиплікативний ефект для місцевої економіки, особливо якщо поєднати індустріальне та ремісниче виробництво, туризм і креативну індустрію.

Відродження керамічного виробництва в Полонному базується на моделі кластерного розвитку. Кластер — це просторово зосереджена економічна структура, яка включає підприємства, ремісничі майстерні, виробничі інкубатори, освітні центри, туристичні об’єкти, інфраструктуру збуту та інноваційні лабораторії. Для Полонного така модель є оптимальною, оскільки дозволяє поєднати промислову спадщину заводу з новими формами підприємництва та сучасними технологіями. Крім того, кластер створює умови для залучення інвестицій, розвитку експорту, зміцнення бренду міста і формування сталих робочих місць.

Економічний аналіз засвідчує, що керамічний кластер може стати одним із ключових секторів зростання, забезпечивши до 25 % приросту валового продукту громади у довгостроковій перспективі. Важливим є те, що керамічне виробництво — трудоємна галузь, а отже, її відновлення дає можливість створити значну кількість робочих місць, особливо для жінок, молоді, внутрішньо переміщених осіб і людей передпенсійного віку, для яких ручна праця може бути доступнішою порівняно з важким промисловим виробництвом.

Потенціал відродження галузі базується на сильних сторонах, виявлених у SWOT-аналізі: наявній інфраструктурі заводу, історичній спадщині, локальних ресурсах, майстрах декору, а також туристичній привабливості. Серед слабких сторін — застарілими виробничими площами, необхідністю значних капіталовкладень та браком модернізованого обладнання. Проте ці обмеження компенсуються можливостями залучення державних програм підтримки промислових кластерів, грантів ЄС та програм USAID, активністю приватних інвесторів на ринку креативних індустрій і зростаючим попитом на преміальний фарфор та художню кераміку.

Відповідно до зібраних матеріалів, перспективний план місцевого економічного розвитку передбачає окремий блок, пов'язаний із керамічною/фарфоровою галуззю. У таблиці 3.4 виокремлено чотири ключові проєкти, що формують інтегрований кластер «Полонська кераміка».

Таблиця 3.4

План дій з відродження керамічної галузі Полонської ТГ

№	Проєкт	Пріоритет	Відповідальний	Джерело фінансування	Орієнт. кошторис	Термін	KPI
1	Створення кластеру «Полонська кераміка»	Розвиток МСП, культурна економіка	Відділ економіки ТГ, ГО «Майстри Полонного»	місцевий бюджет, гранти УКФ, USAID	1,5 млн грн	2026 – 2027	створено 10 нових робочих місць, відкрито 3 мікропідприємства
2	Відкриття Центру керамічного туризму	Туризм, промоція громади	Відділ культури ТГ	держ. програми + місцевий бюджет	0,8 млн грн	2026	+15% туристичних відвідувань
3	Програма «Кераміка XXI»(навчання молоді)	Освіта, зайнятість	Полонський ліцей, громада	гранти House of Europe, Erasmus+	0,5 млн грн	2025 – 2026	підготовлено 30 молодих майстрів
4	Експортна онлайн-платформа “Polonne Ceramics”	Електронна комерція	Відділ економіки ТГ	донори + приватний сектор	0,3 млн грн	2027	запуск платформи, 20 продавців

Джерело: [49]

Зміст Таблиці 3.4 демонструє, що відродження керамічної галузі у Полонській громаді розглядається не як відновлення одного великого «радянського» заводу, а як кластерна модель розвитку, де поєднуються виробництво, туризм, освіта і цифрові сервіси збуту. Такий підхід повністю відповідає сучасній логіці смарт-спеціалізації регіонів, де ставка робиться на локальні автентичні переваги та креативні індустрії [46; 48].

1) Створення кластера «Полонська кераміка»

Перший проєкт – створення ремісничо-виробничого кластера «Полонська кераміка» – має найбільший інтеграційний потенціал. Фактично йдеться про перехід від моделі одного великого підприємства до мережі мікро- та малих підприємств, пов’язаних спільною сировинною базою, дизайном, маркетингом і брендом. Заплановані 10 нових робочих місць і 3 мікропідприємства (майстерні, студії, невеликі виробничі цехи) означають формування осередку МСП з можливістю подальшого масштабування.

Залучення грантів Українського культурного фонду, міжнародних донорів (USAID, House of Europe тощо) мінімізує навантаження на місцевий бюджет та відповідає сучасним практикам підтримки креативних кластерів [47]. Важливо, що даний проєкт не обмежується тільки виробництвом посуду: в перспективі можливе розширення асортименту до дизайнерських інтер’єрних рішень, сувенірної продукції, арт-об’єктів, що підвищує маржинальність та виводить кластер із сегменту «товарів масового вжитку» у сегмент «креативної економіки».

2) Центр керамічного туризму

Другий проєкт – Центр керамічного туризму – спрямований на монетизацію культурної та промислової спадщини через розвиток туристично-освітнього продукту. Очікуване зростання туристичних відвідувань щонайменше на 15 % означає не лише збільшення надходжень до бюджету від туристичних зборів, а й активізацію суміжних сфер: громадського харчування, розміщення, транспорту, крафтової торгівлі.

Центр може включати музей історії Полонського фарфору, інтерактивні майстер-класи, демонстрації технологічних процесів, виставковий зал сучасної кераміки. В українських регіонах уже є приклади, коли керамічні та ремісничі ініціативи стають основою туристичних маршрутів і тематичних фестивалів, формуючи додатковий попит на локальний продукт [48]. Для Полонного це шлях переведення «ностальгії за заводом» у реальний туристичний і економічний ресурс.

