

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
(повне назва кафедри)

---

## Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-4з  
Спеціальності 281 Публічне управління

та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління

та адміністрування

(назва освітньої програми)

Скиба Марина Олександрівна

(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, д.н.держ.упр.

Ажажа М.А.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент викладач кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, к.е.н.

Т.С. Бушман

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 281 Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_  
(код та назва)  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф. Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Скиба Марини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

керівник роботи Ажжжа М.А., к. н.держ.упр., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи: Формування плану. Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності територіальних громад. 2. Аналітико-дослідницькі виміри конкурентоспроможності територіальних громад. 3. Напрями удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Конкурентоспроможність територіальних громад повинна відбуватися у відповідності із наявними можливостями громади та з врахуванням зовнішніх умов. Концептуальні основи конкурентоспроможності територіальних громад. Фактори соціально-економічного розвитку територіальної громади. Соціально-економічні передумови розвитку ТГ. Модель посилення конкурентоспроможності територіальних громад.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.2021	
Розділ 2	Ажажа М.А., к. н.держ.упр., професор кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.2021	
Розділ 3	Ажажа М.А., к. н.держ.упр., професор кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.2021	
Нормоконтроль	Венгер О.М, к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.2021	

## 7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	30.07.2021	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат конкурентоспроможності територіальних громад	15.08.2021	
3	Розкрити методи та засоби конкурентоспроможності територіальних громад	31.08.2021	
4	Виявити діагностику проблем механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	15.09.2021	
5	Визначити фактори забезпечення результативності механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	30.09.2021	
6	Дослідити напрями удосконалення конкурентоспроможності територіальних громад	01.10.2021	
7	Запропонувати інструменти удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	30.10.2021	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	01.11.2021	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	25.11.2021	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

М.О. Скиба

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_

(підпис)

М.А.Ажажа

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.М.Венгер

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Скиба М.О. Механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності територіальних громад. Розглянуто особливості формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

## ABSTRACT

Skiba M. Mechanisms of Ensuring the Competitiveness of Territorial Communities.

Qualification work for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, supervisor M.Azhazha. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

The theoretical and methodological principles of competitiveness of territorial communities are considered in the qualification work. Features of formation of mechanisms of maintenance of competitiveness of territorial communities are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings of mechanisms for ensuring the competitiveness of local communities.

Keywords: EFFICIENCY, COMPETITIVENESS, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, DECENTRALIZATION, COMPETITION, FACTORS OF COMPETITIVENESS, REGION REGION

## АННОТАЦИЯ

Скиба М.А. Механизмы обеспечения конкурентоспособности территориальных общин.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель М.А. Ажажа. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы конкурентоспособности территориальных общин. Рассмотрены особенности формирования механизмов обеспечения конкурентоспособности территориальных общин. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков механизмов обеспечения конкурентоспособности территориальных общин.

Ключевые слова: ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ, КОНКУРЕНЦИЯ, ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	13
1.1. Теоретичні дослідження конкурентоспроможності територіальної громади	13
1.2. Концептуальні основи конкурентоспроможності територіальної громади	21
1.3. Фактори підвищення конкурентоспроможності територіальних громад	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ КАМ'ЯНСЬКО-ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КАМ'ЯНСЬКО-ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)	35
2.1. Особливості системи управління Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади	35
2.2. Соціально-демографічна ситуація об'єднаної територіальної громади	44
2.3. Діагностика стану розвитку Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади	49
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ КАМ'ЯНСЬКО-ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	70

КАМ'ЯНСЬКО-ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ  
ОБЛАСТІ)

3.1. Діагностика конкурентоспроможності територіальних громад Запорізької області	70
3.2. Обґрунтування механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	80
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	85
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	108



## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що конкурентоспроможність територіальних громад потребує постійного регулювання умов та чинників, що її формують, у сторону якісного їх покращення, тобто виникає потреба постійної та упорядкованої діяльності по підвищенню цієї конкурентоспроможності. Це також означає, що діяльність по підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад повинна бути скоординована та узгоджена з наявними можливостями територіальної громади, тобто, виникає поняття стратегії підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Особливості сучасного етапу переформатування системи місцевого самоврядування, а також, пов'язаної з цим трансформації принципів економічної політики органів місцевого самоврядування, що відбувається в Україні, потребує перегляду усіх системних факторів, які визначають особливості функціонування низової ланки адміністративно-економічного устрою держави. В даному аспекті принципово новим, а також базовим елементом такої системи стають територіальні громади, які сформувались в Україні в процесі реалізації нової державної політики – децентралізації органів місцевого самоврядування та підвищення ролі місцевих громад в забезпеченні потреб їх соціально-економічного розвитку.

В умовах адміністративно-територіальної реформи та фінансової децентралізації соціально-економічний комплекс України потребує вирішення складних реформаційних завдань. Діюча модель управління не забезпечує вирішення основних проблем, що вимагають формування сприятливого життєвого середовища, надання населенню кваліфікованих та доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях, створення сприятливого економічного клімату для зниження дисбалансу між окремими територіальними громадами. Формування

фінансово спроможних територіальних громад, які зможуть забезпечити відповідні економічні, соціальні та екологічні показники розвитку, можливе лише за умови підвищення їх конкурентоспроможності у різних сферах. Отже, актуальним є дослідження факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад та розроблення дієвих механізмів формування основи фінансової стабільності територіальної громади для виходу на якісно новий європейський рівень розвитку.

Проблематика забезпечення підвищення конкурентоспроможності територіальних громад достатньо широко описана в працях відомих дослідників та вчених, таких як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Гамел та К. Прахалад, Ф. Гайєк та інші. Також варто відзначити значний вклад в дослідження особливостей забезпечення підвищення конкурентоспроможності систем регіонального управління таких вітчизняних фахівців, як Б. Андрушків, І. Бланк, О. Гавриш, С. Войтко, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Кузьмін, С. Співак, В. Шарко тощо.

Дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності територіальних громад й забезпечення їхньої фінансової стабільності є надзвичайно актуальними як для України, так і для розвинених європейських країн. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад конкуренції та конкурентоспроможності здійснили такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Г. Гамель, П. Друкер, Р. Ешенбах, Ф. Котлер, М. Портер, К. Прахалад, А. Томпсон, Ф. Хайєк, Й. Шумпетер тощо, та українські вчені-економісти: О. Амоша, Б. Андрушків, В. Базилевич, І. Бланк, С. Войтко, А. Гальчинський, В. Геєць, Л. Головкова, О. Кузьмін, О. Савицька, С. Савчук, В. Шарко та багато інших.

В українському науковому середовищі тривають дискусії стосовно вироблення сучасної парадигми розвитку територіальних громад та вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Значний внесок у розвиток наукових поглядів на зміст цієї проблематики зробили: О. Амоша, І. Буднікевич, З. Варналій, С. Вовканич, В.

Воротін, П. Гальчинський, В. Геєць, З. Герасимчук, О. Гонта, М. Долішній, В. Дубіщев, І. Єресько, С. Іщук, Л. Ковальська, В. Кравців, І. Манцуров, В. Медвідь, А. Мельник, Н. Мікула, Т. Носова, Я. Олійник, М. Олієвська, М. Орлатий, В. Пила, Н. Різник, С. Романюк, І. Сторонянська, Д. Стеченко, Я. Хоменко, О. Чмир, В. Чужиков, М. Чумаченко, О. Шаблій, С. Шульц та багато інших.

Об'єктом дослідження є механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- здійснити аналіз теоретичних засад механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад;
- дослідити розвиток понятійно-категоріального апарату механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад;
- розробити методологію дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад;
- визначити нові проблеми механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад;
- дати аналіз системно-структурної моделі механізму забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад;
- систематизувати нові механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад;
- розробити шляхи розвитку удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад;
- виявити особливості перспектив розвитку конкурентоспроможності

територіальних громад;

- запропонувати напрями підвищення ефективності механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення державного управління та економічної теорії. У кваліфікаційній роботі застосовуються як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Для забезпечення концептуальної цілісності дослідження використані методи: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу й систематизації (при дослідженні сутнісної характеристики та змісту конкурентоспроможності та економічної безпеки територіальних громад); структурно-функціонального та порівняльного аналізу (для аналізу структурної характеристики розвитку територіальних громад в системі зміцнення місцевого самоврядування); регресійно-кореляційного аналізу, головних компонент, багатовимірного статистичного аналізу; експертних оцінок; методів стратегічного дослідження; системно-динамічного моделювання (для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності).

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, стратегічні програмні та нормативно-правові документи, матеріали Державної служби статистики України; міжнародні угоди між Україною та ЄС; публікації статистичних органів та міжнародних організацій; наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали конференцій і семінарів, монографії, збірники та наукові статті; інтернет-ресурси тощо.

Апробація результатів:

Скиба М.О., Ажажа М.А. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності територіальних громад. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науковотехнічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С.168-169.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Теоретичні дослідження конкурентоспроможності територіальної громади

Як зазначає в даному аспекті Г. Ортіна, «конкурентоспроможність є поняттям, пов'язаним з формуванням і використанням потенціалу ринкового суб'єкта, отже, його формування та реалізація ефективно можуть бути здійснені тільки за певною програмою, планом або відповідно до заздалегідь розробленою стратегією. Тому розробка стратегії розвитку в конкурентній боротьбі є головною і вихідною точкою ведення такої боротьби. Звідси можна зробити висновок, немає конкурентної стратегії – немає конкурентної боротьби» [12, с. 55; 17]. Відтак, виникає потреба формування стратегії підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, яку необхідно забезпечити дієвим інструментарієм її реалізації.

Конкурентоспроможність територіальної громади відбувається у відповідності із наявними можливостями громади та з врахуванням зовнішніх умов, які впливають на її діяльність, зокрема:

- план підвищення конкурентоспроможності територіальної громади повинен формуватися з розрахунку на тривалий термін його реалізації, тобто – повинен бути довгостроковим;
- потрібно передбачати потребу постійного оновлення стратегії підвищення конкурентоспроможності громади з врахуванням потенційної зміни умов зовнішнього середовища;
- потрібно забезпечити гнучкі підходи до формування та реалізації планів підвищення конкурентоспроможності, оскільки зміни умов реалізації

стратегії потребуватимуть оперативного реагування на них шляхом внесення коректив у затверджену стратегію;

- план підвищення конкурентоспроможності повинен передбачати певну послідовність етапів його реалізації для того, щоб територіальна громада у кожен визначений момент часу займалася реалізацією лише певного кола актуальних проблем, оскільки зазвичай територіальні громади не можуть концентрувати ресурси для виконання комплексних глобальних завдань по всім пунктам плану розвитку одночасно;

- стратегія підвищення конкурентоспроможності територіальної громади повинна реалізовуватися у жорсткій відповідності до сформованих планів для ефективності їх реалізації та для забезпечення усіх елементів сталого розвитку громади.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності територіальних громад повинна формуватися в залежності від умов зовнішнього середовища та за визначеним наперед планом. Тобто, можна вести мову про формування моделі підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. При цьому набуває актуальності питання компонентів такої моделі для уніфікації підходів щодо їх побудови. Базою для формування подібної моделі на наш погляд може бути модель підвищення конкурентоспроможності регіону.

Для формування моделі забезпечення підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, необхідно визначити комплекс чинників, які необхідно враховувати в даній моделі для якісного забезпечення стратегії розвитку територіальної громади. При цьому необхідно зазначити, що «досвід високорозвинених країн, показує, що підвищення конкурентоспроможності можливе лише на інноваційній основі при максимальному використанні кадрового потенціалу регіонів та зосередження уваги на специфіці кожного із них» [11, с. 131]. Тобто, незважаючи на особливості ресурсного забезпечення територіальних громад, при побудові моделі підвищення їх конкурентоспроможності необхідно враховувати потребу забезпечення інноваційних елементів регіонального розвитку. Крім

того, як зазначає С. Кльоба, «Конкурентоспроможність громади формується завдяки ефективному використанню та управлінню виробничого, фінансового, науково-технічного, інноваційно-інвестиційного, майнового і кадрового потенціалу. Тому формування територіальних громад має передусім базуватися на принципах рівномірного розподілу, щоб заздалегідь виключити можливість створення неефективних, неспроможних територіальних громад, які не зможуть забезпечити розвиток адміністративно-територіального утворення» [9, с. 38].

Тому до основних чинників, які визначають конкурентну позицію територіальних громад в системі адміністративно-економічного розвитку відповідного регіону і які, відповідно, повинні бути включені в стратегічну модель планування підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, відносяться:

1. Дієва і ефективна система органів місцевого самоврядування, здатна забезпечити ефективну реалізацію планів стратегічного розвитку місцевих громад. На практиці децентралізація, яка реалізується в Україні в ході реформи місцевого самоврядування, дозволяє досягнути поставленої мети. При цьому необхідно зауважити, що передача значної частки виконавчих повноважень територіальним громадам сама по собі є дієвим стимулом для останніх до посилення свого конкурентного становища шляхом збільшення можливостей по вирішенню нагальних проблем за рахунок перерозподілу фінансових потоків в процесі бюджетної децентралізації. Таким чином, існує необхідність стимулювання управлінської ланки територіальної громади до підвищення ефективності її функціонування

2. Забезпечення належного рівня ефективності функціонування системи регіонального державного управління. На наш погляд це є найбільш проблемне місце в процесі забезпечення підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, оскільки тривалий час організаційні та нормативні важелі органів регіональної влади були обмежені

законодавчим полем, а компетентність керівного складу цих органів зазвичай є вторинною в порівнянні з їх політичною приналежністю. Крім того, тривалий час реалізація усіх більш-менш масштабних проектів регіонального розвитку залежить від субсидій з державного бюджету, що не сприяє ефективній діяльності у сфері роботи з інвесторами щодо залучення комерційних гравців на регіональні ринки.

3. Формування на території територіальної громади належного за якістю та достатнього за обсягами людського капіталу, який в умовах сьогодення стає одним з ключових факторів досягнення успіху та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності і без якого неможлива ні реалізація успішних інвестиційних проектів, ні ефективна політика державного управління та адміністративного управління на рівні місцевої громади. Адже «в сучасних умовах вирішальним чинником економічного прогресу все більше стає людина – кваліфікований працівник, який не просто є складовою частиною процесу виробництва, а й творчою, рушійною силою розвитку цього процесу» [6, с. 228].

4. Інноваційна діяльність. Незважаючи на те, що об'єднані територіальні громади навряд чи можуть бути ініціаторами програм інноваційного розвитку, незаперечним є той факт, що лише реалізація інноваційних проектів або проектів, які включають в себе новітні елементи технологічного устрою, є гарантією досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Сучасні глобалізаційні процеси, які посилюють міжнародний поділ праці та формують макрорегіональну спеціалізацію виробництва у світових масштабах, показують, що найбільшого успіху досягають ті території, які спроможні залучити до себе не просто прямі інвестиції, а здатні сформувавши програму інноваційного розвитку місцевої громади як шляхом реалізації інноваційних інвестиційних проектів, так і шляхом запровадження на цій території принципів інноваційних економічних відносин, що автоматично підвищує їх привабливість для інших учасників ринку та виводить місцеву інфраструктуру на новий, якісний рівень



розвитку.

5. Нарощення обсягів інвестиційної діяльності на території територіальної громади. Реалізація будь-яких проектів є неможливою без достатніх фінансових ресурсів. Хоча новостворені територіальні громади одержують додаткове фінансування в результаті перерозподілу фінансових потоків внаслідок бюджетної децентралізації, цих ресурсів навряд чи вистачить для самостійного забезпечення потреби в інвестиціях у виробничу сферу. Тому максимальне сприяння залученню зовнішніх інвесторів дозволяє місцевим громадам підвищувати власну конкурентоспроможність. При цьому головними напрямками забезпечення переваг для потенційних інвесторів повинні стати наступні заходи:

- надання можливостей інвесторам вільного доступу до підбору відповідної до реалізації інвестиційного проекту земельної ділянки за відсутності будь-яких адміністративних перешкод з боку органів місцевого самоврядування;

- забезпечення наявності для реалізації інвестиційних проектів доступних та кваліфікованих трудових ресурсів;

- першочергове залучення інвестицій на реалізацію тих проектів, для продукції яких поряд розташовані основні ринки збуту або є доступ до відповідної розвинутої логістичної мережі щодо широкого руху товарів та послуг;

- інтенсивний розвиток технічної, виробничої та комунікаційної інфраструктури територіальної громади для формування належних сприятливих умов залучення інвестицій;

- максимальне сприяння органів місцевої влади щодо реалізації пропонованих проектів та захист прав інвесторів.

6. Забезпечення екологічної безпеки регіону та орієнтація на захист довкілля. Як показує практика, досить часто в Україні на регіональному рівні відбувається реалізація інвестиційних проектів, які прямо чи опосередковано призводять до погіршення екології і негативно впливають на здоров'я

місцевого населення. Зазвичай реалізація таких проектів відбувається під гаслом створення нових робочих місць. Проте потрібно зважати на те, що територіальна громади з негативною екологічною ситуацією матимуть меншу конкурентоспроможність, оскільки не кожен інвестор погодиться вкладати гроші в проблемну територію, яка має нездорові трудові ресурси. Крім того, наявність шкідливих виробництв на території місцевих громад призводить до необхідності витратити частину їх бюджетних надходжень на нормалізацію екологічної обстановки, а це, у свою чергу, зменшує потенційні витрати на благоустрій та розвиток інфраструктури територіальної громади. (рис. 1.1).



Рисунок. 1.2. Модель забезпечення підвищення конкурентоспроможності територіальної громади в Україні

Таким чином, перераховані вище чинники окреслюють основні

напрямки діяльності територіальних громад, що у своїй сукупності сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності. Відповідно, формування комплексного підходу щодо формування стратегії розвитку територіальної громади з врахуванням зазначених напрямків, являтиме собою базу для створення специфічної моделі підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Тобто, на основі визначених чинників ми можемо запропонувати власну стратегічну модель забезпечення підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Отже, реалізація завдань побудови плану розвитку територіальних громад повинна включати в себе діяльність по формуванню моделей підвищення їх конкурентоспроможності, які базуються на визначених нами чинниках і структурно повинні бути сформовані у комплекс взаємозв'язків по стимулюванню забезпечення якості інклюзивного розвитку територіальної громади в майбутньому.

Реалізація планів по підвищенню конкурентоспроможності територіальної громади повинна призвести до позитивних зрушень для територіальних громад в аспекті зростання основних показників їх діяльності та загальному покращенні критеріїв успішності територіальної громади. В даному аспекті одним з найбільш важливих наслідків зростання конкурентоспроможності повинне бути зміцнення фінансової стабільності громади за рахунок покращення інвестиційного клімату та залучення додаткових фінансових ресурсів. При цьому як зазначає С. Співак, «поняття фінансової стабільності територіальної громади доцільно трактувати як стан, за якого громада спроможна формувати фінансові ресурси в обсязі, достатньому для забезпечення економічного, соціального та екологічного розвитку, ефективно їх розподіляти й оптимально використовувати, оперативно реагуючи на будь-які зміни ринкової кон'юнктури» [14, с. 73]. Мається на увазі, що внаслідок підвищення рівня конкурентоспроможності територіальної громади збільшиться фінансова віддача від суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на її території та відреалізації

інвестиційних проєктів, залучених внаслідок реалізації планів підвищення конкурентоспроможності. Відповідно, це матиме відображення у вигляді збільшення податкових надходжень до бюджету громади, що зміцнить її можливості по фінансуванню поточних потреб та розширенню майбутніх планів розвитку.

Крім того, на думку С. Співака та Н. Синькевич «спостерігається пряма залежність між рівнем конкурентоспроможності промислових підприємств та фінансової стабільності територіальної громади: чим вищий рівень конкурентоспроможності промислових підприємств, тим вищим є рівень фінансової стабільності даної територіальної громади. Проте конкурентоспроможність підприємств залежить від багатьох чинників зовнішнього середовища та від особливостей соціально-економічного розвитку самої територіальної громади» [15, с. 91]. Варто погодитися з даним твердженням, проте на нашу думку, необхідно зауважити, що конкурентоспроможність підприємств та територіальної громади перебувають в стані взаємної залежності, адже, як уже зауважувалося вище, наскільки конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня розвитку територіальної громади, настільки ж потенціал територіальної громади залежить від рівня розвитку та конкурентного потенціалу підприємств, розташованих на її території.

Отже, процес успішної реалізації завдань по забезпеченню зростання конкурентоспроможності територіальної громади можливий лише через формування дієвої та ефективної моделі підвищення її конкурентоспроможності. Проте реалізація такого завдання передбачає здійснення послідовних кроків по плануванню цієї моделі та по реалізації поставлених у ній завдань, відповідно до загального стратегічного плану розвитку територіальної громади. Однак дані дії також не є простими за своєю сутністю і передбачають ряд послідовних кроків від постановки завдань по підвищенню конкурентоспроможності, до прорахунку обсягу ресурсів та часу, необхідних на їх реалізацію, а також – визначення

послідовності реалізації цих планів.

## 1.2. Концептуальні основи конкурентоспроможності територіальної громади

Новостворена система територіальних громад за своєю функціональністю є доволі гнучкою і дозволяє формувати окрему політику своєї діяльності для кожного окремого випадку. Якщо раніше райони або сільські ради, які входили до їх складу, діяли в суворо визначених межах адміністративного управління та бюджетного кодексу, ні які не мали жодного впливу і виконували суто функції виконавців бюджетів регіонального рівня та провідників централізованої державної політики, то тепер об'єднані територіальні громади виступають у якості самостійних гравців, які самі можуть формувати політику регіонального розвитку на своїй території, а також мають інструменти впливу на діяльність інших економічних суб'єктів на цій території. При цьому однією з найбільш суттєвих відмінностей в даному аспекті є саме можливість управління інвестиційною привабливістю власних територій, що дозволяє територіальній громаді вступати в конкуренцію між собою щодо залучення інвесторів.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності територіальної громади набуває особливої актуальності в період активного формування інструментарію їх економічного впливу на процеси соціально-економічного розвитку на їх території. Ця особливість є унікальною для України, адже процеси децентралізації системи регіонального управління в країнах Центральної та Західної Європи досить часто не мають можливостей впливу на процеси інвестиційної економічної активності на мікрорівні. Відповідно, дослідження проблематики забезпечення належного рівня

конкурентоспроможності територіальної громади і є тим завданням, вирішення якого дозволить місцевим громадам досягти належного рівня економічної ефективності та забезпечить їм можливості щодо стимулювання власного економічного зростання в перспективі.

Якщо загалом вести мову про концептуальні основи конкурентоспроможності територіальної громади, то необхідно зазначити, що вона «формується завдяки ефективному використанню та управлінню виробничого, фінансового, науково-технічного, інноваційно-інвестиційного, майнового, кадрового потенціалу. Таким чином, конкурентоспроможною територіальною громадою є така громада, у якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для самостійного забезпечення соціально-економічного розвитку як у короткотерміновій, так і в довготерміновій перспективі» [11, с. 24-25].

Однак саме поняття конкурентоспроможності територіальної громади є не надто конкретним з огляду на адміністративно-економічну сутність останніх в системі суб'єктів економічних відносин. І дійсно – з одного боку новостворені територіальні громади виступають окремими суб'єктами ринку з варіацією інституційних прав регуляторів, а з іншого – одночасно є суб'єктами адміністративного устрою, на території якого й проходять економічні процеси, що формують відносини інших суб'єктів, між якими й відбувається економічна та господарська конкуренція. Таким чином, для того, щоб зрозуміти особливості поняття конкурентоспроможності територіальної громади, необхідно з'ясувати концептуальні особливості сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», як економічних категорій.

Так, необхідно звернути увагу на базову оцінку поняття «конкуренція», здійснене видатним економістом, засновником класичної економічної науки та творцем базових концепцій економічного розвитку – Адамом Смітом, який стверджував, що конкуренція є «чесним суперництвом між продавцями за більш вигідні умови продажу своїх товарів» [10, с. 68]. Таким чином, дана

дефініція заклала основи підходів до розуміння сутності конкуренції в економічних відносинах різноманітних суб'єктів ринку й стала базою для подальшого дослідження та вдосконалення підходів щодо визначення особливостей конкуренції як процесу та конкурентоспроможності, як якісної характеристики суб'єктів економічних відносин.

Значний внесок у дослідження принципів конкуренції та конкурентної боротьби здійснив Джон Стюарт Мілль, який запропонував розглядати конкуренцію, як один з ключових факторів ринкового ціноутворення, що має наслідком позитивний вплив як на продавців, такі на споживачів. Крім того Мілль розглядав конкуренцію в ракурсі стимулюючого фактору у процесі формування капіталів, що приймають участь в процесі виробництва [7, с. 34].

А уже сучасний американський економіст Пол Хейне, один з творців теорії конкурентних переваг в результаті своїх досліджень прийшов до висновку, що «конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ» [12, с. 113]. При цьому дослідник звернув особливу увагу на той факт, що конкурентоспроможність як така не може бути сформована без належного рівня розвитку ринкового середовища, яке, у свою чергу, стимулює виробників і продавців товарів та послуг на ринку спрямовувати свої зусилля саме на затребувані ринком напрямки діяльності, що забезпечує, з одного боку – збільшення кількості гравців на ринку, які вступають між собою у конкурентну боротьбу, а з іншого – стимулює цих гравців до збільшення обсягу матеріальних та нематеріальних благ, які вони пропонують своїм споживачам в процесі ринкової конкуренції.

