

Родченко В. Б.

*доктор економічних наук, професор,
заступник директора*

*Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Нечипоренко Я. Є.

магістр

*Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Rodchenko V. B.

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Deputy Director*

of the Educational-Scientific Institute "Karazin School of Business"

Nechiporenko Ya. E.

Master's Degree

of the Educational-Scientific Institute "Karazin School of Business"

РЕАЛІЗАЦІЯ, МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Анотація. Розглянуто питання етапу реалізації стратегії розвитку підприємництва в новоутворених об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). У статті викладено методи щодо етапу реалізації стратегії зі зміщенням центру уваги у площину практичних підходів. Стаття містить опис чотирьох аспектів реалізації стратегії: управління, конкретний план дій, фінансування, моніторинг і оцінювання результатів. Для розроблення дорожньої карти стратегії запропоновано розподіл ОТГ з погляду їх відношення до інноваційного процесу на три типи: території знань, території промислового виробництва, території, які не мають стійкого зв'язку з наукою і промисловістю. Для кожного типу ОТГ рекомендовано можливі підходи та інструменти для реалізації стратегії розвитку підприємництва. Розглянуто питання фінансування підприємницької діяльності в ОТГ шляхом участі у європейських, державних та регіональних інвестиційних програмах, а також кредитування у банківських і небанківських фінансових установах.

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, стратегія розвитку підприємництва, реалізація стратегії, інноваційний процес, моніторинг і оцінювання.

Постановка проблеми. Розвиток самодостатніх об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні є одним з головних чинників успіху реформи місцевого самоврядування. Важливе, якщо не вирішальне, місце в цьому процесі займає реалізація, моніторинг і оцінювання стратегій розвитку підприємництва в ОТГ. На думку авторів, у практичній діяльності керівництва об'єднаних територіальних громад відчувається значний брак активної роботи з реалізації таких стратегій через недостатність її методологічної основи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системний підхід до розгляду реалізації стратегій на місцевому рівні викладено в багатьох наукових працях. А.Л. Куліков, Т.В. Болкарева, С.Е. Самарцев вказують на організаційно-управлінський, нормативно-правовий, фінансово-економічний та інформаційно-комунікаційний механізми реалізації стратегій [1, с. 24]. Д.П. Журавін розглядає механізм реалізації стратегії розвитку муніципального утворення як «сукупність принципів, методів, функцій та інструментів управлінського впливу на процес соціально-економічного розвитку муніципального утворення, що застосовуються органами місцевого самоврядування для досягнення стратегічних цілей та пріоритетів муніципального розвитку» [2, с. 4]. Т.В. Ускова розділяє механізм реалізації регіональної стратегії на організаційну, ресурсну, правову, методичну, мотиваційну та інформаційно-аналітичну структурні складові частини забезпечення процесу реалізації [3, с. 249]. К. Лонгка розглядає проектування як базовий інструмент реалізації місцевих стратегій і поділяє його на три рівні: тривалістю до 3 років, тривалістю до 10 років та тривалістю до 20 років [4].

Фінансовий аспект реалізації місцевих стратегій аналізується в статтях Я.Ф. Жовнірчика, який доводить необхідність створення у громадах розвинутої власної фінансової інфраструктури, складниками якої є «фінансові інститути, фінансові технології і фінансовий інструментарій» [5]. О.Г. Булавка і Л.А. Ставнича досліджують питання фінансової достатності громад із погляду надходжень від підприємств до місцевих бюджетів, скланиками яких є плата за державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності, плата за торговий патент за здійснення деяких видів підприємницької діяльності, єдиний податок для суб'єктів підприємницької діяльності [6]. О.М. Бородіна і І.В. Прокопа визначили методи фінансування економічного розвитку сільських громад та питання модернізації сільськогосподарського виробництва [7].

Увага дослідників приділяється також окремим питанням реалізації місцевих стратегій розвитку. Про необхідність кластерного підходу в регіональній економіці України і, зокрема, локальних кластерів на рівні міст, районів, територіальних громад для впровадження інноваційного промислового розвитку за межами транснаціональних корпорацій, фінансово-промислових груп, вертикально-інтегрованих національних компаній доводить Р.Ю. Сорока [8]. М.І. Стегнеев проаналізовані та систематизовані фактори інноваційного територіального розвитку, зокрема кластерів і технологічних платформ [9]. Я.Ф. Жовнірчик акцентує на важливості впровадження бізнес-інкубаторів як основи економічного потенціалу громади, які можуть вирішити більшість проблем новостворених підприємств, регіональних агентств розвитку для інфор-

маційного, фінансового та організаційного забезпечення комерційних проєктів, створення територіальних мереж фірм (business networking) [5]. Про можливість реалізації регіональної стратегії тільки за умови активної взаємодії з бізнес-структурами говориться у статті З.С. Варналія [10]. Питання моніторингу та оцінки регіональних стратегій висвітлюються в монографіях Н.В. Сментиної [11] та М.І. Зверякова [12].