3) Програма «Кераміка XXI» (навчання молоді)

Третій проєкт – навчально-практична програма «Кераміка XXI» – забезпечує кадрову основу відродженої галузі. Підготовка 30 молодих майстрів – це не лише кількісний показник, а й формування критичної маси людського капіталу, здатного поєднувати традиційні ремісничі навички з сучасним дизайном та цифровими інструментами (онлайн-продажі, маркетинг у соцмережах, 3D-моделювання форм).

Крім безпосереднього працевлаштування у кластері, програма може мати мультиплікативний ефект: частина випускників відкриватиме власні малі майстерні, хтось піде в освіту чи культурні інституції, забезпечуючи подальше відтворення компетенцій. У контексті відновлення креативної економіки в регіонах України освітні програми такого типу визначаються як один із ключових інструментів регенерації локальних економік [46].

4) Експортна онлайн-платформа “Polonne Ceramics”

Четвертий проєкт – онлайн-платформа “Polonne Ceramics” – забезпечує цифрову інфраструктуру збуту. Її запуск і залучення 20 продавців означають вихід керамічної продукції за межі локального ринку, використання потенціалу e-commerce та маркетплейсів. У сучасних умовах цифрові канали продажу є ключовими для креативних індустрій: вони дозволяють працювати з вузькими, але платоспроможними сегментами споживачів, орієнтованих на автентичний, ручний та «історичний» продукт [47].

Інтеграція онлайн-платформи з кластером та Центром керамічного туризму створює замкнутий ланцюг: турист, який відвідав Полонне, може потім

замовляти продукцію онлайн, а майстер – просувати свої вироби глобально, використовуючи бренд «Polonne Ceramics».

Для оцінки потенційного економічного ефекту використаємо прості розрахункові моделі:

Податковий ефект від створення робочих місць:

Припустимо, що відроджена керамічна галузь на першому етапі створює 20 робочих місць із середньою заробітною платою 15 000 грн на місяць. Тоді річний фонд оплати праці становитиме:

$$F_{ЗП}=N\times Z\times 12=20\times 15000\times 12=3600000 \text{ грн/рік.}$$

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) за ставкою 18 %:

$$ПДФО = F_{ЗП}\times 0{,}18=3600000\times 0{,}18 = 648000 \text{ грн/рік.}$$

Тобто навіть на стартовому етапі додаткові надходження від ПДФО до бюджетів (у тому числі місцевого) можуть становити близько 648 тис. грн на рік. Якщо ж досягти цільового показника 60 робочих місць (див. KPI-таблицю нижче), річний фонд оплати праці зросте до:

$$F_{ЗП} = 60\times 15000\times 12 = 10800000 \text{ грн/рік,}$$

а ПДФО – до:

$$ПДФО\ ціль=10800000\times 0{,}18=1944000 \text{ грн/рік.}$$

Отже, нарощування зайнятості в галузі має квадратичний ефект для місцевого бюджету: утричі більше робочих місць забезпечують майже триразове збільшення податкових надходжень.

Туристичний та споживчий ефект - зростання туристичного потоку на 1000 осіб на рік із середніми витратами 1000 грн на одне відвідування забезпечує додаткову місцеву виручку:

$$Vтур=T\times S=1000\times 1000=1000000 \text{ грн/рік.}$$

Це – мінімальна оцінка, яка не враховує можливий мультиплікаційний ефект: повторні відвідування, «сарафанне радіо» (рекомендації друзям), онлайн-

замовлення після поїздки, опосередковані витрати (кафе, транспорт, проживання). Таким чином, керамічний кластер виступає не лише виробничою, а й туристичною інвестицією, завдяки якій громада отримує додаткові потоки коштів.

Для моніторингу результативності реалізації плану дій пропонується система ключових показників ефективності (KPI) :

Таблиця 3.5

KPI розвитку керамічної галузі Полонської громади до 2027 року

KPI	Формула	Базове значення	Ціль (2027)
Кількість підприємств керамічної галузі	n	2	8
Кількість робочих місць у галузі	n	20	60
Частка виробів, реалізованих онлайн	%	0	30%
Туристичні відвідування, пов’язані з керамікою	осіб	0	1000
Дохід від продажу сувенірів / кераміки	грн	–	+1,5 млн грн

Джерело: складено автором на основі []

Аналіз даних таблиці 3.5 дозволяє зробити низку важливих висновків:

1. Кількість підприємств керамічної галузі збільшується з 2 до 8 одиниць. Темп приросту можна оцінити за формулою:

$$\text{Т}_{\text{прир.}} = \frac{n_{2027} - n_{\text{баз}}}{n_{\text{баз}}} \times 100\% = \frac{8-2}{2} \times 100\% = 300\%$$

Тобто за період реалізації плану передбачається чотириразове збільшення кількості активних суб’єктів у галузі. Це узгоджується з кластерним підходом:

ставка робиться не на один великий завод, а на мережу малих і мікро-підприємств, що є більш стійкими в умовах ринкової турбулентності [45; 46].

2. Кількість робочих місць зростає з 20 до 60, тобто у 3 рази. Темп приросту:

$$T_{\text{прир.зайнятість}} = \frac{60 - 20}{20} \times 100\% = 200\%$$

Це означає, що керамічна галузь стає помітним сегментом локального ринку праці, особливо з урахуванням того, що зайнятість тут має виражений інклюзивний характер: залучаються молодь, жінки, люди з креативними навичками, а також майстри старших поколінь, які передають традиції [48].