Варто також звернути увагу й на дослідження процесів конкуренції видатного австрійського економіста та вченого Фрідріха Августа фон Гайєка, який стверджував що «конкуренція – це процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. Конкуренція веде до кращого використання здібностей і знань. Велика частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції. Конкуренція вимагає раціональної поведінки як умови перебування на ринку» [4, с. 73].

Проте найбільш важливий, на нашу думку, внесок в дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність» здійснив американський дослідник Майкл Юджин Портер, який в процесі вивчення специфіки конкурентоспроможності підприємств розробив сучасну теорію конкурентних переваг, згідно з якою «конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі» [9, с. 127].

Проте, як бачимо, дослідження принципів конкуренції та конкурентоспроможності, проведені у класичній та сучасній економічній літературі, не дають відповіді на поняття сутності конкурентоспроможності територіальної громади та її характеристик. Відтак виникає необхідність вивчення складових елементів функціонування територіальних громад, які в своїй сукупності і формують конкурентоспроможність територіальної громади.

З іншого боку, конкурентоспроможність територіальної громади стосується не лише інвестиційних аспектів їх функціонування, але й нерозривно пов'язана з необхідністю розвитку системи соціально-економічних відносин відповідних територій. Зокрема, значна увага повинна приділятися й ринку праці, оскільки «при багатоманітності форм власності на майно, грошові кошти тощо, більшість працівників поставлені в умови, коли їхня робоча сила може поєднуватися з засобами виробництва тільки шляхом набуття останніми відповідної форми власності. Так, з аналізу системи трудових відносин у західних країнах видно, що за будь-яких організаційних форм робітники та підприємці повинні мати свободу для напрацювання власних угод, підпорядкованих правовим та іншим обмеженням» [5, с. 208].

Отже, можна стверджувати, що формування конкурентоспроможності територіальної громади в сучасних умовах відбувається під впливом комплексу функціональних факторів соціально-економічного розвитку та адміністративного апарату органів місцевого самоврядування, включаючи в себе елементи як ринкової інфраструктури, так і складові фінансового



управління, а також – людський капітал, який є доступним на відповідній території об'єднаної громади. Відповідно, загалом даний комплекс можна сформувати у вигляді типової схеми факторів, що впливають на процес формування конкурентоспроможності територіальної громади (рис. 1.2).

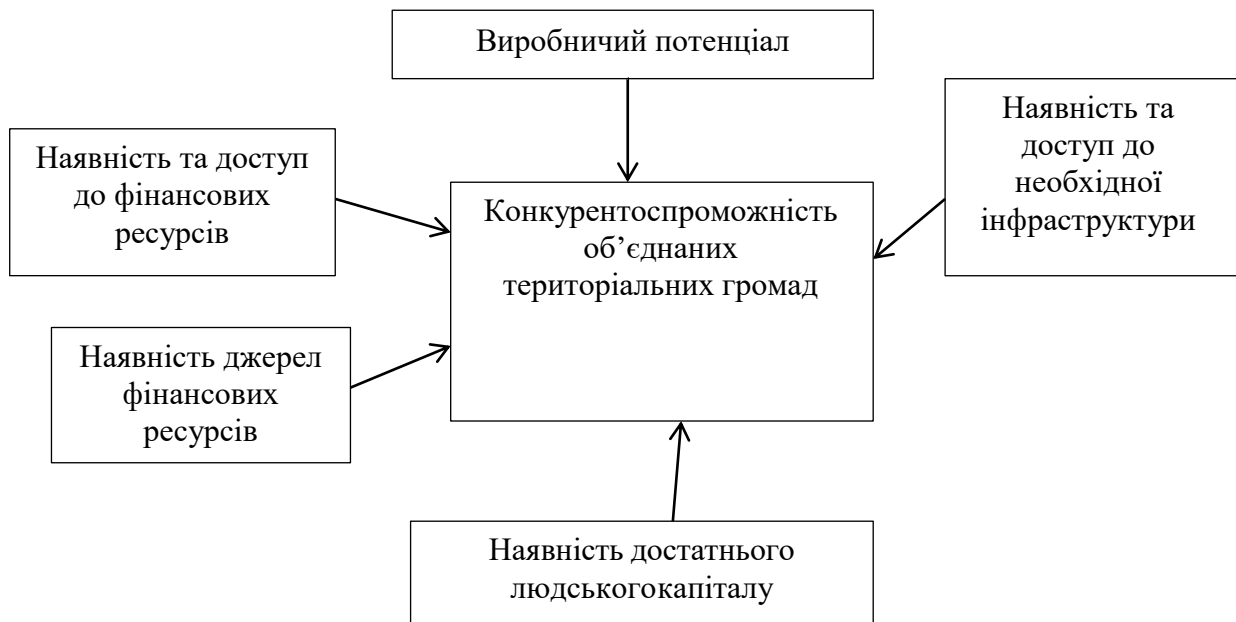


Рисунок 1.2. Фактори формування конкурентоспроможності територіальної громади.

Однак на функціональному рівні такий абстрактний підхід не дає чіткої відповіді на питання щодо конкретних винників, які визначають рівень конкурентоспроможності територіальної громади. Такі чинники уже будуть відрізнятися в різних територіальних громадах, оскільки різний рівень розвитку територій не дозволяє усюди визначати однакові чинники як за якісним, так і за кількісним їх рівнем.

Головним в даному випадку є те, що загальна сукупність чинників, що визначають конкурентоспроможність територіальної громади, поділяється на внутрішні та зовнішні, оскільки ми змушені в даному випадку розглядати територіальні громади не як окремі відособлені елементи економічного та адміністративного устрою, а як комплексні системи, які взаємодіють між собою всередині національного ринку. Відтак на основі поділу цих чинників

можна запропонувати наступний їх перелік (рис. 1.3).

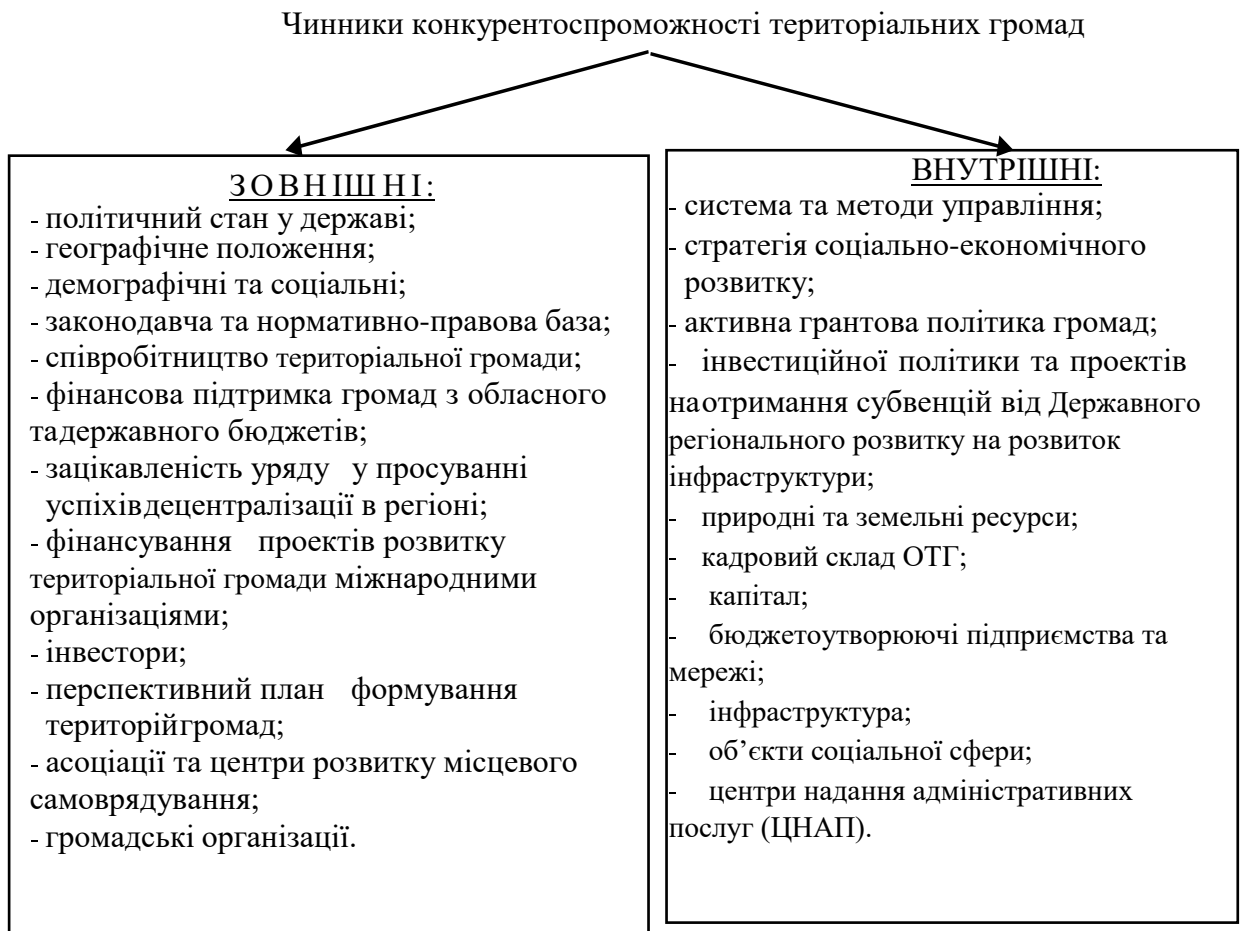


Рисунок 1.4. Чинники конкурентоспроможності територіальних громад

Таким чином, конкретна конкурентна позиція територіальних громад в системі соціально-економічного розвитку територій визначається переліком різнопланових чинників, які у своїй сукупності конкретизують загальні фактори формування конкурентоспроможності територіальної громади і мають різноплановий вплив на сам процес розвитку територіальної громади.

### 1.3. Фактори підвищення конкурентоспроможності територіальних громад

Вивчення питань розвитку територіальних громад неможливе без дослідження їхньої конкурентоспроможності. Відповідно до Закону України «Про об'єднання територіальних громад» та Методики формування спроможних територіальних громад, затвердженої Урядом, визначено основний напрям реформи децентралізації – створення добровільних об'єднань територіальних громад [1, 2].

У методиці формування спроможних територіальних громад під спроможною територіальною громадою розуміють: «територіальні громади, які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці».

Основними складовими, що формують поняття «спроможна територіальна громада», є потенційні та функціональні фактори.

До потенційних відносяться наявність місцевого потенціалу у вигляді майна, фінансів, людських ресурсів (кадрів):

- наявність виробничого потенціалу;
- наявність необхідної інфраструктури;
- наявність достатніх фінансових ресурсів і джерел їх утворення;
- наявність кваліфікованих кадрів.

До функціональних факторів відноситься ефективність використання громадою повноважень та інструментів впливу на органи місцевого самоврядування, здійснення повноцінного місцевого самоврядування й забезпечення потреб мешканців відповідних населених пунктів.

Проте формування конкурентоспроможних і самостійних громад можливе лише за наявності достатніх ресурсів та ефективного їх використання. При цьому основними ресурсами територіального об'єднання є виробничий потенціал (наявність виробничих підприємств, земель сільськогосподарського призначення й природних ресурсів) та фінансове забезпечення адміністративного утворення. Власне кажучи, забезпеченість фінансовими ресурсами дозволяє ефективно використовувати всі ці та інші ресурси територіального об'єднання. Таким чином, розвиток територіальних громад повинен базуватися на принципах конкурентоспроможності, що буде запорукою успішного реформування системи місцевого самоврядування в Україні.

Конкурентоспроможність територіальних громад формується завдяки ефективному використанню та управлінню виробничого, фінансового, науково-технічного, інноваційно-інвестиційного, майнового, кадрового потенціалу. Тому формування територіальної громади повинно базуватися на принципах рівномірного розподілу, щоб заздалегідь виключити можливість створення неефективних, неспроможних об'єднань територіальних громад, які не зможуть забезпечити розвиток адміністративно-територіального утворення. Таким чином, конкурентоспроможною територіальною громадою є така громада, у якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для самостійного забезпечення соціально-економічного розвитку як у короткотерміновій, так і в довготерміновій перспективі.

Станом на 10 грудня 2019 року в Україні створено 1009 об'єднаних територіальних громад, де мешкає загалом 11,3 мільйона людей. Перспективними планами формування територій громад покрито 87,7% території країни. Крім того, 2019 року значно активізувався процес приєднання громад до об'єднаних територіальних громад й міст обласного значення. За спрощеною процедурою майже 100 громад приєдналися до 43 міст обласного значення. Процедуру приєднання сусідніх громад пройшли

також 70 об'єднаних територіальних громад. Загалом до об'єднаних територіальних громад приєдналися близько 170 сусідніх сільських та селищних рад [3]. Показники формування об'єднаних територіальних громад в розрізі областей наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Рейтинг областей щодо формування спроможних громад на 10 грудня 2019 року

Область	Загальний рейтинг	Показники						
		1	2	3	4	5	6	7
		К-сть населення ОТГ, МОЗ (тис. осіб)	Площа ОТГ, МОЗ	К-сть ТГ, що не об'єдналися	К-сть районів, не охоплених об'єднанням, приєднанням	К-сть ОТГ, з чисельністю менше 5 тис. осіб	ОТГ з адміністративними центрами у містах обласного значення	Покриття перспективними планами
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Житомирська	1	5	3	3	1	11	3	3
Дніпропетровська	2	2	1	1	1	16	10	1
Хмельницька	3	8	5	5	2	9	4	1
Чернігівська	4	4	4	4	1	14	2	6
Запорізька	5	3	2	2	1	19	8	1
Волинська	6	10	6	6	1	12	6	1
Сумська	7	9	12	12	3	10	1	2
Донецька	8	1	11	11	16	5	8	1
Чернівецька	9	14	8	9	7	6	2	10
Тернопільська	10	16	9	8	4	18	2	5
Миколаївська	11	6	7	10	8	15	8	11
Луганська	12	7	10	7	10	22	11	1
Рівненська	13	21	14	13	9	8	2	1
Івано-Франківська	14	22	18	18	5	3	2	7
Харківська	15	12	19	19	18	1	5	1
Полтавська	16	11	16	16	6	17	4	8
Черкаська	17	15	13	14	2	21	9	14
Херсонська	18	17	15	15	13	20	2	9
Одеська	19	13	17	17	16	6	7	16
Київська	20	20	23	22	15	4	4	15
Львівська	21	19	21	21	12	7	11	12
Вінницька	22	23	22	20	11	13	2	13
Закарпатська	23	24	24	24	14	2	8	17
Кіровоградська	24	18	20	23	17	23	11	4

Наявності в територіальних громадах достатніх фінансових ресурсів і джерел їх утворення певною мірою забезпечується бюджетною

децентралізацією за рахунок внесених змін у Податковому та Бюджетному кодексах України, зокрема:

1. Підвищено бюджетну та фінансову самостійність місцевих бюджетів.

2. Створено механізм стимулювання громад до об'єднання та формування спроможних територіальних громад через перехід бюджетів громад на прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом України.

3. Розширено дохідну базу місцевих бюджетів:

- закріплення за місцевими бюджетами джерел доходів (ПДФО – 60 та податку на прибуток приватних підприємств – 10%);

- запровадження з 2015 року збору з роздрібного продажу підакцизних товарів від 2% до 5% вартості реалізованого товару;

- розширення з 2015 року бази оподаткування податку на нерухомість шляхом включення до оподаткування комерційного (нежитлового) майна;

- передавання з державного бюджету плати за надання адміністративних послуг та державного мита;

- збільшення відсотка зарахування екологічного податку до 80%.

4. Запроваджено нові види трансфертів.

5. Змінено розмежування зарахування коштів екологічного податку до місцевих бюджетів – 80%, у тому числі до обласних бюджетів – 55%, сільських, селищних, міських бюджетів – 25% та бюджету міста Києва – 80%.

Окрім цих фінансових можливостей, відповідно до статті 241 Бюджетного кодексу України об'єднані територіальні громади отримали можливість подавати заявки до державного фонду регіонального розвитку на отримання фінансування власних інвестиційних проектів регіонального розвитку. У 2015 та 2016 рр. бюджет фонду складав по 3 млрд. грн. щорічно, а у 2017 р. трохи більше – 3,5 млрд. грн. На 2018 рік у порівнянні з попереднім роком загальна сума фонду зросла на 2,5 млрд. і складає 6 млрд. грн. [4].

Поняття фінансової стабільності територіальної громади доцільно трактувати як стан, за якого громада спроможна формувати фінансові ресурси в обсязі, достатньому для забезпечення економічного, соціального та екологічного розвитку, ефективно їх розподіляти й оптимально використовувати, оперативно реагуючи на будь-які зміни ринкової кон'юнктури [5]. Таким чином, фінансову стабільність територіальної громади зумовлює підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, що розташовані на їх територіях і стимулює додаткові надходження фінансових потоків.

З іншого боку, конкурентоспроможність підприємств залежить від багатьох факторів зовнішнього середовища та від особливостей соціально-економічного розвитку самої територіальної громади. До основних факторів соціально-економічного розвитку територіальної громади слід віднести:

- розміщення промислових підприємств;
- попит на продукцію;
- наявність суміжних і підтримуючих виробництв;
- соціально-психологічний клімат громади;
- наявність конкурентного середовища;
- виробничий потенціал;
- рівень упровадження інноваційних технологій;
- система управління фінансовими та інформаційними потоками;
- кадровий потенціал;
- екологічна ситуація тощо [6, 7].

Враховуючи сказане, пропонуємо модель формування конкурентоспроможного територіальної громади (рис. 1.5).

Для отримання нових та розвитку існуючих конкурентних переваг територіальної громади необхідно застосувати такі механізми:

- 1) організаційні:
  - створення системи партнерства «держава – громада – підприємство»;

- надання державних гарантій;
- дотримання екологічних і техніко-економічних стандартів;
- покращення інвестиційного клімату;



Рисунок 1.5. Модель підвищення конкурентоспроможності територіальної громади

- створення інноваційної інфраструктури;
  - розроблення заходів захисту від недобросовісної конкуренції та монополізму;
  - надання консалтингових, інформаційних, лізингових, іпотечних та інших послуг промисловим підприємствам;
  - посилення правової та інституційної відповідальності держави перед суб'єктами господарювання, недопущення проявів корупції;
- 2) механізми бюджетної підтримки:
- бюджетні фінансування повинні здійснюватися за принципами прозорості, доступності й справедливості розподілу;
  - надання субвенції на реалізацію інвестиційних та інноваційних



проектів;

- державне фінансування проектів переходу на екологічні технології;
- дотації виробників високотехнологічної продукції;

3) фінансові механізми:

– формування держзамовлення на продукцію, аналоги якої закупаються за кордоном за ринковими цінами;

– фіскальні й тарифні пільги для наукомістких та високотехнологічних виробництв;

– пільгове кредитування промислових підприємств;

– державні гарантії й поручительства для отримання кредитних ресурсів.

Таким чином, спостерігається пряма залежність між рівнем конкурентоспроможності промислових підприємств та фінансовою стабільністю територіальної громади – чим вищий рівень конкурентоспроможності промислових підприємств, тим вищим є рівень фінансової стабільності даної територіальної громади.

## Висновки до розділу 1

Отже, наявність конкретизованого переліку якісних чинників оцінки конкурентоспроможності територіальної громади дає змогу громаді провести їх оцінку та визначити кількісні параметри і на основі цього аналізу сформувати стратегію досягнення необхідних показників конкурентоспроможності, які таким чином складуть стратегію розвитку громади. З іншого боку, без доступу до системи оцінки та аналізу таких параметрів територіальні громади не матимуть можливості формування чітких цілей та завдань стосовно напрямів інвестицій або розвитку інфраструктури, що, зрозуміло, не дозволить їм формувати належний рівень власної конкурентоспроможності.

Однак, як свідчить практика функціонування територіальної громади,

комплекс чинників конкурентоспроможності повинен опрацьовуватися виключно в аспекті розподілу їх відповідно до ключових факторів формування конкурентоспроможності, незалежно від напрямку впливу кожного конкретного чинника. Адже незалежно від того, чи це є зовнішній, чи внутрішній вплив, окремого системного опрацювання потребують не окремі чинники, а саме системи, які функціонують в рамках сформованих територіальних громад, незалежно від того, чи це фінансові, чи трудові, чи інфраструктурні фактори.

З іншого боку, говорячи про конкурентоспроможність територіальної громади не варто відокремлювати її від конкурентоспроможності регіону, в якому вона розташовується. Адже рівень соціально-економічного та виробничо-промислового розвитку регіонів України досить різний, що накладає відбиток на специфіку умов в яких і сформовані територіальні громади. І, відповідно, рівень регіональної економічної конкурентоспроможності областей відбивається на рівні конкурентоспроможності територіальних громад, що, у свою чергу, визначає і різні можливості громад, розташованих у різних регіонах по залученню ресурсів для забезпечення ефективності власного розвитку та функціонування.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ КАМ'ЯНСЬКО-  
ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КАМ'ЯНСЬКО-ДНІПРОВСЬКОГО  
РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1. Особливості системи управління Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади

У 2017 році жителі міста Кам'янка-Дніпровська, сіл Велика Знам'янка та Новоолексіївка об'єдналися, створивши об'єднану територіальну громаду з центром у місті Кам'янка-Дніпровська. 19 травня 2017 року, після проведених місцевих виборів та визнання повноважень новообраних депутатів та міського голови, офіційно свою розпочала роботу Кам'янсько-Дніпровська об'єднана територіальна громада. Кам'янсько-Дніпровська міська рада стала органом місцевого самоврядування, що представляє Кам'янсько-Дніпровську міську об'єднану територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та чинними законами України.

Таблиця 2.1 – Відомості про місцеву раду

Юридична адреса ради	Електронна адреса	Веб-сайт (у разі наявності)
Запорізька область Кам'янсько-Дніпровський район, м. Кам'янка-Дніпровська вул. Каховська, 98	04526928@mail.gov.ua k_gorsovet@zp.ukrtel.net	kamenkamr.gov.ua

Таблиця 2.2 – Керівний склад ради

<b>Посада</b>	<b>ПІБ</b>	<b>Контактні телефони</b>	<b>Дата народження</b>
Міський голова	Антоненко Володимир Володимирович	(050)454-43-07	30.01.1977
Секретар ради	Дятлов Андрій Васильович	(050)582-65-04	03.02.1965
Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	Антоник Михайло Аркадійович	(066)184-69-27	16.08.1987
Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	Козулькова Олена Венедиктівна	(066)808-37-85	14.06.1970
Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	Кононенко Андрій Олександрович	(050)282-69-42	16.01.1987
Керуючий справами, (секретар) виконкому	Базовкіна Галина Григорівна	(099)384-76-94	12.02.1960

Кількість населення: 22346 осіб (всього); кількість виборців: 16096 (всього).

Відповідно до Постанови Верховної Ради України у Запорізькій області №807-ІХ від 17.07.2020: 1. Утворено Василівський район (з адміністративним центром у місті Василівка) у складі територій затверджених Кабінетом Міністрів України, у тому числі Кам'янсько-Дніпровської міської територіальної громади. 2. Виключена з облікових даних Кам'янсько-Дніпровська міська територіальна громада (Кам'янсько-Дніпровська міська рада, Великознам'янська сільрада) Кам'янсько-Дніпровського району, територія якої увійшла до складу Кам'янсько-Дніпровської міської територіальної громади Василівського району.

