

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Кардашов Іван Сергійович

УДК 338.48:658:621

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Стратегія зовнішньоекономічного розвитку міста в умовах глобальних викликів

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів  
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Кардашов І.С.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Зінчук Тетяна Олексіївна  
д.е.н., професор

## АНОТАЦІЯ

**Кардашов І.С.** Стратегія зовнішньоекономічного розвитку міста в умовах глобальних викликів. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Кваліфікаційна робота розглядає важливий аспект стратегічного розвитку міста в умовах глобальних викликів, зосереджуючись на стратегії зовнішньоекономічного розвитку. В роботі досліджено сучасні глобальні тенденції та виклики, що впливають на міста, і розглянуто важливі аспекти зовнішньоекономічної діяльності, які можуть стати ключовими для сталого розвитку міст.

Основні аспекти дослідження включають вивчення взаємозв'язків між глобальними тенденціями, такими як зміни клімату, економічна нестабільність та технологічні інновації, та можливостями міст у сфері зовнішньої торгівлі, інвестицій та міжнародного співробітництва. Робота враховує важливість розробки ефективних стратегій зовнішньоекономічного розвитку для підтримки міського росту та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

**Ключові слова:** стратегія, зовнішньоекономічний розвиток, місто, глобальні виклики.

## ANNOTATION

**Kardashov I.S.** The strategy of foreign economic development of the city in the conditions of global challenges. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

This qualification paper explores a crucial aspect of the strategic development of a city in the face of global challenges, focusing on the strategy of foreign economic development. The research examines current global trends and challenges affecting cities and discusses vital aspects of foreign economic activity that may be key to sustainable urban development.

Key aspects of the study include investigating the interconnections between global trends such as climate change, economic instability, and technological innovations, and the opportunities for cities in terms of foreign trade, investments, and international cooperation. The paper underscores the importance of developing effective strategies for foreign economic development to support urban growth and enhance competitiveness on the international stage.

**Keywords:** strategy, foreign economic development, city, global challenges.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ.....	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЖИТОМИРА.....	12
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	21
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ .....	34

## ВСТУП

**Актуальність теми** очевидна у зв'язку зі зростаючим впливом глобалізації, технологічних зрушень та змін у світових економічних та політичних умовах. Міста, як центри економічної та соціокультурної діяльності, стають ключовими гравцями в тому числі й на міжнародній арені.

Процес глобалізації робить міста ключовими центрами для міжнародного бізнесу та культурного обміну. Розуміння того, як міста стратегічно взаємодіють у зовнішньоекономічній сфері, є важливим для використання переваг глобалізації. У контексті глобальних викликів, таких як пандемія, зміни клімату, економічні труднощі та інші, розробка ефективної стратегії зовнішньоекономічного розвитку стає надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку міст та підтримки їх економічного, соціального та культурного процвітання.

Дослідження цієї теми може допомогти розробити практичні рекомендації для міст, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності, розвиток міжнародних партнерств, вирішення проблем та використання можливостей глобальної арени.

Такий підхід до теми дозволяє розглядати міста як активних учасників світового економічного простору, сприяючи їхньому сталому розвитку та впливовій ролі в глобальному співтоваристві.

Проблеми формування стратегій підприємств відображені в працях визначних вчених, таких як І. Ансофф, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Кузьмін, Г. Мінцберг, О. Мороз, А. Наливайко, А. Сливоцький, А. Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Й. Петрович, М. Портер та інші.

Питаннями розвитку зовнішньоекономічної діяльності та особливостей стратегічного управління в цій сфері займалися вітчизняні вчені, зокрема Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, В. Новицький, І. Школа.

**Об'єктом дослідження** є зовнішньоекономічна діяльність міста.

**Предмет** – механізм стратегічного управління зовнішньоекономічним

розвитком міста.

**Метою** кваліфікаційної роботи є формування стратегії зовнішньоекономічного розвитку міста Житомир та обґрунтування основних її напрямів.

Для досягнення мети дослідження вирішені наступні **завдання**:

- визначити ключові фактори та чинники, що впливають на зовнішньоекономічний розвиток міста;
- проаналізувати сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності міста та існуючі тенденції в глобальному економічному середовищі;
- розглянути стратегії зовнішньоекономічного розвитку, які успішно використовуються в інших містах або країнах, та визначити їх застосовність для м. Житомира;
- розробити конкретні пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення стратегії зовнішньоекономічного розвитку міста в умовах глобальних викликів.

**Практичне значення** полягає в тому, що робота надає можливість розробити конкретні стратегії зовнішньоекономічного розвитку міста, що сприятиме його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності, а імплементація рекомендацій дозволить містам підвищити власну конкурентоспроможність в міжнародному аспекті.

**Методи дослідження** використані у кваліфікаційній роботі включають: аналіз літературних джерел, емпіричні дослідження, системний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, статистичний, узагальнення та інші.

**Інформаційну базу** склали законодавчі та нормативні акти, наукові статті, публікації, монографічна література, статистичні дані, внутрішня звітність адміністративних одиниць.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Викладена на 33 сторінці, включає 4 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 36 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку, міста стають ключовими центрами економічного, соціокультурного та політичного життя. Інтенсивний приріст населення, збільшення економічного потенціалу та зростання комплексності викликів, з якими стикаються міські урбанізовані території, вимагають від міських управлінь впровадження стратегічних підходів до управління розвитком.

Розглядаючи основні поняття та принципи стратегічного управління містами доцільно виділити декілька головних напрямів.

1. *Стратегічне управління.* Один із сучасних підходів до управління, що базується на плануванні та визначенні мети діяльності з урахуванням поточних та майбутніх викликів. У контексті міст стратегічне управління визначається як системний підхід до формування та реалізації довгострокових цілей для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя мешканців.

Стратегічне управління містом – це систематичний і довгостроковий процес формування та реалізації стратегії, спрямованої на досягнення поставлених цілей і завдань міського розвитку. Цей процес передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення переваг і недоліків, а також розробку конкретних заходів для покращення якості життя мешканців та розвитку інфраструктури.

Основні етапи стратегічного управління містом включають:

