

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 7, 2021 | 29.07.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.7.72](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.72)

УДК 352:330.3

*Т. Ф. Куценко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-4102-7184*

*І. В. Пінтелєй,*

*магістр публічного управління та адміністрування, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ  
ORCID ID: 0000-0003-2062-0066*

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МУНІЦИПАЛІТЕТУ: СТРАТЕГІЯ, АНАЛІЗ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ М. КАЛУШ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

*T. Kutsenko*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration,  
SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv*

*I. Pintelei*

*Master of public management and administration,  
SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv*

## **MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY: STRATEGY, ANALYSIS AND TOOLS FOR EFFICIENCY EVALUATION (ON THE EXAMPLE OF KALUSH CITY IN IVANO-FRANKIVSK OBLAST)**

*В статті представлено засади та причинно-наслідковий ланцюг змін, що забезпечують соціально-економічний розвиток муніципалітету. На прикладі м. Калуш Івано-Франківської області розглянуто значення стратегії розвитку міста, здійснено аналіз його соціально-економічного розвитку відповідно до розробленого алгоритму, що може бути використаний для будь-якого міста України, що відноситься до групи середніх міст з чисельністю населення від 50 тис. до 100 тис. осіб.*

*Проведений аналіз поточної ситуації з врахуванням потенціалу міста, що представлений в стратегії розвитку міста, дозволив виокремити першочергові пріоритети розвитку міста – розвиток сталої економіки, комфортне проживання населення та раціональне господарювання. Виявлено, що вагомим досягненням в управлінні м. Калуш є те, що місцева влада для оцінювання муніципального управління застосовує інструмент під назвою SWOT-аналіз, який дозволяє зробити висновок, що ключовою конкурентною перевагою міста є потужний розвиток промисловості, зручна логістика, наявність культурно-історичних пам'яток. Дані переваги сприяють створенню потенційних можливостей для подальшого розвитку промислового виробництва та туристичної сфери.*

*В результаті дослідження з'ясовано, що місто Калуш потребує ефективного управління для прискорення темпів соціально-економічного розвитку, тому що всі позитивні зрушення на даний момент відбуваються в основному за рахунок потужного потенціалу, який є обмеженим. Звідси випливає необхідність переходу до більш ефективного та раціонального використання наявного потенціалу.*

*Зважаючи, що оцінити муніципальне управління з точки зору ефективності доволі непросте завдання, оскільки виникає проблема складності точного визначення результату, в статті також запропоновано сучасний набір інструментарію оцінювання ефективності муніципального управління та розглянуті можливості його використання на прикладі м. Калуш.*

*В якості узагальненого висновку щодо розвитку муніципалітетів в Україні зазначено, що покладатися виключно на ефективні дії органів місцевого самоврядування не варто, так як без поєднання зусиль бізнесу та громади, цього буде недостатньо. Тому саме налагоджена взаємодія органів місцевого самоврядування, бізнесу та громади сприятиме формуванню соціально-орієнтованої моделі муніципального управління, яка забезпечить прогресивний розвиток як міста Калуш, так і будь-якого міста в Україні.*

*The article presents the principles and the causal chain of changes that ensure the socio-economic development of the municipality. On the example of Kalush city in Ivano-Frankivsk Oblast, the significance of the city development strategy was examined, an analysis of its social and economic development was made in accordance with the developed algorithm, which can be used for any city of Ukraine that belongs to the group of medium-sized cities with the population of 50 thousand up to 100 thousand people.*

*The performed analysis of the current situation, taking into account the city potential, which is presented in the city development strategy, made it possible to identify the core priorities for the development of the city – growth of sustainable economy, comfortable living of the population and rational management. It has been found that a significant achievement in the management of Kalush city is that local authorities use the tool called SWOT-analysis to assess municipal management, which leads to the conclusion that a key competitive advantage of the city is the strong industrial development, convenient logistics, availability of cultural and historical attractions. These benefits create opportunities for further industrial and tourism development.*

*The study found that the city of Kalush requires effective governance to accelerate economic and social development, because all positive improvements now take place mostly due to powerful potential, which is limited. This leads to the need to move towards a more efficient and rational use of existing potential.*

*Considering that an evaluation of municipal governance in terms of efficiency is a rather difficult task, since it is difficult to determine the exact outcome, therefore, the article also proposes a modern toolkit for measuring the efficiency of municipal governance and examines the possibilities of its usage on the example of Kalush city.*

*As a general conclusion on the development of municipalities in Ukraine, it is pointed out that it is not advised to rely exclusively on effective actions of local governments, as without combining the efforts of business and society, this will not be enough. Therefore, it is namely the proper cooperation of local governments, business and society that will contribute to the formation of a socially-oriented model of municipal administration, which will ensure progressive development of both the city of Kalush and any other city in Ukraine.*

**Ключові слова:** *управління розвитком муніципалітету; стратегія розвитку муніципалітету; алгоритм аналізу соціально-економічного розвитку міста; інструментарій оцінювання ефективності муніципального управління.*

**Keywords:** *management of municipal development; municipality development strategy; algorithm of analysis of socio-economic development of the city; tools for evaluating the effectiveness of municipal management.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Згідно статті 3 Конституції України утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави[1], тому всі дії органів влади повинні, в першу чергу, бути направлені на забезпечення добробуту своїх громадян, а не вирішувати другорядні питання. Продовження реформи децентралізації в Україні сприяє зростанню ролі та значення місцевого самоврядування в системі публічного управління. Виникає потреба у фаховому та ефективному управлінні утвореними громадами, муніципалітетами задля забезпечення їх соціально-економічного розвитку. Це світові тенденції, до яких приєдналася і наша країна. Держава, як система, складається з муніципалітетів, розвиток яких стимулює позитивні зрушення безпосередньо в них та країні загалом, тому дана проблема є вкрай актуальною та потребує ґрунтовних досліджень.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання ефективного управління процесами економічного розвитку муніципальних утворень досліджується широким колом науковців, зокрема Г. В. Атаманчуком, В. Бабаєвим, І. Барсуковим, В. Д. Бакуменком, О. Маряшиною, Ю. П. Шаровим та іншими вітчизняними й іноземними дослідниками. Попри одержані результати необхідно визнати, що більшість науковців торкаються саме окремих аспектів управління розвитком муніципалітетів, що в свою чергу не дозволяє здійснити їх загальну оцінку соціально-економічного розвитку.