3. Частка онлайн-продажів зростає з 0 до 30 %. Фактично йдеться про створення нового каналу збуту, який раніше був відсутній. Для відносно невеликої громади вихід у цифровий простір означає можливість орієнтуватися не тільки на внутрішній попит, а й на національний і міжнародний ринок, що значно підвищує експортний потенціал керамічного кластера [47].
4. Туристичні відвідування – з 0 до 1000 осіб на рік – формують додатковий потік коштів і підтримують функціонування центру керамічного туризму, фестивалів, виставок. Це відповідає тенденціям до розвитку культурно-туристичних продуктів на основі локальної промислової спадщини [48].
5. Дохід від продажу сувенірів/кераміки у 1,5 млн грн на рік у цільовому сценарії є показником мінімального потенціалу клієнтської бази. За умови успішного брендингу та інтеграції з онлайн-платформами цей показник може бути перевищений.

Реалізація стратегічних проєктів у керамічній галузі пов’язана з низкою ризиків, які доцільно систематизувати у вигляді окремої таблиці 3.6. З таблиці видно, що більшість ризиків має управлінський характер і може бути зменшена за рахунок правильної стратегії. Проєкти освітнього спрямування (наприклад, «Кераміка XXI») безпосередньо знижують кадрові ризики, а цифрові рішення (онлайн-платформа) – ризики збуту та логістики.

Таблиця 3.6

Основні ризики відродження керамічної галузі Полонської громади

Ризик	Характеристика ризику	Заходи управління ризиком
Недостатнє фінансування	Нестача грантів, обмеженість місцевого бюджету, затримка надходжень	Диверсифікація джерел фінансування, участь у декількох конкурсах, співфінансування з бізнесом
Кадровий дефіцит	Брак кваліфікованих майстрів, дизайнерів, менеджерів	Запуск програми «Кераміка XXI», партнерства з профтехосвітою, стажування молоді в майстернях
Низький попит на продукцію	Обмежений платоспроможний попит, конкуренція з дешевим імпортом	Розробка унікального дизайну, позиціювання в преміум та еко-сегментах, активний маркетинг і брендинг
Логістичні та збутові обмеження	Складності з доставкою, високі транспортні витрати, проблеми із зовнішніми ринками	Оптимізація логістичних ланцюгів, співпраця з маркетплейсами, створення складів-хабів
Регуляторні та бюрократичні бар'єри	Складні дозвільні процедури, зміни податкового законодавства	Юридичний супровід проєктів, участь у консультаціях з органами влади, адвокація інтересів кластера
Руйнування/зношеність інфраструктури	Потреба в ремонті будівель, модернізації обладнання, енергозбереженні	Залучення інвестицій в модернізацію, використання енергоефективних технологій, поетапне оновлення фондів

Джерело: складено автором

Особливу увагу слід приділяти фінансовим ризикам, оскільки керамічна галузь потребує значних початкових вкладень у відновлення або модернізацію обладнання. Водночас міжнародний досвід свідчить, що успішні кейси ревіталізації порцелянових заводів (наприклад, реструктуризація польського бренду Ćmielów і запуск Ćmielów Design Studio) базувалися саме на поєднанні приватних інвестицій, грантової підтримки та стратегії переорієнтації на сучасний дизайн і глобальний ринок.

У Європі є низка прикладів, коли традиційні порцелянові заводи проходили успішну трансформацію від застарілого масового виробництва до сучасних креативних хабів. Так, у Польщі найстаріший бренд порцеляни Ćmielów після реструктуризації й створення Ćmielów Design Studio поєднав традиційну

технологію з сучасним авторським дизайном та співпрацею з художниками, що дозволило підприємству зайняти нішу високододаної вартості та вийти на міжнародний ринок.

Для Полонської громади цей кейс є показовим: замість спроби механічно «повернути завод у минулому вигляді» доцільно будувати модернізовану модель, де традиція (історія Полонського фарфору) поєднується з новими формами, дизайном, туристичним досвідом та цифровими каналами продажу.

Отже, відродження керамічної галузі в Полонській ТГ є не лише питанням збереження культурної та промислової спадщини, а й перспективним напрямом місцевого економічного розвитку. Поєднання традиційного виробництва з сучасним дизайном, маркетингом, туризмом і цифровими платформами дозволить громаді зміцнити власний бренд, підвищити конкурентоспроможність та сформувати стійкі джерела доданої вартості на локальному рівні.

Висновок 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.

Для успішного економічного розвитку маленьких міст бюджету міста недостатньо, тому для цього існують державні гранти, партнерські програми, зарубіжні інвестори. Саме для Полонного привабливим дя інвесорів могли би бути аграрний напрямок, так як родючі землі; туристичний напрямок, як історичне місто, одне із найстаріших в Україні, з привабливою історією; та напрямок фарфорового заводу.

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 вспіли 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

Проведене дослідження місцевого економічного розвитку Полонської територіальної громади дозволило комплексно оцінити її сучасний соціально-економічний стан, виявити ключові проблеми та сильні сторони розвитку, а також сформувати науково обґрунтований перспективний план подальшого зростання громади в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення. У ході дослідження підтверджено, що Полонська територіальна громада володіє значним внутрішнім потенціалом, який за умов ефективного управління, стратегічного планування та належної інституційної підтримки може стати основою стійкого економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

1) Аналіз соціально-економічної ситуації Полонської ТГ засвідчив, що громада характеризується вигідним географічним розташуванням, наявністю трудових ресурсів, розвинутим аграрним сектором, багатою культурною спадщиною та історично сформованими промисловими традиціями, зокрема у сфері керамічного виробництва. Водночас встановлено, що реалізація цих переваг стримується низкою системних проблем, серед яких демографічні дисбаланси, зношеність інфраструктури, недостатній рівень інвестиційної активності та обмежені фінансові ресурси місцевого бюджету, що потребує комплексного та стратегічно виваженого підходу до управління розвитком громади.