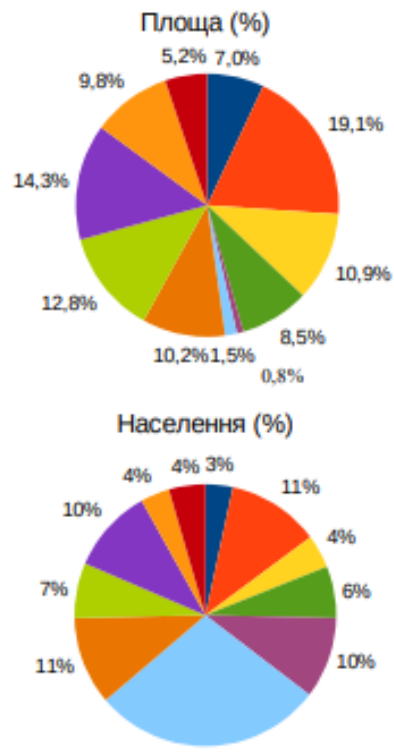
# ВАСИЛІВСЬКИЙ РАЙОН

адміністративний центр  
місто Василівка

Населення – 188 667 осіб  
Площа – 4 287,33 кв.км  
Територіальні громади – 11:  
сільські - 5  
селищні - 2  
міські - 4  
Населені пункти – 106

До новоутвореного  
Василівського району увійшли  
території ліквідованих районів:

Василівського  
Великобілозерського  
Кам'янсько-Дніпровського  
Михайлівського (частково)  
Токмацького (частково)



Територіальні громади	Площа, кв.км	Населення, осіб	Населені пункти	Рівень спроможності
■ Благовіщенська сільська	300,03	6 383	7	3,8
■ Василівська міська	818,18	21 619	18	4,2
■ Великобілозерська сільська	469,28	7 764	5	5
■ Водянська сільська	365,21	12 076	8	4,2
■ Дніпрорудненська міська	34,60	18 916	3	3,6
■ Енергодарська міська	63,50	53 567	1	3,9
■ Кам'янсько-Дніпровська міська	436,90	20 504	3	4,2
■ Малобілозерська сільська	546,69	12 884	8	4,6
■ Михайлівська селищна	612,54	19 696	12	4,6
■ Роздольська сільська	418,29	6 780	32	4,2
■ Степногірська селищна	222,11	8 478	9	4,2

Рисунок 2.1. Характеристика Василівського району Запорізької області,

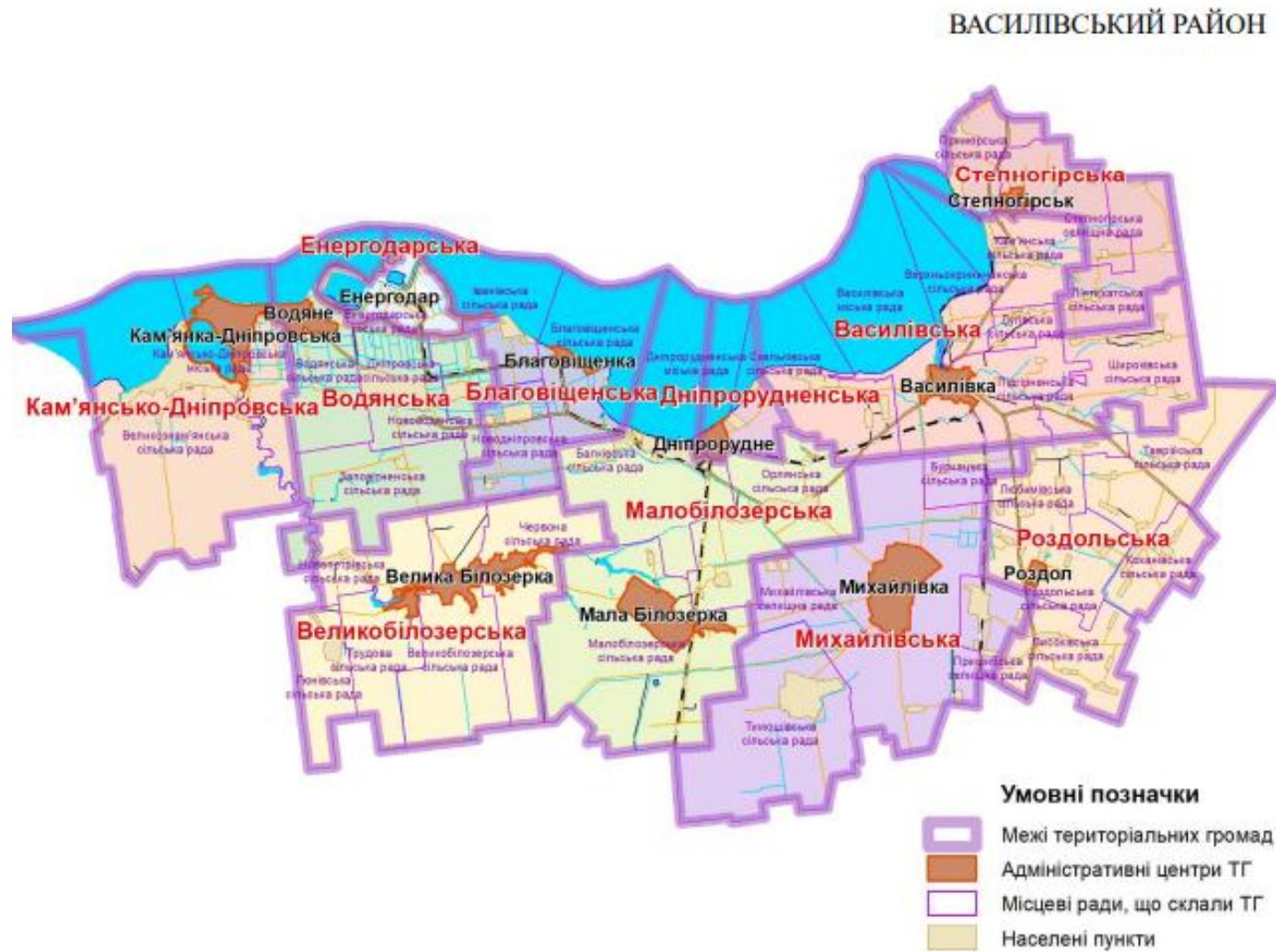


Рисунок 2.2. Адміністративно-територіальний устрій Василівського району Запорізької області,  
[https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000142/142760.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000142/142760.pdf)

Таблиця 2.3 – Склад виконавчого комітету ради

№ з/п	ПІБ	Місце роботи та посада
1.	Антоненко Володимир Володимирович	Міський голова
2.	Антоник Михайло Аркадійович	Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради
3.	Дятлов Андрій Васильович	Секретар міської ради
4.	Козулькова Олена Венедиктівна	Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради
5.	Кононенко Андрій Олександрович	Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради
6.	Базовкіна Галина Григорівна	Керуючий справами, (секретар) виконавчого комітету

Таблиця 2.4 – Адміністративно-територіальний розподіл (населені пункти, які входять до складу громади)

№ з/п	Назва населеного пункту	Рік заснування	Загальна площа території (га)	Земель приватної власності (га)	Кількість населення	Відстань від центру нас. пункту тер. гром
1	м. Кам'янка-Дніпровська	1786	2440, 56 га	1187,6 га	13235	0 км
2	с. Велика Знам'янка	1786	2255,45 га	1191 га	9046	9км
3	с. Новоолексіївка	1786	34,1га	16,9га	65	60км

Довідково зазначимо, що місто Кам'янка-Дніпровська, села Велика Знам'янка та Новоолексіївка розташовані на кордоні трьох областей - Запорізької, Херсонської та Дніпропетровської. Вони знаходяться на лівому березі Каховського водосховища, в місці впадання в нього річки Білозерка, яка біля населених пунктів громади утворює Білозерський лиман.

На основі матеріалів Кам'янсько-Дніпровського міського історико-археологічного музею, ми підготували коротку історичну довідку про події, що мали місце на території громади з давніх-давен і до сьогодні.

Землі громади мають дивовижну, багатовікову історію, що розпочинається з епохи неоліту (8 тисяч років до н. е). Вони бачили безліч степових кочовиків і радо приймали осілі племена. Тут залишили свій слід представники ямної, катакомбної, багатовалікової, черняхівської та срубної

культур, кіммерійці, скіфи та сармати, половці, ногайці та татари. І це далеко не повний перелік.

У першій половині IV століття до н. е. одному зі скіфських царів Атею вдалося зосередити у своїх руках верховну владу і утворити на західних кордонах Великої Скіфії у Північному Причорномор'ї велику державу. Страбон писав: «Атей, що воював з Філіппом, сином Амінти, здається, панував над більшістю тутешніх варварів». Столицею царства Атея було поселення біля міста Кам'янка-Дніпровська і села Велика Знам'янка - Кам'янське та Знам'янське городище. З боку степу поселення захищалося земляним валом і ровом, з інших сторін були круті дніпровські кручі і Білозерський лиман. Археологічні дослідження Городища було розпочато в 1900 році Дем'яном Сердюковим - місцевим вчителем, а в 30-х і 40-х роках XX століття Борисом Граковим.

З пам'ятками осілості Кам'янського регіону пов'язані великі кургани могильники - Мамай-гора, Солоха (могила) з групою курганів, Ільїнські, Знам'янські та інші могильники.

І славетний козачий період не оминув цей край. З сивої давнини і до спорудження Каховського водосховища, гранітні масиви Приазовської височини поблизу Кам'янки-Дніпровської виходили на поверхню, утворюючи кам'янистий берег. Звідси виникла назва місцевості - Кам'яний Затон.

У 1701 році, за ініціативи Івана Мазепи та за наказом російського царя Петра I, на лівому березі Дніпра була збудована Кам'янозатонська фортеця, козачий редут. Вона повинна була стати опорним пунктом для боротьби проти Османської імперії. Гарнізон фортеці налічував 6 тисяч солдатів і офіцерів.

Після приєднання Північного Причорномор'я та Криму до Російської імперії потреба у фортеці відпала, тому гарнізон було виведено, а сама фортеця поступово зруйнувалася.

Після скасування козацтва за наказом імператриці Катерини II, гостро



постало питання про заселення території. Досить складно було вмовляти людей оселятися на необлаштованих землях, їх заманювали звільненням від податків, сплачували компенсації за залишені будинки, давали оголошення в іноземних газетах для залучення переселенців з інших країн.

Сучасна Велика Знам'янка була заснована державними селянами зі Стародубського повіту Чернігівської губернії, які оселилися тут ще в 1780 році. У квітні 1785 року вони одержали від казни землю по лівобережжю Дніпра і стали розводити худобу та сіяти хліб. Того ж року сюди переселено 40 сімей державних селян зі Старої Знам'янки Дмитрівського повіту Херсонської губернії, а з-за Дунаю прибуло кілька родин колишніх запорізьких козаків. Саме вони почали насаджувати в слободі виноградники. Восени 1786 року до слободи переселились ще 172 родини з села Знам'янки Єлисаветградського повіту Катеринославського намісництва. Осідали тут і служилі бігли солдати, а також кріпаки-втікачі з Росії. Від найменування сіл, звідки вийшла більшість поселенців, населений пункт дістав назву Великої Знам'янки.

Село швидко зростало. 1848 року тут налічувалось 597 дворів, проживало 1877 ревізьких душ (одиниця обліку чоловічого населення, яке у Російській імперії у 17-18 століттях підлягало оподаткуванню подушною податтю). Зручне географічне положення, наявність водних та сухопутних шляхів сприяли розвитку торгівлі. У селі три рази на рік збиралися великі ярмарки.

Роком заснування Кам'янки – Дніпровської вважається 1786, саме з моменту підписання імператорського наказу князю Григорію Потьомкіну про заселення земель. Ним було переселено багато старообрядців з Єлисаветградського та Катеринославського повітів і ті, що не пішли вгору і залишились біля води, заснували поселення Мала Знам'янка, що спочатку належало до Дніпровського повіту з центром в Олешках.

Під час селянської реформи 1861 року в селі, що стало волосним центром, налічувалось 500 дворів, де проживало 2,7 тисячі людей.

Станом на 1886 рік у селі, центрі вже Кам'янської волості Мелітопольського повіту Таврійської губернії, Мала Знам'янка (Кам'янка) мешкало 4411 осіб, налічувалось 803 дворів, існували православна церква, єврейський молитовний будинок, школа, лісопильний завод, 2 рибних заводи, 10 лавок, 35 хлібних торгових магазинів, 8 колісень, 4 бондарні, 5 майстерень, 3 лісові пристані, 2 постійних двори, ренський погріб (кладова для зберігання вин), 2 горілчаних склади, відбувалось 4 ярмарки на рік: сирної неділі, 29 червня, 8 вересня та 6 грудня, базар понеділками.

У 1921 році, за рішенням Олександрівської губернської надзвичайної наради, засновано Кам'янський (Знам'янський) район, з центром у Малій Знам'янці, яку було перейменовано у Кам'янку.

У березні 1923 року засновано Кам'янський район, що увійшов до складу Запорізької округи. 1934-го року Кам'янка набуває статусу селища міського типу і перейменовується в Кам'янку-на-Дніпрі.

У серпні 1944 року відбувається перейменування на Кам'янку-Дніпровську, а район - Кам'янсько-Дніпровський. У березні 1962 року Кам'янсько-Дніпровський район введено до складу Василівського району, до якого увійшли ще 3 райони: Василівський, Михайлівський і Великобілозерський. З 23 березня 1965 року Кам'янка-Дніпровська знову стає районним центром, а район - самостійним.

Цікаво дізнатись, які історичні знахідки залишили по собі ті події з історії громади.

Археологічною перлиною Запорізького краю, історичною пам'яткою державного значення, разом з Мамай-Горою та Кам'янським городищем, внесеною до реєстру пам'яток національного культурного надбання України є курган «Солоха», або могила Знам'янська, яка до початку дослідницьких робіт була висотою у 18 метрів та діаметром 100 метрів. Одна з могил, у якій знаходилося поховання знатної жінки, виявилася розграбованою в давнину. Друга, де був похований вождь, його зброєносець, слуга, п'ять коней і конюший виявилася недоторканою. На останках, які ототожнюються з

царською персоною, було знайдено п'ять пластинчатих браслетів: три на правій руці і два на лівій. Біля голови лежав бронзовий шолом і золотий гребінь. Солохський золотий гребінь, знайдений О. О. Бобринським, як і більшість знайдених у скіфських курганах предметів розкоші, потрапили до зібрання петербурзького Ермітажу.

Дивовижним історичним об'єктом є курганний могильник Мамай-Гора. Де, на порівняно невеличкій території, сконцентровані свідчення багатьох епох – від неоліту до пізнього середньовіччя. З 1988 року досліджено понад 900 поховань. Знайдено величезну кількість знарядь праці, предметів побуту і прикрас, посуд тощо.

Справжньою науковою сенсацією та винятковими знахідками вразив 32 сезон роботи археологічної експедиції Запорізького національного університету у 2019 році - ритуальне супровідне поховання юнака 18-20 років який, можливо, був зброєносцем видатного, шанованого воїна (центральне поховання виявилось розграбованим). Цей комплекс має й додаткову історичну цінність, бо поглиблює час зародження скіфського могильника на Мамай-Горі до VI ст. до н.е.

Юнак був вершником, майстром як ближнього, так і дальнього бою. Про це свідчить інвентар, що супроводжував його до потойбіччя. Праворуч знаходилися уламки кістяних псаліїв і застібки для кінської вузди. Зліва - залізна бойова сокира, бронзові та кістяні стріли, точильний брусок і окраса всього комплексу – скіфський короткий меч, акінак із золотими обкладками.

Він був не тільки воїном, але й франтом – любляв прикраси. В районі шиї та голови знайдено намисто зі склопасти, підвіски з зубів благородного оленя, золота сережка та золота підвіска із крейдяною вставкою.

Також у похованні виявили ще одну дуже важливу річ — грецьку сіроглиняну амфору, датовану серединою VI — початком V століття до нашої ери. Вона розширила часові рамки перебування скіфів в регіоні на 200 років - досі на Мамай-горі не зустрічалися скіфські артефакти старші IV століття до н. е.

Резюмуючи, хочеться відмітити, що Кам'янсько-Дніпровська територіальна громада має славетну та цікаву історію.

## 2.2. Соціально-демографічна ситуація об'єднаної територіальної громади

Кам'янсько-Дніпровська територіальна громада відрізняється від інших регіонів найбільшим природним багатством – унікальне поєднання ґрунтів з великим вмістом піску, м'яким кліматом та близькістю підземних вод Кам'янського Поду.

Це в свою чергу дає можливість вирощувати ранні овочі високої якості, які славляться по всій території України і за її межами та розвивати сільське господарство в цілому.

Громада відома далеко за межами області, як один з найінтенсивніших лідерів з вирощування зернових (пшениця, ячмінь, соняшник, рапс) та овочів (томати, огірки, кабачки, цибуля).

Через територію територіальної громади проходить автомобільна дорога, яка з'єднує обласні центри – Запоріжжя, Херсон, Одеса.

Транспортна мережа загального користування:

Автомобільних доріг місцевого та державного значення - 197,95 км.

Питома вага доріг з твердим покриттям-79,3%.

Є вихід до р. Дніпр, річковий порт, причал

В структурі економіки переважає сільське господарство (близько 90%).

На території територіальної громади функціонує 19 фермерських господарств. Серед галузей сільського господарства основною є рослинництво, основними культурами є озима пшениця, ячмінь, соняшник, ріпак, горох, гірчиця.

Промисловість громади представлена філіями підприємств харчової та переробної промисловості та видобувної промисловості.

Таблиця 2.5 – Основні підприємства Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади

Підприємство, організація, установа		Вид діяльності (основний)	
<b>Сільське господарство</b>			
Філія ТОВ СП «Нібулон»		Зберігання та переробка зернових та олійних культур (13 елеваторних комплексів, ємностей до 1,7 млн тон)	 <a href="http://kamenkamr.gov.ua">http://kamenkamr.gov.ua</a>
ТОВ «Ястреб»		Вирощування зернових культур, зберігання зернових культур	 <a href="http://kamenkamr.gov.ua">http://kamenkamr.gov.ua</a>
ПАТ «Запорізький рибокомбінат»		Вирощування та лов риби в Великобілозерському лимані	 <a href="http://kamenkamr.gov.ua">http://kamenkamr.gov.ua</a>
ТОВ «Фридом Фарм Бекон»		Вирощування крупного рогатого скота	 <a href="http://kamenkamr.gov.ua">http://kamenkamr.gov.ua</a>
<b>Промисловість</b>			
ПАТ «Племзавод «Степной» Філія по переробці м'яса, молока, виготовлення молочних продуктів		Переробка м'яса, молока. Вироблення м'ясо-молочної продукції	 <a href="http://kamenkamr.gov.ua">http://kamenkamr.gov.ua</a>
ТОВ «Завод промислових виробів «Дніпровський»		Виробництво бляшано-баночних виробів	 <a href="http://kamenkamr.gov.ua">http://kamenkamr.gov.ua</a>

Ресурсний потенціал територіальної громади характеризується наявними ресурсами, основними з яких виступають територіальні (просторові), земельні та фінансові ресурси. Спроможність громади вимірюється багатьма показниками та параметрами, однак фундаментальним компонентом її життєдіяльності безумовно є фінансові ресурси, які слід розглядати як один із надзвичайно важливих видів ресурсного забезпечення громади.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники 2020 року

Зведений бюджет територіальної громади Кам'янсько-Дніпровської міської ради (враховуючи міжбюджетні трансферти) 161 578,14 тис. грн (для порівняння, у 2019 році -151 597,23 тис. грн)	
Загальний фонд	Спеціальний фонд
158 430,37 тис. грн (у 2019 - 148 519,75 тис. грн)	3 147,77 тис. грн (у 2019 - 3 077,48 тис. грн)
Загальна сума видатків бюджету територіальної громади Кам'янсько-Дніпровської міської ради 158 365,26 тис.грн (у 2019 - 147 223,92 тис. грн)	
131 848,5 тис.грн (у 2019 - 127 392,44 тис.грн)	26 516,76 тис.грн (у 2019 - 19 831,48 тис. грн)

Таблиця 2.7 – Питома вага (частка) податків і зборів у власних надходженнях до бюджету об'єднаної територіальної громади Кам'янсько-Дніпровської міської ради у 2020 році

	Сума, тис. грн	%
Податок на доходи фізичних осіб	39078,15	54,69
Податок на майно (нерухоме майно відмінне від земельної ділянки, плата за землю та транспортний податок)	14254,98	19,95
Єдиний податок	9959,64	13,94
Інші податки та збори	8157,09	11,42
Разом	71449,86	100

Найбільшими платниками податку на доходи з фізичних осіб котрий рік залишаються: відділ освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Кам'янсько-Дніпровської міської ради; Кам'янсько-Дніпровська ЦРЛ, Кам'янсько-Дніпровська школа-інтернат, ВАТ Запоріжжяобленерго, Філія ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «ЗПВ «Дніпровський, Кам'янське міжрайонне управління водного господарства, відділ культури та туризму виконавчого комітету Кам'янсько-Дніпровської міської ради, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

До бюджету громади надходить 60% сплаченого податку на доходи фізичних осіб, 40% спрямовується до бюджетів вищого рівня.

За 2020 рік резервний фонд бюджету громади не використовувався.

За підсумками 2020 року, експерти Програми "U-LEAD з Європою" підготували черговий аналіз фінансових показників 872 територіальних громад у розрізі кожної з 24 областей. Так, на підставі даних Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної статистичної служби України, даних веб-порталу [openbudget.gov.ua](http://openbudget.gov.ua), Кам'янсько-Дніпровська громада має такі результати у т.ч. за такими показниками:

- доходи загального фонду (без трансфертів) на 1-го мешканця – 3504,10 грн. У порівнянні: Водянська громада – 2310,3 грн, Благовіщенська громада – 2318,1 грн; середнє значення по Запорізькій області – 4500,34 грн.;

- видатки загального фонду на 1-го мешканця – 5974,6 грн. Для порівняння: Водянська громада – 5415,1грн, Благовіщенська громада – 5448,9 грн; середнє значення по Запорізькій області – 6966,61 грн.;

- рівень дотаційності бюджетів – 18,2%. У порівнянні:Водянська ОТГ – 34,8%, Благовіщенська ОТГ – 36,3%;

- співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду (без трансфертів) – 22,4%. Для порівняння: Водянська громада – 32,5%, Благовіщенська ОТГ – 54,5%; середнє значення по нашій області – 31%;

- питома вага заробітної плати у видатках загального фонду – 80,6%. У порівнянні: Водянська та Благовіщенська ОТГ – 85,0%;

- видатки на утримання апарату управління на 1-го мешканця – 786,5 грн. Для порівняння: Благовіщенська ОТГ – 1262,3 грн; Водянська громада – 751,8 грн, середнє значення по області – 1366,59 грн;

- питома вага капітальних видатків у загальній сумі видатків (загальний та спеціальний фонди) – 5,90%. При цьому Водянська громада – 1,9%; Благовіщенська громада – 8,6%;

- капітальні видатки на 1-го мешканця – 1145,7 грн. У порівнянні: Водянська ОТГ – 909,6 грн; Благовіщенська ОТГ – 1117,40 грн. Показник нашої громади перевищує на 268,29 грн цей показник по всій Запорізькій області, який становить 877,41 грн.

На території громади розташовано 2 промислових підприємства (філії). Кількість зайнятих в них працівників: 122 особи.

Таблиця 2.8 – Основні помислові підприємства громади

№ з/п	Назва	Юридична адреса	Керівник, телефони	Профіль виробництва, форма власності	Кількість працюючих
1.	ТОВ «Завод промислових виробів «Дніпровський»	м. Кам'янка-Дніпровська, вул. Промислова, 1	Диханов В.В.	Виробництво бляшано-баночних виробів	64
2.	"ПАТ «Племзавод «Степной» Філія по переробці м'яса, молока, виготовлення молочної продукції	м. Кам'янка-Дніпровська, вул. Промислова, 1	Волков А.А.	Переробка м'яса, молока. Вироблення м'ясо-молочної продукції	58

На території громади розташовано 49 сільськогосподарських підприємств, у тому числі 43 фермерських господарств. Кількість зайнятих в них працівників: 508 осіб.

Таблиця 2.9 – Основні сільгоспідприємства громади

№ з/п	Назва	Юридична адреса	Керівник, телефони	Профіль виробництва, форма власності	Кількість працюючих
1.	Філія ТОВ СП «Нібулон»	м. Кам'янка-Дніпровська, вул. Промислова, 1	Олексєєнко М.В.	Зберігання та переробка зернових та олійних культур	86
2.	ФГ «Ястреб»	с. Велика Знам'янка, пров. Свободний, 1-а	Ястребова Н.Л.	Вирощування зернових культур	61
3.	ТОВ «Конвейєр»	с. Велика Знам'янка, пров. Свободний, 1-а	Кабанов І.П.	Вирощування зернових культур	31
4.	ФГ «Хорс-Агро»	м. Кам'янка-Дніпровська, вул. Каховська, 2	Чехов Р.А.	Вирощування, зберігання зернових	41
5.	ФГ «Вікторія»	м. Кам'янка-Дніпровська, вул. Радянська, 238	Есаулов С.В.	Вирощування зернових	50



Підприємства обслуговування населення: 56 шт.

Підприємства торгівлі: 219 , у т.ч.:

- продуктові магазини - 109 ;
- промислові магазини - 107;
- ринки 3.

Кількість закладів охорони здоров'я – 2, розміщені на території громади, і є некомерційними комунальними підприємствами Кам'янсько-Дніпровської міської ради.

Кількість закладів освіти: 16, у тому числі спортивних закладів – 2.

Кількість закладів культури: 8.

Основні історичні та історико-археологічні пам'ятки: 15.

У якості бюджетних ресурсів громади фахівці розглядають кошти місцевого та державного бюджетів, що спрямовуються на фінансування потреб розвитку територіальної громади й не тягнуть за собою боргових зобов'язань. Бюджетні джерела громади можуть формуватись як за рахунок її внутрішніх ресурсів (податки, збори, надходження від продажу та оренди об'єктів комунальної власності), так і за рахунок ресурсів, залучених ззовні. Зовнішніми джерелами бюджетних коштів є державний бюджет. Зокрема, до бюджетних надходжень зовнішнього характеру можуть бути віднесені цільові субвенції з державного бюджету, у т. ч. в рамках виконання державних або регіональних цільових програм, інвестиційних проєктів (програм), чи фінансування проєктів громади з Державного фонду регіонального розвитку. Протягом 2020 року у громаді діяло 55 програм субвенції до місцевого бюджету (з них 9 програм соціального спрямування).

2.3. Діагностика стану розвитку Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади

Управління розвитком починається зі здатності органів влади планувати свій розвиток на перспективу, а не жити сьогоdnішнім днем. Інвестори дуже цінують таку здатність – для них це показник надійності та передбачуваності партнера (органу влади). Підтвердженням такої здатності може стати офіційно затверджений на сесії ради план стратегічного розвитку Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади.