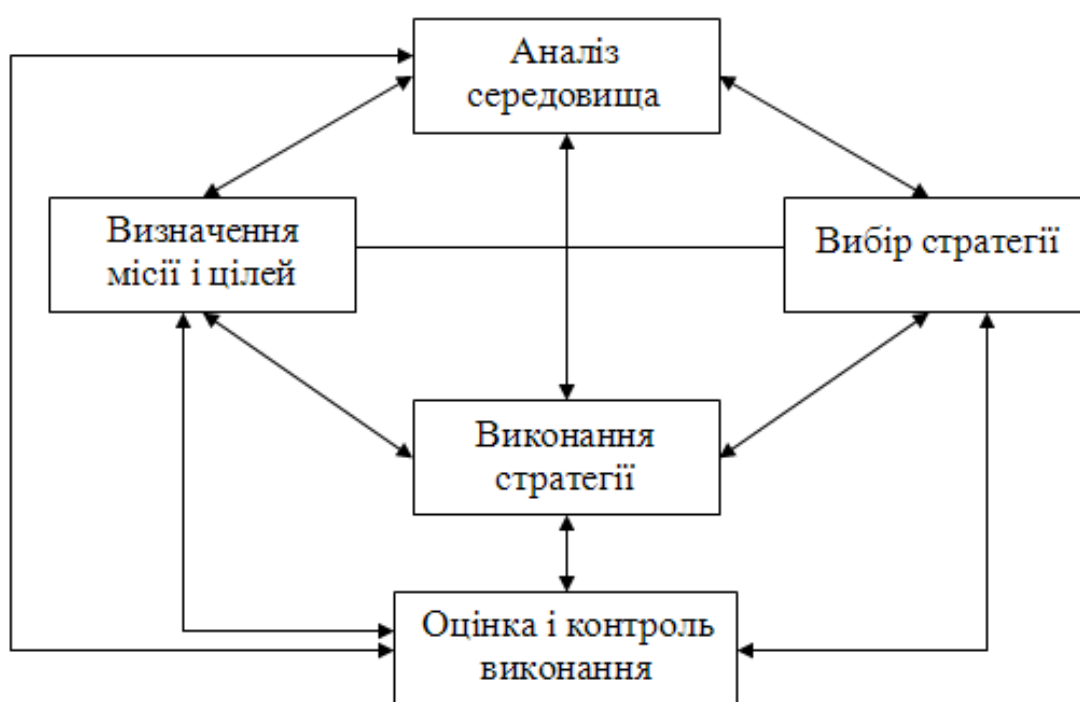
1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:
  - внутрішній аналіз включає оцінку ресурсів, фінансового стану, інфраструктури, а також соціальних та економічних показників міста.
  - зовнішній аналіз передбачає оцінку економічних та політичних тенденцій, змін у законодавстві, а також конкуренції та можливостей для співпраці.
2. Визначення стратегічних цілей – формулювання чітких, вимірюваних,

досяжних, реалістичних та часових цілей для покращення різних сфер міського життя.

3. Розробка стратегічних альтернатив – вивчення різних варіантів стратегій, їхніх можливих наслідків та вибір оптимального варіанту.

4. Реалізація стратегії включає впровадження конкретних програм, проектів та заходів для досягнення стратегічних цілей.

5. Моніторинг та коригування – постійний контроль за реалізацією стратегії, аналіз отриманих результатів та коригування стратегії в разі необхідності.



**Рис. 1.1. Логіка процесу стратегічного управління містом**

Застосування стратегічного управління дозволяє містам ефективно відповідати на виклики глобального розвитку та покращувати якість життя своїх мешканців.

2. *Міський розвиток.* Розгляд аспектів фізичного, економічного, соціального та екологічного зростання території міста. Стратегічне управління містами спрямоване на оптимізацію цих процесів для забезпечення балансу між економічним розвитком та покращенням якості життя.

Система міського розвитку – це комплексний підхід до організації і управління міським середовищем, який враховує різні аспекти міського життя та спрямований на стале покращення економічного, соціального, екологічного та культурного розвитку міста. Система міського розвитку може включати в себе такі ключові елементи:

- стратегічне планування – розробка стратегій розвитку міста, визначення пріоритетів та завдань для забезпечення сталого розвитку;
- інфраструктура – розвиток та підтримка міської інфраструктури;
- інтелектуальний розвиток – залучення висококваліфікованих кадрів, розвиток інноваційних індустрій, сприяння освітнім і дослідницьким ініціативам;
- безпека та правопорядок – забезпечення безпеки громадян, боротьба з протиправною діяльністю, зміцнення правового захисту мешканців міста;
- інтернаціоналізація – розширення міжнародних зв'язків та співпраця з іншими містами для обміну досвідом та реалізації спільних проектів;
- ефективне управління ресурсами охоплює оптимізацію використання фінансових, технічних та інших ресурсів міста з метою забезпечення ефективного управління;
- управління ризиками та надзвичайними ситуаціями – розробка планів та заходів з управління ризиками, які можуть виникнути внаслідок природних лих або інших надзвичайних ситуацій;
- розвиток цифрового середовища включає впровадження інформаційних технологій та цифрових інновацій для поліпшення якості життя, комунікації та доступу до інформації;
- сталість та екологічна збалансованість передбачає реалізацію заходів для забезпечення сталого споживання ресурсів та управління відходами, збереження зелених зон та природних резерватів.

Ці аспекти взаємодіють і співпрацюють, формуючи цілісну стратегічну модель управління містом, спрямовану на забезпечення сталого, ефективного та інклюзивного розвитку для всіх мешканців.



3. *Учасники стратегічного управління містами.* Зокрема, розгляд ролі міських влад, громадянського суспільства, бізнес-структур та міжнародних партнерів у формуванні та реалізації стратегічних цілей міст.

Стратегічне управління містами включає участь різних груп і стейкхолдерів, оскільки враховує широкий спектр інтересів та потреб різних суб'єктів. Основні учасники стратегічного управління містами включають міські органи влади (адміністрація та рада), бізнес-спільноту (підприємства та підприємці, торговельні палати та об'єднання бізнесу, громадські організації та активісти, академічна та наукова громада (університети та дослідницькі інститути), міжнародні організації та партнери, а також головними діючими особами виступають мешканці міста.

Врахування думок та поглядів всіх цих учасників важливо для створення ефективної та прийнятної для всіх стратегії розвитку міста.

4. *Принципи стратегічного управління містами.* До них відносяться цілісність стратегічних рішень, урахування інтересів різних груп населення, сталість та гнучкість стратегій, залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Стратегічне управління містами базується на ряді принципів, які спрямовані на забезпечення ефективності, сталого розвитку та задоволення потреб мешканців. До них відносять:

1. Системний підхід.
2. Участь громади.
3. Сталість та довгостроковість.
4. Гнучкість та адаптивність.
5. Інтегрованість.
6. Інновації та технологічний розвиток.
7. Ефективність та результативність.

Ці принципи сприяють створенню гнучких та ефективних стратегій управління містами, спрямованих на стале поліпшення якості міського середовища та задоволення потреб мешканців.



**Рис. 1.2. Ключові системи міста та їх взаємозв'язки**

Міські системи є складними та взаємопов'язаними елементами, що формують життя та інфраструктуру міст (рис. 1.2).

Міські системи взаємодіють та взаємозалежні, створюючи єдиний організм міста. Транспортна система визначає доступність та мобільність, житлова та комунальна інфраструктура створює комфортне житло, а екологічна система забезпечує чисте довкілля.

Система освіти формує інтелектуальний капітал, а міська економіка створює економічну базу міста. Система безпеки та правопорядку гарантує громадську безпеку, а соціокультурна система визначає характер та якість життя в місті. Взаємодія цих систем формує інтегровану структуру міста, яка визначає його розвиток та добробут мешканців.

Характеризуючи глобальні умови функціонування сучасних міст доцільно розглянути також основні виклики міського розвитку.

- Глобалізація. Вплив світових економічних, соціокультурних та

екологічних тенденцій на міське середовище та можливості розвитку міст. Глобалізація впливає на міста, вносячи суттєві зміни у їхню економічну, соціокультурну та політичну сфери. Економічний вплив глобалізації виявляється у зростанні міжнародної торгівлі, залученні іноземних інвестицій, розвитку технологій та формуванні глобальних економічних мереж. Політичний вплив глобалізації виявляється у посиленні ролі міст у глобальних політичних процесах, розширенні міжнародного співробітництва між містами та залученні їх до рішення глобальних проблем, таких як зміна клімату чи міграційні питання.