Розгляд наукових досліджень щодо реалізації стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах показує, що це питання поглинається у проблемі реалізації загальних стратегій розвитку громад, хоча воно має вузький зміст. Відповідно, доцільним є окремий розгляд проблем реалізації стратегії розвитку підприємництва в ОТГ зі зміщенням центру уваги у площину практичних підходів.

Метою статті є викладення практичних методів та підходів до етапу реалізації стратегій розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах.

Результати дослідження. Система стратегічного управління розвитком підприємництва має бути моделлю спільного керівництва, в якій бере участь адміністрація ОТГ, підприємці, інвестори, зовнішні експерти (структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, представники наукових кіл, агенції регіонального розвитку, торгово-промислові палати), представники громадських організацій, які об'єднуються навколо довгострокових цілей або концепції розвитку. Важливим моментом є те, що стейкхолдери повинні розділяти цю концепцію, а також бути зацікавленою стороною. Інструменти управління – консультації, аудит, моніторинг підприємницької діяльності, змішані робочі групи.

Залежно від конкретної ситуації може бути різне співвідношення впливу цих сторін, але найбільш прийнятна форма динамічного, ефективного спільного лідерства. Наприклад, у містах з великою підприємницькою активністю значний вплив мають підприємці, які краще знають, які напрями діяльності є перспективними. У сільській місцевості або у разі розвитку нового напрямку для громади велике значення має співробітництво із зовнішніми експертами, представниками наукового середовища.

Оскільки кожен з учасників управління цим процесом може переслідувати свої окремі інтереси, то громадам необхідне формування власних організаційних структур, які будуть опікуватися координацією спільних зусиль. Прикладом такої структури може слугувати комунальне підприємство «Агентство місцевого розвитку «Ясень» Ясенівської ОТГ [13, с. 52–53]. Але принцип взаємодії агенції регіонального розвитку (АРР) і громади, коли ОТГ формує всередині себе агенцію, не є єдиним. У практиці регіонального розвитку є інші можливості співпраці з розроблення та впровадження програм та проєктів територій між АРР та ОТГ. Це взаємодія з АРР (приклад: Агенція регіонального розвитку Вінницької області [13, с. 46–47], Дніпропетровське інвестиційне агентство [14]), а також спільна робота безпосередньо з Асоціацією агенцій регіонального розвитку України [15].

Важливе значення у відстоюванні інтересів громади, у запобіганні зміщенні інтересів в бік представників великого бізнесу, чи зовнішніх груп, чи певних лобістів мають громадські організації.

Успіх стратегії розвитку підприємництва залежить від того, чи вдасться адміністрації ОТГ відійти від традиційної бюрократичної позиції і перейти до формату брокерської діяльності у питаннях координації зацікавлених сторін.

Подальший розвиток стратегічних напрямів має бути втілений у розробленні дорожньої карти (плану дій) роз-

витку МСП в ОТГ. Однак регіональні особливості громад потребують їх градації для деталізації стратегій. Є думка щодо кластерної градації регіонів України [13, с. 18] з погляду їх спеціалізації на автомобільний та ІТ-кластери в західній Україні, деревообробний кластер на Житомирщині, енергетичний та виробничий кластери в східній Україні, кластери переробки сільськогосподарської продукції та портової логістики на Миколаївщині та Херсонщині, але вона недостатня для цілей визначення дорожньої карти окремих ОТГ.

Для цілей визначення дорожньої карти окремих ОТГ пропонується розподіл об'єднаних територіальних громад з погляду їх відношення до інноваційного процесу на три типи:

1-й: ОТГ, на території яких формуються наукові знання та новітні технології. Вони характеризуються наявністю науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів, відповідних підрозділів органів влади, державних та міжнародних фондів з підтримки інновацій.