Деякі дослідники, зокрема Г. Мекуш, М. Миколайчук, А. Шапар намагалися відшукати індикатори для управління муніципалітетами та постановки цілей соціально-економічного розвитку. Однак, в умовах європейської інтеграції, необхідно акцентувати увагу на побудові соціально-орієнтованої моделі муніципального управління, яка відповідатиме європейським стандартам і дозволить країні вирішити ряд поставлених перед нею завдань.

## **МЕТА СТАТТІ**

Метою даної статті є на прикладі м. Калуш Івано-Франківської області розглянути значення стратегії розвитку міста, здійснити аналіз соціально-економічного розвитку міста, що відноситься до групи середніх міст з чисельністю населення від 50 тис. до 100 тис. осіб, а також запропонувати інструментарій оцінювання ефективності муніципального управління та розглянути можливості його використання.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Трансформація економічного та соціального життя країни вимагає відповідної адаптації місцевого самоврядування до змін. Саме від їх активності та гнучкості залежить соціально-економічний розвиток загалом. Однак не варто ототожнювати поняття «розвиток» та «зростання», оскільки розвиток - це процес якісних та кількісних змін, який супроводжується переходом об'єкта аналізу на вищий рівень, в той час, як зростання може відбиватися лише у збільшенні показників. Тому, окрім аналізу динаміки показників, необхідно приділяти увагу саме наслідкам, до яких призводять дані зміни і яким чином це впливає на жителів, добробут яких є основною ціллю будь-якого управління.

На думку науковця Карого О. «місцевий розвиток є процесом змін, наслідком яких є вищий рівень життя в теперішньому і в майбутньому часі кожної особи муніципалітету» [2]. Погоджуючись з цією думкою, вважаємо, що ключовим індикатором місцевого розвитку є покращення добробуту життя населення, яке досягається завдяки спільним зусиллям бізнесу, місцевої влади та суспільства. Якісні зміни досягаються через економіку, яка є основою будь-яких перетворень. На підтвердження даної тези пропонуємо розглянути наступний причинно-наслідковий ланцюг змін, представлений у вигляді схеми на рис. 1.

Відомо, що саме стратегія розвитку муніципалітету створює підґрунтя для соціально-економічного розвитку. Реформа децентралізації дозволяє місцевій владі, використовуючи делеговані повноваження, самостійно визначати напрямки та інструменти досягнення кінцевих цілей, таким чином самотужки створювати майбутнє з урахуванням поглядів всього суспільства, а стратегія розвитку муніципалітету в першу чергу, базуючись на економічному розвитку, має спиратися на такі тези:

- бізнес – двигун економічного розвитку;
- створення робочих місць викликає зростання доходів населення, а отже сукупного попиту, який стимулює сукупну пропозицію;
- органи місцевого самоврядування та громада створюють сприятливий клімат для ведення бізнесу;
- розвиток інфраструктури стимулює приплив інвестицій;
- якісне надання послуг, відкритість влади сприяють зростанню довіри громади, що позитивно відбивається на загальній ситуації муніципального утворення (якщо не має довіри з боку внутрішніх інвесторів, то про зовнішні інвестиції не може бути й мови);
- ефективне управління муніципальним утворенням досягається завдяки використанню інструмента партнерства між владою, бізнесом та громадою.



**Рисунок 1. Причинно-наслідковий ланцюг змін, що забезпечує соціально-економічний розвиток муніципалітету**

*Джерело: авторська розробка*

Стратегія розвитку міста Калуш прийнята Калуською міською радою терміном до 2028 року і представлена на офіційному сайті міста[3] та є базовим документом, в якому відображено бачення розвитку міста, цілі та інструменти їх досягнення. Стратегія міста Калуш розроблялася відповідно до схваленої ООН в 2015 році Глобальної стратегії сталого розвитку, що свідчить про бажання місцевої влади здійснювати комплексний розвиток.

Відповідно до стратегії розвитку Калуша до 2028 року головною метою є створення сучасного конкурентного інноваційного європейського міста із сприятливим бізнес-середовищем та умовами для розкриття людського потенціалу. Акцент робиться саме на сталому розвитку, що є свідченням проєвропейської орієнтованості[3].

Вагомим досягненням є те, що місцева влада для оцінювання муніципального управління застосовує інструмент під назвою SWOT-аналіз (див. табл. 1), який дозволяє зробити висновок, що ключовою конкурентною перевагою міста є потужний розвиток промисловості, зручна логістика, наявність культурно-історичних пам'яток. Дані переваги сприяють створенню потенційних можливостей для подальшого розвитку промислового виробництва та туристичної сфери. Однак необхідно подбати про транспортну інфраструктуру та покращити роботу ЖКГ. На додаток до цього перед місцевою владою стоїть непросте завдання – зменшення рівня соціальної напруги в громаді та налагодження взаємозв'язків з населенням для зменшення негативного сприйняття ініціатив органу місцевого самоврядування.

Для здійснення аналізу соціально-економічного розвитку міста Калуш пропонується наступний алгоритм, який може бути використаний для будь-якого міста України, що відноситься до групи середніх міст з чисельністю населення від 50 тис. до 100 тис. осіб:

1) аналіз динаміки економічних показників міста, який включає:

- аналіз показників розвитку ключового сектору економіки міста (у випадку економіки міста Калуш такою сферою є промисловість);
- аналіз будівельної діяльності, як фактору, який свідчить про розвиток міста;
- аналіз інвестиційної діяльності, як ключового і визначального чиннику економічного розвитку;
- аналіз розвитку підприємницької діяльності, як однієї із складових сприятливого бізнес-середовища;
- аналіз зовнішньоекономічної діяльності;

2) аналіз муніципальної фінансової політики міста, який свідчить про ефективність чи неефективність управління місцевої влади;

3) аналіз динаміки соціальних показників міста, до якого входять:

- ✓ аналіз показників розвитку галузей охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, туризму, публічно-адміністративної (надання адміністративних послуг);
  - ✓ аналіз демографічної ситуації;
  - ✓ дослідження ринку праці та питання оплати праці;
- 4) аналіз екологічної ситуації.