- Сталість розвитку. Вирішення проблем сталого розвитку, зокрема забезпечення балансу між економічною динамікою та збереженням природних ресурсів. Сталість розвитку є ключовою характеристикою сучасних міст, яка визначає їхню здатність до утримання стабільного та високоякісного економічного, соціокультурного та екологічного розвитку протягом тривалого періоду. Ця сталість базується на комплексному підході до управління містом та врахуванні різноманітних аспектів його функціонування. Ключовими чинниками є інноваційність у всіх сферах, участь громадськості у прийнятті рішень, створення сталого інфраструктурного середовища, а також стратегічне планування розвитку на довгостроковий період.

- Соціальна інтеграція. Створення сприятливого середовища для різних соціальних груп та забезпечення їхньої активної участі у житті міста. Цей аспект стратегічного управління містом передбачає розробку та реалізацію політик, спрямованих на врахування потреб та інтересів різних груп населення. Ключові елементи включають підтримку соціальної справедливості, формування відкритих механізмів участі громадян у прийнятті рішень, розвиток соціальної інфраструктури та програми соціокультурної інтеграції.

Отже, теоретичні аспекти стратегічного управління містами в сучасних умовах визначають ключові принципи, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку та підвищення якості міського життя. Зрозуміння цих аспектів дозволяє враховувати специфіку міського середовища та розробляти ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей міського розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЖИТОМИРА

Житомир, одне з найдавніших міст України, має довгу історію самоврядування, яка сягає часів Середньовіччя. Упродовж цього часу Житомир виступав адміністративним центром свого регіону.

В масштабі району особливо значущими є взаємодія Житомира з Новогуївинською селищною радою, що включає два селища міського типу: Гуйву та Озерне, а також з прилеглими сільськими радами, серед яких восьмі – Кам'янська, Оліївська, Глибочицька, Левківська, Станишівська, Зарічанська, Тетерівська та Іванівська – безпосередньо межують з містом, впливаючи суттєво на економічний, соціально-політичний, екологічний, інженерно-інфраструктурний розвиток та культурну ідентичність даного регіону.

У їхній спільній зоні розташовані важливі об'єкти, такі як водозабір, природно-заповідні території, кладовища, колективні сади, місця відпочинку, інженерні комунікації та споруди, наприклад, магістральний газопровід, гідротехнічні споруди, транспортні магістралі тощо [3]. Таким чином, слід звернути увагу на потенціал розвитку "Великого Житомира" як частини самого міста, а також зазначених прилеглих населених пунктів приміської зони.

Житомир – вагомий транспортний вузол України, особливістю якого є його безпосередня близькість до міста Києва. Відстань до столиці по залізниці становить 165 км, автомобільними шляхами – 131 км (приблизно 1 година 35 хвилин їзди). Розташований на історичному маршруті з Києва на захід – Брест-Литовськ, який тепер є частиною дороги європейського значення Київ-Варшава. Крім того, через місто пролягає дорога Мінськ-Ізмаїл.

Сучасна демографічна обстановка у місті Житомир не є благоприємною, оскільки характеризується низьким рівнем народжуваності та досить високим рівнем смертності. Протягом останніх десяти років відзначається зменшення загальної чисельності населення міста, що є типовим для всієї України.

Згідно із звітами Державної служби статистики, населення міста Житомир у 2014 році становило 270 922 осіб, у 2015 році зменшилося до 269 942, а станом на 1 січня 2016 року склало 267 610 осіб.

Для забезпечення комфортного проживання мешканців у центральній частині міста спостерігаються наступні проблемні аспекти: 1) високий рівень шуму, викликаний переважно транспортом, голосною музикою та шумом відвідувачів кафе та магазинів, які знаходяться на перших поверхах багатоквартирних будинків або поруч із ними. Це особливо помітно в житлових будинках, розташованих у районі студентських гуртожитків (на вулицях І. Франка та Велика Бердичівська); 2) інтенсивний рух автотранспорту на центральних вулицях, що призводить до високого рівня забруднення повітря; 3) проблеми з паркуванням автомобілів на прибудинкових територіях, коли вони займають всі доступні простори, іноді навіть дитячі майданчики.

У 2022 році в Житомирській області було зареєстровано 6 600 підприємств. Згідно із звітом головного управління статистики, в 2021 р. у Житомирській громаді діяло 2955 підприємств, з яких 3 є великими, 136 – середніми, а 2816 – малими (із них 2376 – мікропідприємства). Також у громаді зареєстровано 18404 фізичних осіб-підприємців, при цьому 16078 з них є активними платниками податків (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### **Динаміка кількості підприємств у Житомирській МТГ**

Групи підприємств	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Великі підприємства	3	3	3	100,00
Середні підприємства	126	130	136	107,94
Малі підприємства	2560	2780	2816	110,00
ФОП	28471	18090	18404	64,64

На підприємствах Житомирської територіальної громади працює 50 тисяч осіб, що становить 71% працюючого населення на великих та середніх підприємствах, і 29% – на малих та мікропідприємствах.

## Динаміка показників економічної діяльності м. Житомира

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Кількість суб'єктів господарювання, од	16170	16888	17149	106,05
у тому числі				
підприємства	2686	2910	2952	109,89
фізичні особи-підприємці	28471	18090	18404	105,29
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	69225	72216	75082	108,46
у тому числі				
підприємства	44328	46907	50938	114,91
фізичні особи-підприємці	24897	25309	24144	96,98
Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	55343	57297	60465	109,26
у тому числі				
підприємства	43927	45981	50515	115,00
фізичні особи-підприємці	11416	11316	9950	87,16
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн	46724869,1	48189002,0	53396096,6	114,28
у тому числі				
підприємства	39366799,9	39660412,8	44159120,9	112,17
фізичні особи-підприємці	7358069,2	8528589,2	9236975,7	125,54
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	506127,6	1649935,5	433140,6	85,58
Підприємства, які одержали прибуток				
фінансовий результат, тис.грн	1524973,5	2500886,5	2047209,7	134,25
питома вага до загальної кількості підприємств, відсотків	74,5	74,0	70,8	-3,7 п.
Підприємства, які одержали збиток				
фінансовий результат, тис.грн	1018845,9	850951,0	1614069,1	158,42
питома вага до загальної кількості підприємств, відсотків	25,5	26,0	29,2	+3,7 п.

У першому півріччі 2021 року експорт товарів з громади склав 80,3 млн доларів США, а послуг – 19,7 млн. доларів США. Найбільше товарів експортувалося до Польщі, Італії, Німеччини та Білорусі, а найбільшими отримувачами послуг були Німеччина, Ізраїль, Нідерланди та Італія. Загалом, зовнішньою торгівлею здійснювалося з 89 країнами-партнерами. У зв'язку з

бойовими діями та обмеженим логістичним потенціалом, експорт товарів зменшився, але експорт послуг має менший вплив. Обсяг імпорту товарів склав 94,8 млн доларів США, а імпорт послуг – 2,2 млн доларів США (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Обсяги експортно-імпортних операцій підприємств м. Житомира за основними галузями, млн. дол. США**