2-й: ОТГ, на території яких здійснюється використання наукових знань та новітніх технологій. Вони характеризуються наявністю на своїй території промислових підприємств.

3-й: ОТГ, які не мають стійкого зв'язку з наукою та промисловістю.

Треба відзначити, що є певні тенденції до переформування ОТГ щодо вказаних ознак. Так, хоча натеper ОТГ 1-го типу здебільшого мають ознаки і 2-го типу, тобто мають на своїй території і промислові підприємства, однак наближаються до формування першого типу в чистому вигляді за рахунок виносу підприємств за межі великих міст. ОТГ 3-го типу мають тенденцію до розміщення промислових об'єктів і поступового переходу до 2-го типу.

Як приклад першої тенденції у Харківській області можна навести будівництво нової фабрики компанією ПрАТ «Філіп Морріс Україна» у с. Докучаєвське (Роганська ОТГ) і перенос туди виробничих потужностей у 2006 році з Харкова, відкриття другого у Харкові гіпермаркету ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у смт Мала Данилівка, Малоданилівська ОТГ. Прикладом другої тенденції можуть слугувати збудовані «з нуля» підприємства ЗАТ «ТММ-Енергобуд менеджмент» (завод побудований у 2010 році), ТОВ «Малинівський кабельний завод», побудований у 2017 році, ТОВ «Харківський горілчаний завод «Прайм», побудований у 2006 році, які розташовані на території Малинівської ОТГ, ТОВ «Ново-Водолазький жировий комбінат», заснований у 2003 році, ТОВ «Ново-Водолазький абразивний завод», заснований у 2012 році, які розташовані на території Нововодолазької ОТГ.

Залежно від цього розподілу об'єднаним територіальним громадам можна рекомендувати використання у своїх планах дій із розвитку підприємництва різні підходи, як показано у таблиці 2.

Необхідно відзначити ще одну важливу рису практичного втілення стратегічного розвитку підприємництва у громадах, яка повинна бути відображена в програмі дій. Досі ще є теза, що головне – «запустити бізнес, а далі все налагодиться», хоча практичний досвід свідчить про велику кількість банкрутств МСП через необізнаність, а тому і грубі помилки в управлінні підприємством. Ситуація ускладнюється зростанням конкуренції через входження України в європейський ринок, через сучасний тренд економіки до більш стрімких темпів розвитку, через вплив кризових явищ в українській економіці. Більш вразливі в цьому плані невеликі підприємства через брак у своєму штаті досвідчених фахівців-економістів. У подібних ситуаціях необхідне використання зовнішніх експертів. Натеper експертне супроводження бізнесу дає змогу вивести

Підходи та інструменти до розроблення дорожньої карти стратегії розвитку підприємництва залежно від особливостей регіонального технологічного розвитку

	Дорожня карта (можливі підходи)	Можливі інструменти
ОТГ 1-го типу: Території наукових знань і новітніх технологій Підтримуюча стратегія	Створення нових знань та технологій, участь у національних та міжнародних дослідницьких програмах, передача знань та технологій у промисловість, фінансування науково-дослідницької діяльності (венчурне фінансування, бізнес-ангели)	Академічне підприємництво (наукові парки, віртуальні інкубатори), високотехнологічні кластери, офіси з трансферу технологій
ОТГ 2-го типу: Території промислового виробництва Розвиваюча стратегія	Трансфер технологій у промисловість для підвищення інноваційності та конкурентоспроможності МСП	Технопарки, бізнес-інкубатори, акселератори, стартапи
ОТГ 3-го типу: Території, які не мають зв'язку з наукою і промисловістю Створююча стратегія	Стимулювання підприємництва, впровадження інновацій у первинні сектори промисловості та сільське господарство, підключення до зовнішніх технологічних зв'язків	Залучення зовнішніх експертів, навчання підприємств, створення місцевих структур, координуючих розвиток підприємництва та систему впровадження нових знань

Джерело: адаптовано за матеріалами [16]

підприємство на європейський рівень завдяки розробленим ефективним методам менеджменту, таким як:

- методи стратегічного й інноваційного менеджменту,
 - маркетингова концепція управління підприємством, яка передбачає маркетингову орієнтацію у функціонуванні всіх підрозділів,
 - проектний менеджмент – система методів, яка дає змогу найбільш оптимальним чином розвиватися як новоствореному підприємству, так і окремим проектам у межах підприємства, що дає можливість успішної диверсифікації сфери діяльності,
 - «колесо» інновацій – системний підхід до інноваційного процесу, який, охоплюючи всі етапи життєвого циклу нововведення, забезпечує безперервність інноваційної діяльності підприємства,
 - концепція загального менеджменту якості TQM, яка координує застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності підприємства за участю всіх працівників,
 - метод структуризації функцій якості QFD – один із ключових методів управління якістю, який рекомендується методологією TQM,
 - KAIZEN – метод безперервного поступового удосконалення якості,
 - бенчмаркінг – метод пошуку, аналізу та впровадження кращих досягнень провідних підприємств у галузі,
 - реінжиніринг – метод радикальних змін бізнес-процесів, що припускає зміну базових принципів організації підприємства;
 - концепція CRM-управління відносинами з клієнтами, спрямована на побудову взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, заснована на використанні передових управлінських і інформаційних технологій;
 - «стратегія блакитного океану» як одна з найбільш дієвих і опрацьованих сучасних маркетингових методик.
- Важливим, а іноді і вирішальним аспектом успіху підприємницької діяльності є фінансування. Діяльність підприємств України відбувається в умовах посилення інтеграційних процесів у світовій економіці (процесів глобалізації). Одним із значних чинників цього процесу для України є євроінтеграційна орієнтація її економіки, яка відкриває нові перспективи для інвестування українських підприємств. Взагалі Україна, як вважають аналітики [17], – це високоризикова країна для інвестицій, але прибутковість вкладів тут набагато вища, ніж у розвинутих країнах.

Натепер в Україні діє кілька інвестиційних європейських програм. Це програма для МСП у межах «HORIZON 2020», в якій підтримка (позики, гарантії, часткове фінансування) надається насамперед інвестиційним проектам на етапах стартапу або виходу на нові ринки. Ще одна програма для МСП – COSME (Competitiveness of Small and Medium Enterpris – програма підтримки малого та середнього бізнесу), яка складається з 22 підпрограм за трьома напрямками:

- допомога у виході на зовнішні ринки;
- сприяння конкурентоспроможності;
- формування культури ведення бізнесу.

Програма фінансується коштом COSME.

З 19.10.2016 року в Україні працює UkraineInvest – Офіс із залучення та підтримки інвестицій, у функції якого входить налагодження зв'язків інвесторів, іноземних посольств з органами місцевого самоврядування, окремими суб'єктами господарювання, державними установами. Офіс працює за принципом «єдиного вікна» і надає консультації, контактну інформацію, персоналізовані послуги.

На національному рівні діють такі програми фінансової підтримки, як Державний фонд регіонального розвитку, Український державний фонд підтримки фермерських господарств, який надає фінансову допомогу (програма «Надання кредитів фермерським господарствам»).

На рівні обласних бюджетів також передбачено фінансове забезпечення підтримки МСП. Так, згідно з «Програмою сприяння розвитку МСП в Харківській області на 2016–2020 роки» [18], у 2017 році профінансовано мікрокредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу на зворотній основі під бізнес-плани проектів на суму 680,2 тис. грн. Перевага надавалася проектам інноваційної спрямованості. Конкурс на отримання коштів із харківського обласного бюджету виграли проекти «Модернізація та просування інтернет-магазину авто компонентів High Way 1» та «Надання механізованих шпакатурних послуг». У межах цієї ж Програми підписана угода про співробітництво між Німецько-Українським фондом та Харківською обласною державною адміністрацією з підтримки фінансування інвестиційних проектів МСП за пріоритетними галузевими напрямками.

Для фінансування своєї діяльності, крім участі у інвестиційних програмах, МСП має ще можливість кредитування у банківських і небанківських установах. Хоча умови, які надають українські банки, не можна назвати

задовільними: високі відсоткові ставки кредитування, надмірні вимоги щодо забезпечення кредиту, складність процедури отримання кредиту, відсутність цільових програм кредитування для МСП.