Окремі результати проведеного аналізу представлені нижче. Насамперед, задля комплексного розуміння тенденції змін розглянемо динаміку економічних показників міста Калуш в 2015-2019 рр.

**Таблиця 1.**  
**SWOT-аналіз реалізації стратегії розвитку міста Калуш**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ потужна промислова база та розвинена хімічної промисловості;</li> <li>✓ вдале економіко-географічне розташування міста;</li> <li>✓ наявність корисних копалин, земельних, трудових ресурсів;</li> <li>✓ наявна виробнича та соціальна інфраструктура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— несприятлива екологічна ситуація (досі залишається негативною візитівкою міста);</li> <li>— неефективність муніципальної влади в сфері зайнятості населення, що викликає зростання рівня безробіття та трудової міграції;</li> <li>— недостатній рівень розвитку виробничої та соціальної інфраструктури (її банальне зношення та моральне старіння);</li> <li>— трудова міграція населення;</li> <li>— енергетична залежність;</li> <li>— недостатній рівень залучення молоді до процесів управління розвитком муніципалітетом</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ наявність потужних промислових підприємств;</li> <li>➤ можливість створення промислових кластерів, індустріальних парків;</li> <li>➤ можливість розвитку індустріального, медичного, оздоровчого туризму;</li> <li>➤ поживлення економічної ситуації в країні;</li> <li>➤ інвестиційно-орієнтована політика держави, яка сприятиме залученню інвесторів до України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ загальна економічна та політична нестабільність в державі;</li> <li>❖ зростання кредитної залежності України від міжнародних організацій (задля одержання чергового траншу, влада держави вимушена виконувати нові вимоги, які зовсім не йдуть на користь держави, а лише втягують країну в кредитну кабалу);</li> <li>❖ фінансово-економічна криза в державі;</li> <li>❖ необґрунтованість та нереалістичність планових показників розвитку, внаслідок некваліфікованості апарату управління держави;</li> <li>❖ залежність комунальних підприємств і установ міста від бюджетного фінансування;</li> <li>❖ зростання соціальної напруги в суспільстві</li> </ul>

*Джерело: складено та скореговано на основі: [3]*

Наявний ресурсний потенціал, історичні передумови зумовили потужний розвиток промисловості міста. Для підтвердження даного твердження варто зазначити, що за показником реалізованої промислової продукції на одну особу місто Калуш впевнено залишається у трійці лідерів протягом періоду 2015-2020 в Івано-Франківській області (2015 рік -1 місце, 2016 рік – 3 місце, 2017-2019 рр. – 2 місце) – див. рис. 2.



**Рисунок 2.** Динаміка обсягу реалізації промислової продукції у відпускних цінах на одну особу

*Джерело: складено та побудовано на основі: [4].*

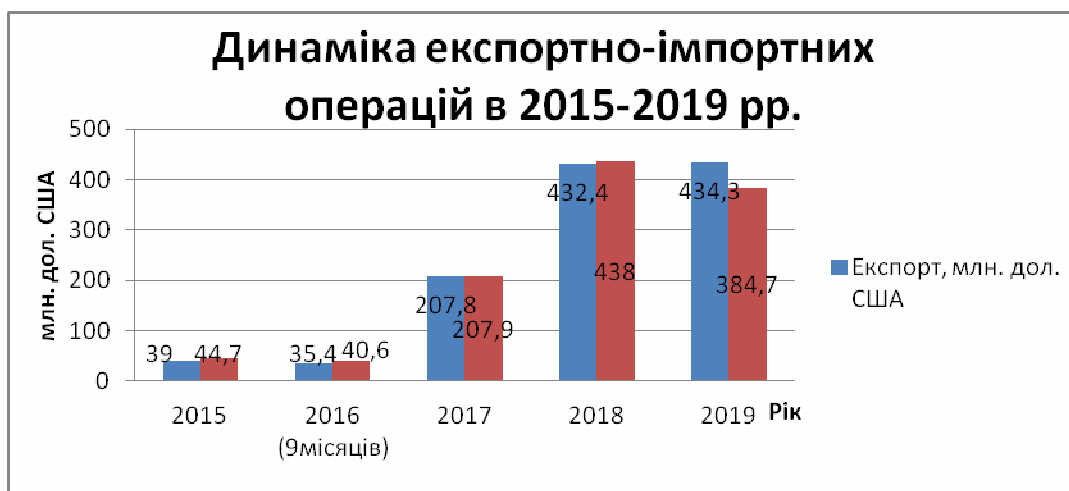
**Таблиця 2.**  
**Динаміка економічних показників розвитку міста Калуш в 2015-2019 рр.**

№	Показник	Рік				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Обсяг реалізації продукції у відпускних цінах, на одну особу, грн	46009,7	44045	141442	284479	265000,7
2	Експорт товарів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, млн. дол. США	39,0	35,4 за 9 місяців	207,8	432,4	434,3
	Приріст експорту, %	-	-9,231	340,2542	108,1489	-0,4315
3	Питома вага міста в загальнообласних обсягах експорту товарів, %	-	9,6	31,2	49,6	47,7
4	Імпорт товарів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності за 9 місяців, млн. дол. США	44,7	40,6	207,9	438	384,7
	Приріст імпорту, %	-	-9,172	283,9901	110,712	-16,1644
5	Питома вага міста в загальнообласних обсягах імпорту товарів, %	-	14,0	32,4	52,4	46,1
6	Прямі іноземні інвестиції, млн. дол. США	240,9	246,0	260,2	253,5	242,0 за 9 місяців
	Приріст ПІІ, %	-	2,12	5,77	-2,57	-4,54
7	Прямі іноземні інвестиції на 1 особу, дол.	3357,9	3634,1	3888,9	3823,3	3637,7
	Приріст ПІІ на 1 особу, %	-	8,23	7,01	-1,69	-4,85
8	Прийняття в експлуатацію житла загальною площею, тис. м <sup>2</sup> за рік	14,7	10,2	16,6	7,686	14,3
9	Кількість суб'єктів підприємництва на 10 тис. осіб:					
	Малих підприємств	74	64	69	71	73
	Фізичних осіб-підприємців	445	463	471	478	481
10	Податкові надходження та збори до місцевого бюджету, млн. грн	181,5061	245,8421	341,9591	434,512	474,7
11	Чисельність наявного населення міста, тис. осіб	67,6	67,3	66,4	66,4	66,1
12	Середньомісячна заробітна плата, грн	3273,0	3934,0	7206	8056	10155
13	Заборгованість з виплати заробітної плати, тис. грн	448,1	568,5	-	770,1	794,9
14	Рівень зареєстрованого безробіття, %	2,45	1,50	0,84	0,76	0,92
15	Природний приріст, ос.	-12	-76	-154	-203	-265
16	Міграційний приріст, ос.	-69	-122	-100	+205	-1