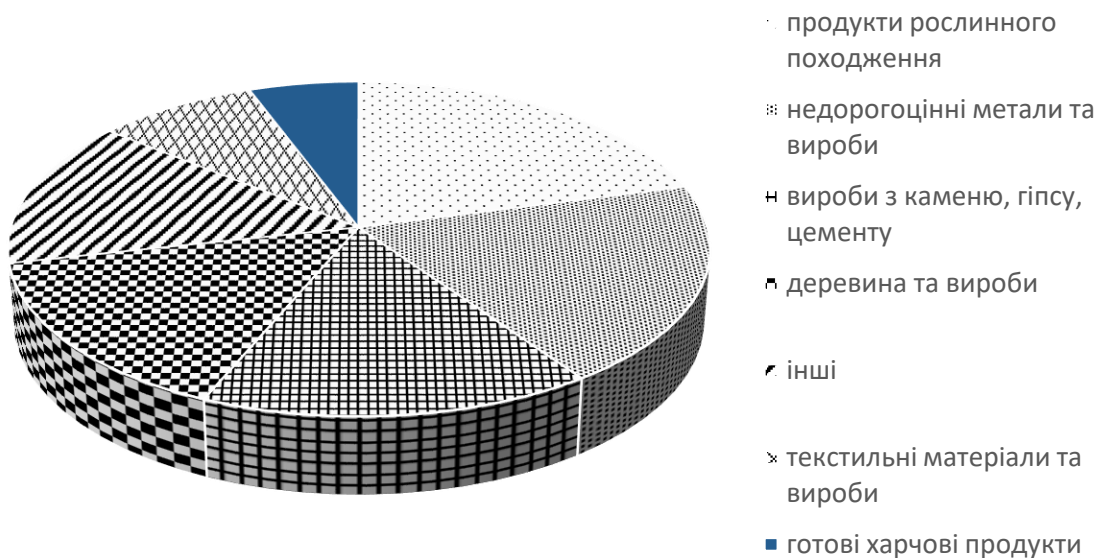
Головні реципієнти послуг з бізнесу Житомира були Німеччина, Ізраїль, Італія та Нідерланди. Найбільші обсяги послуг отримано від Австрії, Німеччини, Литви та ОАЕ. Бойові дії мали незначний вплив на імпорт послуг, але імпорт товарів, зокрема засобів виробництва та сировини, зменшився через часткову заборону імпорту протягом перших 5 місяців від початку конфлікту.

<b>Товари</b>		
Експорт	82 країни	157,4 млн. дол. США
Імпорт	84 країни	186,6 млн. дол. США
<b>Послуги</b>		
Експорт	56 країн	26,9 млн. дол. США
Імпорт	39 країн	5,8 млн. дол. США

**Рис. 2.1. Показники зовнішньоекономічної діяльності господарюючих суб'єктів м. Житомира на 2022 р.**

Економічно та в контексті забезпечення належної оборонної готовності Житомирської області, ключовим партнером виступає Республіка Польща. Житомирська обласна рада, у співпраці з Житомирською військовою адміністрацією, провела численні раунди переговорів щодо взаємодії між

Житомирщиною та Польщею. Польща є одним з найзначущих зовнішньоекономічних партнерів області. Міжнародно Республіка Польща, серед усіх країн Європейського Союзу, найбільш енергійно виступає за необхідність збільшення тиску міжнародного співтовариства на Росію для припинення конфлікту та відновлення територіальної цілісності України відповідно до міжнародно визнаних кордонів. При цьому Польща активно використовує свій вплив на міжнародній арені для підтримки України.



**Рис. 2.2. Товарна структура експорту господарюючих суб'єктів м. Житомира, станом на 2022 р.**

Житомирська громада визнає розвиток кластерів основним інструментом для досягнення економічного прориву, як визначено в Концепції інтегрованого розвитку "Житомир 2030". У цьому стратегічному документі передбачено створення кластерів у сферах ІТ, легкої промисловості (виробництво панчішно-шкарпеткової та взуттєвої продукції) і харчової промисловості (виробництво органічної продукції). Однак ідея кластеризації не була врахована в "Плані місцевого економічного розвитку" Житомирської територіальної громади на 2021-2022 роки та в "Плані розвитку МСБ" на 2022-2026 роки. Інші політики в цих програмних документах включають елементи розвитку кластерів, але вони



не мають системності та чіткої пріоритетності для формування ефективних кластерів.

Розвиток ІТ-кластера та кластерів у галузях харчової та легкої промисловості також передбачений у державному "Плані відновлення економіки України". Це надасть Житомиру можливість залучити державні ресурси для розвитку цих кластерів у громаді. Зокрема [15]:

- розвитку ІТ-кластера буде сприяти реалізація проєктів в рамках програми "Розвиток секторів економіки з доданою вартістю", таких як програми підготовки ІТ-фахівців "ITnation", грантова підтримка від Фонду розвитку інновацій, оборонний акселератор, та венчурний фонд DICS capital.

- розвитку харчопрому буде сприяти реалізація проєктів в рамках програми "Розвиток секторів економіки з доданою вартістю", таких як м'ясо-молочна незалежність, стимулювання агропереробки, та плодоовочева Україна.

Проєкти у межах програми "Поліпшення бізнес-середовища" сприятимуть загальному економічному зростанню громади та розвитку трьох кластерів. Серед таких проєктів визначено фінансування індустріальних парків, кредити "5–7–9" для підприємців, розширення пропускної здатності залізниць, програми перекваліфікації та фінансування релокованого бізнесу, а також лібералізацію податкової системи і спрощення підключення бізнесу до електромереж [15].

Важливо відзначити, що державний план відновлення не передбачає окремих проєктів для розвитку легкої промисловості. Щодо можливостей залучення інвестицій, інвестиційний портал м. Житомир вказує на ряд інструментів та механізмів, таких як індустріальний "Житомир-Схід", інвестиційні проєкти, ділянки для будівництва та оренди, які загалом становлять значний потенціал для розвитку громади.

Ці ініціативи відповідають стратегічному напрямку громади, проте важливо докласти зусиль для узгодження та пріоритизації політик розвитку кластерів для ефективного використання цих можливостей.

Усе це відбувається в контексті 11 принципів інтегрованого міського розвитку:

1. Антропоцентризм у всьому майбутньому плануванні розвитку міста.
2. Партисипативний підхід до інтегрованого міського розвитку.
3. Довгостроковий характер планування розвитку міста.
4. Об'єднання усіх основних функціональних сфер міста в рамках проекту.
5. Ефективне та результативне використання бюджетних коштів.
6. Неформальність планування розвитку простору як сутність інтегрованого міського розвитку.
7. Основа для всіх майбутніх секторальних планів та концепцій.
8. Основа для майбутнього генерального плану міста.
9. Інклюзивність та врахування гендерних аспектів в інтегральний міський розвиток.
10. Інтегрований міський розвиток як процес просторового та секторального планування майбутнього розвитку міста.
11. Засновано на міжнародних цінностях і цілях.

Ці принципи відображають важливі аспекти впливу інтегрованого міського розвитку на життя та благополуччя громадян Житомира, а також визначають характеристики цього розвитку та його властивості.

Разом з оцінкою економічних передумов стратегічного розвитку міста, доцільно провести аналіз також міжнародного співробітництва в рамках управління містом.

У межах ініціативи "EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих і середніх підприємств", яку фінансує Європейський Союз та уряд Німеччини та яку виконує німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ, Житомирська міська територіальна громада отримала офісні ноутбуки, багатофункціональні пристрої та Wi-Fi роутери. Частина цього обладнання передали для облаштування коворкінг-зони в комунальній установі "Агенція розвитку міста" Житомирської міської ради за адресою: вул. Покровська, 4. Підприємці, що переїхали до міста Житомира з інших регіонів, та

внутрішньо переміщені особи, які потребують тимчасового робочого офісного простору, можуть використовувати цю робочу зону безкоштовно.

Триває впровадження проекту "EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих і середніх підприємств", що включає створення та розвиток логістичного хабу, а також оцінювання потенціалу для створення та розвитку кластерів у галузі промислової переробки.