Ще одним підтвердженням сучасного рівня управління розвитком є професійний підхід органу влади до роботи з інвесторами. Професійний підхід полягає в підготовці якісного інвестиційного продукту та його продажу інвесторам на умовах конкуренції, відкритості та прозорості. Такий підхід застосовується у всіх розвинених і успішних країнах світу, але для України він поки є екзотикою і чимось особливим. І якщо керівництво зможе оволодіти і застосувати такий підхід, воно забезпечить надходження інвестицій на територію громади і її розвиток.

Сьогодні у підприємців в Україні, щоб отримати і оформити землю під бізнес, йдуть роки життя, не рахуючи витрачених нервів і грошей. Якщо в громаді інвесторам запропонують отримати у власність землю «за один день», за результатами земельних торгів, з повним пакетом документів, вона прославиться на всю країну, забезпечивши собі не тільки інвестиції, але і перспективи розвитку [70].

Завдання влади – дати бізнесу землю, все інше він зробить сам: вкладе гроші, створить виробництво, дасть людям роботу і зарплату, а бюджету додаткові доходи.

Здатність реально і ефективно працювати по залученню інвестицій і буде головною конкурентною перевагою Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади перед іншими громадами і територіями.

Не менш важливим є планування доходів бюджету Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади на 2022 рік, яке здійснюється на основі положень Бюджетного та Податкового кодексів України, програми діяльності Кабінету Міністрів України, положень основних напрямків

бюджетної політики на 2022 - 2023 роки.

Пріоритетні напрями бюджетної політики на 2022 – 2024 роки ґрунтуються на положеннях Програми діяльності Кабінету Міністрів України, Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року, Національної економічної стратегії на період до 2030 року, програм співпраці з міжнародними організаціями, а також на засадах Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони, невід’ємною частиною якої є положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі з ЄС, Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020 – 2022 роки..

При розрахунку прогнозу доходів бюджету Кам’янсько-Дніпровської територіальної громади враховує основні показники не тільки соціального, але й економічного розвитку своєї громади на цей період.

Пріоритетними завданнями для досягнення результатів в частині реалізації власної бюджетної політики є: освіта, охорона здоров’я, соціальний захист, культура, міжбюджетні відносини.

Пріоритетом розвитку освітньої галузі в громаді є забезпечення доступу до якісної освіти усім мешканцям громади відповідно до європейських стандартів освіти.

У 2022 – 2023 роках передбачаються заходи спрямовані на:

- удосконалення навчальних закладів та установ освіти за допомогою спільної участі шкіл у плануванні освітнього процесу у громаді;
- збереження та інноваційний розвиток мережі навчальних закладів дошкільної освіти, в яких будуть створені належні умови для всебічного і творчого розвитку дітей;

- можливість отримання якісної освіти для дітей з «особливими потребами»;
- модернізацію дитячих спортивних майданчиків;
- створення умов для позашкільної освіти не менше як 70% дітей.

Пріоритетом розвитку галузі охорони здоров'я керівництво Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади вважає забезпечення населення якісними та доступними медичними послугами, направленними на профілактику та виявлення захворювань на ранніх стадіях, створення максимально сприятливих умов для покращення життя людей та стимулювання мешканців для ведення здорового способу життя.

У 2022 - 2023 рр. планується здійснювати наступні заходи:

- підвищення рівня медичних послуг для населення, розширення можливостей доступності та якості медичних послуг;
- впровадження новітніх підходів до організації функціонування закладів охорони здоров'я та їх фінансової підтримки;
- подальший розвиток системи медичного обслуговування та реформування системи охорони здоров'я для населення;
- значне зниження рівня захворювань серед населення.

Пріоритетними завданнями у напрямку соціального захисту населення виступають реалізація соціальних ініціатив Президента України, політики у сфері соціального захисту населення, що проживає на території Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади:

- підвищення рівня життя не тільки малозабезпечених громадян, інвалідів, одиноких пенсіонерів, осіб, що перебувають у тривалій екстремальній ситуації;
- забезпечення соціального захисту громадян, мобілізованих на строкову військову службу, учасників АТО та їх сімей;
- допомога у задоволенні соціальних потреб мешканців, що опинились у складних життєвих обставинах;
- наданням цільової допомоги, послуг та забезпеченням росту рівня

доходів населення.

Основними завданнями та заходами на 2022 – 2023 роки стануть:

- створення умов для надання громадою всебічної соціальної підтримки найбільш вразливим і незахищеним верствам населення;
- сприяння всебічному підвищенню рівня соціальної захищеності населення громади, матеріальна підтримка ветеранів війни та праці, інвалідів, потерпілих від наслідків аварії на ЧАЕС;
- забезпечення соціального захисту учасників анти терористичної операції та членів їх сімей;
- реалізація заходів соціального забезпечення, адаптації, психологічної реабілітації, професійної перепідготовки учасників АТО.

Реалізація цих завдань дозволить підвищити інформованості населення про можливості отримання від держави соціальних допомог, покращити рівень соціального захисту населення, підвищити фінансування соціальної підтримки, що надається для малозабезпечених верств населення.

Головними напрямками розвитку галузі культури в Кам'янсько-Дніпровській територіальній громаді є забезпечення розвитку мистецтва і підвищення духовного рівня українського суспільства, формування цілісності культурно-національної ідентичності, збереження, відтворення та примноження культурних та духовних здобутків.

У 2022 – 2023 роках передбачено здійснити такі заходи:

- зміцнити матеріально-технічну бази культурних закладів громади;
- провести культурно-мистецькі заходи міжнародного та всеукраїнського рівня для популяризації культурних надбань;
- сприяти міжнародному та міжрегіональному співробітництву в галузі культури, поглибити міжнародні культурні зв'язки.

Результати, досягнення яких планується:

- створити умови для функціонування в громаді мережі закладів культури і мистецтва;
- залучити недержавні кошти для підтримки у гуманітарній сфері;

- забезпечити повноту і оперативність комплектування бібліотечних фондів літературою, яка буде сприяти розвитку національної культури, збереженню рідної мови, зацікавлювати краєзнавчими матеріалами з актуальних питань екології, права, економіки, етнографії, підприємницької діяльності;

- підтримати високопрофесійну мистецьку творчість, для забезпечення якісного рівня національної культури.

Пріоритетом напрямком бюджетної політики у середньостроковому плановому періоді стосовно регулювання міжбюджетних відносин стане забезпечення самостійності сільського бюджету громади та зміцнення його фінансової та економічної спроможності, підвищення рівня прозорості та ефективності управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні шляхом:

- збереження частки доходів місцевого бюджету в загальному обсязі доходів зведеного бюджету на рівні не менше 20 відсотків;

- зменшення диспропорцій у податкоспроможності сільського бюджету громади завдяки механізмам горизонтального вирівнювання;

- використання програмно-цільового методу при складанні та виконанні бюджету громади;

- застосування середньострокового прогнозування бюджетного процесу на місцевому рівні;

- підвищення ефективного використання бюджетних коштів за рахунок використання інструменту гендерно-орієнтованого бюджетування в пілотному режимі [19].

Основною метою діяльності міської ради Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади: у сфері бюджетно-фінансової політики є формування достатніх ресурсів для фінансування пріоритетних напрямів соціального та економічного розвитку громади та підвищення рівня ефективності освоєння бюджетних коштів. Сутність фінансово-бюджетної політики виявляється у поєднанні конкретної мети та відповідних засобів вирішення поставлених завдань.

Цілі фінансово-бюджетної політики обґрунтовані потребами економічного розвитку і досягненням певного рівня індивідуального і суспільного добробуту. Фінансово-бюджетна політика має конкретний вектор спрямування, і в своїй реалізації потребує знаходження компромісу між існуючими потребами та реальними можливостями.

Державне регулювання соціально-економічного розвитку країни за допомогою бюджетної політики є одним із найефективніших інструментів.

Мета фіскальної політики - конкретний результат. В цьому випадку, якщо бюджет розподіляється тільки на основі функціонально-економічної класифікації видатків або економічної класифікації, то такий розподіл має вигляд форм, заповнених даними за основними категоріями витрат, але не містить інформації про їх мету та потенційний ефект.

Отже, як ми бачимо, ця методологія не встановлює чіткого зв'язку між використовуваними ресурсами і результатами, отриманими спільнотою. У цьому випадку неможливо проаналізувати, чи ефективно використовуються кошти для надання тих чи інших послуг. Проаналізувавши вищевикладене, можна стверджувати, що затримка застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі на місцевому рівні має такі негативні особливості:

1) надання послуг на конкурсній основі не розвивається в зв'язку з тим, що відсутній аналіз ефективності співвідношення вартості послуг до суми коштів, використаних для їх надання;

2) основною метою фінансування з точки зору існуючих підходів до планування місцевого бюджету є підтримка історично склалася мережі бюджетних установ без урахування ефективності їх роботи;

3) в умовах жорсткої обмеженості бюджетних коштів здійснюється пропорційне скорочення фінансування бюджетних установ, незалежно від того, наскільки ефективно чи неефективно вони надають послуги;

4) фахівці не мають достатньої інформації для оцінки рівня задоволеності одержувачів послуг, доступності послуг, встановлення пріоритетів і відмови від неефективних послуг або зміни способу надання

таких послуг.

На сьогоднішній день багато країн досить успішно користуються методами бюджетування, орієнтованими на соціально вагомий результат.

Спільною метою всіх цих методів є досягнення конкретного довгострокового, відповідаючого потребам суспільства результату.

А оскільки такий результат також повинен бути досить об'єктивним, вимірюваним і передбачуваним, відмінною рисою таких методів бюджетування є система оцінки якості бюджетних послуг та ефективності бюджетної політики в цілому. Застосування цих методів допоможе чітко розставити пріоритети в рамках існуючих фіскальних обмежень, а також отримати зворотній зв'язок від широкої громадськості про стан задоволеності послугами, що надаються зарахунок бюджетних коштів.

В Україні програмно-цільовий метод є однією зі складових системи управління державними фінансами, розвиток якої забезпечується відповідно до стратегії розвитку системи фінансового менеджменту.

Метою розробки даного компонента є забезпечення розвитку програмно-цільового методу в бюджетному процесі для адаптації бюджетних програм до пріоритетів соціально-економічного розвитку і забезпечення вимірності соціально значущих результатів державної політики, підвищення ефективності використання бюджету.

Впровадження ПЦМ в бюджетний процес на місцевому рівні дає можливість контролювати ефективність і результативність бюджетних коштів шляхом проведення оперативного моніторингу та оцінки бюджетних програм, а управлінські рішення за результатами такої оцінки забезпечать досягнення стратегічних цілей і, відповідно, підвищать рівень довіри до влади.

На виконання вимог прикінцевих положень Бюджетного Кодексу України щодо запровадження програмно-цільового методу з січня 2019 року, бюджет Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади на 2022 рік затверджувався з врахуванням норм програмно-цільового методу



бюджетування.

Головною метою модернізації системи державного управління та територіальної організації влади є формування ефективного місцевого самоврядування, створення комфортних умов для проживання громадян, надання їм високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя. Досягнення зазначених цілей можливе за умови належного рівня економічного розвитку відповідних територій, їх фінансового забезпечення і достатніх джерел наповнення місцевих бюджетів. Саме фінансовий аспект є одним із найсуттєвіших, від якого у великій мірі залежить успішність функціонування територіальних громад.

Розрахунок успішності функціонування територіальних громад здійснюється на основі 8 індикаторів, які характеризують основні фінансові аспекти діяльності територіальних громад (<https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/793/%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80i%D0%B6%D0%B6%D1%8F.pdf>):

1) доходи загального фонду на одного мешканця (співвідношення обсягу надходжень доходів загального фонду без трансфертів до кількості мешканців відповідної територіальної громади);

2) видатки загального фонду на одного мешканця (співвідношення обсягу видатків загального фонду до кількості мешканців відповідної територіальної громади);

3) видатки на утримання апарату управління у розрахунку на одного мешканця (співвідношення обсягу видатків на утримання апарату управління, проведених за рахунок коштів загального фонду, до кількості мешканців відповідної територіальної громади);

4) капітальні видатки на одного мешканця (співвідношення обсягу капітальних видатків бюджету громади до кількості мешканців відповідної територіальної громади);

5) рівень дотаційності бюджетів (співвідношення обсягу базової чи реверсної дотації до загальної суми доходів загального фонду бюджету

територіальної громади з урахуванням базової чи реверсної дотації без урахування субвенцій з державного бюджету);

б) співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду (співвідношення видатків на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування із сумою доходів загального фонду без урахування трансфертів з державного бюджету, у відсотках);

7) питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету ОТГ (відсоткова частка проведених із загального фонду бюджету видатків на заробітну плату з нарахуваннями до обсягу видатків загального фонду бюджету без урахування трансфертів, перерахованих з бюджету територіальної громади до інших бюджетів);

8) питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків (частка капітальних видатків у сумарному обсязі видатків загального та спеціального фонду відповідного бюджету територіальної громади).

Показники місцевого бюджету міської ради на 2022 рік спрямовані на забезпечення фінансовими ресурсами заходів громади за вищезазначеними напрямками, проведення раціонального використання бюджетних коштів, забезпечення можливості надання якісної освіти, забезпечення належного рівня соціального обслуговування малозабезпечених верств населення, підвищення культурного рівня населення.

При формуванні бюджету в пріоритетному порядку передбачається потреба в грошових коштах:

–на оплату праці працівників бюджетних установ відповідно до умов оплати праці, встановлених законодавством України, і розміром мінімального розміру оплати праці;

–на оплату послуг електропостачання, водопостачання, природного газу, вугілля та зв'язку, які споживаються бюджетними установами.

Затверджені ліміти на споживання енергії в натуральному вираженні для кожної бюджетної установи, виходячи з обсягу відповідних бюджетних асигнувань.

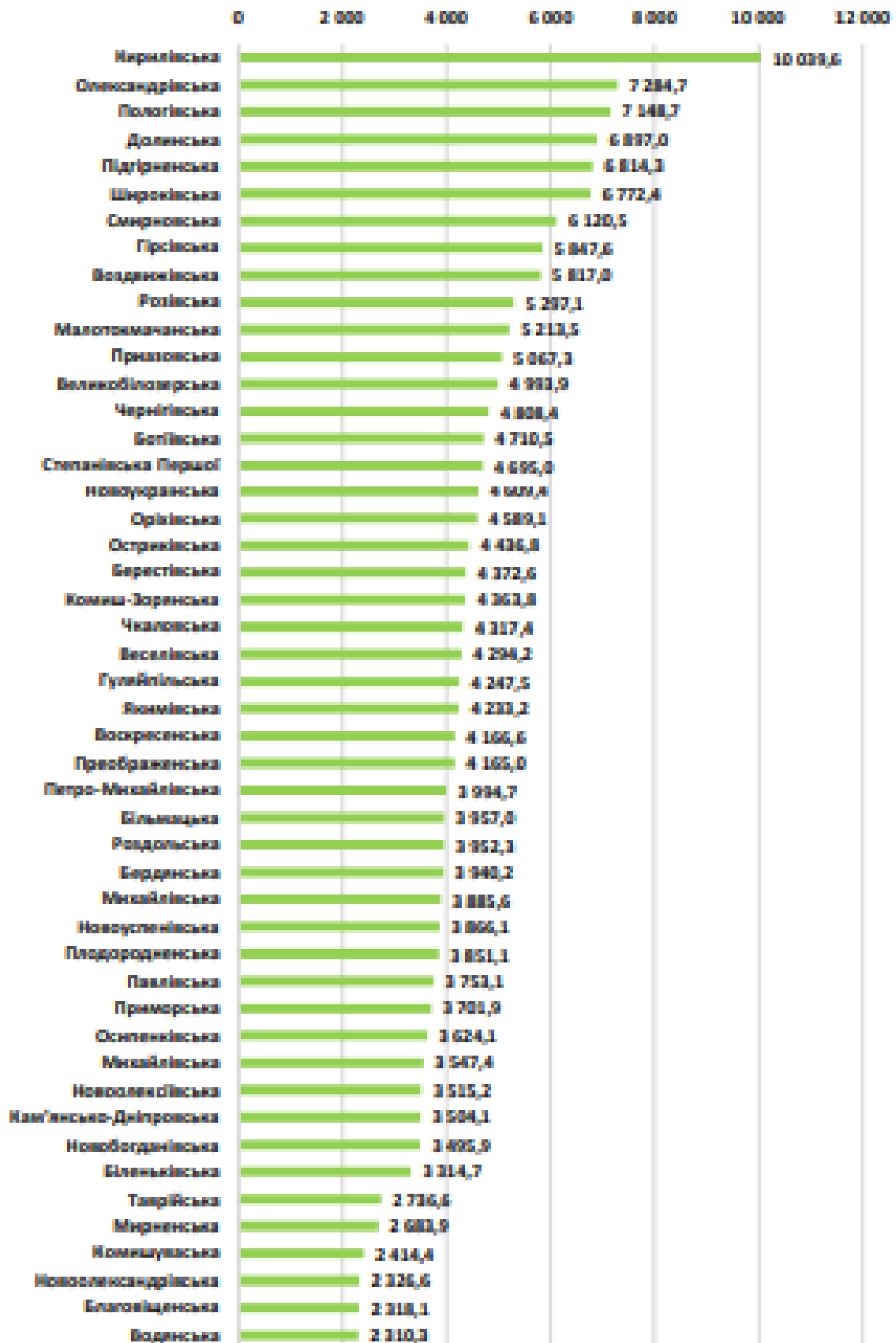


Рисунок 3.1. Показник 1. Доходи загального фонду на 1-го мешканця, (грн) Запорізької області за 2020 рік

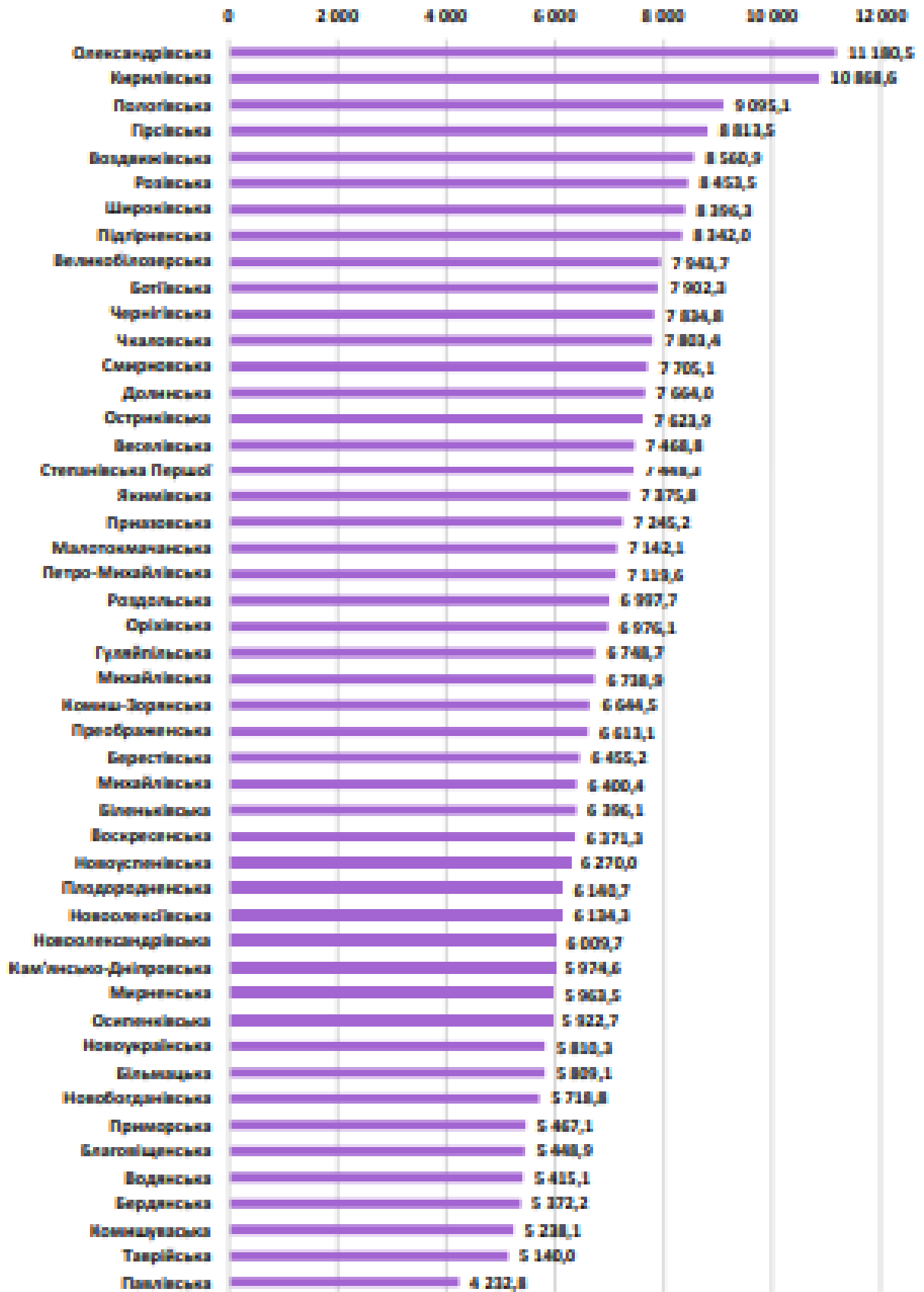


Рисунок 3.2. Показник 2 Видатки загального фонду на 1-го мешканця, (грн) Запорізької області за 2020 рік

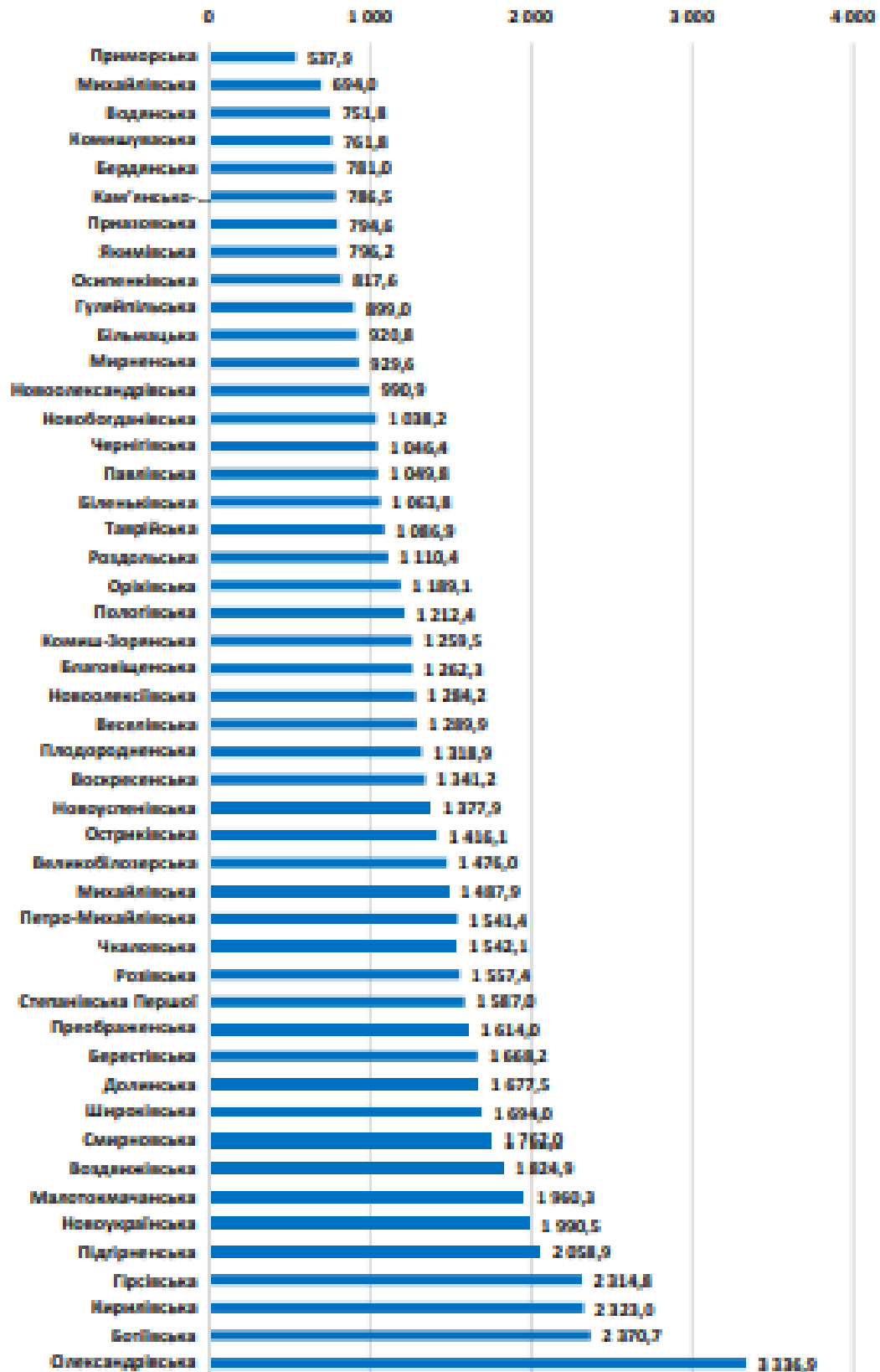


Рисунок 3.3. Показник 3 Питома вага видатків на утримання апарату управління на 1-го мешканця, (грн) Запорізької області за 2020 рік