*Джерело: складено та побудовано на основі: [4].*

Зовнішньоекономічна діяльність безпосередньо залежить від загальнодержавної ситуації, яка, на жаль, була і залишається доволі несприятливою та невідгідною для України. Однак підприємства міста не втрачали зовнішньоекономічного курсу, тому в 2016 році, попри збереження негативного сальдо зовнішньої торгівлі, внаслідок втрати вагомого торговельного партнера – РФ, відбувалися процеси переорієнтації експорту на світові ринки (особливо на ринки ЄС). У 2017 році відбулося значне зростання експорту та імпорту у 4,4 (340 % та 283 %) 3,9 разів (причина пов'язана саме із відновленням діяльності ТОВ «Карпатнафтохім»), проте наявне

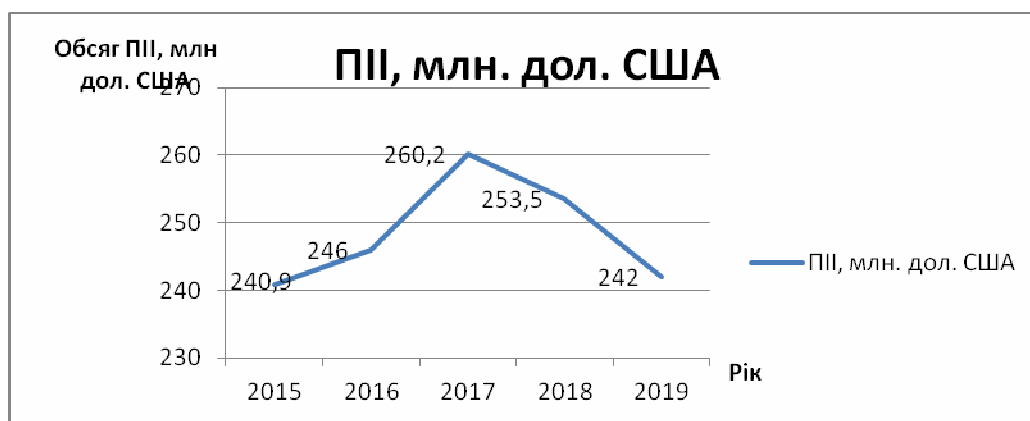
негативне сальдо становило 28,1 тис. дол. США. Однак в загальнообласних обсягах експорту товарів та імпорту, питома вага міста становила уже 31,2 та 32,4 %, тобто третину від показників Івано-Франківської області. Налагодилася співпраця з 64-а країнами світу. Варто зазначити, що за показником експорту товарів на одну особу, який становив 3114,4 дол. США, місто Калуш впевнено вийшло у лідери області (див. рис. 3).



**Рисунок 3. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності**

*Джерело: складено та побудовано на основі: [4]*

2018 рік пришвидшив темпи зростання у зовнішньоекономічній діяльності, в результаті чого питома вага міста в загальнообласних обсягах експорту склала 49,6 %, імпорту 52,4 %, тобто на одне місто Калуш припадала половина всієї експортно-імпортової діяльності Івано-Франківської області, тобто можна стверджувати про лідерство міста в даній галузі. 2019-ий рік став першим роком в аналізованому періоді, коли спостерігалася позитивне сальдо зовнішньої торгівлі, яке становило 49,7 %. І хоча питома вага експорту та імпорту міста в загальнообласних обсягах зменшилися до позначки 47,7 % та 46,1 %, відповідно, підприємства міста продовжували відігравати вагомий роль в економічному житті та зовнішньоекономічній діяльності області. Отже, Калуш в 2019-ому році зберігав пальму першості за даними показниками.



**Рисунок 4. Динаміка прямих іноземних інвестицій в економіку міста Калуш в 2015-2019 рр., млн дол. США**

*Джерело: складено та побудовано на основі: [4]*

У соціально-економічному розвитку міста, регіону, країни ключову роль відіграють інвестиції, вміння привабити та використати їх з найбільшою ефективністю. Розглянемо динаміку прямих іноземних інвестицій в економіку міста Калуша на рис. 4. Станом на початок 2016 року в економіку міста було вкладено прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у розмірі 240,9 млн дол. США. Практично 91 % іноземного капіталу в економіці міста припадає на нерезидентів з Нідерландів та Сербії[5].