Партнери проекту провели дослідження експертної та громадської думки щодо перспектив створення логістичного хабу на території громади, а також вивчення моделей логістичних хабів у Європі та Україні. Результати дослідження свідчать про те, що розташування майбутнього логістичного хабу на перетині міжнародного коридору та доріг національного значення дозволяє створити хаб регіонального значення, діяльність якого буде зосереджена на автомобільній логістиці.

Також проведено експрес-аналіз компаній у Житомирі з погляду їх можливостей для інтеграції в кластери. Аналіз здійснено відповідно до методології дослідження кластерів, яку затвердило Німецьке агентство з розвитку (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - GIZ), та що викладена в "Практичному посібнику для кластера: політика, стратегія та реалізація".

Результати аналізу свідчать, що Житомирська міська територіальна громада має значний потенціал для формування та розвитку кластерів в галузях ІТ, легкої та харчової промисловості. Однак це можливо за умови високого рівня взаємодії між бізнесами, ефективної реалізації місцевої політики стимулювання, активного залучення приватних інвестицій та обмеженого впливу зовнішніх факторів (таких як війна, державна політика в контексті конфлікту та післяконфліктної реконструкції).

У рамках Програми Агентства США "Конкурентоспроможна економіка України" була розроблена Дорожня карта з покращення бізнес-клімату міста. Цей інструмент є практичною стратегією для етапного впровадження заходів, спрямованих на поліпшення економічного клімату в місті Житомирі.

У контексті напруженої ситуації в Україні іноземні союзники активно виявляли підтримку мешканцям громади та внутрішньо переміщеним особам протягом 2022 року. Зокрема, допомога надходила від Польщі, Німеччини, Австрії, Італії, Швейцарії, Чехії, Португалії, Грузії, Іспанії, Великобританії, Північної Ірландії, Нідерландів.

Муніципалітети міст Варшава, Вроцлав, Освенцім, Плоцьк, Битом, Гдиня, Равіч (Польща) забезпечили гуманітарну допомогу у вигляді 3 пасажирських міських автобусів, 180 генераторів, термоодягу, спальних мішків, килимків, зарядних пристроїв, батарейок, медикаментів, памперсів, візків для людей з інвалідністю, ходунків для дітей, продуктів довготривалого зберігання, засобів гігієни, корму для тварин. Муніципалітети міст Дортмунд, Кельн, Мюнхен (Німеччина) надали продуктів довготривалого зберігання та медикаментів. Міста Лено та Манербіо (Італія) внесли свою допомогу у вигляді продуктів довготривалого зберігання, засобів гігієни та медикаментів. Міста Мархтрєнк (Австрія) та Челмсфорд (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії) сприяли продуктами довготривалого зберігання, засобами гігієни та медикаментами і так далі.

Таким чином, оцінка передумов зовнішньоекономічного розвитку міста Житомира визначається комплексом факторів, що впливають на його здатність ефективно інтегруватися в міжнародні економічні процеси та забезпечувати сталість та підвищення економічного розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Структура зовнішньоекономічного комплексу міста включає підприємства всіх галузей і підгалузей економіки міста, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, а також органи державної і регіональної влади, які регулюють цей процес, і громадські організації, що сприяють його розвитку. В цілому, зовнішньоекономічну діяльність міста та функціонування його зовнішньоекономічного комплексу можна розглядати як складову зовнішньоекономічних зв'язків національної і світової економіки, яка формується та розвивається на основі міжнародного розподілу праці відповідно до стратегії розвитку та спрямована на відтворення зовнішньоекономічного потенціалу міста.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність міста Житомира може бути розглянута як сукупність дій зовнішньоекономічного комплексу міста та зовнішньоекономічних зв'язків, що розвиваються органами влади міста. Важливим завданням є формування ефективної стратегії розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста, яка забезпечить раціональне використання його зовнішньоекономічного потенціалу та базується на конкретних зовнішньоекономічних пріоритетах. Під пріоритетними напрямками розвитку міста слід розуміти напрями розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та діяльності суб'єктів господарювання, на які має бути спрямовано основні зусилля керівництва, фінансові та інші ресурси, і для реалізації яких необхідні спільні зусилля органів влади різного рівня.

В загальному, стратегія розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста являє собою систему теоретично обґрунтованих та узгоджених планів і заходів, які регіональні суб'єкти в сфері міжнародних економічних відносин здійснюють відповідно до національних інтересів. Ця стратегія повинна вирішувати такі завдання:

- досягнення довгострокових зовнішньоекономічних цілей міста, які можуть коригуватися під час реалізації стратегії;
- оптимальний розподіл ресурсів, враховуючи вибір пріоритетних напрямків діяльності зовнішньоекономічного комплексу міста;
- створення та забезпечення стійких конкурентних переваг міста.

Слід відзначити, що стратегія розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста не повинна обмежуватися лише експортною орієнтацією як основним джерелом економічного зростання.

*Таблиця 3.1*

### Стратегічні цілі зовнішньоекономічного розвитку міста Житомира

	Цілі	Шляхи досягнення
1	Розширення міжнародної діяльності підприємств міста Житомира	Вихід на нові закордонні ринки або поглиблене освоєння наявних; фокус на вільних, інвестиційно привабливих нішах; розвиток збутової мережі за кордоном; активізація маркетингової діяльності.
2	Удосконалення системи оцінювання ефективності участі підприємств в міжнародній діяльності	Залучення спеціалістів ЗЕД для визначення пріоритетів розвитку; розробка адміністрацією системи показників визначення ефективності міжнародної діяльності; перейняття досвіду ведення міжнародної діяльності у партнерів.
3	Оптимізація підрозділів, які займаються здійсненням експортно-імпортних операцій	Підвищення кваліфікації існуючих співробітників; залучення нових спеціалістів; запровадження інформаційної системи управління міжнародною діяльністю підприємств; делегування повноважень, проектна робота.
4	Оновлення матеріально-технічної бази	Технічне переозброєння та модернізація виробництва; впровадження інноваційних (екологічних) технологій та розроблення інноваційної продукції шляхом залучення інвестицій; співробітництво із ЗВО: участь у спільних проєктах, стажування студентів; пошук та реалізація різних стартапів по даній галузі.

Один із основних стратегічних напрямів розвитку міста Житомира та його зовнішньоекономічного сектору полягає у зміцненні конкурентоспроможності. При цьому важливо враховувати, що конкурентоспроможність зовнішньоекономічного комплексу визначається передусім успішним реформуванням всіх господарських структур, здійсненням оптимального поєднання регулюючої функції держави та ринкового саморегулювання.

Результативність такого реформування визначається можливістю створення господарського механізму, який сприяє інноваційній діяльності, сприяє розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підприємств міста та підтримує підйом регіональної економіки.

Загалом, стратегія розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста Житомира системою заходів державного та регіонального управління, спрямованою на досягнення довгострокових пріоритетів, цілей і завдань зовнішньоекономічної політики. Ця стратегія має на меті розвиток зовнішньоекономічного комплексу міста, поетапне нарощування його зовнішньоекономічного потенціалу, а також оцінку і зменшення різноманітних ризиків.

З метою розробки стратегії зовнішньоекономічного розвитку міста Житомира нами пропонується наступна схема її формування.