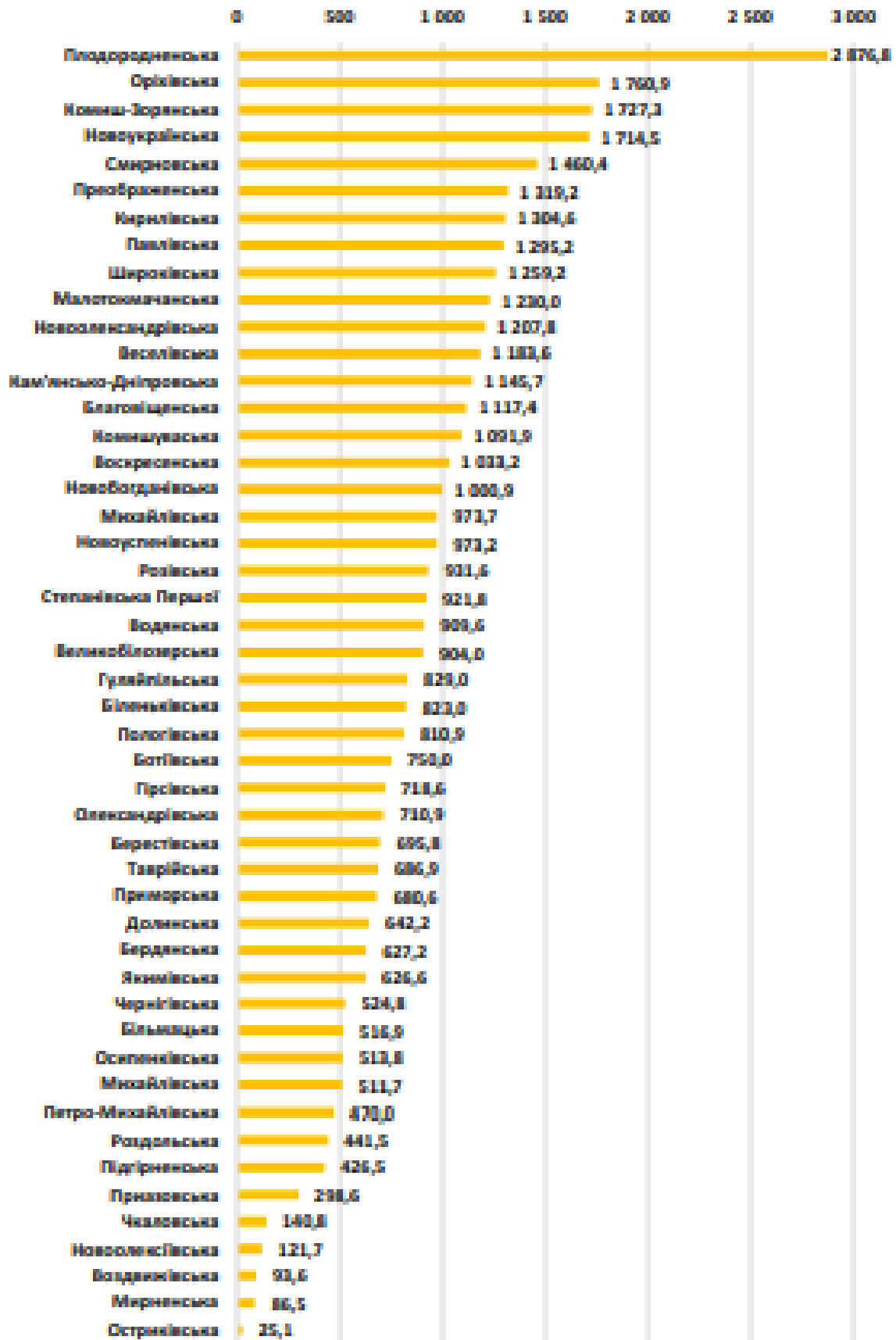


Рисунок 3.4. Показник 4 Капітальні видатки на 1-го мешканця, (грн.)  
Запорізької області за 2020 рік

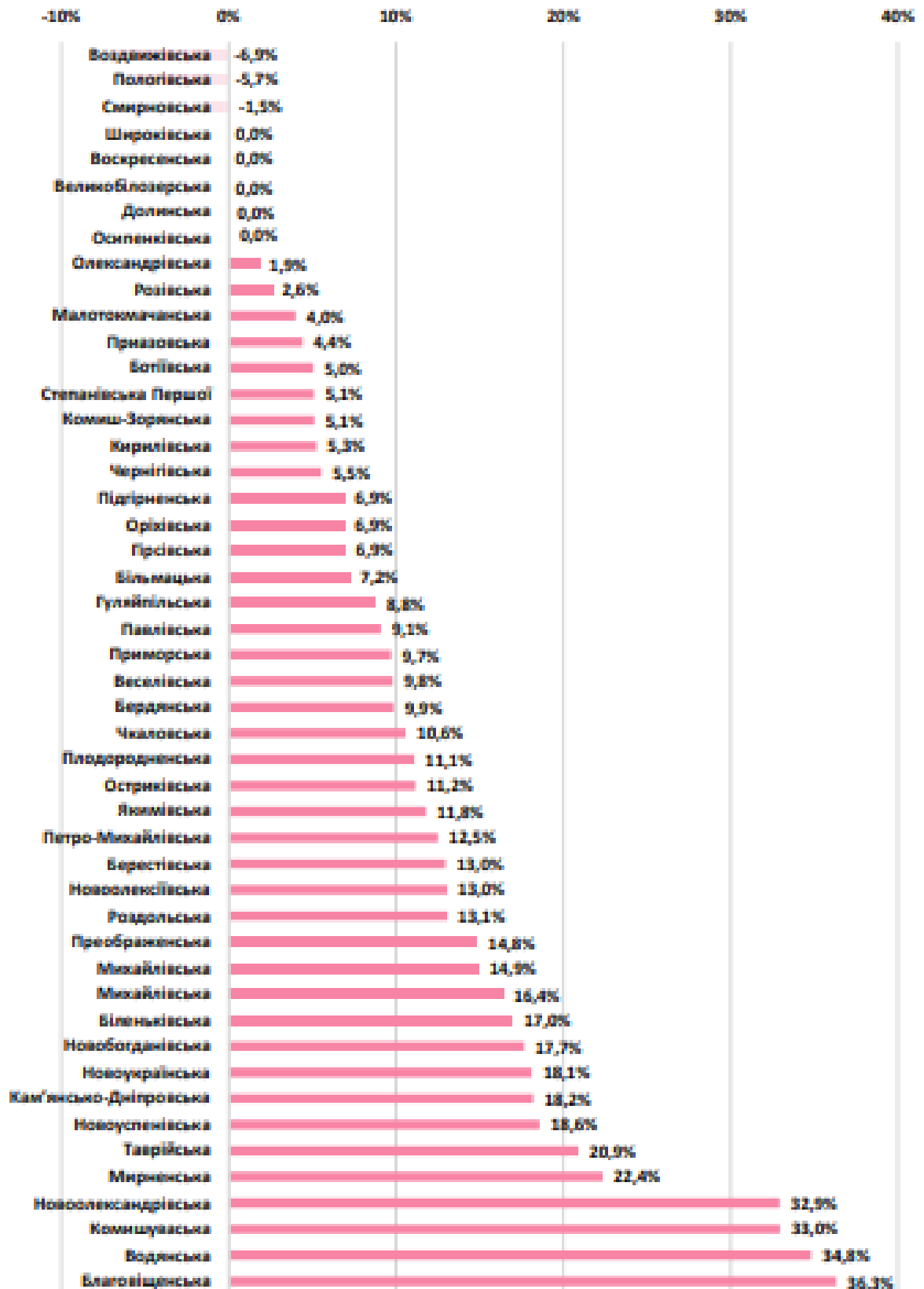


Рисунок 3.5. Показник 5 Рівень дотаційності бюджетів (питома вага базової (+)/ реверсної (-) дотації у доходах), (%) Запорізької області за 2020 рік

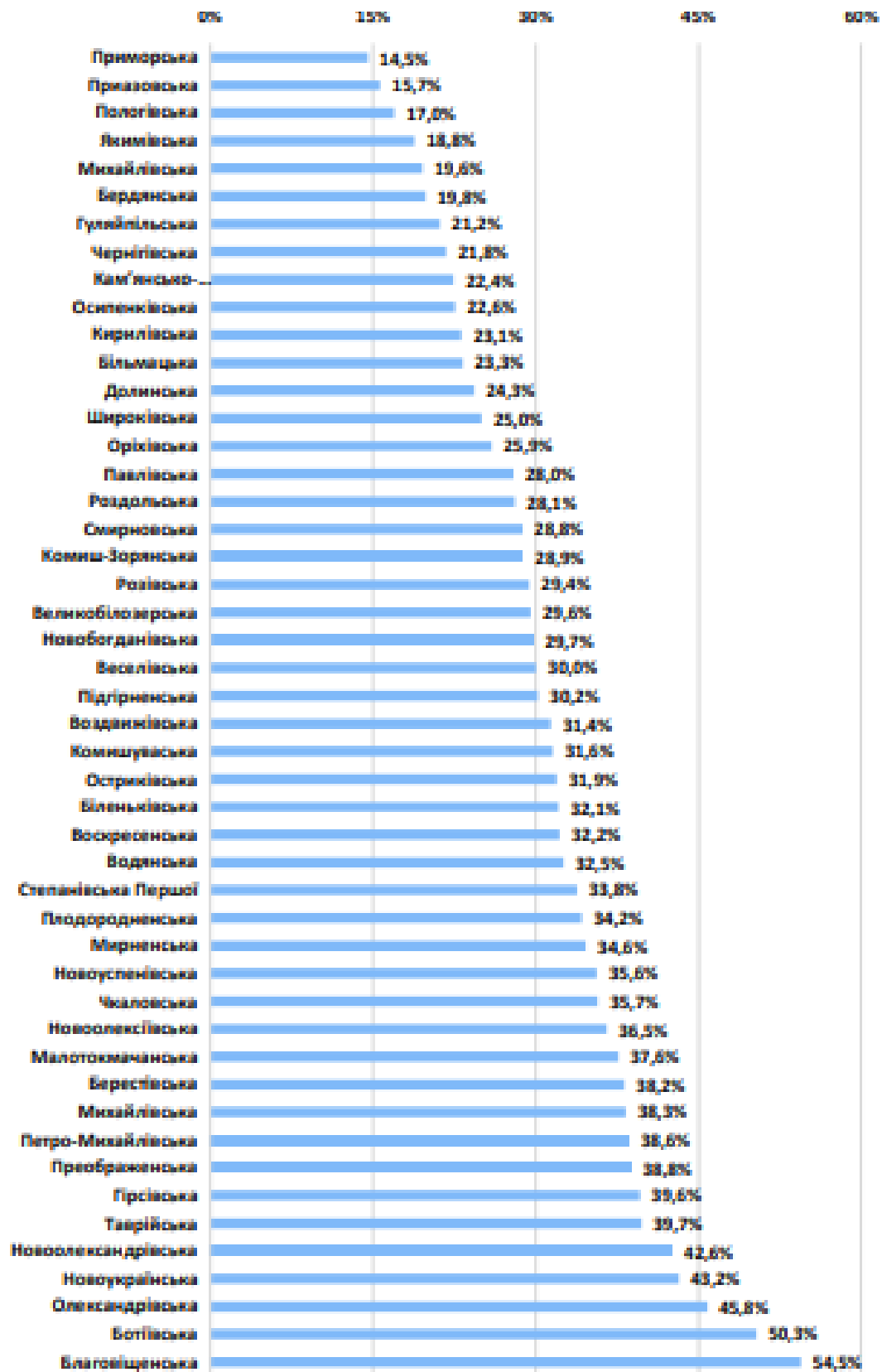


Рисунок 3.6. Показник 6 Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду (без трансфертів), (%) Запорізької області за 2020 рік



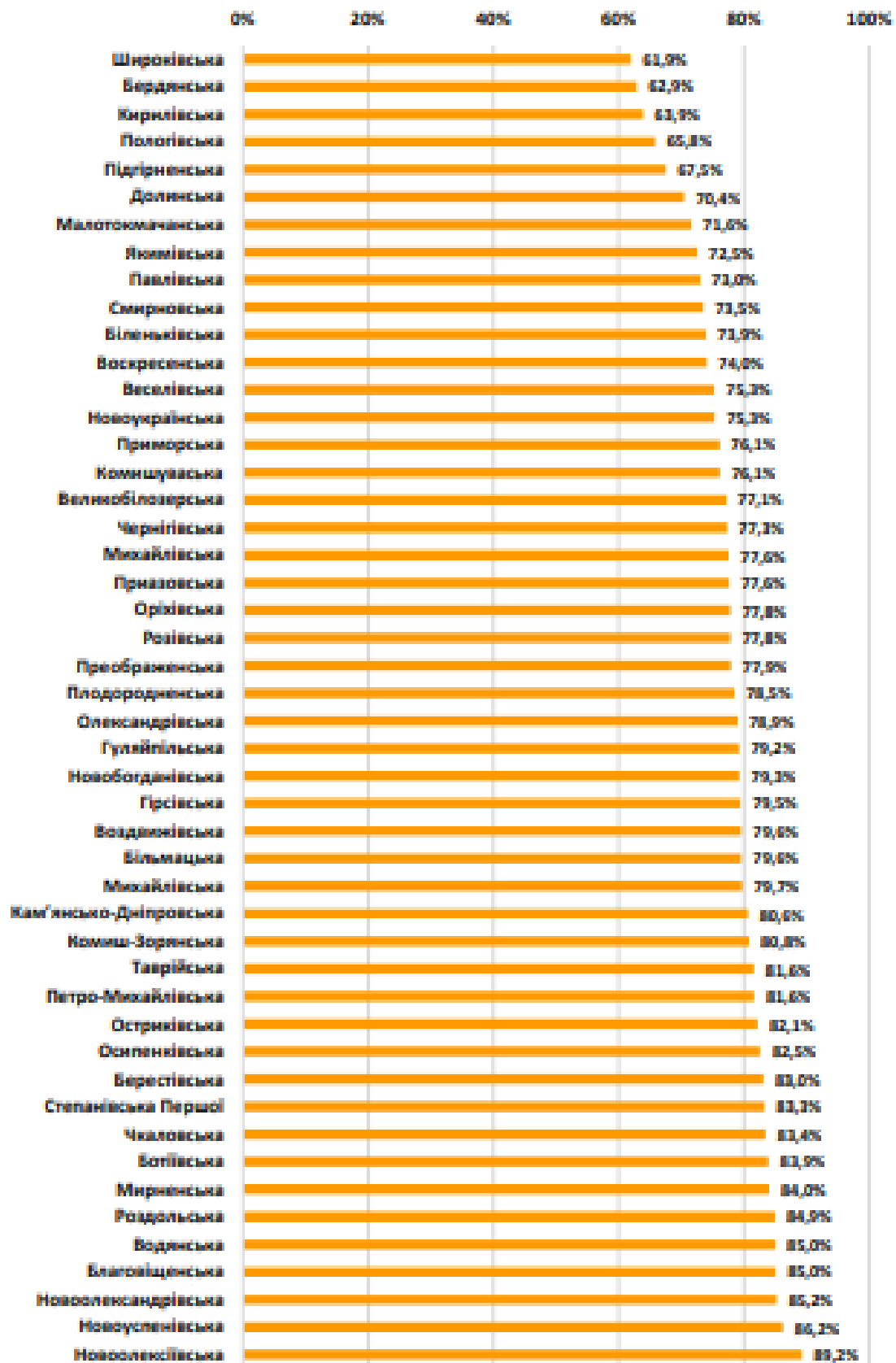


Рисунок 3.7. Показник 7. Питома вага суми заробітної плати з нарахуваннями у видатках загального фонду, (%) Запорізької області за 2020 рік

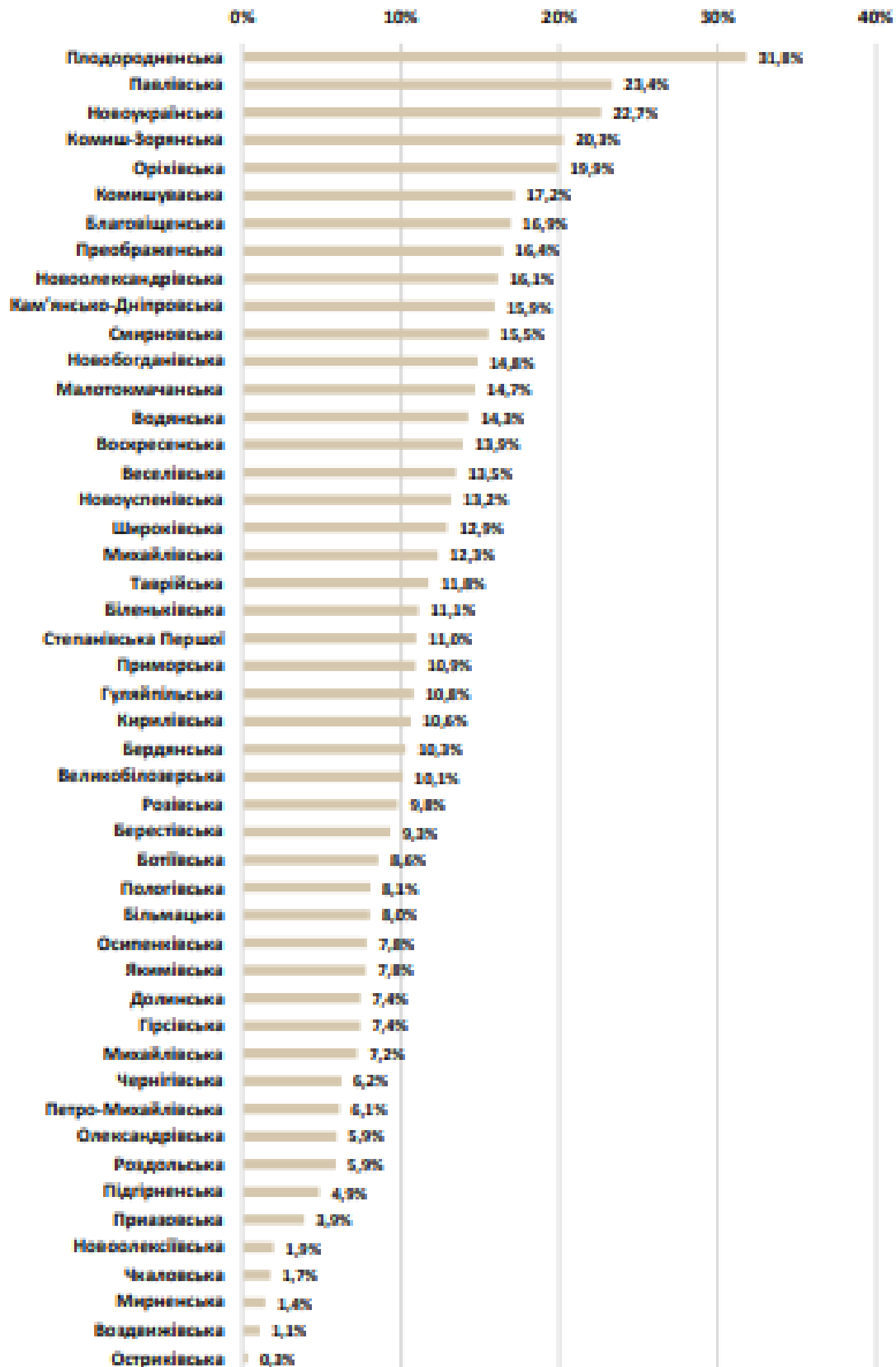


Рисунок 3.8. Показник 8 Питома вага капітальних видатків у загальній сумі видатків (загальний та спеціальний фонди), (%)Запорізької області за 2020 рік

Наведені параметри дають можливість сформулювати загальне уявлення про ресурсний потенціал громад в межах Запорізької області і є відправною точкою для проведення подальшого більш ґрунтовного фінансового аналізу.

Голова міської ради в процесі виконання бюджету села протягом бюджетного року має право виконувати своїми дорученнями за погодженням з постійною комісією міської ради з планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади з подальшим їх затвердженням на засіданнях міської ради:

Перерозподіл видатків за програмними класифікаційними кодами витрат і обсягів міжбюджетних трансфертів в межах загальної суми бюджетних асигнувань головного розпорядника коштів загальних і спеціальних фондів бюджету з внесенням відповідних змін до додатку до рішення ради, в тому числі перелік об'єктів фінансування, які підлягають реалізації за рахунок бюджету розвитку, і перелік місцевих (регіональних) програм, що фінансуються за рахунок коштів бюджету;

З метою ефективного використання субвенцій і дотацій з державного та інших бюджетів: збільшити (зменшити) доходи і витрати бюджету на суму міжбюджетних трансфертів після прийняття відповідних постанов і ухвал з державного та інших бюджетів і затвердити їх розподіл як зазначених фондів.

Відповідно до статей 43 та 73 Бюджетного кодексу України «надано право виконавчому комітету міської ради отримувати у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України позики на покриття тимчасових касових розривів бюджету, пов'язаних із забезпеченням захищених видатків загального фонду, в межах поточного бюджетного періоду за рахунок коштів єдиного казначейського рахунку на договірних умовах без нарахування відсотків за користування цими коштами з обов'язковим їх поверненням до кінця поточного бюджетного періоду» [19].

Відповідно до статті 16 Бюджетного кодексу України «надано право голові Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади за погодженням з

постійною комісією з питань соціально-економічного розвитку громади, бюджету та фінансів міської ради здійснювати на конкурсних засадах розміщення тимчасово вільних коштів бюджету на депозитах у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, з подальшим їх поверненням до кінця бюджетного періоду».

У загальному фонді бюджету Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади на 2022 рік до доходів належать надходження, визначені статтею 64 Бюджетного кодексу України.

Джерелами формування спеціального фонду бюджету громади на 2022 рік є надходження, що визначені статтею 691 Бюджетного кодексу України.

Для забезпечення виконання вимог частини 2 статті 77 Бюджетного кодексу України сільський голова має право протягом двох тижнів з дня офіційного опублікування закону «Про Державний бюджет України на 2022 рік» після консультації з постійною комісією з планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку міської ради своїм розпорядженням внести зміни в дане рішення в частині приведення міжбюджетних трансфертів та видатків, що проводяться за рахунок таких трансфертів, відповідно до обсягів затверджених зазначеним законом.

## Висновки до розділу 2

Основна мета розвитку Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади – це підвищення якості життя та добробуту громадян Кам'янсько-Дніпровської територіальної громади шляхом забезпечення позитивної динаміки економічного зростання, подальшого розвитку малого та середнього бізнесу, соціальної сфери та інфраструктури на селі, ефективного використання наявного природно-ресурсного потенціалу.

Кам'янсько-Дніпровська територіальна громада вбачає свій розвиток, як розвиток самостійного багатофункціонального утворення з стійкою та збалансованою економікою, активним і взаємовідповідальним

громадянським суспільствам, комфортним середовищем, яке б забезпечувало високий рівень життя населення та сприятливих умов для суспільної та господарської діяльності [66].

Проведений аналіз свідчить про стійку тенденцію щодо диференціації у ресурсному забезпеченні громад, що відповідним чином може впливати на якість та обсяги публічних послуг, які отримують громадяни на різних територіях. У даному випадку, головним завданням державної економічної та соціальної політики повинно бути сприяння у підвищенні фінансового потенціалу територій, які цього потребують, та максимально можливе вирівнювання міжрегіональних фінансових диспропорцій для забезпечення громадян належним рівнем публічних послуг незалежно від місця їхнього проживання.

## РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
(НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ КАМ'ЯНСЬКО-  
ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КАМ'ЯНСЬКО-ДНІПРОВСЬКОГО  
РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

3.1. Діагностика конкурентоспроможності територіальних громад  
Запорізької області

До початку реформи децентралізації на території Запорізької області існувало 20 районів, 950 населених пунктів, 5 міст обласного значення та 299 місцевих рад, з них: сільських – 263, селищних – 22, міських – 14. Відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р) було розроблено Перспективний план формування територій громад Запорізької області (схвалено рішенням обласної ради від 07.07.2015 № 1 та затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 938-р від 16.09.2015, із змінами).

Згідно Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року, Перспективним планом охоплено 100 % території області та запроєктовано створення 76 спроможних територіальних громад, з урахуванням міст обласного значення (рис. 3.1).

За даними Моніторингу процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, який проводить Міністерство розвитку громад та територій України, Запорізька область у п'ятірці лідерів серед регіонів у Рейтингу областей щодо формування територіальних громад.