Однак зараз йдуть і процеси поліпшення умов кредитування. У 2017 році банки почали більш активно кредитувати в національній валюті. За рік портфель гривневих кредитів банків збільшився на 13,1% (65 млрд грн) – до 569,4 млрд грн. Якщо у 2017 році «Приватбанк» виділив малому бізнесу і підприємцям 3 млрд кредитних коштів, а у межах програм підтримки підприємництва профінансував 25 тис. проектів малого бізнесу, то у 2018 році ця сума вже становитиме 5 млрд грн [19]. У кінці 2017 року «Ощадбанк» розпочав програму підтримки малого бізнесу «Будуй своє», яка складається з підпрограм: «Стартуй легко», «Будуй своє зручно», «Вчись та розвивайся», «Отримай фінансову підтримку», і крім нової програми мікрокредитування підприємців ще пропонує єдиний стартовий пакет для бізнесу, програму знижок від сервісних компаній, а також навчальні курси [20]. За допомогою Європейського інвестиційного банку в Україні починає функціонувати схема гарантування кредитів для суб'єктів МСП (загальна сума проекту 40 млн євро), йде інформування МСП про можливість використання вексельної форми фінансування як такої, яка знижує вартість кредитування; активізація кредитування небанківськими фінансовими установами (наприклад, кредитними спілками), збільшення обсягів послуг із лізингу (натепер в основному для придбання транспорту та сільськогосподарської техніки), надання суб'єктам МСП послуг із факторингу, використання венчурного фінансування, краудфандингу (добровільного об'єднання для фінансування), бізнес-ангелів (неформальних інвесторів).

Моніторинг і оцінка – необхідний, дуже важливий етап стратегії. Моніторинг зазвичай здійснюється особами, відповідальними за стратегію, а оцінка проводиться незалежними експертами. Моніторинг і оцінка доповнюють одне одного. Дані моніторингу можуть використовуватися в оцінці, а дані оцінки можуть довести необхідність зміни показників моніторингу.

Показники моніторингу можна розділити на три групи:

- показники, які порівнюють громаду з іншими, вони прив'язані до загальних цілей стратегії,
- показники, які прив'язані до розроблених стратегічних напрямів і контролюють процес виконання,
- показники, які прив'язані до конкретних планів дій, розроблених у межах наміченої стратегії, і контролюють процес їх виконання.

Показники оцінки висвітлюють результати вжитих заходів.

Показники моніторингу та оцінки будуть різними для різних ОТГ, оскільки і цілі, і стратегії, і програми дій відрізнятимуться одне від одного, вони можуть бути і кількісними, і якісними, але вони повинні бути якими, мати базовий (початковий) рівень і бути вбудованими в стратегію з самого початку.

Розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємства – безперервний процес. Етап оцінки завершує цикл цього процесу. Зміни економічних обставин як в ОТГ, так і в зовнішньому середовищі, накопичені дані під час реалізації стратегії викликають необхідність корекції стратегії. Не менш важливе значення для корекції стратегії має своєчасний облік можливостей, які виникають у процесі реалізації стратегії. Прискорення темпу змін економічних обставин, притаманне сучасній економіці, вимагає використання прогнозних методів аналізу даних моніторингу та оцінки виконання наміченої стратегії, наприклад, методу сценаріїв.

Як вдалий приклад проведення регіонального моніторингу можна навести діяльність, яка проводиться рейтинговим агентством «Єврорейтинг». Агентство складає рейтинг-листи інвестиційної ефективності і показників соціально-економічної ефективності областей, обласних міст і великих районних центрів України, аналізує деякі показники аграрного сектору і будівельного комплексу України [21].

Методика розрахунку заснована на аналізі двох груп критеріїв:

- критерії, що визначають інвестиційну активність міста (регіону) протягом певного періоду часу (приріст капітальних інвестицій, іноземних інвестицій, виконаних будівельних робіт);

- критерії, що визначають соціально-економічний ефект від інвестицій протягом певного періоду часу (приріст заробітної плати, введення житла в експлуатацію, працевлаштування безробітних, наданих послуг).

Особливий інтерес становить оцінка кореляції цих двох груп показників, тобто відповідь на питання, яка є ефективність інвестицій з погляду підвищення добробуту територіальних громад у динаміці.

Для цілей моніторингу стратегії розвитку підприємства в ОТГ цікаві і підсумкова інформація, що надається агентством, і сама методика розрахунку показників, яка знаходиться у відкритому доступі.

Висновки. Наукові дослідження зі стратегічного планування розвитку ОТГ не виділяють в окреме питання вивчення стратегій розвитку підприємства у громадах і, зокрема, питання реалізації цих стратегій. Це спричиняє труднощі у практичній діяльності з розкриття підприємницького потенціалу громад, який є ключовим фактором їхньої фінансової спроможності.

Актуальними аспектами етапу реалізації стратегій розвитку МСП в ОТГ є управління, розроблення дорожньої карти, фінансування, моніторинг та оцінювання результатів цього процесу.