Стратегічне планування як процес формування спільного візійного підходу до майбутнього та системного управління змінами через досягнення консенсусу всієї громади. Такий підхід вимагає не лише врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін, але й їх узгодження та збалансування як у стратегічних цілях, так і в методах їх реалізації. Цей процес вимагає глибокого підходу до ідентифікації проблем, узгодження реалістичних цілей та завдань, спрямованих на вирішення існуючих проблем та відповідь на виклики.

Стратегічне планування необов'язково має бути складним. Його мета – чітко визначити поточний стан громади, визначити її майбутні цілі та розробити ефективний спосіб їх досягнення. Успіх стратегічного планування залежить від його чіткості та цілеспрямованості. Важливо, щоб процес був реалістичним (в оцінці поточних обставин і очікувань), збалансованим (враховувати обмеженість ресурсів), гнучким (з можливістю коригування) та стимулював до дій.

Розробка стратегії розвитку міста зазвичай займає від 6 до 12 місяців і включає в себе взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як владні інституції, бізнес та громадянське суспільство. На нашу думку, доцільно розробляти стратегію розвитку міста на 5-річний період, враховуючи потреби

місцевої громади та вибираючи тип стратегії, який найкраще відповідає конкретній ситуації: збалансованого розвитку, економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності або розвитку окремих галузей.

Незважаючи на різноманіття моделей та методів стратегічного планування, всі вони включають три основні етапи, які є загальними для будь-якого проектного циклу: аналіз, планування та впровадження. При необхідності передбачена можливість повторення, але лише на якісно новому рівні.

Розробка стратегії включає шість ключових етапів:

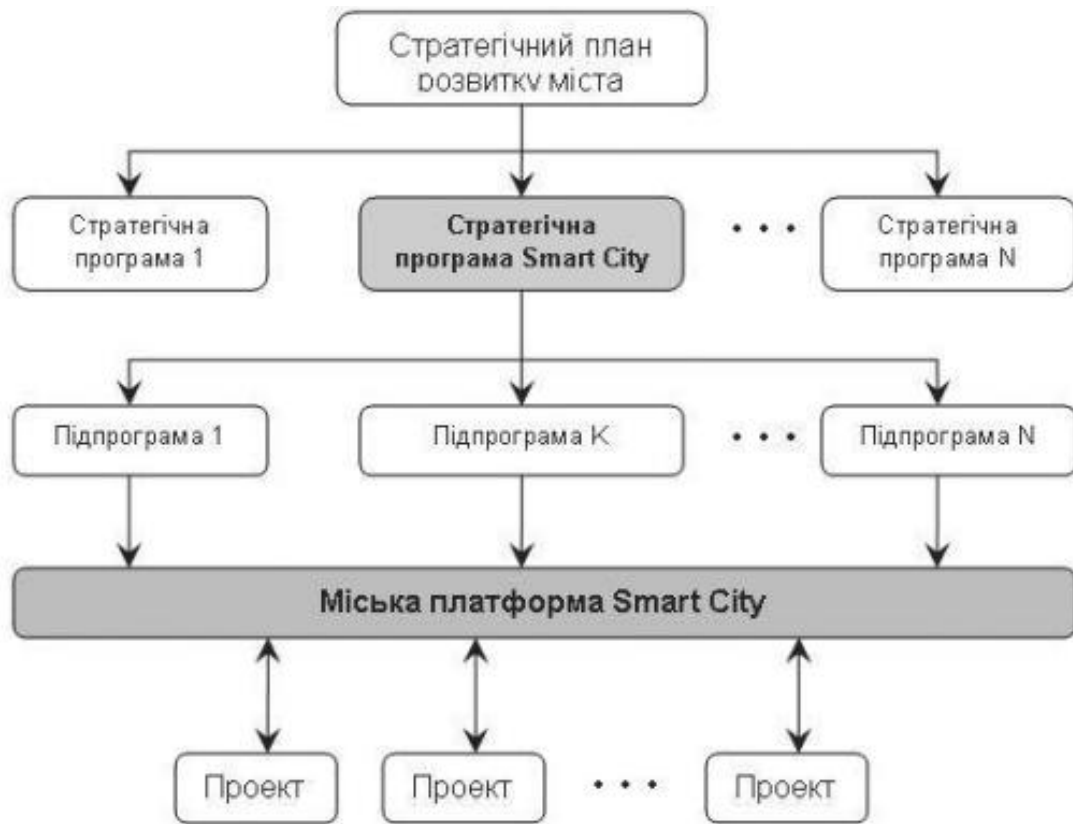
1. Організація процесу стратегічного планування;
2. Проведення аналізу середовища та факторів розвитку територіальної громади;
3. Визначення місії, бачення, сценаріїв і напрямів розвитку громади;
4. Розробка плану реалізації стратегії;
5. Проведення громадських обговорень та ухвалення стратегії та її реалізаційного плану;
6. Здійснення моніторингу та впровадження стратегії [30].

Смарт-місто постійного розвитку – це передове місто, що використовує інформаційні та комунікаційні технології та інші засоби для покращення якості життя, оптимізації функціонування міської інфраструктури та надання послуг, а також для підвищення конкурентоспроможності міста. При цьому забезпечуються потреби і сьогодення, і майбутніх поколінь в економічних, соціальних та екологічних аспектах [31].

Концепція смарт-сіті є моделлю міста, що використовує цифрові технології для вирішення поточних проблем, забезпечення сталого розвитку та забезпечення комфортного життя громадян. Ключовими викликами для впровадження концепції смарт-сіті в Україні є модернізація міської інфраструктури та впровадження ефективного ресурсного менеджменту (з використанням Інтернету речей, "зелених" технологій, "розумних мереж"); трансформація системи міського управління шляхом інтеграції систем та даних; необхідність розробки економічних моделей розвитку міст, які враховують не



лише природні та промислові аспекти, але й людський потенціал, розглядаючи міста як центри інновацій та розвитку людського потенціалу (рис. 3.1) [31].



**Рис. 3.1. Загальна схема розробки стратегії Smart City для м. Житомира**

Для активізації та масштабування концепції смарт-сіті необхідно реалізувати ряд ініціатив:

- Розробити національну "дорожню карту" та фреймворк цифрової трансформації міст як основу для формування відповідних міських "дорожніх карт" та підтримки міських проектів цифровізації.
- Створити національну платформу – каталог рішень концепції смарт-сіті, використовуючи досвід Європейської платформи "розумних" міст, для вирівнювання можливостей різних міст країни у проектуванні, розробці та імплементації відповідних проектів [31].
- Гармонізувати політики і законодавство з вимогами ЄС, що стосуються розвитку цифрової економіки, інновацій та міського управління.
- Впровадити міжнародні стандарти управління смарт-сіті (ISO-37120, ISO-37101 та ін.).

- Підтримати розбудову інноваційних екосистем українських міст та залучити громадян у процес розроблення міських рішень смарт-сіті [31].

Формування стратегії сталого розвитку міста є критично важливим для досягнення гармонізованого розвитку суспільства, де благополуччя людей, стан навколишнього середовища, природні ресурси та людський капітал взаємодіють і взаємозбагачуються через досягнення високих стандартів науки, освіти, передових технологій і високих моральних цінностей.

Пріоритетні напрями регіонального зовнішньоекономічного комплексу визначаються в контексті цілей та завдань, які ставлять перед собою регіональні органи управління. Ці напрями розробляються на довгострокову перспективу в межах стратегії. Аналіз потенційних можливостей та ресурсної бази регіону слугує основою для створення системи заходів регіонального управління, спрямованої на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ) відповідно до конкретного цільового сценарію і відповідних завдань регіональних органів управління, які визначаються у межах стратегії (табл. 3.2).