Рисунок 3.1. Перспективний план формування територій громад Запорізької області

Таблиця 3.1 – Територіальні громади Запорізької області<sup>3</sup>

Район	Частка площі району, зайнятої ОТГ	Рік створення	ОТГ	Чисельність населення	Площа	Кількість рад, що об'єдналися	Створена навколо міста/села/селища
1	2	3	4	5	6	7	8
Бердянський	85,8	2015	Берестівська	4657	498,2	3	селищна
		2016	Осипенківська	7676	419,6	3	сільська
		2018	Бердянська	115414	248,4	3	міська
		2019	Андрівська	3350	356,8	2	сільська
Більмацький	100,0	2015	Комиш-Зорянська	6264	371,1	5	селищна
		2015	Смирновська	3334	317,6	3	сільська
		2018	Новоукраїнська	2041	230,3	2	сільська
		2019	Більмацька	9919	389,61	5	селищна
Василівський	11,8	2017	Підгірненська	2188	190,5	2	сільська
Великобілозерський	100,0	2017	Великобілозерська	7879	469,3	5	сільська
Веселівський	88,6	2015	Веселівська	12657	438,3	3	селищна
		2017	Новоуспенівська	3683	296,2	4	сільська
		2017	Чкаловська	3329	265,8	5	сільська
Вільнянський	35,8	2017	Павлівська	3589	144,4	2	сільська
		2017	Петро-Михайлівська	2889	148,8	2	сільська
		2018	Михайлівська	6618	161,9	2	сільська

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Гуляйпільський	87,9	2017	Воздвижівська	2320	176,9	3	сільська
		2017	Гуляйпільська	19297	653,3	10	міська
		2019	Малинівська	2731	313,9	4	сільська
Запорізький	74,7	2016	Біленьківська	9915	363,0	3	сільська
		2016	Долинська	5777	170,0	2	сільська
		2017	Широківська	11027	378,3	6	сільська
		2019	Новоолександріська	4921	160,7	2	сільська
Кам'янсько-Дніпровський	87,7	2017	Благовіщенська	4640	232,4	2	сільська
		2017	Водянська	12076	365,2	3	сільська
		2017	Кам'янсько-Дніпровська	20824	436,9	2	міська
Мелітопольський	72,5	2017	Новобогданіська	5147	198,4	2	сільська
		2018	Мирненська	4071	87,3	2	селищна
		2019	Новенська	4302	187,2	2	сільська
		2019	Семенівська	9569	591,9	4	сільська
		2019	Костянтинівська	14760	229,9	2	сільська
Михайлівський	96,3	2017	Плодородненська	3524	216,3	2	сільська
		2018	Михайлівська	16513	573,1	3	селищна
		2018	Роздольська	4242	238,3	3	сільська
Новомиколаївський	28,1	2019	Любицька	1683	155,3	3	сільська
		2019	Тернуватська	2029	101,6	2	селищна
Оріхівський	100,0	2015	Преображенська	5587	367,1	5	сільська
		2016	Комишуваська	12930	530,6	8	селищна
		2016	Малотокмачанська	3128	172,0	2	сільська
		2016	Таврійська	4355	184,3	2	сільська
		2017	Оріхівська	19214	345,1	7	міська
		2015	Воскресенська	5588	264,7	2	сільська
Пологівський	69,2	2019	Пологівська	23271	390,1	4	міська
		2019	Федорівська	3370	274,9	2	сільська
		2016	Ботіївська	2146	138,6	2	сільська
Приазовський	53,9	2016	Гірсівська	2043	271,6	3	сільська
		2017	Приазовська	8199	271,6	3	селищна
		2018	Олександрівська	1387	189,8	2	сільська
		2018	Степанівська Перша	2996	178,2	4	сільська
		2016	Приморська	15698	346,6	3	міська
Приморський	39,6	2017	Новоолексіївська	2268	206,9	2	сільська
Розівський	85,5	2019	Розівська	7666	521,5	7	селищна
Токмацький	34,3	2016	Остриківська	2858	267,6	2	сільська
		2019	Новомиколаївська	2949	227,9	2	сільська
Чернігівський	100,0	2017	Чернігівська	16822	1200,0	11	селищна
Якимівський	92,5	2017	Кирилівська	6748	661,6	3	селищна
		2017	Якимівська	23991	1055,4	10	селищна

Натепер на території області створено 57 ОТГ, що становить 68,6 % від загальної кількості рад базового рівня (1 місце рейтингу).



Площа, охоплена громадами становить 19 тис. км<sup>2</sup>, або 69,8 % від загальної площі області (1 місце). Чисельність населення спроможних громад (ОТГ, МОЗ) складає 1491,3 тис. осіб, або 87,4 % до загальної чисельності населення області (3 місце).

Із 20 районів Запорізької області 4 райони повністю покриті об'єднаними територіальними громадами (Більмацький, Великобілозерський, Орхівський, Чернігівський), із них 2 – мають формат «1 район – 1 громада» (Великобілозерський та Чернігівський), в 11 районах – площа покриття територіальними громадами районів складає 50-99 %, в 5 районах – 1-49 %.

За результатами обробки наданої громадами інформації, Фондом «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу» сформований черговий рейтинг інституційної спроможності і вдалого розвитку малих та середніх громад країни з чисельністю населення до 150 тисяч станом на 01.07.2021 р.

Рейтинг враховує 40 критеріальних показників та відображає інституційну привабливість громад у 2021 році (сторінка Фейсбук, пост за 02.09.2021).

1. Відсутність/наявність корупційних скандалів в муніципалітеті за останні 2 роки.
2. Наявність укладених угод про співпрацю з іншими громадами (яких?).
3. Готовність муніципалітету працювати над підвищенням рейтингу (наявність фідбеку, заповнення анкет)
4. Політична активність голови громади в сфері сталого розвитку.
5. Активність громади сталий період (більше 5 років, незалежно від зміни влади)
6. Наявність/відсутність амбіційних планів муніципалітету і підтримка їх на рівні громадянського суспільства (проведення громадських слухань, круглих столів, напрацювання дорожніх карт т.і.)
7. Приєднання до ініціативи ЄС «Угода мерів».

8. Існування прийнятого громадою ПДСЕРК.
9. Проведення моніторингу ПДСЕРК.
10. Доступність ПДСЕРК на сайті громади для аналізу громадою.
11. Наявність впроваджених модернізаційних інфраструктурних проектів в сфері ЖКГ (яких?).
12. Участь громади в міжнародних проектах фінансової підтримки, (яких саме?).
13. Участь громади в міжнародних проектах технічної підтримки, (яких саме?).
14. Наявність у громади міжнародних запозичень (яких?).
15. Громадський бюджет.
16. Наявність програми «Відкрите місто».
17. Наявність програми «Розумне місто».
18. Наявність програми «Безпечне місто».
19. Інвестиційний паспорт громади (від 2018 р)
20. Мапа інвестиційних пропозицій.
21. Промо ролики громади.
22. Наявність ЕСКО контрактів.
23. Наявність структури енергоменеджменту.
24. Наявність громадських проектів рівня країни (форуми, фестивалі, конференції т.і.).
25. Призначена офіційно календарна дата Дня Енергії в громаді (чи проводиться в реалі?).
26. Спільні проекти між громадами, (які саме?).
27. Креативні ініціативи муніципалітету 2017-2019 рр., (які саме?).
28. Наявність бренду громади.
29. Якість промоушену муніципалітету.
30. Наявність та якість сайту громади (інформаційність, доступність пошуку, креативність т.і.).
31. Співпраця з бізнесом, проекти державно-приватного партнерства.

32. Наявність та якість стратегій розвитку.
33. Наявність на територіях громади вітропарків та їхня потужність;
34. Наявність на територіях громади сонячних станцій та їхня потужність;
35. Власний річний рівень доходів громади.
36. Загальний річний рівень доходів громади.
37. Наявність комунальних ЗМІ.
38. Населення громади.
39. Наявність сторінки «Енергозбереження» на сайті громади і її якісне наповнення.
40. Наявність інформації по діяльності громади на порталах відкритих даних(реєстри договорів КП, звітність виконкому, пропозиції бізнес стартапів т.і)

Оцінювання не враховує суб'єктивні думки тих чи інших мешканців, їхнє ставлення до керівництва своїх та сусідніх громад.

В оцінюванні Фонд «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу» намагається охопити таку тематику:

- політична воля громади до покращення власного стану громади,;
- енергобезпека;
- глобальний відео моніторинг;
- відкритість влади;
- адаптація до змін клімату;
- промоція громади на національному та міжнародному рівні;
- стратегічне планування і його результати;
- можливість участі у кооперації влада-бізнес-громада;
- можливість громадського впливу на проекти сталого розвитку;
- успішна реалізація проектів модернізації громади.

Веселівська громада, до складу якої входить Кам'янсько-Дніпровська територіальна громада, займає 8-ме місце серед 66 громад Запорізької області.

РЕЙТИНГ КРАЩИХ 20 ГРОМАД ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ СТАНОМ НА 01.07.2021р.		RcErBs	
№	назва громади	область	г.м.сш. рейтинг
1	Енергодарська	Запорізька	53,3 112,4
2	Бердянська	Запорізька	114,1 111,4
3	Токмацька	Запорізька	37,2 110,6
4	Пологівська	Запорізька	29,8 102
5	Олександрівська	Запорізька	1,3 78,47
6	Гуляйпільська	Запорізька	19,2 76,31
7	Широківська	Запорізька	13,2 75,95
8	Веселівська	Запорізька	13,9 52,57
9	Водянська	Запорізька	11,8 41,17
10	Чернігівська	Запорізька	16,1 40,46
11	Приморська	Запорізька	23,1 39,79
12	Берестівська	Запорізька	4,5 39,2
13	Комишуваська	Запорізька	12,6 38,23
14	Василівська	Запорізька	21,2 37,63
15	Біленьківська	Запорізька	9,8 37,29
16	Воскресенська	Запорізька	5,4 36,4
17	Великобілозерська	Запорізька	7,6 35,66
18	Розівська	Запорізька	8,2 29,98
19	Долинська	Запорізька	5,7 28,17
20	Чкаловська	Запорізька	3,2 28,05
Середній рейтинг по області			28,33
Середній рейтинг по Україні			25,79

Рисунок 3.2. Рейтинг кращих громад Запорізької області

Для підвищення рівня повноти інформації, що використовується при визначенні рейтингу, муніципальні служби, які відповідають за покращення іміджу та інвестиційної привабливості громад, можуть надати інформацію, яка в подальшому вплине на покращення рейтингу громади.

Оцінювання не враховує соціальні проекти, благоустрій, вивіз ТПВ, спортивні досягнення, стан охорони здоров'я та освіти, рівень депутатської освіти, стан дорожнього покриття, інформацію "так" без посилання на джерело для перевірки.

Запорізька область – високоурбанізований регіон (рівень урбанізації області на 1 січня 2019 року складав 77,3 %), територія з промисловою, міською житловою та громадською забудовою. В області проживає 4,1 % населення держави (8 місце в Україні). Система розселення Запорізької області після тривалого періоду формування та розвитку трансформувалася із поліцентричної в моноцентричну з домінуванням обласного центру – м. Запоріжжя.

Значення індексу концентрації населення в області становить 61,5 %, що свідчить про високу нерівномірність розміщення населення по її території. Так, зокрема, 62 % населення Запорізької області (м. Запоріжжя та 4 міста обласного значення) мешкає на 2,3 % території, 78,9 % населення області мешкає на 30,7 % території (великі міста та найбільш заселені райони – Василівський, Вільнянський, Запорізький, Мелітопольський та Орхівський). Відповідно, за виключенням найбільш концентровано заселених територій області, на 69,3 % території області проживає лише 21,1 % її мешканців. Така структура розселення спричиняє значну територіальну диференціацію рівня та якості життя мешканців регіону.

Підвищена концентрація соціально-економічного, інноваційно-креативного, управлінського та інформаційного потенціалу в обласному центрі (м. Запоріжжя) є однією із основних причин посилення сучасної моноцентричної моделі просторового розвитку області та загострення територіальних диспропорцій (за рівнем та якістю життя, динамікою соціально-економічного розвитку в інших містах та районах області).

За рівнем урбанізації Запорізька область займає п'яте місце в Україні, переважаючи середній рівень по країні. Водночас, середня густина населення Запорізької області складає 63,4 особи/км<sup>2</sup>, що нижче від загальноукраїнського показника. Це можна пояснити наявністю в області (крім 5-ти густозаселених великих міст) 16-ти районів із дуже низькою густиною населення (менше 30 осіб/км<sup>2</sup>), більшість із яких розміщені в степовій зоні з посушливим характером природно-кліматичних умов та в

значній віддаленості від обласного центру.

З метою ранжування міст та районів за рівнем соціально-економічного розвитку було розраховано відповідний інтегральний індекс в розрізі міст та районів за даними 2017 року, який ґрунтується на кількісних та якісних характеристиках різноманітних аспектів соціально-економічної динаміки їх розвитку (рис. 3.3).

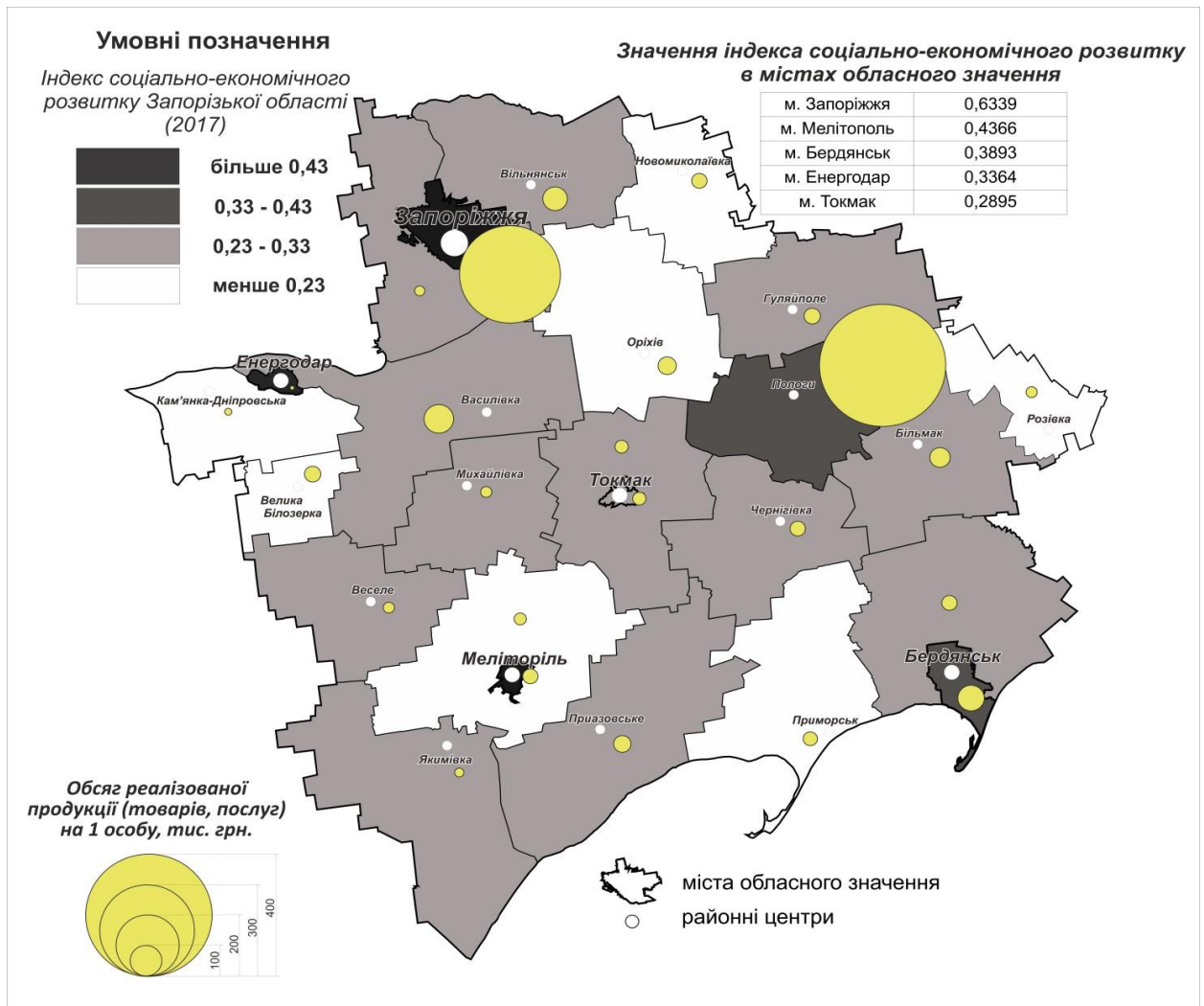


Рисунок 3.3. Інтегральний індекс соціально-економічного розвитку міст і районів Запорізької області в 2017 році

За результатами розрахунку даного індексу можна зробити такі висновки:

– обласний центр м. Запоріжжя, володіючи найвищим рівнем соціально-економічного розвитку в області, домінує у більшості сфер

життєдіяльності регіону, про що свідчить найвище значення його інтегрального індексу – 0,6339 (0 – мінімальне значення, а 1 – максимальне);

– з іншого боку, чимала віддаленість результату м. Запоріжжя від максимального значення свідчить про те, що існує чимало сфер, у яких інші міста та райони переважають його показники (зокрема: за рівнем зайнятості та безробіття, обсягами експорту товарів та послуг на 1 особу, рівнем забезпеченості ДНЗ та загальноосвітніми навчальними закладами, а також середнім розміром заробітної плати), що об'єктивно пояснюється вищою щільністю населення, яка позначається і на показниках оплати праці;

– м. Мелітополь та Бердянськ, володіючи високим рівнем соціально-економічного розвитку, в окремих сферах (забезпеченість закладами освіти, підготовка кваліфікованих робітників та обсягах експорту послуг на 1 особу) навіть переважають обласний центр, але в більшості параметрів поступають йому. Наявність в цих містах значного людського та економічного потенціалу дозволяє їм (за умови виваженої політики розвитку) конкурувати з обласним центром в окремих сферах суспільної життєдіяльності та поступово наздоганяти його за рівнем соціально-економічного розвитку;

– значення інтегрального індексу Пологівського та Запорізького районів свідчить не тільки про досить високий рівень їх соціально-економічного розвитку, але й про наявність значних конкурентних переваг (промислова сфера для першого та вигідне розміщення для другого) поряд з іншими районами регіону, які дозволяють досягати цього рівня та ефективно підтримувати його;

– основна група з 14 районів (Василівський, Якимівський, Вільнянський, Приазовський, Михайлівський, Токмацький, Веселівський, Більмацький, Бердянський, Чернігівський, Гуляйпільський, Оріхівський, Новомиколаївський та Великобілозерський) та м. Токмак володіють середнім та нижче середнього рівнем соціально-економічного розвитку, який зумовлюється як низьким рівнем людського потенціалу, так і обмеженістю

сфер економічного розвитку та підприємницької активності;

– остання група включає 4 райони (Розівський, Мелітопольський, Кам'янсько-Дніпровський та Приморський) з найнижчим рівнем соціально-економічного розвитку в Запорізькій області, які характеризуються дуже обмеженим людським та економічним потенціалом. Це поглиблюється сусідством із містами та районами, які володіють набагато вищим рівнем розвитку та активно притягують ресурси з навколишніх територій.

Таким чином, модель просторового розвитку Запорізької області є значною мірою моноцентричною, що обумовлює великий розрив у показниках соціально-економічного розвитку між обласним центром та іншими територіями регіону. Рух у бік поліцентричної моделі регіонального розвитку через відновлення втрачених і набуття нових функцій найбільшими містами області дасть змогу не тільки зменшити диспропорції в територіальному розвитку, але й справлятиме сприятливий вплив на процес вдосконалення та зростання основних сфер життєдіяльності в регіоні загалом.

### 3.2. Обґрунтування механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

Конкурентоспроможність територіальних громад необхідно розглядати у тісній взаємодії з конкурентоспроможністю всіх виробників місцевої громади, оскільки безпосередньо органи місцевого самоврядування не є виробниками товарної продукції. Однак саме вони найбільш наближені до реальних виробників, податки яких складають основу місцевих бюджетів.

Крім того, органи місцевого самоврядування мають за мету зростання фінансово-економічної спроможності територіальної громади, адже фінансові ресурси надають змогу не тільки



підтримувати місцевість у належному стані, а й впроваджувати різні соціальні й гуманітарні проекти. Таким чином, чим вища конкурентоспроможність підприємств, розташованих на території громади, тим більшою кількістю фінансових ресурсів може розпоряджатися відповідний орган місцевого самоврядування [9].

Конкурентоспроможність територіальних громад є багатогранною категорією, що відбиває сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, інноваційно-інвестиційної, ресурсній тощо), поєднання яких формує стійкі позиції на певному ринку чи в певних сферах у відповідний період часу.

Конкурентоспроможність громади формується завдяки ефективному використанню та управлінню виробничого, фінансового, науково-технічного, інноваційно-інвестиційного, майнового і кадрового потенціалу. Тому розвиток територіальних громад має передусім базуватися на принципах рівномірного розподілу, щоб заздалегідь виключити можливість створення неефективних, неспроможних територіальних громад, які не зможуть забезпечити розвиток адміністративно-територіального утворення.

Таким чином, конкурентоспроможною територіальною громадою є така громада, у якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для самостійного забезпечення соціально-економічного розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

На рис. 3.4 зображено механізм посилення конкурентоспроможності територіальної громади.

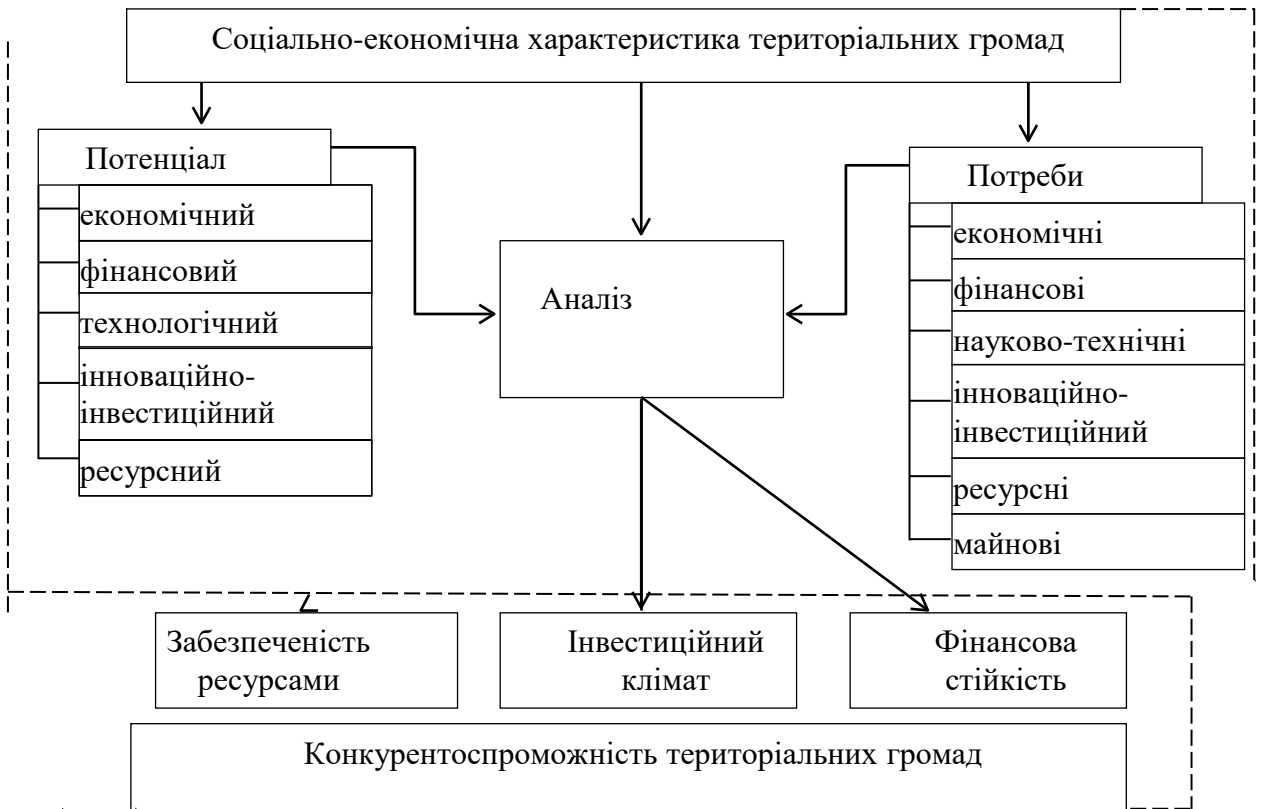


Рисунок 3.4. Механізм посилення конкурентоспроможності територіальних громад

Основні фактори, що заважають розвитку конкурентоспроможності територіальних громад, наведені на рис. 3.5.

Якщо фактори, які отримали найвищий рейтинг (корупція та політична нестабільність), мають загальнодержавний рівень, як і механізми їх вирішення, то фактор відсутності інновацій потребує роботи передусім органів місцевого самоврядування, оскільки саме місцеві органи влади спроможні ввести інновації, що матимуть необхідний рівень спеціалізації та спрямованості для цієї місцевості.

Слід зазначити, що всі фактори конкурентоспроможності взаємозалежні і взаємообумовлені не тільки між собою, але і між факторами, що впливають на конкурентоспроможність територіальних громад.



Рисунок 3.5. Основні фактори, що заважають розвитку конкурентоспроможності територіальних громад

Варто підкреслити, що облік природи і ступеня впливу факторів, які впливають на територіальні громади, дозволить здійснювати процес управління її конкурентоспроможністю більш результативно й ефективно.