Система стратегічного управління розвитком підприємства розглядається як модель спільного керівництва всіх зацікавлених сторін: адміністрації ОТГ, підприємців, інвесторів, зовнішніх експертів, представників громадських організацій. Головна роль адміністрації ОТГ – перейти до формату брокерської діяльності щодо координації зацікавлених сторін.

Для розроблення дорожньої карти стратегії запропоновано розподіл об'єднаних територіальних громад з погляду їх відношення до інноваційного процесу на три типи: 1-й – ОТГ, на території яких формуються наукові знання та новітні технології, 2-й – ОТГ, на території яких здійснюється використання наукових знань та новітніх технологій, 3-й – ОТГ, які не мають стійкого зв'язку з наукою та промисловістю, та відзначено тенденції переформатування ОТГ 1-го і 3-го типу щодо вказаних ознак. Конкретні можливі підходи та інструменти здійснення дорожньої карти пропонуються залежно від цього розподілу.

Підприємства малого та середнього бізнесу в ОТГ в умовах зростання конкуренції, необхідності швидкого реагування на зміни у зовнішньому оточенні вимагають широкого використання сучасних методів менеджменту: маркетингової концепції управління підприємством, методів стратегічного та інноваційного менеджменту, проектного менеджменту, концепції загального менеджменту якості та інших. Відсутність можливості мати у своєму штаті досвідчених фахівців-економістів через невеликі розміри цих підприємств необхідно компенсувати використанням експертного супроводження бізнесу за допомогою зовнішніх фахівців.

Етап моніторингу та оцінки завершує цикл стратегічного управління, який є безперервним процесом.

Для моніторингу виконання стратегії розвитку підприємства запропоновано поділ показників на три групи: прив'язаних до загальних цілей стратегії, до розроблених стратегічних напрямів та до конкретних планів дій. Показники оцінки повинні висвітлювати результати вжитих заходів. Прискорення темпу змін економічних обставин, у яких ведуть діяльність громади, зумовлює підвищення рівня вимог до цих показників, які мають бути ясними, мати чіткий базовий рівень і бути вбудованими в стратегію з самого початку.

Розглянуті питання реалізації стратегії підприємництва в ОТГ відображають основні риси, властиві цьому процесу. Подальші дослідження практичної діяльності стейкхолдерів у цьому напрямі приведуть до їх уточнення та конкретизації. Але вже зараз очевидна необхідність вивчення дієвості наявних та пошук нових інструментів реалізації дорожньої карти цієї стратегії відповідно до типу ОТГ, дієвості наявних схем управління та фінансування з погляду зростання підприємницького потенціалу в об'єднаних територіальних громадах.

Список використаних джерел:

1. Куликов А.Л., Болкарева Т.В., Самарцев С.Е. и др. Управление реализацией стратегий развития муниципальных образований: материалы проекта. Москва, 2004. 116 с.
2. Журавин Д.П. Формирование механизма реализации муниципальной стратегии. Интернет-портал ВолНЦ-РАН. URL: http://journal.vssc.ac.ru/php/jou/28/art28_05.pfr (дата звернення 14.01.2018).
3. Ускова Т.В. Управление устойчивым развитием региона: монографія. Вологда, 2009. 355 с.
4. Лонтка К. Стратегічне планування. Суми/Люблін. Частина 2 від 5.12.2012. SUMYNEWS. URL: <http://www.sumynews.com> (дата звернення 23.01.2018).
5. Жовнірчик Я.Ф. Формування самодостатніх територіальних громад і стратегія їх економічного саморозвитку / Я.Ф. Жовнірчик // Університетські наукові записки. 2005. 1–2 (13–14). С. 324–331. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА. URL: www.univer.km.ua (дата звернення 1.02.2018).
6. Булавка О.Г., Ставнича Л.А. Місцеві бюджети – основа розвитку сільських територіальних громад. Економіка АПК. 2014. № 7. С. 127–132.
7. Бородіна О.М., Прокопа І.В. Аграрний розвиток і саморозвиток громад: модернізація через взаємну адаптацію (теоретико-методологічний аспект). Економіка України. 2014. № 4(629). С. 55–72.
8. Сорока Р.Ю. Промислова політика та кластеризація економіки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=104> (дата звернення 12.03.2018).
9. Стегней М.І. Інвестиційно-інноваційні доміанти сталого розвитку територіальних одиниць. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 2(02). С. 59–65.
10. Варналій З.С. Регіональна політика України: нові умови, нові вимоги. Стратегічні пріоритети. Науково-аналітичний щоквартальний збірник. 2007. № 1(2). С. 141–149.
11. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
12. Зверяков М.І., Ковальов А.І., Сментина Н.В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.
13. Стратегія розвитку. Липень, 2017 / Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ. REGIONET. URL: <http://regionet.org.ua> (дата звернення 17.02.2018).
14. DIA Дніпропетровське інвестиційне агентство. URL: <http://dia.dp.gov.ua/> (дата звернення 23.04.2018).
15. Продукти та послуги APP. Асоціація агенцій регіонального розвитку України. URL: <http://www.narda.org.ua/?fuseaction=menu.main&id=94> (дата звернення 23.04.2018).
16. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3). Smart Specialisation Platform. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4> (дата звернення 18.01.2018).
17. Бровинская М., Юрасов С., Кацило Д., Некрашук А. Десятка самых привлекательных отраслей украинской экономики для инвестиций. СПЕЦПРОЕКТ LIGA.NET. 2017 р. URL: https://www.Liga.net/projects/ukraine_investmant (дата звернення 16.02.2018).
18. Програма сприяння розвитку малого та середнього підприємництва в Харківській області на 2016–2020 роки. Текст документа № SES-245-7-08/09/2016. База даних нормативних документів. Харківська обласна рада. URL: <http://www.ts.lica.com.ua/?type=1&base=77&menu=373132&id=9702> (дата звернення 3.05.2018).
19. Приватбанк решил существенно увеличить кредитование малого бизнеса. 15.02.2018 г. Бизнес. Новое Время. URL: <https://biz.nv.ua/finance/privatbank-reshil-sushchestvenno-uvlechit-kreditovanie-maloho-biznesa-2451991.html> (дата звернення 4.05.2018).
20. Ощадбанк має намір «зростити» 2 мільйони підприємців. 13.09.2017 р. Ощадбанк. Мій банк. Моя країна. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/4342537/> (дата звернення 4.05.2018).
21. Методика расчета рейтинга инвестиционной эффективности городов. Еврорейтинг. Рейтинговое агентство. URL: <http://euro-rating.com.ua/regiony/metodologiya/> (дата звернення 27.03.2018).

РЕАЛИЗАЦИЯ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНИВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ГРОМАДАХ

Аннотация. Рассмотрены вопросы этапа реализации стратегии развития предпринимательства в новообразованных объединенных территориальных громадах (ОТГ). В статье описываются методы реализации стратегии с переносом внимания в область практических подходов. Статья содержит описание четырех аспектов реализации стратегии: управление, конкретный план действий, финансирование, мониторинг и оценку результатов. Для разработки дорожной карты стратегии предлагается распределение ОТГ с точки зрения их отношения к инновационному процессу на три типа: территории знаний, территории промышленного производства, территории, не имеющие стойких связей с наукой и промышленностью. Для каждого типа ОТГ рекомендованы возможные подходы и инструменты для реализации стратегии развития предпринимательства. Рассмотрены вопросы финансирования предпринимательской деятельности в ОТГ путем участия в европейских, государственных и региональных инвестиционных программах, а также кредитования в банковских и небанковских финансовых учреждениях.

Ключевые слова: объединенная территориальная громада, стратегия развития предпринимательства, реализация стратегии, инновационный процесс, мониторинг и оценивание.

IMPLEMENTATION, MONITORING AND EVALUATION OF THE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT STRATEGY IN THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

Summary. The questions of the stage of realization of the strategy of entrepreneurship development in newly formed united territorial communities (UTC) are considered. The article describes the methods for implementing the strategy with shifting the focus of attention into the area of practical approaches. The article describes four aspects of strategy implementation: management, concrete action plan, financing, monitoring and evaluation of results. To develop a roadmap for the strategy, it is proposed to distribute the UTC in terms of their attitude to the innovation process into three types: knowledge territories, industrial production areas, territories that do not have strong links with science and industry. For each type of UTC, possible approaches and tools for the implementation of the enterprise development strategy are recommended. The issues of financing entrepreneurial activities in the JTG through participation in European, state and regional investment programs, and lending in banking and non-banking financial institutions are considered.

Key words: united territorial community, strategy of entrepreneurship development, strategy implementation, innovation process, monitoring and evaluation.