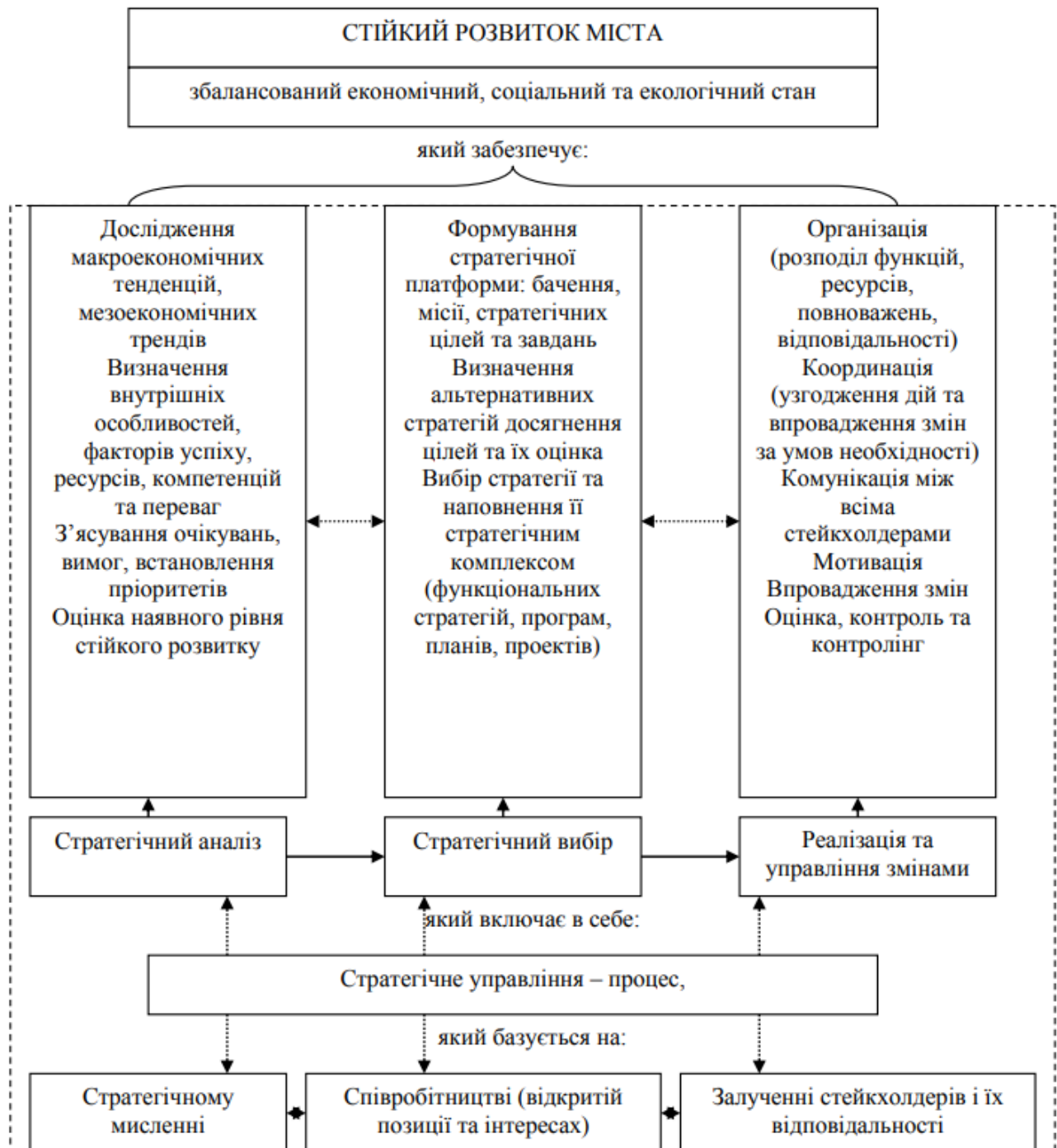
*Таблиця 3.2*

### **Показники оцінки ефективності стратегії зовнішньоекономічного розвитку м. Житомира**

Група показників	Назва показників
1. Абсолютні показники	обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на виконання ЗТК; кількість та сума отриманих рекламацій у виконанні ЗТК; кількість задоволених рекламацій
2. Відносні показники	індекси динаміки експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною, за кількістю та за структурою; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортно-імпортних операцій; коефіцієнт віддачі коштів експортно-імпортних операцій
3. Показники структури ЗЕД	товарна структура ЗЕД; географічна структура ЗЕД; структура накладних витрат ЗЕД
4. Показники ефективності ЗЕД	валютна ефективність експорту/імпорту; абсолютна ефективність експорту/імпорту; економічний ефект від експорту/імпорту; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій

На рис. 3.2 відображена схема розробки стратегії сталого розвитку міста з

врахуванням ролі трьох основних учасників цього процесу: громади, влади та підприємців.



**Рис. 3.2. Схема процесу розробки стратегії сталого розвитку міста**

Зовнішньоекономічна стратегія є складовою глобальної стратегії сталого розвитку міста Житомира. Стратегії сталого розвитку міста є комплексними та довгостроковими планами, спрямованими на забезпечення економічного,

соціального та екологічного збалансованого росту міста. Основна мета таких стратегій - створення стійкого, ефективного та придатного для життя середовища для мешканців сучасного і майбутнього поколінь.

Основні аспекти стратегій сталого розвитку міста включають:

1. Економічна стійкість: Забезпечення розвитку міської економіки, щоб вона була стійкою, конкурентоспроможною та здатною пристосовуватися до змін.
2. Соціальна справедливість: Створення умов для забезпечення всіх верств населення освітою, охороною здоров'я, житлом та рівністю можливостей.
3. Екологічна стійкість: Зменшення впливу міського розвитку на природне середовище, збереження природних ресурсів та забезпечення екологічно чистого середовища для мешканців.
4. Інфраструктура та міське планування: Розвиток ефективної міської інфраструктури та планування, спрямованого на оптимальне використання території, забезпечення зручного та безпечного руху, а також доступ до публічних послуг.
5. Інновації та технологічний розвиток: Впровадження новітніх технологій та інновацій у всі сфери міського господарювання для поліпшення якості життя та ефективності ресурсів.
6. Громадянська участь: Залучення мешканців до процесу прийняття рішень, спрямованих на розвиток міста, та створення умов для взаємодії громади та влади.
7. Культурна та ідентична сфера: Збереження та розвиток культурної спадщини, підтримка та сприяння творчому середовищу міста.
8. Адаптація до змін клімату: Розробка та впровадження заходів з адаптації до змін клімату, зокрема управління водними ресурсами, зеленими технологіями та енергоефективність.

Стратегія сталого розвитку міста Житомира повинна бути спрямована на створення гармонійного, здорового та інноваційного середовища, яке відповідає потребам та очікуванням сучасного суспільства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія зовнішньоекономічного розвитку міста є комплексом заходів, які підтримуються державним і регіональним управлінням та базуються на довгострокових пріоритетах, цілях і завданнях зовнішньоекономічної політики. Основною метою стратегії є спрямування на розвиток зовнішньоекономічного комплексу міста, поетапну реалізацію та поступове зростання його зовнішньоекономічного потенціалу, а також оцінка та мінімізація різноманітних ризиків.