При цьому ситуація в селах і селищах значною мірою ускладнюється тим, що більшість малих товаровиробників представлені лише на місцевому або районному ринку. Цю ситуацію можна порівняти зі спортивними змаганнями, коли окремих спортсмен може бути чемпіоном села або

селища, проте на рівні країни про нього навіть ніхто не чув. Цей приклад свідчить про рівень конкурентоспроможності на ринках різних рівнів. Крім цього, дослідження конкурентоспроможності зазвичай починаються з вивчення ринку.

На першому етапі проводяться маркетингові дослідження ринку, до яких входять: дослідження ємності ринку, визначення виробів-аналогів, аналіз стану конкуренції, визначення рівня цін, тенденцій розвитку, діяльність конкурентів і кола споживачів. На основі інформації про потреби покупців формуються вимоги до товару [5].

Водночас територіальні громади насамперед зацікавлені у розвитку місцевих підприємств, саме територіальні громади отримують розширені повноваження для одержання власних податків і зборів, а також закріплення за місцевими бюджетами частини коштів, що надходять від прибутку новостворених юридичних осіб [9]. Забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад залежить від ефективності реалізації комплексу завдань місцевого розвитку (рис. 3.6).

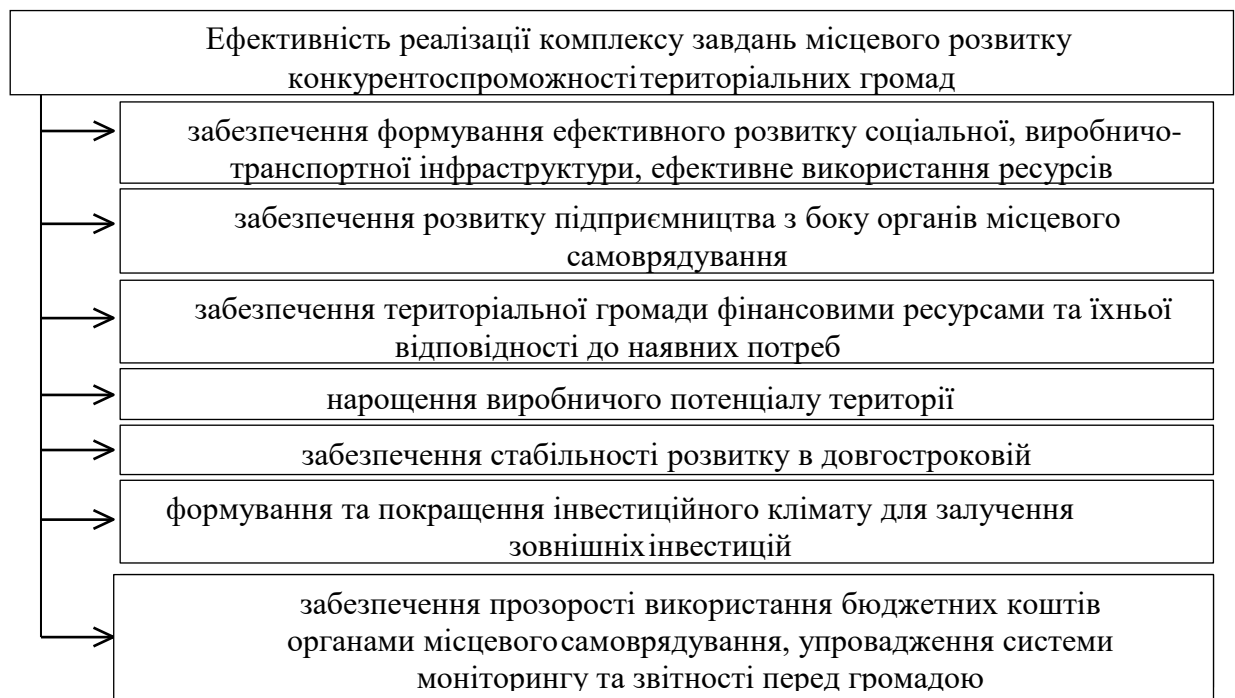


Рисунок 3.6. Ефективність реалізації комплексу завдань місцевого розвитку конкурентоспроможності територіальних громад

Таким чином, конкурентоспроможність територіальних громад – це зіставлення з конкурентами (саме для цього необхідні аналіз ринку; визначення (розроблення) технології проведення оцінювання; виявлення характеристик, за якими буде здійснюватися зіставлення, проведення процедури бенчмаркінгу і т. ін.); здійснення процедури моніторингу, що дозволяє відстежувати конкурентоспроможність територіальних громад періодично, регулярно, систематично для найбільш ефективного і оперативного управління нею.

Цей підхід до конкурентоспроможності територіальних громад, на нашу думку, дозволить оцінити конкурентоспроможність територіальних громад, враховуючи сучасні уявлення про сенс конкуренції у взаємодіях між містами, а запропоновані критерії і показники оцінювання дозволять комплексно оцінити конкурентоспроможність територіальних громад.

### 3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

Одним із основних пріоритетів та передумовою забезпечення стійкого економічного і соціального розвитку є підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, ефективне використання її конкурентних переваг, потенціалу та можливостей.

Конкурентоспроможність територіальних громад ґрунтується на здатності займати і утримувати стійкі позиції на різноманітних сегментах національного та світового ринку за наявності розвинутої економіки та реалізації інвестиційного потенціалу, що забезпечує динамічне зростання на інноваційних засадах.

Основними факторами формування конкурентних переваг є активізація інвестиційної діяльності, зовнішньоекономічних відносин та

міжрегіонального співробітництва, нарощення експортного потенціалу, розвиток промисловості та стимулювання інноваційної діяльності, виважений регіональний протекціонізм та підтримка місцевого товаровиробника.

Аналіз індикаторів інвестиційної активності, свідчить в цілому про недостатнє зростання величини інвестицій та наявний дефіцит інвестиційних ресурсів, зокрема іноземних, що зумовлено впливом зовнішніх і внутрішніх чинників політичного та економічного характеру та виступає перепорою для розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності територіальних громад та забезпечення соціального добробуту.

Для нарощення позицій конкурентоспроможності в інвестиційній діяльності територіальним громадам необхідно вирішити низку проблем:

- несприятливий інвестиційний клімат (економічна та фінансова нестабільність, високий рівень інвестиційних ризиків, відсутність належної підтримки та захисту інвестицій, зниження споживчого попиту через девальвацію національної валюти);

- недосконала законодавча база, нестабільність регуляторного середовища, часта зміна, суперечливість, неповнота та неоднозначність трактування чинних нормативно-правових актів, наявність значної кількості дозвільних органів, надмірна зарегульованість, забюрократизованість та корупційні ризики;

- масовий відплив працездатного населення, низька продуктивність праці, системне недофінансування наукоємних секторів економіки;

- складне та дорогівартісне підключення інвестиційних об'єктів до інженерних мереж, зростання тарифів для промислових споживачів;

- низька активність у просуванні та впровадженні нових форм інвестування, зокрема щодо використання інструментів державно-приватного партнерства;

- недостатній рівень державної підтримки інвестиційної діяльності, відсутність дієвих інструментів, стимулів та преференцій для інвесторів;

– відсутність системного підходу до регіонального управління розвитком інвестиційної сфери, недостатні фінансові можливості бюджетів усіх рівнів тощо.

Серед ключових проблем на місцевому рівні варто відмітити:

– низька якість підготовки інвестиційних пропозицій/проектів, відсутність розроблених бізнес-планів/ТЕО, розрахунків ефективності інвестицій тощо;

– недосконалість системи підготовки та перепідготовки кадрів з питань інвестиційного та проєктного менеджменту;

– недостатній рівень володіння іноземними мовами;

– неефективна промоція інвестиційного потенціалу територій області;

– необхідність розроблення містобудівної документації, схем планування територій, генеральних планів міст обласного та районного значення, селищ міського типу.

Активна позиція та комплексний підхід до вирішення окреслених проблем дозволить з максимальною ефективністю реалізувати територіальним громадам свій інвестиційний потенціал, наростити інвестиційну активність, створити дієве та комфортне бізнес-середовище, що стане передумовою економічного та соціального зростання.

Процес реформування промисловості в останні роки характеризується низкою негативних тенденцій як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Непослідовність держави у здійсненні інноваційно-інвестиційної політики, відсутність системи стимулювання інноваційних процесів та підтримки високотехнологічних виробництв призвело до вкрай негативних структурних змін в економіці - посилення та домінування низькотехнологічних, сировинних підприємств. Виробництво окремих видів продукції зазнало критичного падіння (виробництво тканин, взуття, автомобілів, видобуток нафти і газового конденсату та ін.).

Крім того, останні п'ять років спостерігається стійка тенденція зменшення кваліфікованих спеціалістів для промисловості регіону, що

створює гострий дефіцит робітничих кадрів та негативно впливає на індекс промислового виробництва.

У сформованих умовах знову стали більш відчутними проблеми, що стримують зростання виробництва, від вирішення яких багато в чому залежить збереження і розвиток промислового комплексу територіальних громад:

- високий ступінь фізичного (понад 70%) й морального зносу основних промислово-виробничих фондів в обробних виробництвах;
- превалювання секторів промисловості з низькою доданою вартістю;
- збільшення експорту сировинних товарів, що є значно вразливими до коливань світових ринків;
- низький рівень інвестицій в промисловий комплекс;
- висока енергоємність виробленої продукції (робіт, послуг);
- істотне збільшення податкових та рентних платежів;
- нестача обігових коштів і не вигідні умови для суб'єктів господарювання надання кредитів;
- неефективність механізмів, спрямованих на залучення промислових підприємств до виконання державних замовлень, в тому числі за схемою імпортозаміщення, призупинення ряду державних програм;
- дефіцит кваліфікованої робочої сили для потреб промисловості, високі міграційні процеси трудових ресурсів, відтік інтелектуального капіталу;
- низький рівень забезпечення підготовки професійних кадрів згідно з потребами промисловості;
- висока конкуренція та відсутність державних преференцій для вітчизняних виробників (зростання вимог до екологічної безпеки, якості, сервісного супроводу, технологічного рівня продукції, високий рівень конкуренції з боку іноземних товарів через застосування високорозвиненими країнами сучасних енерго- та ресурсозберігаючих технологій);



- нездатність виробляти та постачати достатньо високий обсяг продукції, щоб бути привабливим для міжнародних клієнтів.

Недосконалість існуючої правової бази для здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, нерегульованість питань фінансування та кредитування, недостатній рівень державної підтримки інноваційного розвитку та неефективне використання існуючого науково-технічного потенціалу уповільнило діяльність суб'єктів господарювання щодо залучення коштів у виробничі процеси та в оновлення виробництва.

До причин, які гальмують інноваційний розвиток промисловості та впливають на рівень конкурентоспроможності вітчизняного продукту, слід віднести низьку платоспроможність внутрішнього ринку, відтік інтелектуального капіталу, застарілу інфраструктуру, неефективність механізмів трансферу технологій.

Водночас, серйозними перешкодами та проблемами для експортерів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності та пошуку нових ринків збуту є:

- впровадження жорстких карантинних заходів та спад економічної активності у світі;
- нестабільна економічна ситуація в Україні;
- значна сировинна спрямованість регіонального експорту та суттєва залежність підприємств від зовнішніх ринків збуту, що робить їх дуже вразливими від цінових коливань;
- відсутність достатніх практичних навиків та комунікативних площин для ведення переговорів з іноземними діловими колами;
- недостатнє використання можливостей преференційної торгівлі;
- скорочення промислового виробництва та наявні ознаки погіршення фінансового стану підприємств в умовах відсутності доступу до кредитних ресурсів і, як наслідок, неможливість забезпечити власне виробництво необхідною кількістю сировини та матеріалів для суттєвого нарощування експортних поставок;

- недостатньо розвинута система взаємодії між органами місцевого самоврядування та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності області;
- складність та висока затратність для підприємств процедури сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів;
- обмежені знання менеджменту регіональних підприємств щодо вимог та умов доступу на іноземні ринки, пошуку партнерів, здійснення маркетингових досліджень тощо;
- труднощі під час дотримання вимог технічних регламентів;
- високий рівень конкуренції та низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів на зовнішніх ринках;
- низький рівень поінформованості суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності про євроінтеграційні процеси.

Складність розвитку міжнародного співробітництва зумовлена такими тенденціями, як нестабільна ситуація, яка склалась на сході країни, а також проблемами, що безпосередньо виникають на регіональному рівні, зокрема, незначна кількість міжрегіональних угод, укладених з адміністративно-територіальними одиницями зарубіжних країн, в т.ч. європейськими.

Одним з проблемних питань подальшого розвитку транскордонного співробітництва для територіальних громад Запорізької області лишається обмеженість європейських програм та проєктів з підтримки розвитку транскордонного співробітництва, учасниками якого є регіони, що не межують з регіонами країн ЄС.

Крім того, серед інших проблем розвитку транскордонного співробітництва територіальних громад необхідно назвати:

- нестача фінансування з державного та обласного бюджетів, що ставить під сумнів можливість практичного виконання більшості заходів, спрямованих на інтенсифікацію транскордонної взаємодії;
- брак досвіду у представників органів влади, місцевого самоврядування, бізнесу та неурядових організацій з розроблення конкретних проєктів транскордонного характеру, їх лобіювання у відповідних

структурах Європейського Союзу з метою одержання коштів у рамках міжнародних програм технічної допомоги;

- відсутність повноцінної статистичної інформації щодо транскордонного співробітництва. Це ускладнює можливість аналізу такого співробітництва та процес стратегічного планування розвитку прикордонних територій, через що вони втрачають значну частку можливостей, які відкривають програми транскордонної співпраці ЄС.

Серед стримуючих факторів ефективної промоції та формування позитивного міжнародного іміджу територіальних громад:

- недостатній рівень інформаційного представлення потенціалу територіальних громад на міжнародному рівні;

- відсутність потужного міжнародного бренду територіальних громад;

- низька активність бізнесу територіальних громад щодо участі у міжнародних та регіональних іміджевих заходах через обмеженість фінансових ресурсів, запровадження карантинних обмежень, обтяжливість процедур оформлення документів для перевезення через кордон виставкових експонатів, особливо продовольчих, складність монтажу великогабаритних виставкових експонатів;

- обмеженість ресурсів для промоції власного експортного потенціалу на міжнародних та національних іміджевих заходах.

Одним із основних чинників підвищення конкурентоспроможності територіальних громад є ефективне використання наявного інвестиційного потенціалу, активізація інвестиційної діяльності. Обсяг залучених в економіку регіону інвестицій є одним із критеріїв ефективності його функціонування. При цьому, особливої актуальності набуває модель інвестиційного розвитку територіальних громад, яка передбачає формування інституційних механізмів та інфраструктури залучення інвестицій (промислово-технологічні зони, індустріальні, наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори, акселератори, центри інвестицій тощо).

Також важливим є процес постійного підвищення інвестиційної

привабливості регіону, що передбачає в своїй основі те, наскільки територіальні громади відповідають цілям інвесторів: легкість започаткування та ведення бізнесу, безризиковість та прибутковість інвестицій. На сьогоднішній день існує нагальна потреба у створенні комфортного бізнес-середовища, налагодженні ефективної комунікації з вітчизняним та іноземним бізнесом, наданні прозорості та кваліфікованої підтримки інвестору, щоб активізувати процеси надходжень фінансових ресурсів для втілення успішних бізнес-проєктів.

Одним з найважливіших напрямків підвищення конкурентоспроможності територіальних громад буде створення привабливого інвестиційного іміджу регіону як території для вкладання капіталу, забезпечення ефективної промоції, розкриття переваг територіальних громад і представлення її їх надійного та ефективного партнера.

Серед основних етапів трансформації інвестиційного потенціалу та можливостей області в конкурентні переваги для зміцнення позицій та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад на загальнодержавному та міжнародному рівнях є:

1. Аналіз та дослідження наявного економічного потенціалу, визначення сильних сторін та інвестиційних «родзинок» територіальних громад.

2. Визначення пріоритетних галузей для інвестування на рівні територіальних громад областей, у т.ч. на засадах смарт-спеціалізації, розвиток та інвестування в які підсилить локальні можливості та стане поштовхом для зростання всього регіону.

3. Формування повного та масштабного «портфелю» потенційних об'єктів для інвестування, його популяризація та полегшення доступу до нього вітчизняного та іноземного інвестора.

4. Запровадження на всіх рівнях єдиних стандартів залучення та супроводу інвестора.

5. Формування команди професійних інвестиційних менеджерів – осіб, відповідальних за залучення і супровід інвесторів на рівні територіальних громад, укрупнених районів, міст та області, постійне підвищення рівня їх знань та кваліфікації щодо професійної комунікації з інвесторами, ведення ділових переговорів, основ дипломатії, написання та супроводу інвестиційних проєктів, ознайомлення зі світовим досвідом у сфері інвестиційної політики, залучення МТД, грантів, кредитних коштів, державно-приватного партнерства, вивчення іноземних мов (англійська).

6. Формування бази даних інвестиційних запитів, що надходять до територіальних громад, для визначення типових питань та потреб інвесторів, аналізу можливих помилок, вивчення прийнятих позитивних рішень щодо інвестування та відпрацювання ефективного алгоритму залучення інвестицій.

7. Здійснення моніторингу реалізації інвестиційних проєктів господарюючими суб'єктами територіальних громад, вивчення та сприяння у вирішенні проблемних питань, стимулювання дореінвестування.

8. Створення нових інформаційних продуктів інвестиційного спрямування для популяризації інвестиційних можливостей територіальних громад (інвестиційне «портфоліо», інвестиційні паспорти, каталоги, буклети, «Гід для інвестора», проморолики тощо).

9. Використання сучасних інформаційних та веб-ресурсів з метою активного інвестиційного маркетингу та промоції (інтерактивна інвестиційна карта, інвестиційний портал, телеграм-канал, сторінки в соцмережах тощо).

10. Формування бази даних потенційних інвесторів, виходячи із наявних ресурсів, пріоритетних сфер для інвестування та потреб територіальних громад, налагодження з ними ефективної комунікації з метою підписання меморандумів про співпрацю, стимулювання до здійснення інвестицій. Проведення та представлення територіальних громад на високому рівні під час участі в публічних заходах інвестиційного характеру (форуми, конференції, семінари, тренінги тощо).

11. Активізація роботи щодо налагодження співпраці з країнами і

міжнародними організаціями - партнерами з розвитку щодо залучення та використання міжнародної технічної допомоги, сприяння потенційним реципієнтам у підготовці заявок для участі у кредитних та грантових програмах.

12. Популяризація та поширення застосування механізму державно-приватного партнерства в територіальних громадах (визначення потенційних об'єктів ДПП, сприяння у підготовці концептуальних записок та ТЕО, проведення навчальних заходів, пошук приватних партнерів).

13. Проведення щорічних обласних конкурсів з відбору інвестиційних проєктів/стартапів «STARTUP.CN», «Інвестор року», «Проект року» та ін.

14. Сприяння формуванню та підтримка функціонування інфраструктури залучення інвестицій (промислово-технологічні зони, індустріальні парки, наукові та технопарки тощо)».

15. Консолідація зусиль усіх стейкхолдерів, які займаються підтримкою інвестиційної діяльності (Агенція регіонального розвитку Запорізької області, ДУ «Офіс із залучення та підтримки інвестицій», Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства, ТПП тощо).

Рушійною силою для активізації інвестиційних потоків в територіальні громади стане генерування інвестиційних пропозицій, просування та реалізація інвестиційних проєктів, зокрема у пріоритетних сферах розвитку економіки регіону.

Важливе значення має реалізація комплексу заходів, спрямованих на документальне затвердження можливостей реалізації нових інвестиційних проєктів на етапі планування розвитку (через схеми планування територій, генеральні плани населених пунктів, плани зонування території, паспорти земельних ділянок тощо).

Ще одним важливим напрямком для формування конкурентних переваг територіальних громад за рахунок інвестиційних ресурсів є участь в розробці та реалізації проєктів і програм міжнародної технічної допомоги, міжрегіональної та міжнародної кооперації, розширення доступу реципієнтів

регіону до якомога більшої кількості грантових та кредитних програм, максимальне використання переваг і можливостей, що надає співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями.

В умовах обмеженості державних фінансових ресурсів для впровадження інвестиційних проєктів, особливо в інфраструктурній галузі, інструментом для реалізації зазначених цілей може стати державно-приватне партнерство.

Об'єднання державних і приватних зусиль, ресурсів та справедливий розподіл ризиків між сторонами дозволяють ефективніше залучати інвестиції для реалізації суспільно значущих проєктів.

Впровадження зазначених заходів може бути посилене за умови проведення сприятливої та ефективної інвестиційної політики, як на державному так і на регіональному рівнях. Ця політика передбачає: створення стабільної нормативно-правової бази функціонування ринку інвестицій, спрощення ведення бізнесу, проведення податкової та судової реформ, підняття позицій України і області в міжнародних рейтингах, запровадження інвестиційних стимулів, особливо для проєктів з високою доданою вартістю, розбудова інфраструктури, у т.ч. за допомогою механізму державно-приватного партнерства тощо.

Як результат, це сприятиме залученню інвесторів, створенню робочих місць, підвищенню рівня життя людей, розвитку галузей економіки з високою доданою вартістю та місцевих підприємців, що в підсумку дозволить підвищити конкурентоспроможність та забезпечити економічне зростання територіальних громад.

Регіональна промислова політика буде спрямована на впровадження безвідходних та енергозберігаючих технологій, стимулювання наукомістких виробництв, що здійснюють випуск конкурентоздатної продукції, розвиток місцевої сировинної бази, ефективне використання природних ресурсів, активне залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

Основними напрямками удосконалення механізмів забезпечення

конкурентоспроможності територіальних громад в промисловій сфері стануть:

- структурний розвиток промислового комплексу територіальних громад відповідно до напрямів смарт-спеціалізації;

- модернізація системи підготовки робітничих кадрів та запровадження системи організаційно-освітніх заходів, спрямованих на підвищення фахового рівня працівників, здатних працювати за якісно нових умов;

- просування продукції товаровиробників територіальних громад на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розвиток промислового сектору та стимулювання інноваційного розвитку в галузевому розрізі має бути зосереджено на:

- розвиток промислового комплексу відповідно до смарт-спеціалізації територіальних громад;

- модернізацію виробництва через налагодження співпраці промислових підприємств з ІТ-компаніями щодо впровадження промислової автоматизації у виробництві;

- налагодження кооперативних зв'язків між підприємствами, в т.ч. у напрямку виробництва продукції оборонного призначення та імпортозаміщення;

- сприяння створенню та розвитку кластерних формувань;

- запровадженні системи організаційно-освітніх заходів, спрямованих на підвищення фахового рівня кадрів, здатних працювати за якісно нових умов;

- продовження та якісне наповнення регіональних промоційних та стимулюючих заходів.

Основними напрямками діяльності органів місцевого самоврядування в частині стимулювання інноваційного розвитку є:

- сприяння формуванню ланок ефективної інноваційної інфраструктури (інноваційні та консалтингові центри, інноваційні



лабораторії-майстерні, бізнес-інкубатори, бізнес-акселерації, коворкінг-зони та ін.) як платформи для зростання розвитку інновацій та передових технологій;

- організація роботи ланцюгів «освіта-наука-виробництво»;
- організація інформаційного супроводу діяльності підприємств, організацій, установ області у сфері інтелектуальної власності;
- сприяння проведенню щорічних науково-технічних конференцій;
- проведення публічних заходів щодо запровадження інновацій та науково-технічних розробок у всіх сферах економіки;
- моніторинг роботи профільних структурних підрозділів з наукових досліджень, розробки та впровадження нових технологій та інноваційної продукції створених на базі закладів вищої освіти;
- здійснення моніторингу та поширення науково-технічної інформації щодо розробок підприємств та організацій територіальних громад.

Результатом виконання запропонованих заходів має стати зростання ділової активності промислового сектору, ефективне використання природного та людського потенціалу територіальних громад для підвищення його конкурентоспроможності, що сприятиме залученню інвестицій та модернізації виробничого комплексу.

Запорізька область – це синергія перспектив, край унікальних можливостей та динамічного розвитку, де зосереджено значний інвестиційний потенціал у багатьох сферах, зокрема в аграрному секторі, транспорті та логістиці, туристично-рекреаційному комплексі, енергетиці, промисловості та IT-сфері.

Економічне зростання Запорізької області напряму пов'язане з необхідністю виявлення «драйверів конкурентоспроможності» (точок зростання), ефективне використання яких дозволило б надати імпульс для активізації інвестиційної діяльності, реалізації економічного потенціалу та збалансованого розвитку територіальних громад. Такими точками росту для Запорізької області можуть стати: індустріальні, технологічні, наукові парки,

кластери, запровадження спеціального режиму інвестування в рамках території пріоритетного розвитку (спеціальної/вільної економічної зони), реалізація інвестиційних проєктів, спрямованих на створення продукту з високою доданою вартістю.

У промисловому комплексі пріоритетними напрямками повинні стати високотехнологічні галузі - машинобудівна, нафтохімічна, паливно-енергетична, а також домінуючі в економіці територіальних громад легка, харчова та деревообробна промисловість, які забезпечать високі темпи зростання виробництва, стабільне наповнення бюджетів всіх рівнів, збереження існуючих та створення нових робочих місць, зайнятість населення, зменшення міграційних процесів.