2) Дослідження демографічної ситуації показало, що станом на 01.01.2025 року чисельність наявного населення Полонської територіальної громади становить близько 35,8 тис. осіб, що на 2,6 тис. осіб, або на 7,8 %, більше порівняно з 2023 роком. Водночас зростання чисельності населення відбулося переважно за рахунок внутрішньо переміщених осіб, а не природного відтворення. Частка міського населення складає 65 % (23,4 тис. осіб), тоді як сільського — 35 % (12,4 тис. осіб), що свідчить про поступову урбанізацію та концентрацію економічної активності у місті Полонне. Щільність населення громади становить 32 особи на 1 км², що майже вдвічі менше середнього

показника по Хмельницькій області (63 особи на 1 км²), що з одного боку створює просторові резерви для розвитку, а з іншого — підвищує витрати на утримання соціальної та комунальної інфраструктури.

3) Разом із цим демографічні процеси характеризуються стійкими негативними тенденціями. Рівень народжуваності у 2025 році становив 5,3 народжених на 1 тис. осіб, тоді як рівень смертності — 20 осіб на 1 тис. населення, що зумовило природне скорочення населення на рівні –14,9 ‰. Статево-вікова структура населення характеризується перевагою жінок (45 %), меншою часткою чоловіків (36 %) та стабільною часткою дітей (близько 19 %). Передчасна смертність населення працездатного віку, демографічне старіння та міграція молоді істотно знижують відтворення трудового потенціалу громади та створюють ризики для довгострокового економічного розвитку.

4) Аналіз ринку праці та трудового потенціалу Полонської ТГ показав, що зайнятість населення формується в умовах недостатньої кількості постійних робочих місць, низького рівня розвитку малого та середнього підприємництва та поширення тіньової зайнятості. Протягом січня–листопада 2025 року за сприяння Полонської філії Хмельницького обласного центру зайнятості було працевлаштовано 104 особи, водночас на обліку залишалося 80 безробітних. Особливо гострою є проблема молодіжного безробіття, що у поєднанні з низьким рівнем оплати праці стимулює трудову міграцію за межі громади та країни загалом. Отримані результати підтверджують необхідність активної політики стимулювання підприємницької діяльності як ключового механізму створення робочих місць та збереження трудового потенціалу.

5) Оцінка економічної структури громади засвідчила, що вона характеризується домінуванням аграрного сектору та недостатнім розвитком переробної промисловості, що обмежує формування доданої вартості та знижує фінансову спроможність місцевого бюджету. Водночас громада володіє значним агропромисловим потенціалом, родючими землями, можливостями створення переробних підприємств, а також унікальною культурною спадщиною, що формує передумови для розвитку туристичного та креативного секторів

економіки. У громаді функціонує 41 заклад культури, розгалужена мережа бібліотек і закладів мистецької освіти, що може бути інтегровано у стратегію розвитку культурного та подієвого туризму.

6) Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити взаємозв'язок сильних і слабких сторін Полонської ТГ та оцінити можливості її економічного зростання. До основних викликів розвитку віднесено демографічне скорочення, зношеність інженерної та транспортної інфраструктури, недостатню інвестиційну активність і обмежені фінансові ресурси. Водночас громада має унікальні перспективи розвитку агропромислового комплексу, створення переробних виробництв, залучення туристичних потоків, відродження традиційних ремесел, розбудови керамічної галузі та розвитку малого підприємництва. Визначені напрями є реальними точками економічного зростання, здатними забезпечити стабільні доходи бюджету та підвищити конкурентоспроможність економіки громади.

7) У ході дослідження уточнено теоретико-методичні підходи до управління місцевим економічним розвитком. Встановлено, що МЕР ґрунтується на принципах локалізації, підприємливості, інноваційності, ефективного використання місцевих ресурсів, відкритості економіки, конкурентоспроможності, інтеграції у регіональні ринки, інституційної співпраці та збалансування ендогенних і екзогенних факторів розвитку. До ключових інструментів МЕР віднесено стратегічне та перспективне планування, програмно-цільовий метод, грантові механізми, інвестиційні програми, підтримку малого бізнесу, створення кластерів, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, залучення міжнародної технічної допомоги та модернізацію інфраструктури.

8) Узагальнення зарубіжного досвіду стимулювання місцевого економічного розвитку на прикладі країн ЄС та США дозволило встановити, що ключовими чинниками успіху є підтримка малого підприємництва, фінансова децентралізація, інституційна стабільність, розвиток креативних галузей, модернізація інфраструктури та активне залучення громадян до процесів

управління. Виявлено, що значна частина цих інструментів може бути адаптована до умов Полонської територіальної громади за умови активної позиції місцевої влади та партнерства з державними і міжнародними інституціями.

9) На основі проведеного аналізу сформовано стратегічну візію Полонської ТГ як економічно стійкої, інвестиційно привабливої території з модернізованою інфраструктурою та конкурентоспроможними секторами господарства. Місія громади визначена через створення умов для зростання місцевої економіки, підтримки підприємництва, раціонального використання ресурсів і підвищення якості життя населення. Особливе значення надано відновленню промислових традицій, зокрема керамічного виробництва, яке здатне сформувати новий імідж громади як центру керамічного та ремісничого мистецтва з потужним туристичним і культурним потенціалом. Орієнтовний термін окупності проєкту відновлення фарфорового виробництва становить близько 10 років, проте використання наявної виробничої бази, кадрового потенціалу та бренду дозволяє суттєво знизити стартові витрати та забезпечити мультиплікативний ефект для економіки громади.