Серед основних цілей розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста важливо визначити наступні:

1. Визначення пріоритетів на довгострокову перспективу – основних напрямків та завдань для розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста на тривалий період.
2. Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу – проведення аналізу та оцінка можливостей для розвитку зовнішньоекономічного потенціалу міста.
3. Узгодження політики та стратегічних пріоритетів – вироблення взаємодії між короткостроковою політикою та довгостроковими стратегічними пріоритетами розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста.
4. Забезпечення узгодженості дій органів влади – реалізація дій для забезпечення взаємодії та відповідності між діяльністю державних і місцевих органів влади в контексті зовнішньоекономічного розвитку.

Проведений в роботі аналіз зовнішньоекономічного потенціалу міста Житомира показав необхідність та актуальність розробки стратегії зовнішньоекономічного розвитку міста.

У першому півріччі 2022 року відбулося експортування товарів на суму 80,3 млн доларів США та послуг на суму 19,7 млн доларів США з громади. Основні напрямки експорту товарів включали Польщу, Італію, Німеччину, тоді як найбільшими одержувачами послуг були Німеччина, Ізраїль, Нідерланди та Італія. Загалом, здійснювалася зовнішня торгівля з 89 країнами-партнерами. Внаслідок воєнних дій та обмеженого логістичного потенціалу спостерігався

знижений експорт товарів, але вплив на експорт послуг був менший. У цей період обсяг імпорту товарів становив 94,8 млн доларів США, а імпорту послуг – 2,2 млн доларів США.

Разом із оцінкою економічних передумов стратегічного розвитку міста, в кваліфікаційній роботі проведено аналіз міжнародного співробітництва в контексті міського управління. В громаді реалізується проєкт "EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих і середніх підприємств", який фінансують Європейський Союз та уряд Німеччини, що включає в себе створення та розвиток логістичного хабу, а також оцінювання потенціалу для створення та розвитку кластерів у галузі промислової переробки.

Таким чином, проведена оцінка показала необхідність розробки стратегії зовнішньоекономічного розвитку міста Житомира.

Стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічного комплексу міста, а також цілі та завдання, які ставлять перед собою міські органи управління, є пріоритетними. В рамках стратегії, ці напрями визначаються на довгострокову перспективу. Шляхом аналізу потенційних можливостей та ресурсної забезпеченості міста формується система заходів управління містом. Ця система спрямована на сприяння розвитку зовнішньоекономічного комплексу Житомира відповідно до конкретного цільового сценарію та поставлених завдань місцевих органів управління в межах стратегії.

Запропоновані в роботі стратегічні напрями розвитку ЗЕД міста сприятимуть стимулюванню прогресу у зовнішньоекономічному секторі та серед суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності Житомира. Стратегія сприятиме узгодженню зусиль господарських одиниць на рівні мезорівня, спрямована на формування спільних пріоритетів для розвитку міжрегіонального співробітництва та інтеграції міста до світового співтовариства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перепилиця Г., Потехін В. Зовнішня політика України – 2014: стратегічні оцінки, пріоритети та прогнози. – К. Стилос, 2015, С. 326.
2. Титаренко Л. Міжнародна економічна політика України: сучасні виклики та перспективи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 114 -118.
3. Мельник О., Передало Х., Горошко Ю. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 72 - 81.
4. Гриньова В., Новікова М., Державне регулювання економіки [Текст]: підручник К. : Знання, 2008. - 398 с.
5. Платонова І. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13-14. С. 125-129.
6. Кваснюк Б. Держава та економічне зростання (концепція державного регулювання відтворювальних процесів в економіці України) - К.: Ін-т економ, прогнозує., 2015. С. 88
7. Офіційний вебсайт Головного управління ДПС у Житомирській області. Інформаційний портал: <https://zt.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/>
8. Офіційний вебсайт органу місцевого самоврядування Житомирської обласної ради. Інформаційний портал: <https://zt.gov.ua/>
9. Офіційний вебсайт Міністерства фінансів України. Інформаційний портал: <https://mof.gov.ua/uk>
10. Чернишов В. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2021. С.160
11. Салліван А., Ржеутська Л. Як війна вплинула на економіку України. 12.09.2022. Електронний доступ: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplinu-la-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916>.

12. The Crisis in Ukraine. Implications of the war for global trade and development. [https://www.wto.org/english/news\\_e/news22\\_e/devel\\_08apr22\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/news22_e/devel_08apr22_e.htm).
13. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство 2022. Інформаційний портал: <https://economyandsociety.in.ua/index>.
14. Офіційний вебсайт Житомирської обласної військової адміністрації. Інформаційний портал: <https://oda.zht.gov.ua/>
15. Офіційний вебсайт Національного банку України. Інформаційний портал: <https://bank.gov.ua/>
16. Офіційний вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень. Інформаційний портал: <https://niss.gov.ua/>
17. Офіційний вебсайт Forbes [Ukraine]. Інформаційний портал: <https://forbes.ua/>
18. Офіційний вебсайт Державної служби статистики. Інформаційний портал: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Опанасюк Ю., Матвєєва Ю., Мартинець В. «Соціально-економічний розвиток України в умовах невизначеності», 2021/ Електронне наукове видання «Ефективна економіка», С. 34
20. Офіційний вебсайт Українського центру сприяння інвестиціям та торгівлі. Підтримка бізнесу під час війни та в післявоєнний період. Інформаційний портал: <http://tradedcenter.org.ua/ukr/home>
21. Вишлінський Г., Репко М., Гайдай Ю., Горюнов Д. Центр економічної стратегії: «Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022». Інформаційний портал: <https://ces.org.ua/>
22. Офіційний вебсайт Дії [Бізнес Дія]. Інформаційний портал: <https://business.dii.gov.ua/wartime>
23. Богдан Т., «План відновлення України: сильні та слабкі сторони». 18.08.2022. Електронний доступ: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/)
24. Калетнік Г. Місце і роль продовольчої безпеки у формування економічної безпеки в Україні: Бізнес Інформ. 2, 2019. С. 35



25. Железняк Я., «5 історій економічного успіху країн світу після війни: світовий досвід», // Електронний збірник.
26. Офіційний вебсайт Світового банку. Інформаційний портал: <https://www.worldbank.org/en/home>
27. Офіційний вебсайт Міністерства розвитку громад та територій України. Інформаційний портал: <https://www.minregion.gov.ua/>
28. Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти: монографія. Х. : ХНАМГ, 2010. 307 с.
29. Вакуленко В. М., Орлатий М. К. Управління сучасним містом : підручник. К. : НАДУ, 2008. 632 с.
30. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с
31. Когут І. Я. Велике місто як об'єкт управління і публічного врядування (на матеріалах міста Львова). Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 3. С. 193–201.
32. Наконечний В. В. Стратегічне управління розвитком міста: сучасні підходи. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 1. С. 398–405.
33. Парсяк В. Н., Ломоносов Д. А. Стратегічне управління у контексті муніципального менеджменту. Економіка та держава. 2012. № 2. С. 76–79.
34. Родченко В. Б. Регіональні передумови формування стратегії соціально-економічного розвитку (на матеріалах міст України). Коммунальное хозяйство городов : Научнотехнический сборник. 2009. № 88. С. 352–357.
35. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року: Проект Версія 3.2 станом на 05.12.2016. URL : [https://www.google.com.ua/Project\\_Ukraine\\_version3-2-1.pdf](https://www.google.com.ua/Project_Ukraine_version3-2-1.pdf) (дата звернення: 08.11.2023).
36. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

## ДОДАТКИ