Драйверами конкурентоспроможності територіальних громад у промисловості можуть стати новостворені промислові потужності з виробництва:

- цементу і сухих будівельних сумішей;
- будівельних матеріалів з глини;
- залізобетонних конструкцій;
- скла та виробів зі скла;
- меблів та виробів з деревини;
- поглибленої переробки торфу;
- медичної техніки;
- фармацевтичних продуктів і препаратів;
- сучасних біопрепаратів на основі мікроорганізмів;
- органічно чистих продуктів харчування, в.т.ч. дитячого харчування.

Також перспективним для розвитку територіальних громад є будівництво заводів з переробки твердих побутових відходів, відходів деревообробки та сільського господарства.

Агропромисловий комплекс має усі передумови, щоб стати для Запорізької області локомотивом відновлення та економічного зростання,

адже вона має значний сільськогосподарський потенціал і є однією з найбільш аграрно-розвинутих областей України. Точками зростання для цієї галузі можуть стати:

- залучення інвестиційних коштів для розвитку птахівничої галузі, кролівництва та вівчарства як найбільш затребуваних видів на ринку сільськогосподарської продукції;
- нарощування потужностей по зберіганню сільськогосподарської продукції: зерносховищ, овоче- та фруктосховищ;
- розвиток ягідництва, овочівництва та садівництва як перспективних напрямків розвитку сільських територій;
- створення виробництв, зайнятих у галузі вирощування екологічно чистих тепличних культур, завдяки чому можна забезпечити цілорічне задоволення потреб населення в овочах захищеного ґрунту;
- переробка органічних відходів сільськогосподарського виробництва та виробництво біогазу.

Пріоритетного значення набувають інвестиції у туристично-рекреаційну галузь. Зокрема, для перетворення її на «точку зростання територіальних громад» доцільно забезпечити розбудову туристичної інфраструктури (насамперед, упорядкування культурних та історичних пам'яток, розвиток готельного сектору); удосконалення туристичного обслуговування; зміцнення партнерства між суб'єктами туристичної сфери та інших сфер, що пов'язані з туризмом. Розвиток туризму, формування сучасних туристичних маршрутів створює сприятливі умови для розвитку малого бізнесу (особливо у сфері послуг), сприяє зростанню самозайнятості населення, зменшує безробіття.

### Висновки до розділу 3

У цілому реалізація запропонованих завдань та заходів матиме прямий вплив на зростання конкурентоспроможності територіальних громад, адже

забезпечить підвищення інвестиційної привабливості, розвиток промисловості, удосконалення та впровадження нових інноваційних технологій у виробничі потужності, методикта практик у реалізацію промоції потенціалу територіальних громад, широке залучення суб'єктів господарювання області до зовнішньоекономічної діяльності, підтримку та підвищення конкурентоздатності місцевого товаровиробника. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності та продуктивності виробництва, розвиток підприємницької діяльності, збільшення доходів підприємств, створення нових виробничих потужностей та робочих місць, спрощення процесу здійснення оцінки відповідності продукції відповідно до європейських стандартів, покращення взаємодії між владою і бізнесом тощо.

Про необхідність забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад свідчать дослідження провідних світових економічних організацій (Світового економічного форуму, Європейської комісії тощо), зокрема формування рейтингів конкурентоспроможності не лише держав, а й регіонів. Вважаємо, що під час наступних досліджень необхідне розроблення індивідуальних стратегій розвитку для українських територій, забезпечення регіональної конкурентоспроможності та програм її реалізації, враховуючи наявну специфіку території і її резервного потенціалу.

## ВИСНОВКИ

Адміністративно-територіальна реформа на сьогодні є ключовою серед усіх реформ, котрі відбуваються в державі, оскільки від її ефективності буде залежати подальше упровадження інших економічних, політичних, соціальних реформ. В умовах адміністративно-територіальної реформи та фінансової децентралізації для забезпечення формування спроможних територіальних громад передаються значні фінансові ресурси. Проте забезпечення високого рівня конкурентоспроможності територіальної громади можливе лише за умов комплексного застосування дієвих механізмів, спрямованих на створення сприятливих умов для їх розвитку. Формування ефективної моделі співпраці між сектором економіки й органами місцевого самоврядування, у межах якої співставляються потенційні можливості громади та потреби суб'єктів господарювання й соціально-економічні потреби громади, дає змогу забезпечити максимальний рівень ефективного господарювання в межах об'єднаної територіальної громади.

Конкурентоспроможність територіальних громад можна оцінювати за різними ознаками, критеріями і в різних вимірах, вона залежить від конкурентоспроможності базових адміністративно-територіальних одиниць і визначається низкою чинників.

Як бачимо, на практиці для конкурентоспроможності територіальної громади, яка є залежною від рівнів регіонального розвитку, будуть характерними відповідні регіональні фактори, які стимулюватимуть або ж навпаки – обмежуватимуть можливості територіальних громад щодо позитивної динаміки їх конкурентоспроможності за визначених умов. Це означає, що конкурентоспроможність громад не лише визначається їх територіальним розташуванням, але й її досягнення спрямоване на динамічний розвиток відповідного регіону держави.

Держава – через формування та реалізацію державної регіональної політики – повинна реагувати на такі найсуттєвіші проблеми та виклики:

– ускладнення умов розвитку української держави та погіршення використання нею переваг її геополітичного становища;

– низькі показники якості життя, рівня інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності;

– зростання асиметрії в розвитку регіонів, деградація села, посилення міграції працездатного населення, особливо із загостренням процесів внутрішнього переміщення;

– спроби використати проблеми регіонального розвитку, економічні, соціальні, історичні, культурно-ментальні відмінності між регіонами для загострення політичного протистояння та розвалу економічної системи;

– відсутність загальнонаціональних цінностей, нестійкість загальнодержавного політичного, економічного, мовного, культурного, інформаційного простору;

– небажання та низька спроможність багатьох територіальних громад самостійно вирішувати питання, які належать до їх компетенції; неадекватність існуючої територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою сучасним умовам розвитку;

– недосконалість системи правового, інституційного, кадрового забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики.

Основними принципами державної політики забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад виокремлено такі: конституційності та законності; верховенства прав людини; єдності; комплексності; скоординованості; децентралізації; субсидіарності, доступності, програмності та ін.

Усвідомлюючи потребу в удосконаленні державної регіональної політики в Україні, її реалізацію на сучасному етапі варто здійснювати за такими напрямками:

- 1) формування ефективної системи публічної влади в регіонах;

- 2) сприяння підвищенню рівня матеріального, фінансового, кадрового, інформаційного забезпечення розвитку регіонів;
- 3) сприяння інтеграції регіонального інформаційного, освітнього просторів у єдиний загальноукраїнський простір;
- 4) запровадження ефективних механізмів представництва інтересів регіонів на загальнонаціональному рівні, а на регіональному – територіальних громад.

Загалом питання участі територіальних громад у вирішенні соціально-економічних проблем на місцях і забезпеченні економічної безпеки на регіональному рівні часто визначається як пріоритетне і досить неоднозначне.

Фактично територіальні громади є об'єктами державної регіональної політики. В Україні право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення гарантується Конституцією України.

Самі «питання місцевого значення» ще потребують уточнення, оскільки в Конституції України (ст. 143) вони визначаються досить розмито. Основний Закон України передбачає фінансову, організаційну, правову самостійність органів місцевого самоврядування. Це повністю відповідає Європейській хартії місцевого самоврядування, але, на жаль, не завжди реалізується на практиці.

Зокрема, щодо фінансової самостійності органів місцевого самоврядування, закріпленої в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6], де окреслено основні засади діяльності органів місцевого самоврядування, але не визначено механізмів забезпечення реальної самостійності територіальних громад. У ст. 4 Закону визначено основні принципи місцевого самоврядування, серед яких правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність, проте не подано межі таких форм самостійності, механізми та інструменти їх здійснення. Ст. 16 Закону присвячена організаційно-правовим, матеріальним та фінансовим основам місцевого самоврядування, де у п. 1 зазначається, що «органи місцевого

самоврядування є юридичними особами і наділяються цим та іншими законами власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону», проте не визначається, яким чином і на яких засадах здійснюється ця самостійність. Така недосконалість законодавства не давала законних підстав територіальним громадам здійснювати свою діяльність з управління місцевим (регіональним) розвитком.

У законодавстві закладена суперечність між національними інтересами та цілями регіонального та територіального розвитку, що призвела до уповільнення економічного зростання регіонів і країни. Саме використання в межах адміністративно-територіальних одиниць активності територіальних громад та інших суб'єктів господарської діяльності для реалізації конституційних прав і свобод громадян є головним чинником забезпечення економічної безпеки регіонів.

Хоча в Україні є досвід активної співпраці органів місцевого самоврядування з громадами, це ще не стало постійною практикою. Можливості, надані законодавством, використовуються неповно або нечасто переважно через:

- 1) небажання органів влади йти з населенням на відкритий діалог, співпрацю;
- 2) відсутність законодавчого зобов'язання органів влади вирішувати проблеми спільно з громадськістю;
- 3) необізнаність громадськості про права та обов'язки громади та органів влади.

Процес залучення громадськості базується на принципах прозорості, відкритості, гнучкості, підзвітності, врахування інтересів громадян, яких, на жаль, не вдається дотримуватися.

Розвиток громадянського суспільства в Україні актуалізував питання налагодження ефективної взаємодії між органами влади та територіальними громадами, створення для цього дієвих механізмів. Особливо це стосується



органів місцевого самоврядування, оскільки саме зміцнення місцевого самоврядування є запорукою безпечного розвитку як окремих регіонів, так і держави загалом.

Незважаючи на певні кроки в напрямі налагодження діалогу, громадськість не має реального впливу на процес прийняття рішень, на формування державної політики розвитку, конкурентоспроможності економіки та безпеки. Для впровадження ефективних механізмів, методів і форм цього впливу необхідно:

1) здійснювати просвітницьку роботу серед населення стосовно законодавства України (зокрема, Закону України «Про участь громадськості у процесі прийняття рішень органів державної влади та органів місцевого самоврядування України») у сфері суспільно-політичних відносин, щоб воно стало рівноправним партнером влади;

2) залучати громадськість до розроблення та реалізації програм суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку;

3) запровадити навчання посадових осіб місцевого самоврядування методам роботи з громадськістю, способам її залучення до ефективної взаємодії та ін.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити низку висновків.

1. Для зміцнення базових засад конкурентоспроможності територіальних громад етапами ефективного реформування політики регіонального розвитку мають стати:

1) перехід від політики «єдиного центру» до врахування багатоієрархічних інтересів суб'єктів господарювання на регіональному рівні за принципом вертикальної та горизонтальної координації заходів стимулювання регіонального розвитку і зміцнення регіональної безпеки;

2) відмова від політики перерозподілу ресурсів і «вирівнювання»;

3) застосування комплексного регуляторного впливу, гібридних інструментів і механізмів стимулювання регіонального розвитку й безпеки

(через залучення потенціалу державно-приватного партнерства, переваг міжрегіонального й транскордонного співробітництва, створення регіональних кластерів, розвитку єврорегіонів).

2. Конкурентоспроможність громад значною мірою визначається її здатністю не лише «перемагати» у так званій конкурентній боротьбі з аналогічними господарськими системами держави, але й рівноправною участю в мегарегіональних об'єднаннях. Реалізація такої стратегічної мети потребує розроблення та реалізації стратегії участі вітчизняних регіонів у мегарегіональних утвореннях. Основними засадами такої регіональної політики мають стати:

1) аналіз інституційно-правової бази забезпечення міжнародного співробітництва регіонів та аналіз тенденцій співпраці регіонів у зовнішньоторговельній, інвестиційній, науково-технічній сферах;

2) вимірювання рівня економічної безпеки найбільш чутливих до ефектів міжнародного співробітництва показників (інвестиційної, зовнішньоекономічної, науково-технологічної, виробничої безпеки) та визначення ступеня впливу загроз на економічну безпеку регіонів;

3) перспективи розвитку міжнародного регіонального співробітництва та його впливу на рівень економічної безпеки регіонів-учасників;

4) визначення механізмів управління системою економічної безпеки субнаціонального утворення в процесі міжнародного співробітництва. На сучасному етапі розвитку України міжнародне міжрегіональне співробітництво є необхідним елементом посилення безпеки регіонів.

2. Забезпечення цілісності соціально-економічного розвитку територіальних громад України як однієї з домінантних умов формування та використання конкурентних переваг їхніх економік можливе лише через удосконалення територіальної структури. Удосконалення територіального устрою України, що ґрунтується на засадах цілісності державної території, поєднання централізації та децентралізації у реалізації державної влади,

збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів на основі їх історичних, економічних, демографічних, етнічних і культурних особливостей, поставили питання розвитку територіальної структури та захисту територіальних пріоритетів у формуванні регіональної політики безпеки.

У контексті удосконалення політики формування та реалізації факторних конкурентних переваг регіонів за участю в управлінні цими процесами територіальних громад пріоритетними напрямками реформування мають стати: оптимізація територіальної основи публічної влади з розподілом сфери повноважень місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; підвищення якості життя мешканців регіонів, зменшення диференціації за індексом людського розвитку, формування поліцентричної системи розвитку території; реалізація міжрегіональних проектів і програм ефективного використання місцевих ресурсів; запровадження критеріїв оцінювання «проблемних» територій у регіонах, дієвих механізмів державної підтримки міжрегіональної інтеграції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авшенюк Н.М. Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринків освітніх послуг. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 2018. № 4. С. 69-77.
2. Алексеєнко Л.М. Суперечності взаємодії елементів програмно-цільового методу в процесі бюджетування сфери соціально-культурних послуг / Л.М. Алексеєнко, Б.С. Шулюк. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2018. № 4. С. 190-197.
3. Аналіз фінансових показників 872 ОТГ у розрізі 24 областей: рейтинг за 2020 рік. URL: <https://drabivska-gromada.gov.ua/news/1615992895/>
4. Андрєєва О.І. Обґрунтування теоретичних підходів до визначення механізму державного регулювання розвитку ринку страхових послуг. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2017. № 3. С. 133-137.
5. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Латинін М. А., Погайдак О. Б., Співак С. М. Особливості формування добровільних конкурентоспроможних об'єднань територіальних громад в умовах децентралізації: проблеми та перспективи моделювання процесу. *Теорія та практика державного управління*. 2017. №2 (57). С. 1-8.
6. Атлас Адміністративно-територіального устрою області Запорізької області. URL: [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000142/142760.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000142/142760.pdf)
7. Баб'юк І., Чепель О. «Основні аспекти формування спроможних територіальних громад». URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/miscellaneous/samovnyaduvannya/463/>.
8. Бабкіна І. Державне регулювання ринку рейтингових послуг. *Вісник НБУ*, березень 2019. С. 30-33.
9. Бальцерович Л. Свобода і розвиток. *Економіка вільного ринку*. 2000. С. 23–24.

10. Береговая И.Б. Система оценки конкурентоспособности предприятий: сущность и методология формирования: монография. Оренбург: ОГИМ, 2011. 141 с.
11. Білоус Я. Ю. Аналіз чинників конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 26-32.
12. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2003. 398 с.
13. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор. 2018. 128 с.
14. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З. Варналій, О. Гармашова. К. : Знання України, 2015. 463 с.
15. Гавриш О. А., Войтко С. В. Компаративний аналіз загроз економічному виміру для адміністративно-територіальних одиниць з використанням методології сталого розвитку (докризовий і кризовий періоди). *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2012. №9. С. 10–15.
16. Гайєк Фрідріх А. Конституція свободи. Переклад з англійської: Мирослава Олійник та Андрій Королишин. Львів: Літопис, 2002. 556 с.
17. Дегтярьова І. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності сучасного регіону. *Державне управління: теорія та практика*. 2009. №1(9). URL: [http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Degtyareva\\_IO.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf).
18. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>.
19. Дзямучич М. І. Кваліфікована робоча сила, як рушійний фактор економічного розвитку. Науковий вісник: Сучасна економічна теорія та проблеми її застосування. Збірник науково-технічних праць (за матеріалами всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасна економічна теорія та проблеми її застосування»). Львів: УкрДЛТУ. 2002, вип. 12.6. С. 228-232.

20. Дзямулич М. І. Сучасні зрушення в характері та структурі робочої сили. Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики». Київ: КНЕУ, 2001. С. 206-208.
21. Дічек О. І. Економічна безпека регіонів – складова системи національної безпеки. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2013. Вип. 33. С. 24-30.
22. Долматов И. В. Формирование региональной системы обеспечения экономической безопасности: дис.... канд. экон. наук. М.: РГБ, 2007. 151 с.
23. Друкер П. Эффективный керівник. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
24. Європейська хартія місцевого самоврядування: офіційний переклад. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036).
25. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 року. Відомості Верховної Ради. 2015. № 13. С. 91.
26. Захарченко В. І, Захарченко С. В.. Кластерний підхід до аналізу і підвищення конкурентоспроможності економіки України та її регіонів. Вісник Хмельницького нац. ун-ту ; серія : *Економічні науки*. 2009. № 5, т. 1., С. 53-57.
27. Захарченко В. Конкурентоспроможність регіонів України: кластерний підхід / В. Захарченко, С. Захарченко. URL: [http://www.v mural.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf\\_2012/Concurentospromozhnist\\_regioniv\\_Ukkraini.pdf](http://www.v mural.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/Concurentospromozhnist_regioniv_Ukkraini.pdf).
28. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. Київ: Знання України, 2002. 326 с.
29. Камлик М. І. *Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект*: навч. посіб. К.: Атіка, 2005. 432 с.
30. Кириленко В. В. Історія економічних вчень. Навчальний посібник.

Тернопіль : Економічна думка, 2007. 233 с.

31. Кльоба С. М. Соціально-економічна сутність критеріїв конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2018. №3(89). С. 36-43. URL: [http://re.gov.ua/doi/re2018.03.036\\_u.php](http://re.gov.ua/doi/re2018.03.036_u.php).

32. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-вр. *Законодавство України*: сайт. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

33. Концепція державної регіональної політики. Затверджена Указом Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>

34. Кропельницька С. О., Майорова Т. В., Кондур О. С. Інституційні чинники формування кадрового потенціалу розвитку конкурентоспроможності регіону. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Випуск 15. Т.2. С. 129-140.

35. Кузьмін О., Жеруха В. Кластери як чинник економічного розвитку підприємств і територіальних утворень. *Економіка України*. 2010. №2. С. 14-23.

36. Макконелл К. Р., Брю Л. С. *Економікс: Принципы, проблемы и политика*: в 2 т, / пер. с англ. Москва: Республика, 1993. Т. 1. 400 с.

37. Мансурова Н. А., Ключева Е. В. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции. *Экономические исследования*. 2010. № 1. С. 12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-otsenki-konkurentosposobnosti-produktsii>

38. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. №1. С. 21-36.

39. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. *Вісник ТНЕУ*.

2018. №3. С. 15–17.

40. Методика формування спроможних територіальних громад: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року. № 214.

41. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України*: сайт. URL: [http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Metod ichniRekomendatsii&pageNumber=1](http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Metod%20ichniRekomendatsii&pageNumber=1)

42. Мокій А., Дацко О. *Напрями забезпечення безпеки розвитку територіальних громад у процесі реформи адміністративно-територіального устрою України*: аналітична записка. К.: НІСД, 2015. 26 с.

43. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua>.

44. Ортіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О., Застрожнікова І. В., Єфіменко Л. М. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації: монографія. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2019. 171 с.

45. Офіційний вебсайт Головного управління статистики у Запорізькій області. URL: <http://zr.ukrstat.gov.ua>

46. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13 14. № 15 16. № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755->

47. Подзізей Олег. Сутність та зміст конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад в умовах інклюзивного розвитку. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Регіональна економіка та економіка природокористування* 4, 2020. <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/635/516>

48. Показники виконання бюджетів ОТГ за 9 місяців 2019 року у розрізі областей дані експертів. Аналіз бюджетів ОТГ // Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11926>



49. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

50. Портер М. Конкуренція. М. : Вільямс, 2000. 495 с.

51. Прес-центр ініціативи «Децентралізація», Оцінка фінансових показників бюджетів 872 ОТГ: рейтинг за I півріччя 2020 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12748>

52. Про схвалення Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року : Проект розпорядження Кабінету Міністрів України. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=10ef5b65-0209-4aa1-a724-49fd0877d8d6&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkrainiproSkhvalenniaStrategiiRozvitkuPromislovogoKompleksuUkrainiNaPeriodDo2025-Roku>.

53. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 14.05.2020 р. № 157-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

54. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>.

55. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>

56. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214. *Законодавство України*: сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%B>

57. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ Міністерства

регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

58. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> .

59. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

60. Про призначення чергових місцевих виборів у 2020 році: Постанова Верховна Рада України від 15 липня 2020 року № 795-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/795-IX#Text>.

61. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII /Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

62. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> .

63. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 р. від 807-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>.

64. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019р. №722/2019. URL:h <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

65. Публічне управління та адміністрування в інформаційному суспільстві: вітчизняний і зарубіжний досвід / За заг. ред.. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса

Жукаускаса, Йоліти Ввайнхарт. Регіни Андрюкайтене. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. 602 с.

66. Реформа децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.

67. Реформа територіальної організації влади / [Ю. Ганущак] ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні ДЕЗПРО». К. : Софія- А. 2013. 160 с.

68. Сенчагов В. К., Митяков С. Н. Индикаторы устойчивого развития регионов Российской Федерации. *Проблемы устойчивости функционирования стран и регионов в условиях кризисов и катастроф современной цивилизации: тезисы докладов XVII междунар. науч. практич. конф., ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ) МЧС России. М., 2012. С. 17-19.*

69. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.

70. Спасібіна С. В. Чому ОТГ це не в мінус? Пояснюємо на досвіді черкаських громад / Громадська організація «Черкаська інформаційна агенція 18000». Травень, 2019 р. URL: <https://18000.com.ua/strichka-novin/chomu-otg-se-ne-v-minus-royasnyuyemo-na-dosvidi-cherkaskix-gromad/>

71. Співак С. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств як основа фінансової спроможності об'єднаної територіальної громади. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 70–77.

72. Співак С. М., Синькевич Н. І. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах об'єднань територіальних громад. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 7. С. 87–96.

73. Співак С. Фактори підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад / Сергій Співак; Тетяна Корольок; Оксана Мазуренок. *Галицький економічний вісник*. , No 6 (61) 2019 <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua>

74. Сторонянська І. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання : наукова доповідь. Львів : ІРД НАНУ, 2018. 144 с.

75. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія // М.І. Зверяков, А.І.Ковальов, Н. В.Сментина. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.

76. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. URL:

file:///C:/Users/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%86/Downloads/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%202027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf

77. Ткачук А. Децентралізація для всіх: від загальної інформації до конкретних порад. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 52 с.

78. Толмачов О. В. Формування конкурентоспроможних територіальних громад. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 2(31). С. 129-134.

79. Україна потрапила у список рекордсменів світу за кількістю внутрішньо переміщених осіб. URL: <http://www.dw.com/uk>.

80. Уманець Т.В. Стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів України на засадах фінансової децентралізації. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(57). 2019. С. 83-88.

81. Хрупович С. Є., Подвірна Т. В. Фінансова спроможність бюджетів об'єднаних територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1259– 1262. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/209.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/209.pdf)

82. Цікаховська О. М. Соціально" економічні проблеми використання ресурсного потенціалу села. *Економіка АПК*. 2006. № 8. С. 131–133.

83. Чикаренко І. А. Теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04. Запоріжжя, 2016. 40 с.

84. Чуницька І.І. Місце і роль інституціонального інструментарію в інфраструктурному забезпеченні та розвитку фінансового ринку. *Економіка і держава*. № 7. 2017. с. 65-69.

85. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 120-126.

86. Шматковська Т. О., Максимчук І. В. Удосконалення обліку і контролю витрат підприємства з використанням комп'ютерних програмних продуктів. *Наука и образование без границ-2010. Экономические науки: междун. науч. интернет-конф.* 2010. URL: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/55447.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/55447.doc.htm)

87. Шматковська Т.О. Концептуальні засади підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. *Економічний форум* 4/2020. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/citationstylelanguage/get/acs-nano?submissionId=159](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/citationstylelanguage/get/acs-nano?submissionId=159).

88. Юрьева Т. В. Социальная рыночная экономика. Москва: Русская деловая литература, 1999. 416 с.

89. Яковлева Ю.К. Социально-экономическое развитие регионов Украины. *Економічний вісник Донбасу*. № 3, 2007. С. 84-87.

90. Янчук А.О. Конституційна модернізація місцевого самоврядування в сучасних умовах в Україні. *Правова держава*. 2016. № 22. С. 51–57.

91. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens R., Ansoff, R. *Implanting Strategic Management*. Springer Nature Switzerland AG, 2018. 592 p.

92. Bilyk R. Role of the Local Authorities in Implementing of Reforms in Ukraine and Ensuring Economic Security of Territories / R. Bilyk// Intellectual Archive, 2017. Vol. 6. №2. S.10-22.

93. Elzbieta Sobczak: Specialization and competitiveness of workforce change in sectors grouped to R&D activities intensity in European Union Countries // Research papers of Wroclaw University of Economics «Local and Regional Economy in Theory and Practice», Wroclaw, 2015. S. 144–153.

94. Krugman P. Making sense of the competitiveness debate. Oxford Review of Economic Policy. 1996. Vol. 12. Pp. 17-25.