10) Розроблений перспективний план місцевого економічного розвитку Полонської територіальної громади є комплексним, системним та практично орієнтованим інструментом управління розвитком громади у післявоєнний період. Його реалізація сприятиме активізації економіки, збільшенню зайнятості, підвищенню конкурентоспроможності місцевого бізнесу, зміцненню фінансової бази громади та створенню умов для довгострокового соціально-економічного зростання. Загалом можна дійти висновку, що Полонська територіальна громада має реальні передумови стати прикладом ефективного місцевого економічного розвитку для інших малих громад регіону та трансформувати свій потенціал у стійкі економічні та соціальні переваги.

Список використанних джерел

1. Бойко Н.І., Васильченко Г.В., Гірчак І.Я., Лукша Є.О., Оленковська Л.П., Парасюк І.Л., Ревенко Т.М., Серебрянська Д.М., Стасюк Р.П. Моделі місцевого економічного розвитку . Київ: Проект USAID ПУЛЬС. 2019. 70-71 с.
2. Гой І.В., Смелянська Т.М. Підприємництво: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.
3. Міжнародний досвід місцевих та регіональних органів влади в залученні фондів ЄС та їх адміністрування: аналітичний звіт. Київ: EasyBusiness, 2025. 112 с.
4. Феррaріо К. Місцевий економічний розвиток: теоретичні перспективи. Quaderni di Economia, Università di Ferrara, 2021. С. 1–20.
5. Булеца Н. В. Стимулювання соціально-економічного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації : автореф. дис. … канд. екон. наук (докт. філософії) м. Ужгород, 2017. 22 с.
6. Василюк С. В., Миленький В. М. Удосконалення інструментів підтримки розвитку об’єднаних територіальних громад та пошук інноваційних підходів для забезпечення модер- нізації регіональної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 2 (236). С. 12–23.
7. Канєва Т., Дрепін А. Європейський досвід формування місцевих бюджетів. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 2. С. 119–134.
8. Кіцак М. М., Білик Р. С. Зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами територій. Регіональна економіка. 2022. № 4. С. 21–26.
9. Пастух К. В. Публічне управління та регіональне й муніципальне адміністрування: механізми, стратегічний підхід. Наукові перспективи. 2024. № 6 (48). С. 220–231.
10. Рудик О. А. Соціально-економічний розвиток територіальних громад: зарубіж- ний досвід. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 36. С. 93–96.
11. Салюта В. А. Запровадження кращих європейських практик становлення та розвитку територіальних громад в Україні. Агросвіт. 2019. № 7. С. 65–71.

12. Хрущ С. В. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. № 4 (10). С. 208–216.
13. Чубарь О. Г., Машіко К. С., Траньович Ю. П. Роль партнерських відносин у розбудові спроможності громади: сутність та підходи до оцінювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2021. № 1. С. 90–97.
14. Костюк В.І. Децентралізація управління в Україні: досвід Франції та перспективи адаптації. Київ: Наукова думка, 2020. 256 с.
15. Маєв А. Забезпечення регіонального розвитку в умовах децентралізації: французький досвід для України. Studia Sieci Uniwersytetów Pogranicza. 2022. № 6. с. 97–119.
16. Колесник О.О, Доброва Н.В., Подмазко О.М. Інтелектуалізація як ключовий фактор сталого розвитку України. Журнал Європейскої економіки. 2023. №4 с. 87-95
17. Лисенко С.С. Адміністративноправове регулювання підприємницької діяльності у сфері торгівлі: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 176 с.
18. Економічна діяльність підприємств регіону. Головне управління статистики у Хмельницькій області. 2024. URL: https://km.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 28.10.2025)
19. Департамент агропромислового розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації. Стан сільського господарства області 2024 : аналіт. доп. – Хмельницький, 2024. – URL: https://www.adm-km.gov.ua (дата звернення: 02.12.2025).
20. Полонська міська рада. Звіт відділу економічного розвитку за 2024 рік. URL: https://polonne-mr.gov.ua (дата звернення: 28.10.2025)
21. Рішення Полонської міської ради «Про місцевий бюджет на 2024 рік» № 22 від 22.12.2023 р.

22. Фінансовий відділ Полонської міської ради. Інформація про виконання бюджету за І півріччя 2025 р. URL: https://polonne-mr.gov.ua/budget (дата звернення: 29.10.2025)
23. Хмельницька обласна військова адміністрація. Аналітична довідка щодо фінансового стану територіальних громад – Хмельницький, 2024. – URL: https://www.adm-km.gov.ua (дата звернення: 02.12.2025).
24. Полонська міська рада. Офіційний сайт громади: Картка Полонської територіальної громади. 2025. URL: https://pol-otg.gov.ua/ (дата звернення: 29.10.2025)
25. Полонська міська об'єднана громада. Сценарії розвитку Полонщини // 2022. URL: https://hromada.canactions.com/polonska/ (дата звернення: 29.10.2025)
26. Летичівська громада — «Стратегія розвитку Летичівської ТГ до 2027 року» (оновлена у 2023)
URL: https://letychiv.km.ua/wp-content/uploads/2018/04/стратегія2018.pdf (дата звернення: 29.10.2025)
27. Красилівська міська рада — «Інвестиційний паспорт громади» (2021) URL: https://krasyliv-rada.gov.ua/investicijnij-pasport-14-09-20-12-04-2021/ (дата звернення: 29.10.2025)
28. Децентралізація в Україні. Офіційний портал реформ місцевого самоврядування. URL: https://decentralization.gov.ua (дата звернення: 02.11.2025)
29. Полонська міська рада. Програма соціально-економічного розвитку Полонської територіальної громади на 2024 рік. – Полонне, 2024. – URL: https://pol-otg.gov.ua (дата звернення: 09.12.2025).
30. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. – Київ, 2021. – URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi (дата звернення: 09.12.2025).