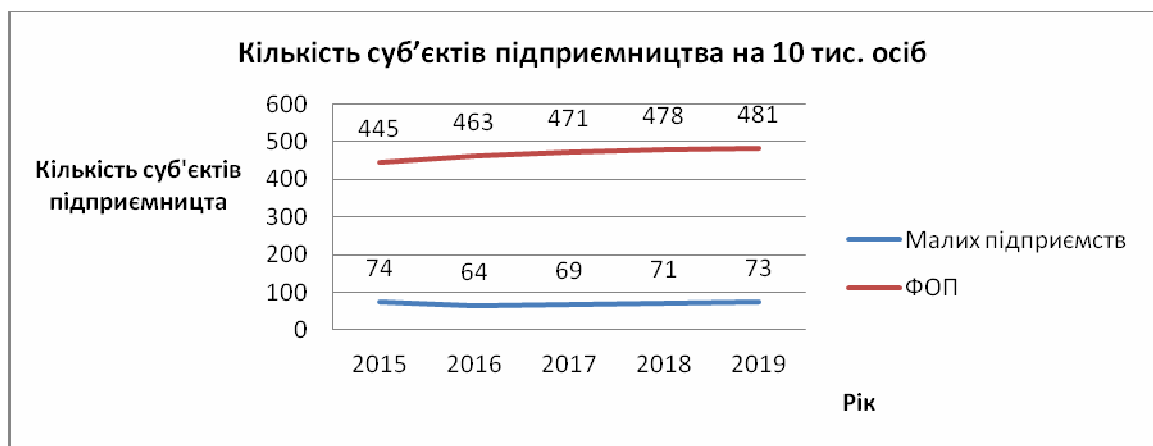
Основним об'єктом інвестування (98,9 %) була переробна промисловість. Варто зазначити здійснені місцеві заходи для приваблення інвесторів, зокрема поповнення бази даних вільних виробничих площ та земельних ділянок придатних для подальшого інвестування, виготовлення довідника (українською та англійською мовами) про економічний, інвестиційний потенціал, промислові підприємства, підготовлено презентацію міста з акцентом на економічний та сировинний потенціал англійською мовою, що дозволило представити її на міжнародному фонді партнерських міст та інше.

2017-ий рік став роком залучення максимальних інвестицій за весь аналізований період, що свідчить про збереження сприятливого інвестиційного клімату. Обсяг залучених ПІІ на кінець року становив 260,2 млн. дол. США, що було на 12,8 % більше, ніж на початок року. Таким чином обсяг ПІІ в економіку міста Калуш в 2017 році становив 28,6 % загальнообласного показника. У 2018 році в рамках рейтингу Regional Doing\_Business-2018 Івано-Франківська область зайняла друге місце щодо привабливості інвестиційного клімату[6]. Місто Калуш завдяки високому рівню прозорості інвестиційної сфери, підтвердження якого можна знайти у рейтингу 100 найбільших міст держави, підготовленому українським представництвом Transparency International в рамках програми Transparent cities, входить у перелік 25 кращих міст України у цьому списку[7]. Попри зменшення обсягів ПІІ на 6,7 млн. дол. США місто залишається лідером Івано-Франківської області за даним показником. Станом на жовтень 2019 року акціонерний капітал (обсяг ПІІ) становив 242 млн. дол. США, або 28,2 % загальнообласного показника, що дозволило зайняти 2 позицію серед міст обласного значення та районів області. Створення спеціалізованого інвестиційного Інтернет-порталу міста <http://investkalush.if.ua> дозволяє потенційним інвесторам отримати необхідну інформацію без додаткових зусиль.

Одним із індикаторів розвитку підприємницької сфери, як однієї із складових економічного розвитку міста, є показник кількості суб'єктів підприємництва на 10 тис. осіб (див. Рис. 5.).

У 2015-му році розподіл підприємств був наступний: 92,3 % – малі підприємства, 7,5 % – середні та 0,2 % – великі підприємства, частка обсягу реалізованої продукції становила 26,5%; 72,3% та 1,2 %, відповідно[8]. У 2016-му році відбулася незначна зміна у відсоткову відношенні на користь зростання частки малих підприємств, яку можна інтерпретувати, як позитивну (в основному відбулося зменшення кількості мікропідприємств), оскільки закриття малих підприємств є не таким болючим для економіки міста, як у випадку закриття великих підприємств, які є місцем роботи для великого числа працівників та сплачують значну частину податків до місцевого бюджету.

У 2017-му році 99,8 % від загальної кількості діючих підприємств міста становили середні та малі підприємства. На середні підприємства в 2017-му році припадало 40,7 % обсягу реалізованої продукції, на малі – 11,6 %. Крім того, середні підприємства були місцем роботи для 56,8 % найманих працівників усіх підприємств, в той час як чисельність робітників на малих підприємствах склала 23,2 %. Попри те, що великі підприємства становили лише 0,2 % від загальної кількості підприємств міста, їхня частка у загальному обсязі реалізованої продукції становила 47,7 % при частці зайнятих (від загальної чисельності зайнятих) 20 %. Тому, значення великих підприємств в економіці міста є вагомим. Враховуючи показник прибутковості, 78,3 % малих підприємств були успішними, тобто отримали прибуток, решта (21,7%) зазнали збитків. Найбільш прибутковими видами економічної діяльності були оптова та роздрібна торгівля, ремонт транспортних засобів, будівництво, інформація та телекомунікації та інші. Фінансовий результат малих підприємств до оподаткування становив 20,7 млн. грн. прибутку, що значно більше аналогічного показника 2016-го року у розмірі 15,1 млн. грн.



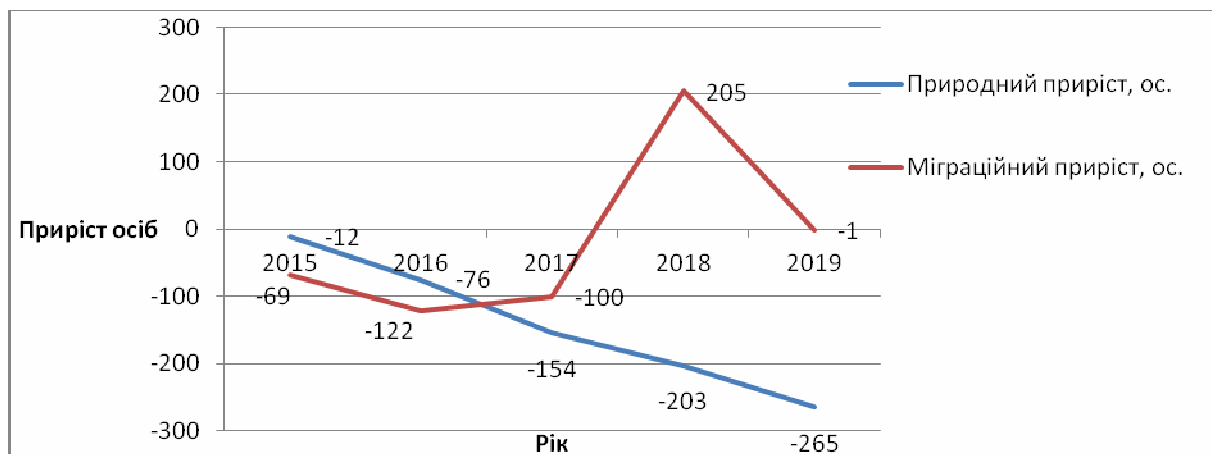
**Рисунок 5. Динаміка показника кількості суб'єктів підприємництва на 10 тис. осіб в період 2015-2019 рр.**

*Джерело: складено та побудовано на основі: [4]*

2018 та 2019 роки стали продовженням позитивної тенденції до зростання кількості суб'єктів підприємництва, як малих підприємств (до рівня 73 одиниць) так і ФОП (481 одиниць).