31. Державна служба статистики України. Підприємницька діяльність в Україні у 2023 році. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.11.2025)
32. Чортківська міська рада. Програма «Підтримай свій бізнес». Офіційний сайт: Чортків, 2023. URL: https://chortkivcity.gov.ua
33. Долинська міська територіальна громада. Звіт про реалізацію грантових проєктів 2022–2023 рр. URL: https://dolyngromada.if.ua/ (дата звернення: 02.11.2025)
34. Міністерство економіки України. Програма «єРобота: Власна справа». – Київ, 2024. – URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&lang=uk-UA (дата звернення: 09.12.2025).
35. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Монополізація місцевих ринків: причини та наслідки : аналітична записка. – Київ, 2022. – URL: https://www.ier.com.ua/ua/publications (дата звернення: 09.12.2025).
36. Хмельницька обласна державна адміністрація. Регіональна програма підтримки малого та середнього підприємництва у Хмельницькій області на 2023–2025 роки. – Хмельницький, 2023. – URL: https://khmelnytskyi-oda.gov.ua (дата звернення: 09.12.2025).
37. Славутська міська громада. Річний звіт про виконання програми розвитку економіки, 2023. URL: https://slavuta-mvk.gov.ua/ (дата звернення: 05.11.2025)
38. Державний фонд регіонального розвитку України. Проєкти деревообробної промисловості в територіальних громадах України. – Київ, 2023. – URL: https://dfr.gov.ua (дата звернення: 09.12.2025).
39. Житомирська обласна державна адміністрація. Інвестиційні проєкти громад області. URL: https://zt.gov.ua/ (дата звернення: 05.11.2025)
40. Державний фонд регіонального розвитку України; USAID DOBRE; U-LEAD with Europe; GIZ; Міністерство економіки України. Зведені аналітичні дані про інвестиційну активність територіальних громад. – Київ, 2024. – URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 09.12.2025).

41. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. Звіт про реалізацію логістичних проєктів у 2024 році. – Київ, 2024. – URL: https://restoration.gov.ua (дата звернення: 09.12.2025).
42. Фонд енергоефективності. Програма «Енергодім»: результати реалізації у 2023 році. – Київ, 2023. – URL: https://www.fondenergy.org.ua (дата звернення: 09.12.2025).
43. Український культурний фонд. Успішні регіональні проєкти у сфері культури за 2022–2024 роки. – Київ, 2024. – URL: https://ucf.in.ua (дата звернення: 09.12.2025).
44. Ільченко В. Роль креативних індустрій у місцевому економічному розвитку. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2023. №1. С. 120–128.
45. Поснова Т. В. Відновлення розвитку креативної економіки в регіонах України в умовах воєнного стану. Регіональна економіка. 2023. №1. С. 34–45.
46. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, інновації та взаємодія. Аналітичний звіт.Люксембург: Publications Office of the European Union, 2024. 72 с.
47. Торгово-промислова палата України. «Кераміка – це код українця» : аналітична публікація. – Київ, 2024. – URL: https://ucci.org.ua (дата звернення: 09.12.2025).
48. Децентралізація в Україні. Інвестиційні проєкти Полонської міської територіальної громади. 2021.URL: https://decentralization.gov.ua/news/10985 (дата звернення: 10.11.2025)
49. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. Вип. 59. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428 (дата звернення: 10.11.2025)
50. Біла С. О. Місцевий економічний розвиток: українські практики. Київ: КНЕУ, 2021. 248 с.

51. Мінрегіон України. Децентралізація в Україні: аналітична доповідь. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. 112 с.
52. Коваленко Л. М. Стратегічне управління місцевим розвитком. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 312 с.
53. Асоціація міст України. Розвиток громад: практичні рекомендації для муніципалітетів. Київ: АМУ, 2021. 96 с.
54. Тищенко О. П. Сталий розвиток регіонів України: сучасні виклики. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. 184 с.

Додатки

Додаток А

SWOT-аналіз економічного потенціалу Полонської ТГ

Характеристика територіальної громади Полонного та чинники зовнішнього середовища, які впливають на економічний потенціал регіону	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	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 підпримства, яких ще нема в Полонському району, також через це можна залучити державні гроші з гарантією. Історичний бренд керамічного виробництва, наявність локальних майстрів, позитивна репутація продукції 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 прибавлення населення за рахунок	Географічне положення та природно-ресурсний потенціал Видобування радона шкідливого для здоров'я. Мала кількість дорогих користних 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 місяці. Застаріле обладнання, нестача кадрів, руйнування виробничих потужностей. 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.

	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.	
Можливості (O)	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
Геоекономічне 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 морженальність, тому варта уваги. 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, частний сектор засаджає все дешевими культурами які	Подальший розвиток підприємств із видобутку та переробки корисних копалин Завдяки вигідному географічному розташуванню та наявності вогнетривких глин, каоліну, кварцу тощо, очікується залучення інвестицій для відновлення роботи старих та відкриття нових підприємств з їх переробки (наприклад, виробництво фарфору, вогнетривкої цегли, будматеріалів). Створення нових робочих місць та інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) Завдяки приросту населення за рахунок біженців, які активно влаштовуються на роботу, очікується подальше зміцнення трудового потенціалу. Це дозволить уникнути дефіциту кадрів при розширенні існуючих підприємств або запуску нових. Відновлення історичних промислів та розвиток високорентабельних виробництв Очікується, що при сприятливій політичній підтримці можуть бути відновлені заводи з виробництва фарфору, кераміки, що має історичне значення для регіону. Висока маржинальність таких галузей забезпечить швидку окупність інвестицій.	Модернізація і перепрофілювання промислових підприємств Очікується, що при сприятливій державній підтримці можна здійснити перехід від екологічно небезпечного видобутку (радон) до більш безпечних і високорентабельних галузей — таких як виробництво фарфору, кераміки, вогнетривких матеріалів. Це допоможе зменшити екологічне навантаження та створити нові робочі місця. Державна або меценатська підтримка малого та середнього бізнесу Залучення інвестицій у розвиток малого бізнесу допоможе подолати монополізацію місцевого підприємництва. В рамках національних або європейських економічних програм можливе стимулювання створення нових приватних виробництв на місцевому рівні. Розвиток агропромисловості через екологічно чисті та нішеві культури Незважаючи на проблеми з працевлаштуванням, сільське населення може бути залучене до вирощування цінних агрокультур (наприклад, легальної технічної коноплі чи нішевих овочів і ягід). Це сприятиме зниженню безробіття та формуванню нової бізнес-ніші. Освоєння вільної робочої сили через створення

проростають і на півдні країні, якщо Держава буде сприяти націоналізації полів та вирощуванню дефецитних 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 морженальність, по-друге велике находження податків до бюджету, по-третє великий та різноманітний ринок збуту. Розвиток туристично-ремісничих кластерів, створення бренду “Полонська кераміка”, експорт через e-commerce, участь у програмах підтримки креативних індустрій	Розвиток агропромислового комплексу з акцентом на дефіцитні культури Завдяки сприятливим природним умовам та болотистій місцевості, прогнозується активізація вирощування сільськогосподарських культур, включаючи нішеві, як-от технічна конопля, особливо у разі її легалізації. Підвищення туристичної привабливості через екологічний потенціал Завдяки природному парку «Мальованка» та екологічно чистій річці Хомора, можливе створення об'єктів зеленого туризму, рекреаційних зон та екоферм. Формування сильного інвестиційного іміджу регіону Комплексне поєднання природного ресурсу, трудового потенціалу та стабільної екологічної ситуації створює передумови для позиціонування Полонської ТГ як перспективної території для бізнесу та сталого розвитку.	агропромислових кооперативів За умов правильного управління очікується створення сільськогосподарських кооперативів та переробних міні-заводів, де можна залучити працездатне населення з числа переселенців і місцевих жителів. Зменшення трудової міграції завдяки створенню нових робочих місць у перспективних секторах У разі запуску державних програм підтримки та відновлення колишніх заводів (переробка глини, виробництво фарфору), зменшиться потреба населення мігрувати до інших міст — зросте зайнятість на місцевому рівні.
Загрози (T)	Очікування (T+S)	Очікування (T+W)
Геоекономічне та геополітичне положення Держава ніяк не піклується про відновлення заводів та фабрик, великі територііі залишаються пустувати вже більше 15 років, заміст того щоб приносити прибуток, залишки заводів та їх	Збереження промислового потенціалу через створення індустріального парку На фоні відсутності державної ініціативи з відновлення підприємств очікується, що Полонська ТГ, маючи природно-ресурсну базу (глини, каолін, кварц, польовий шпат), ініціює створення індустріального парку або технологічної зони	Необхідність державної участі у реанімації промисловості Очікується, що на тлі масового розвалу старих заводів та безконтрольного демонтажу устаткування держава або місцева влада повинні ініціювати програми відновлення стратегічних підприємств або запровадження індустріальних парків. Без цього більшість промислових зон

устаткування місцеве населення розбирає та металлобрухт, 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 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. Конкуренція з масовими імпортними виробами, відсутність маркетингових інвестицій	для приваблення приватних інвесторів. Переорієнтація виробництва на внутрішній ринок та нішеві напрями В умовах втрати ринків СНД громада має потенціал адаптуватися за рахунок запуску невеликих підприємств, які виготовлятимуть продукцію для локального та українського споживача — наприклад, керамічні вироби, будматеріали, локальні бренди. Використання екологічної стабільності як переваги для залучення екотехнологій За наявності лісового парку «Мальованка» та річки Хомора, які охороняються та підтримуються, громада може очікувати на створення екологічно безпечних виробництв, туризму або інфраструктур для «зеленого бізнесу». Розвиток логістичних хабів та аграрного експорту Через загрозу втрати ринків та закритість торгівлі з ЄС громада має очікувати розвиток логістичних і агропереробних підприємств, які зможуть з мінімальними витратами транспортувати сировину та продукти у прикордонні регіони (наприклад, Польща або ближчі області). Збереження трудового потенціалу шляхом підтримки мікробізнесу Через постійне зростання чисельності населення внаслідок переселення, на фоні безробіття в країні,	остаточно втратить інвестиційну привабливість. Запровадження стимулів для бізнесу Через відсутність умов для збуту товарів та монополізацію місцевого ринку очікується впровадження державних чи регіональних програм підтримки підприємництва: пільгові кредити, компенсація логістичних витрат, субсидії на експорт, що можуть заохотити нових інвесторів. Пошук альтернативних ринків збуту Внаслідок втрати традиційних ринків (країни СНД) громада має очікування на підтримку з боку держави в інтеграції до європейського простору: консультаційна, юридична, логістична допомога підприємствам для виходу на міжнародні ринки, особливо у країни ЄС. Подолання безробіття шляхом створення альтернативних форм зайнятості У зв’язку з відсутністю робочих місць та високим рівнем безробіття прогнозується потреба у впровадженні програм зайнятості через розвиток мікробізнесу, аграрних кооперативів, сервісної економіки (туризм, ремесла тощо), а також профорієнтації та перекваліфікації населення. Контроль і санація екологічно небезпечних об’єктів Очікується участь держави у моніторингу й усуненні екологічної загрози радонових зон, оскільки видобуток радону не лише шкідливий, а й стримує розвиток туризму й привабливість для проживання