Слід проаналізувати також соціальні показники, які визначають рівень та якість життя населення муніципалітету. Протягом аналізованого періоду один із ключових показників, а саме показник чисельності наявного населення демонструє негативну тенденцію, за якої щороку відбувається скорочення (окрім 2017-го року, коли відбулося зростання на 100 осіб і така ж чисельність населення була зафіксована в 2018 році (66,4 тис. ос.). Максимальна чисельність населення була зареєстрована в 2015-му році і склала 67,6 тис. осіб. Про те станом на 01.01.2020 чисельність наявного населення міста склала 66,1 тис. ос. (див. рис.6). Отже, протягом 2015-2019 рр. смертність перевищувала народжуваність, тобто спостерігався від'ємний природний приріст. Графік також ілюструє, що майже весь період окрім 2018-го року, коли чисельність прибулих (977 ос.) перевищувала чисельність вибулих (772 ос.) на 205 осіб, характеризується негативним міграційним приростом, що свідчить про несприятливу економічну ситуацію, наслідком якої є трудова міграція населення.



**Рисунок 6. Динаміка природного та міграційного приростів населення міста Калуш в 2015-2019 рр.**

*Джерело: складено та побудовано на основі: [4]*

Варто наголосити на тому, що офіційна статистика не відображає реальної ситуації з міграцією в міста (та й у державі загалом), оскільки в місті наявний брак робітничих професій, так як відносна близькість до країн-сусідів, в яких оплата праці за ідентичну роботу є в рази більшою, ніж в муніципалітеті, сприяє виїзду населення. В цьому прогалина місцевої влади, яка неспроможна втримати робочу силу на місцях.

Динаміка середньомісячної заробітної плати в місті Калуш, й насамперед, проблеми, пов'язані з її виплатою дозволяють зрозуміти чому саме зменшується чисельність населення (див. рис. 7).

Через складну економічну ситуацію, труднощі із збутом продукції тощо виникають проблеми із виплатами заробітної плати, які виливаються у заборгованість перед працівниками. Станом на 01.01.2015 року обсяг заборгованості складав 448,1 тис. грн. Найвагомішу частку в даній заборгованості зберігало економічно-неактивне підприємство ДП «Калійний завод» ВАТ «Оріана» - 413,7 тис. грн. Протягом 2015-2016 рр. обсяг невиплаченої заробітної плати збільшився і станом на початок 2017-го року досягнув позначки 568,5 тис. грн. Як і попередній період основним боржником було економічно-неактивне підприємство ДП «Калійний завод» ВАТ «Оріана» з боргом 495,9 тис. грн. Крім того додатковою проблемою стало банкрутство підприємства ТОВ «Калуський машинобудівний завод» (заборгованість складала 72,6 тис. грн.) [9].



**Рисунок 7. Динаміка середньомісячної зарплати в місті Калуш у 2015-2019 рр.**

*Джерело: складено та побудовано на основі: [4].*

У 2018-му році відбувалося зростання заборгованості з виплати заробітної плати і станом на 01.01.2019-го року вона досягла суми 770,1 тис. грн. Причиною такої заборгованості стала процедура відновлення платоспроможності боржника ДП «Калійний завод» ВАТ «Оріана». У 2019-му році тривала процедура відновлення платоспроможності ДП «Калійний завод» ТОВ «Оріана», сума заборгованості якого

становила 286,8 тис. грн. із загального обсягу заборгованості 794,9 тис. грн. Заборгованість із виплати заробітної плати є вкрай небажаним явищем для економіки міста, області, держави загалом, оскільки громадяни фактично позбавляються права на забезпечення достойних умов життя внаслідок неотримання винагороди за виконуваними ними працю. Дана проблема є одним із факторів стимулювання трудової міграції (фактором-дестимулятором економічного розвитку), тому що задоволення базових потреб є нагальним і не може відстрочуватися у часі.

Рівень безробіття є показником, який відображає економічну ситуацію в країні, в регіоні, муніципалітеті. У випадку стабільного економічного розвитку та сприятливої ситуації рівень безробіття буде зменшуватися і навпаки. У 2015-му році рівень зареєстрованого безробіття у місті Калуш склав 2,45 % (998 осіб перебували на обліку в центрі зайнятості). У 2019-му році рівень безробіття зріс до позначки 0,92 % (дані на 01.01.2020 р.), при чисельності офіційно зареєстрованих безробітних 323 особи[10]. Про те, робити висновки, посилаючись на рівень зареєстрованого безробіття є не зовсім доречним рішенням, оскільки значна частина людей є незареєстрованими, тобто не мають статусу безробітного, оскільки не перебувають на обліку центру зайнятості.

Попри наявні тенденції розвитку, невирішеною залишається екологічна проблема. Поблизу міста розташовано 7 підземних шахт, у яких видобували калійну сіль, що іноді спричиняло просідання шахтних полів під землею. Крім того, прорив Домбровського кар'єру (заповненого розсільною водою) та хвостосховищ № 1, 2 в річку Сівка може призвести до непоправних наслідків. У 2010 році місту присвоєно статус зони надзвичайної екологічної ситуації[11], однак досі ситуація залишається невирішеною. Таким чином, стверджувати про сталий розвиток муніципалітету, на нашу думку, недоречно, оскільки відсутня єдність екологічного, економічного та соціального розвитку. В цьому слід вбачати прогалину місцевої влади, тому, що не вжиття заходів може призвести до масштабної катастрофи. Звісно, органи місцевого самоврядування не можуть вирішити дану проблему власними силами через банальний брак ресурсів. Однак вони повинні загострювати увагу суспільства, держави на даному питанні для поєднання зусиль та спільного вирішення даної проблеми. Тому, що статус зони надзвичайної екологічної ситуації є стримуючим фактором розвитку муніципалітету, який лише відлякує потенційних інвесторів. Це проблема, яка несе потенційну загрозу життю населення, а отже є ключовою і першочерговою.

Оцінити муніципальне управління з точки зору ефективності доволі непросте завдання, оскільки сам термін «ефективність» розглядається, як відношення одержаних результатів до затрачених ресурсів. Проблема оцінювання ефективності управління полягає у складності точного визначення результату, так як обсяг витрат на його одержання важко підрахувати. Інструментарій оцінювання ефективності управління муніципалітетом та можливості його використання в місті Калуш запропоновані в таблиці 3.

**Таблиця 3.**  
**Інструментарій оцінювання ефективності муніципального управління: можливості використання у місті Калуш**

Інструментарій	Ефекти	Особливості	Чи є можливості використання для м. Калуш?
1. Система рейтингової оцінки діяльності органів місцевого самоврядування з врахуванням: ✓ якості адміністративних послуг, ✓ ефективності реалізації поточних програм розвитку ✓ стратегічних документів	✓ дозволяє виявляти потенційні резерви підвищення конкурентоспроможності ✓ сфокусувати управлінські рішення на поліпшення тих параметрів, які мають вищу конкурентну перевагу поряд із вирівнюванням менш конкурентних переваг	✓ дозволяє сформувати рейтинги наявних проблем з урахуванням пріоритетності їх вирішення та сприяє налагодженню діалогу між владою та суспільством, для підвищення ефективності якого варто використовувати мотиваційне регулювання потоків інформації ✓ в основі рейтингового оцінювання перебувають наступні три групи елементів – об'єкт, суб'єкт оцінювання та споживачі рейтингу (безпосередньо приймають рішення); в ролі суб'єкта оцінювання можна розглядати незалежне рейтингове агентство, або уповноважену особу прийняття рішень (в даному випадку суб'єкт оцінювання і споживач рейтингу поєднуються)	можливе використання за наявності належного рівня кваліфікації кадрів

<p>2.Оцінювання муніципальної діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ допомагає підвищити якість самої діяльності</li> <li>✓ посилює відповідальність (перед громадою та внутрішню відповідальність)</li> <li>✓ сприяє прозорості діяльності влади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ оцінювання діяльності розглядається як управління, яке націлене на результат</li> <li>✓ застосування методу звітних карток – моніторингу, що складається з оцінювання та порівняння, який сприяє налагодженню зворотного зв'язку із споживачами наданих послуг для підвищення ефективності самих послуг, дозволяє зробити висновок наскільки добре органи місцевого самоврядування виконують доручені функції</li> </ul>	<p>можливе впровадження за умови визначення чіткої системи критеріїв оцінювання муніципального управління</p>
<p>3.Логічна модель із використанням системного підходу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сприяє визначенню точної логіки діяльності влади муніципалітету</li> <li>✓ визначає цілі та будує взаємозв'язки між фінансовими ресурсами (бюджетом), запланованою діяльністю та результатами, які очікують одержати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ полягає в найефективнішому застосуванні технологій та наявних ресурсів для задоволення потреб громадян найбільш підходящим чином (тобто ефективно управління із застосуванням найефективніших засобів досягнення цілей)</li> </ul>	<p>можливе за наявності кваліфікованих управлінців</p>
<p>4.Бенчмаркінг</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ дозволяє побачити власні переваги та недоліки</li> <li>✓ стає корисним у використанні досвіду та помилок інших при визначенні стратегії розвитку;</li> <li>✓ сприяє усвідомленню необхідності впровадження змін;</li> <li>✓ демонструє план дій, ґрунтуючись на досвіді інших</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ здійснюється порівняння важливих і значущих аспектів життя муніципального утворення з кращим вітчизняним та іноземним досвідом, запозичується успішний досвід</li> <li>✓ визначаються конкурентні переваги території, прогалини та слабкі місця, та відповідно аналізується потенціал, резерви розвитку муніципалітету і системи управління</li> </ul>	<p>на даний момент не використовується муніципальною владою</p>
<p>5.Інструменти контролю муніципального управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сприяє оцінці продуктивності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування</li> <li>✓ надає інформацію, яку можна використати в процесі прийняття управлінських рішень</li> <li>✓ сприяє підвищенню відповідальності влади перед громадою</li> <li>✓ покращує контроль поточного виконання</li> <li>✓ забезпечує оцінку результатів діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стратегічний (спрямований на оцінювання стратегії в процесі розроблення та реалізації)</li> <li>✓ операційний (оцінювання поточного стану виконання із запланованим)</li> <li>✓ контроль управління (оцінюється досягнення визначених цілей та застосовані управлінські підходи)</li> <li>✓ громадський контроль, що передбачає активну участь громадськості в публічному управлінні й забезпечує найкращий контроль за якістю послуг та здійсненням управління загалом</li> </ul>	<p>частково використовується місцевою владою</p>
<p>6.SWOT-аналіз реалізації стратегії розвитку</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ дозволяє виявити ключові переваги муніципалітету, можливе поєднання сильних сторін та можливостей (дане поєднання перебуває під владою муніципалітету),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сприяє здійсненню комплексного аналізу, результатом якого є визначення основних стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку міста</li> </ul>	<p>активно використовується</p>

	слабких сторін із загрозами (влада не впливає на нього, однак повинна адаптуватися і проявити гнучкість в управлінні)		
--	---	--	--

*Джерело: складено та узагальнено на основі джерел: [12], [13], [14], [15]*

### Висновки

Практичні висновки щодо управління соціально-економічним розвитком м. Калуш є наступними: потужний промисловий потенціал міста є обмеженим, однак залишається конкурентною перевагою у боротьбі за інвестиції, тому муніципалітет утримує пальму першості серед міст області; неефективність дій місцевої влади призводить до ряду негативних явищ (зростання безробіття, трудової міграції, рівня соціальної напруги, екологічна небезпека тощо), тому місто потребує ефективного управління для прискорення темпів соціально-економічного розвитку, переходу до більш ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

В якості пропозицій, які можуть стати драйверами та сприятимуть формуванню соціально-орієнтованої моделі муніципального управління як для міста Калуш, так і для будь-якого міста з групи середніх міст з чисельністю населення від 50 тис. до 100 тис. осіб. в Україні, слід виокремити: вирішення ключових проблем муніципалітету (екологічної, демографічної, соціальної, викликаних несприятливою ситуацією на ринку праці тощо); створення сприятливого бізнес-середовища з орієнтацією на залучення інвестицій та підтримку вітчизняних, місцевих підприємств; налагодження взаємодії органів місцевого управління, бізнесу, влади у процесі муніципального управління та у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку, використання сучасних інструментів муніципального управління та оцінювання його ефективності; сприяння детінізації місцевої економіки та розвитку сфери послуг.

### Література.

1. Конституція України. Стаття 3: за станом на 28 червня 1996 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?lang=uk>
2. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста. Л.: ЗУРЦ. 2007. 317 с.
3. Офіційний сайт Калуської міської ради. Стратегія розвитку міста Калуш до 2028-го року. URL: [http://kalushcity.if.ua/page/category/S\\_R\\_M/2018/10/30/18136/view](http://kalushcity.if.ua/page/category/S_R_M/2018/10/30/18136/view)
4. Офіційний сайт Калуської міської ради. Соціально-економічний розвиток міста. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку міста Калуша за 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 роки. URL: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis)
5. Офіційний сайт Калуської міської ради. Соціально-економічний розвиток міста. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку міста Калуша за 2016 р. URL: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis)
6. Регіональний Doing Business. URL: <http://rdb.brdo.com.ua/>
7. Офіційний сайт Калуської міської ради. Соціально-економічний розвиток міста. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку міста Калуша за 2018 р. URL: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis)
8. Офіційний сайт Калуської міської ради. Соціально-економічний розвиток міста. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку міста Калуша за 2015 р. URL: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis/P36](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis/P36)
9. Офіційний сайт Калуської міської ради. Соціально-економічний розвиток міста. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку міста Калуша за 2017 р. URL: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis)
10. Офіційний сайт Калуської міської ради. Соціально-економічний розвиток міста. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку міста Калуша за 2019 р. URL: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis)
11. Галицький кореспондент. Газета. URL: <https://gk-press.if.ua/katastrofa-yaku-ne-pomityly/>
12. Попроцький О. П. Рейтингове оцінювання соціально-політичних настроїв громадян у стратегічному управлінні. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2014. Вип. 1. С. 163-171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2014\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_1_23)
13. Миронова Л. Г. Класифікація рейтингових моделей та їх застосування в прийнятті управлінських рішень. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=583>
14. Сухінін Д. Досвід Канади з поєднання підходів до оцінювання, моніторингу та контролю в управлінні якістю муніципальних послуг. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 4. С. 221-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_4_27)
15. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ. 2010. 820 с. С. 62. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf)

## References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “The Constitution of Ukraine”, Article 3, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?lang=uk> (Accessed 09 June 2021).
2. Karyi, O. (2007), *Stratehichne planuvannia rozvytku mista* [Strategic planning of city development], ZURTs, Lviv, Ukraine, P. 317.
3. Official site of Kalush City Council, “Kalush city development strategy until 2028”, available at: [http://kalushcity.if.ua/page/category/S\\_R\\_M/2018/10/30/18136/view](http://kalushcity.if.ua/page/category/S_R_M/2018/10/30/18136/view) (Accessed 09 June 2021).
4. Official site of Kalush City Council, “Socio-economic development of the city. Report on the implementation of the program of socio-economic development of the city of Kalush for 2015, 2016, 2017, 2018, 2019”, available at: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis) (Accessed 09 June 2021).
5. Official site of Kalush City Council, “Socio-economic development of the city. Report on the implementation of the program of socio-economic development of the city of Kalush for 2016”, available at: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis) (Accessed 09 June 2021).
6. Regional Doing Business, available at: <http://rdb.brdo.com.ua/>
7. Official site of Kalush City Council, “Socio-economic development of the city. Report on the implementation of the program of socio-economic development of the city of Kalush for 2018”, available at: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis) (Accessed 09 June 2021).
8. Official site of Kalush City, “Socio-economic development of the city. Report on the implementation of the program of socio-economic development of the city of Kalush for 2015”, available at: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis/P36](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis/P36) (Accessed 09 June 2021).
9. Official site of Kalush City, “Socio-economic development of the city. Report on the implementation of the program of socio-economic development of the city of Kalush for 2017”, available at: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis) (Accessed 09 June 2021).
10. Official site of Kalush City Council, “Socio-economic development of the city. Report on the implementation of the program of socio-economic development of the city of Kalush for 2019”, available at: [http://kalushcity.if.ua/page/category/soz\\_roz\\_mis](http://kalushcity.if.ua/page/category/soz_roz_mis) (Accessed 09 June 2021).
11. Galician correspondent. Newspaper (2017), “Disaster that was not noticed”, available at: <https://gk-press.if.ua/katastrofa-yaku-ne-pomityly/> (Accessed 09 June 2021).
12. Poprotskyi, O. P. (2014), “Rating assessment of socio-political attitudes of citizens in strategic management”, *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya: Upravlinnia*, vol. 1, pp. 163-171, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2014\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_1_23)
13. Myronova, L. H. (2011), “Classification ratings models and their application in management decisions”, *Efektivna ekonomika*, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=583> (Accessed 09 June 2021).
14. Sukhinin, D. (2013), “Canadian experience in combining approaches to evaluation, monitoring and control in municipal service quality management”, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 4, pp. 221-231. available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_4_27) (Accessed 09 June 2021).
15. Surmin, Yu. P. Bakumenko, V. D. Mykhnenko, A. M. and others (2010), *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 820, p. 62, available at: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf) (Accessed 09 June 2021).

Стаття надійшла до редакції 29.06.2021 р.