	громада має всі передумови очікувати запуск програм мікропідприємництва, самозайнятості та профорієнтації. Це дозволить уникнути відтоку трудових ресурсів. Інвентаризація та охорона ресурсів громади У зв'язку з ризиком розкрадання залишків заводів, громада має очікувати впровадження систем управління комунальним майном та інвестпаспортів для залучення партнерів і збереження потенційно корисної інфраструктури.	та ведення бізнесу. Можливе створення екологічних кластерів або охоронних зон. Активізація роботи місцевої влади щодо охорони та ревіталізації інфраструктури Через масове руйнування покинутих об'єктів очікується зміна підходів до управління: охорона майна громади, інвентаризація потенційно інвестиційно привабливих об'єктів, розробка планів ревіталізації із залученням донорських коштів.

Джерело: [26]

Додаток Б

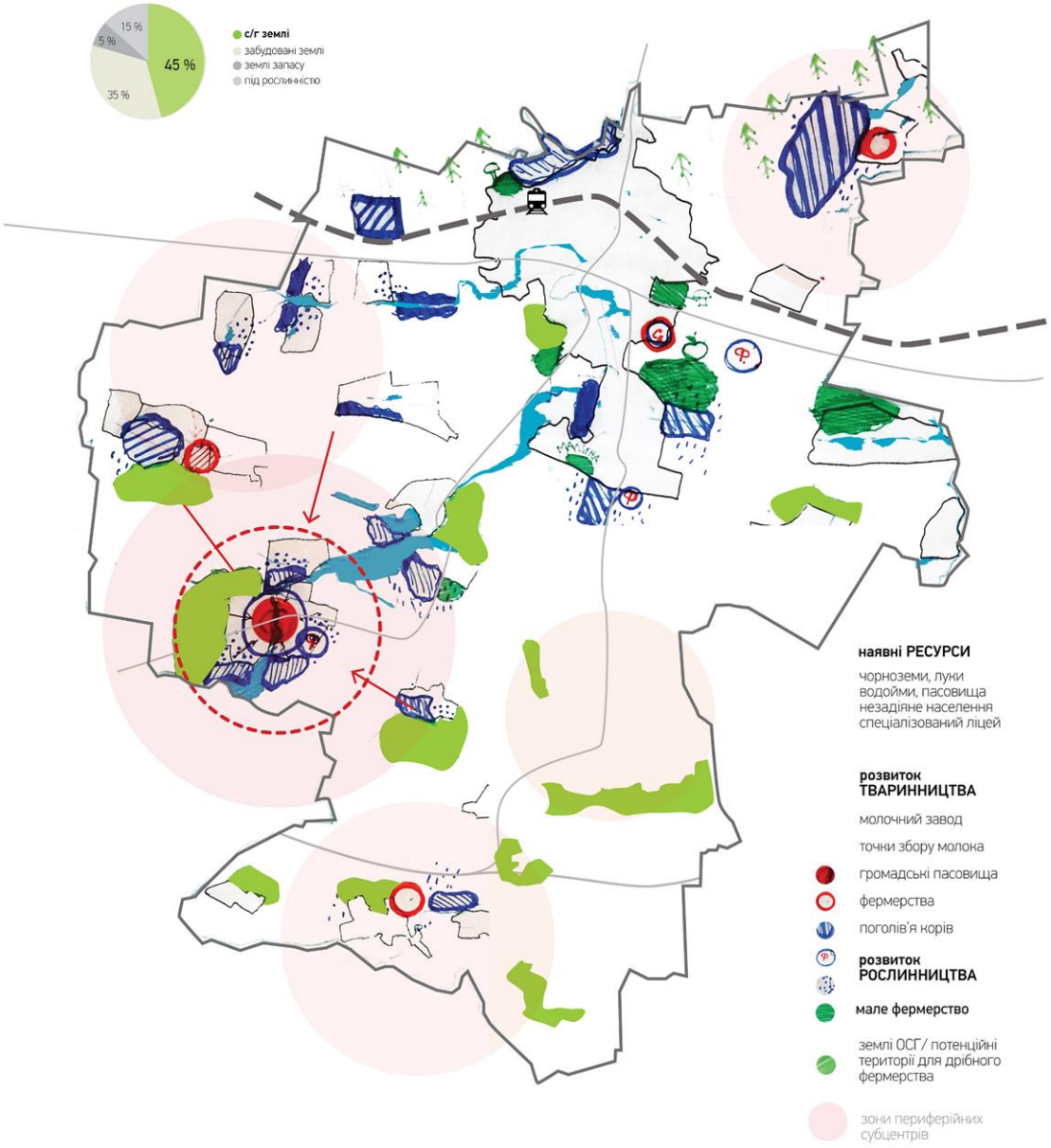


Рис.1. Пілотний проект креативного хабу (майстерні традицій) на базі художньої школи [26]

ДОДАТОК В

Перелік умовних скорочень

- МЕР – місцевий економічний розвиток
- ТГ – територіальна громада
- ОТГ – об’єднана територіальна громада
- МСП – малий та середній бізнес (підприємництво)
- ГО – громадська організація
- УКФ – Український культурний фонд
- USAID – United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку)
- KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)
- Erasmus+ – програма Європейського Союзу з підтримки освіти, молоді та спорту
- House of Europe – міжнародна програма підтримки культурних та освітніх проєктів в Україні
- с/г – сільське господарство
- грн – гривня
- млн, тис. – мільйон, тисяча
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз)