

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“19” грудня 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Формування механізму конкурентоспроможності територіальної громади

Виконала: студентка 2 курсу, групи МБАМ-22

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Письменна Я. С.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Ляшок Н. Ю.

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

(підпис)

Рецензент доц. каф. ЕПР, к.е.н. Фоміна О.О.

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

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ _____ ” /Попова О.Ю./
_____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Письменна Яна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування механізму конкурентоспроможності територіальної громади»

керівник роботи Ляшок Наталія Юріївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Управління та фінансово-економічної безпеки»

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „29” вересня 2023р. №496

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи наукова та навчально-методична література, законодавчі та нормативні акти України, інформація Державного комітету статистики України, річні звіти досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю адміністративно-територіальних одиниць 2. Характеристика та дослідження стану конкурентоспроможності Новопавлівської об'єднаної територіальної громади 3. Аналіз ключових показників конкурентоспроможності 4. Визначення конкурентних переваг Новопавлівської ОТГ серед основних конкурентів в Дніпропетровській області 5. Формування механізму підвищення конкурентоспроможності ОТГ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками (рис.1.1); Функції конкуренції (рис.1.2.); Фактори формування конкурентоспроможності ОТГ (рис.1.3.); Чинники конкурентоспроможності ОТГ (рис.1.4); Матриця SWOT-аналізу (рис.1.5); Багатокутник конкурентоспроможності (рис.1.6); Карта Новопавлівської ОТГ(отс.2.1); Організаційна структура Виконавчого комітету Новопавлівської сільської ради (рис.2.2); Ступінь впливу зовнішніх факторів на місцеве самоврядування порівняно з нормативним значенням (рис.2.3); Багатокутник конкурентоспроможності територіальних громад (рис.2.4); Карта ризику реалізації проекту зеленої енергетики (рис.3.1); Карта ризику реалізації підприємства з переробки с/г продукції (рис.3.2).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	28.10.2023	29.10.2023
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю адміністративно-територіальних одиниць	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	30.10.2023	12.11.2023
Розділ 2. Характеристика та дослідження стану конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	14.11.2022	26.11.2023
Розділ 3. Механізм підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	26.11.2022	29.11.2023
Висновки	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	29.11.2023	29.11.2023
Нормоконтроль	Антоненко В.М., доцент кафедри УФЕБ	09.12.2023	09.12.2023

7. Дата видачі завдання 20.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	20.09.2023	
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю адміністративно-територіальних одиниць	25.09.2023- 08.10.2023	
3	Розділ 2. Характеристика та дослідження стану конкурентоспроможності Новопавлівської об'єднаної територіальної громади	10.10.2023- 10.11.2023	
4	Розділ 3. Механізм підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ	15.11.2023- 29.11.2023	
5	Висновки за роботою, вступ	29.11.2023	
6	Оформлення дипломної роботи	03.12.2023	

Студент

(підпис)

Письменна Я. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ляшок Н. Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Письменна Я.С. Формування механізму конкурентоспроможності територіальної громади / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2023.

В роботі досліджено сутність конкуренції та конкурентоспроможності територіальної громади, надано характеристики методів оцінки конкурентоспроможності. Надано аналіз оцінки фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності Новопавлівської територіальної громади. Запропоновано напрями вдосконалення відповідної оцінки.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна боротьба, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, методи, територіальна громада, ефективність, управління

Список публікацій здобувача:

1. Ляшок Н. Ю., Письменна Я. С. Особливості конкурентоспроможності територіальної громади. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 груд. 2023р. Луцьк, 2023. С.

ANNOTATION

Pysmenna Ya.S. Formation of the mechanism of competitiveness of the territorial community / Graduation qualification work for obtaining the master's degree in the specialty 073 Management. - DVNZ DonNTU, Lutsk, 2023.

The work examines the essence of competition and competitiveness of the territorial community, provides characteristics of methods of assessing competitiveness. An analysis of the evaluation of the financial and economic condition, efficiency of activity and competitiveness of the Novopavlov territorial community is provided. Directions for improvement of the corresponding assessment are proposed.

Key words: competition, competitive struggle, competitiveness, competitive advantage, methods, territorial community, efficiency, management

List of publisher publications:

1. Lyashok N. Yu., Pysmenna Ya. S., Peculiarities of territorial community competitiveness. *Actual problems of management of socio-economic systems* : a collection of theses of the international scientific and practical conference., Lutsk, 15 December 2023. Lutsk, 2023. P.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ АДМІНІСТРАТИВНО- ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОДИНИЦЬ.....	10
1.1 Сутність і значення економічної категорії «конкурентоспроможність».....	10
1.2 Особливості конкурентоспроможності територіальних громад.....	20
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності.....	28
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НОВОПАВЛІВСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	36
2.1 Загальна характеристика Новопавлівської об'єднаної територіальної громади	36
2.2 Аналіз ключових показників конкурентоспроможності.....	43
2.3 Визначення конкурентних переваг Новопавлівської ОТГ серед основних конкурентів в Дніпропетровській області.....	53
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НОВОПАВЛІВСЬКОЇ ОТГ.....	65
3.1 Альтернативні шляхи підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ.....	65
3.2 Формування механізму підвищення конкурентоспроможності ОТГ.....	69

3.3 Оцінка ризиків проекту.....	76
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Сільські території України, потребуючи розвитку, були реорганізовані та в результаті реформи децентралізації влади протягом 2015-2020 років були об'єднані в територіальні громади на добровільних засадах. Стрімкі зміни в регіональному управлінні та зміщення їх центрів потребує нових категорій, підходів та методологій, спрямованих на забезпечення розвитку, конкуруючи при цьому з іншими подібними територіями.

Конкурентоспроможність об'єднаних територіальних громад є здатністю території з її ресурсами, виробничо-господарським комплексом і людським потенціалом, за допомогою ефективної системи управління, створювати стратегії розвитку, реалізовувати їх та мати успіх у «змаганні» із конкурентами, тобто подібними громадами, а також створювати умови, які відповідають стандартам рівня та якості життя населення ОТГ, забезпечувати привабливість громади для проживання, інвестування та розвитку місцевого бізнесу.

Конкурентоспроможність територіальних громад потребує постійного регулювання факторів, які впливають на якісні і кількісні зміни. Формування механізму підвищення конкурентоспроможності територіальної громади є актуальною проблемою, адже для розвитку ОТГ необхідно постійно розробляти програми, стратегії, модернізувати систему управління та сприяти підприємницькій діяльності місцевих мешканців, тобто важливо розробити єдиний механізм, який регулюватиме діяльність громади та підсилюватиме її конкурентні переваги.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності територіальних громад описана в працях відомих дослідників та вчених, таких як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Гамел та К. Прахалад, Ф. Гайєк та інші.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад конкуренції та конкурентоспроможності здійснили такі зарубіжні вчені, як 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.

Українське наукове середовище не є осторонь цих проблем, а значний внесок у розвиток наукових поглядів на зміст конкурентоспроможності територіальної громади 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 тощо.

Метою дослідження є раціональна оцінка стану територіальної громади через теоретичне обґрунтування та практичний аналіз задля формування механізму підвищення конкурентоспроможності ОТГ.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- охарактеризувати сутність і значення економічної категорії «конкурентоспроможність»;
- визначити особливості конкурентоспроможності територіальних громад;
- розкрити методи та критерії оцінки конкурентоспроможності;
- проаналізувати конкурентне середовище Новопавлівської об'єднаної територіальної громади;
- визначити конкурентні переваги Новопавлівської ОТГ серед основних конкурентів в Дніпропетровській області;
- знайти альтернативні шляхи підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ;
- сформулювати механізм підвищення конкурентоспроможності ОТГ;
- оцінити ефективність та ризики запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність Новопавлівської територіальної громади Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є аналіз конкурентоспроможності та формування механізму підвищення конкурентоспроможності територіальної громади в українських реаліях.

Базою дослідження є Новопавлівська територіальна громада, яку представляє юридична особа виконавчий комітет Новопавлівської сільської ради.

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення державного управління та економічної теорії. У роботі застосовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. У процесі аналізу конкурентоспроможності Новопавлівської сільської територіальної громади використовувались аналітичні та графічні методи оцінки, а для визначення конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Аналітична інформація отримана в результаті опрацювання даних фінансової та статистичної звітності громади. Для забезпечення концептуальної цілісності дослідження використані методи: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу й систематизації структурно-функціонального та порівняльного аналізу.

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; публікації статистичних органів та міжнародних організацій; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали конференцій, монографії, наукові статті; інтернет-ресурси тощо.

Запропоновані у роботі рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності територіальних громад та можуть бути використані на практиці місцевим самоврядуванням.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ АДМІНІСТРАТИВНО- ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОДИНИЦЬ

1.1 Сутність і значення економічної категорії «конкурентоспроможність»

Основою розвитку будь-якого суб'єкта є конкуренція, адже лише завдяки її існуванню, в боротьбі за лідерство, відбувається постійне вдосконалення людей, організацій тощо.

Поняття «конкуренція» походить від латинського слова «concurrential», що перекладається як «зіткнення», «змагання». Тому, даний термін слід розглядати як боротьбу між кількома суб'єктами за лідерство, за кращі умови діяльності тощо. В економіці конкуренція є ключовим чинником та поняттям, яке виражає всю суть ринкових відносин.

Перші в історії теоретичні обґрунтування поняття «конкуренція» були сформульовані в середині XVIII століття. Саме в цей період представники економічної науки проводили дослідження даної категорії. Крім того, на основі вивчених проблем формувались основоположні принципи досконалої конкуренції. Пройшло не одне століття до того, як економічна думка визначила конкуренцію головним механізмом функціонування ринкової економіки, складною системою товарного господарства. Тому головна заслуга належить класичній політичній економії [1].

Конкуренцію слід розглядати як дві сторони процесів, а саме: по-перше, складний соціально-економічний процес, а по-друге, процес задоволення зростаючих потреб суспільства, зважаючи на технічний, екологічний та економічний рівні.

Одним з перших дослідників конкуренції був фізіократ Анн Робер Жак Тюрго, який описував систему зародження нових економічних відносин, вказував на корисний вплив конкуренції як на покупців так і на товаровиробників.[2]

Адам Сміт називає конкуренцію «невидимою рукою». У своїх працях науковець розглядає дане поняття як силу, що завдяки механізму взаємодії попиту та пропозиції повертає ринок у певну рівновагу, та сприяє формуванню природної ціни, тобто ціни вільної конкуренції. Він вперше довів, що вирівнюючи норму прибутку, конкуренція призводить до найбільш вигідного, раціонального розподілу праці та капіталу. Конкуренція координує дії учасників ринку, узгоджує приватні інтереси та економічну ефективність, завдяки чому втілює в собі механізм функціонування ринку.[3]

Суперництво старого з новим є рушійною силою ринку, так визначав поняття «конкуренція» Йозеф Шумпетер. Він стверджував, що конкуренція є джерелом інновацій, впровадження нових технологічних рішень, адже вважав, що істинна конкуренція – це конкуренція, народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару. Так Греджева Т.В. у дослідженні «Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти» характеризує внесок науковця в економічну теорію[4].

У своїй роботі М. Портер пише про конкуренцію як динамічний процес, який розвивається; ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [5, с. 88].

М. Портер акцентував на тому, що національна конкурентоспроможність не успадковується, а створюється. Тобто вона визначається здатністю створювати та впроваджувати щось нове, а не є результатом природних умов, що склалися. Крім того, науковець зазначає, що найважливіше значення для досягнення і збереження конкурентних переваг, має інтенсивність внутрішньої конкуренції[6].

Економічна категорія «конкуренція» розвивається і для більш досконалого розуміння проблеми важливо розглянути більшу кількість трактувань даного поняття, різні точки зору на проблему, які подають науковці та дослідники економічних проблем конкуренції, а також їх основні досягнення у вивченні даної тематики. Тому в таблиці 1.1 представлено визначення поняття «конкуренція».

Таблиця 1. 1 – Наукова думка про конкуренцію

Вчені	Внесок у розвиток економічної науки щодо поняття «конкуренція»
Д. Рікардо	Сформулював основні елементи теоретичної концепції конкуренції та основні її умови. Автор теорії абсолютних і відносних конкурентних переваг.
К. Маркс Ф. Енгельс	Заклали основи розуміння конкуренції як закономірності, розкривши її зв'язок насамперед з основним законом товарного виробництва. Конкуренція встановлює однакову ринкову вартість і ринкові ціни з різних індивідуальних вартостей товару.
А. Сміт	Кожен підприємець, задовольняючи власні інтереси, одночасно реалізує й суспільні. Сформулював теоретичні основи моделі досконалої конкуренції, що повністю виключають цілеспрямований контроль ринкових процесів. Конкуренція – сила, що повертає ринок через механізм взаємодії попиту та пропозиції у певну рівновагу, до формування ціни вільної конкуренції
К. Менгер, Ф. Візер	Здійснили перехід від аналізу конкуренції на макрорівні до мікрорівня і розглянули сутнісні умови конкуренції.
Е. Чемберлін	Вводить поняття «чиста конкуренція», «монополістична конкуренція», «диференціація продукту». Вона існує на ринку тоді, коли наявні велика кількість продавців і однорідний продукт. На думку вченого, навіть за великої кількості виробників і продавців певного виду товару кожен із них пропонує покупцю особливий товар.

Закінчення табл. 1.1

Вчені	Внесок у розвиток економічної науки щодо поняття «конкуренція»
Дж. Робінсон	Встановив, що за недосконалої конкуренції кількість товару на ринку зменшується, внаслідок чого зростають ціни, що веде до збільшення монопольного прибутку та порушує закони ринку.
М.Туган-Барановський	Конкуренти, на думку вченого, намагаються витіснити один одного, захопити в своє володіння ті чи інші господарські блага, і тому конкуренція завжди має характер боротьби, суперництва декількох осіб у досягненні однієї і тієї самої цілі.
Й. Шумпетер	Проаналізував вплив упровадження інновацій на сутність конкуренції. Стверджував, що в реальності на ринках є «гібрид» моделей «чистої монополії» і «чистої конкуренції».
М. Портер	Відокремив три основні аспекти конкуренції – конкурентні сили галузі, конкурентні стратегії та конкурентні переваги. Запропонував власну модель 5 конкурентних сил. Єдиною можливістю втримати завойовані конкурентні переваги є постійне їх удосконалення. Конкуренція – це не рівновага, а постійні зміни.

Джерело [1]

Поряд із визначенням поняття «конкуренція» та характеристикою досягнень науковців у цій сфері, доцільно проаналізувати економічну категорію «конкурентоспроможність». Слід зауважити, що друге не може існувати без першого і виявляється лише у відповідних умовах.

Здатність організації на ринку проводити свою діяльність в умовах постійного змагання за першість на ринку полягає в основі поняття конкурентоспроможності, тобто створювати і реалізовувати товари та послуги, характеристики яких є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірм-конкурентів.

Перевага підприємства над учасниками економічних відносин певної галузі у рамках національної економіки чи за її межами розглядається як конкурентоспроможність даної організації.

В літературних джерелах з економічної теорії зустрічаються різні трактування терміну «конкурентоспроможність» багатьма науковцями. Основні з них представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення категорії «конкурентоспроможності» науковцями

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
І. Ансофф	Результат конкурентної боротьби та одночасно основа розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому
М. Корінько	Визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами
Р. Грецький	Комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною, ніж у її конкурентів і не може бути легко повтореною ними у конкурентному середовищі
Д. Миленький	Представляє собою здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби або ті, що тільки формуються на території регіону
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна	Розглядається як роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон
М. Портер	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність
М. Книш	Ступінь привабливості даного продукту для споживача, що здійснює покупку
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»

Закінчення таблиці 1.2

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
Б. Райзберг	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів
І. Піддубний, А. Піддубна	Конкурентоспроможність – це потенційна чи реалізована здатність суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів

Джерело [8].

Загальний підхід до трактування поняття «конкурентоспроможність» дає можливість визначити його як здатність досягти найкращих результатів у конкретній сфері діяльності в процесі суперництва [1].

Поняття конкурентоспроможності в багатьох джерелах розглядається як ринкова категорія, що має динамічний характер та може змінюватися в залежності від дій конкурентів, рекламних заходів, рівня кон'юнктури ринку, зміни цін, якості продукції, іміджу фірми тощо. Крім того, визначено основні умови, що забезпечують конкурентоспроможність:

- застосування наукових розробок до стратегічного менеджменту;
- забезпечення неподільності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок;
- розгляд відношення управлінських функцій на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.[9]

Науковці-економісти виділяють основні характерні ознаки, що стосуються даної категорії. Вони представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело [8]

Отже, конкурентоспроможність характеризують за територіальною сферою, зокрема, визначають компанії, що проводять міжнародну діяльність, діють в межах держави чи її окремо взятого регіону. Здійснюється порівняльний аналіз за рівнем, тобто окрема галузь, в якій діє підприємство, аналогічні компанії чи послуги/товари. Важливо враховувати часовий фактор, тобто конкретну дату аналізу, поточний час або прогнозування. Таким чином, визначивши аспекти, що представлені вище, можна зробити порівняльний аналіз фірми, товару чи послуги, що діє на певній території, в певній галузі у визначений проміжок часу.

Підприємницька діяльність існує лише в конкурентному середовищі, в якому визначається конкурентоспроможність за певними об'єктами, а саме:

- конкурентоспроможність країни – сукупність взаємопов’язаних елементів національної економіки, що дають можливість конкурувати з іншими країнами, а також враховується соціальна значущість товару для держави;
- конкурентоспроможність товару – це головним чином врахування якомога більшої кількості вимог і можливостей певних груп споживачів;
- конкурентоспроможності продукції – конкурентні переваги її окремих характеристик;
- конкурентоспроможність організації можна детермінувати як перевагу продукції виробника над аналогічними товарами в конкретний період часу [8].

До категорії конкурентоспроможності відносяться такі суб’єкти:

- споживачі оцінюють конкурентоспроможність об’єктів, виходячи із задоволення власних потреб;
- виробники оцінюють товар, як суму прибутку від реалізації;
- інвестори оцінюють ефективність власних вкладень;
- держава оцінює конкурентоспроможність товару з точки зору затребуваності його та соціальної значущості [8].

Поняття конкурентоспроможності найчастіше використовується для визначення ряду особливостей певної організації, її здатності створювати та реалізовувати власні вироби та послуги, які є більш привабливими за якістю та вартістю для споживачів, якщо порівняти, з іншими аналогічними фірмами в певній галузі на ринку. Таким чином визначаються сильні та слабкі сторони в підприємницькій діяльності, а отже її переваги і недоліки.

До властивостей категорії «конкурентоспроможність підприємства» відносяться наступні:

- порівняння з фірмами-конкурентами;
- просторовість, тобто конкурентоспроможність організації в межах одного конкретного ринку;

- обмеженість у часі, тобто організація може бути конкурентоспроможною в певний проміжок часу, а в інший позбутися цих позицій;
- виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу;
- сукупність наукових методів для розв'язання економічних проблем;
- використання лише достовірної, перевіреної інформації, що відображає об'єктивну реальність та обґрунтовані аналітичними розрахунками висновки[10].

Крім того, важливим аспектом дослідження є визначення функцій конкуренції, які зображено на рис. 1.2.

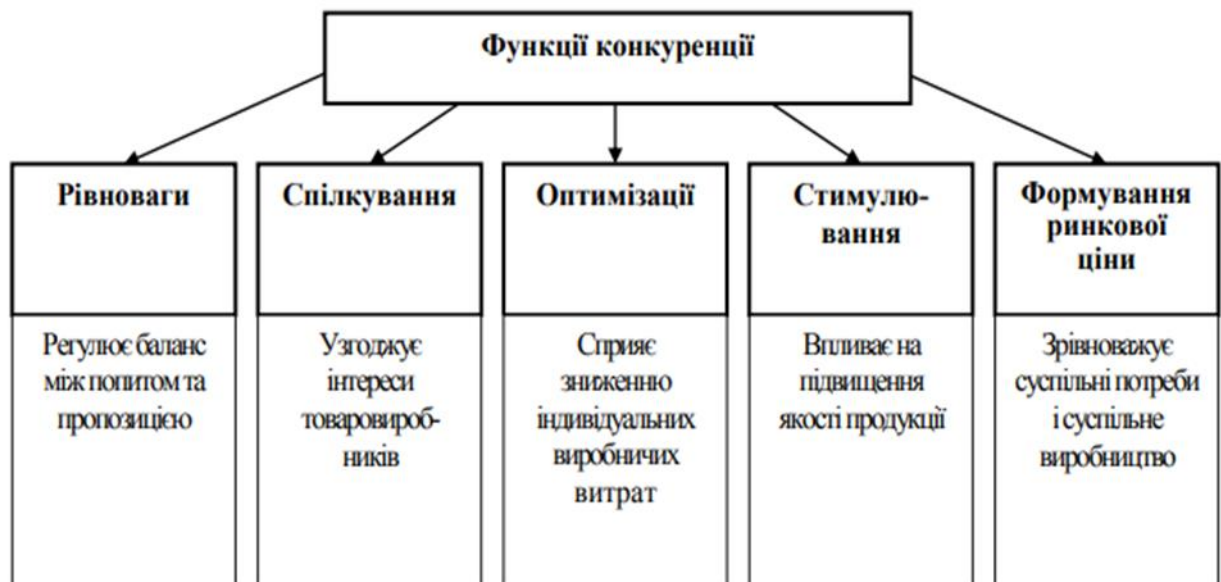


Рисунок 1.2 – Функції конкуренції

Вчені-економісти умовно поділяють поняття «конкурентоспроможність підприємства» на основні чотири рівні [11].

Перший рівень. Керівництво організації не пов'язує управління з виробництвом, вважаючи менеджмент внутрішнім нейтральним аспектом. Акцентується увага лише на випуску продукції, на її якості, при цьому виробник не має жодних хвилювань про зміну конкурентного середовища, та не намагається

здивувати конкурентів та споживачі. Такий підхід до управління має місце лише тоді, коли організація знайшла свою ринкову нішу, проте все одно доведеться в майбутньому шукати шляхи створення конкурентних переваг, бо «зіткнення» з конкурентами гарантована [11].

Другий рівень характеризує зміну бачення керівництва стосовно управління організацією. Підприємство на цьому рівні хоче повністю відповідати нормам та стандартам, які встановлені їх основними конкурентами. Проте використання чужих методів ведення бізнесу не дає очікуваних результатів, тому що для кожної фірми існує індивідуальний підхід до вирішення всіх проблем і, як наслідок, організації відмовляються від чужих методів.

Третій рівень конкурентоспроможності характеризує керівників підприємств, як осіб, що добре знають за рахунок чого можна досягти успіху. Вони у конкурентній боротьбі на багато кроків випереджають своїх конкурентів завдяки тому, що акцентують увагу на якості продукції та управлінні, а не лише на виробничому потенціалі.

Четвертий рівень конкурентоспроможності являє собою компанії світового рівня, які беруть участь у конкурентній боротьбі з будь-ким в будь-якому аспекті управління чи виробництва[11].

Варто зауважити, що два останні рівні конкурентоспроможності є вищими і вказують на те, що організації, які до них відносяться є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

Таким чином, конкурентоспроможність є здатністю досягти найкращих результатів у конкретній сфері в процесі суперництва з конкурентами, а також є важливим аспектом ефективної діяльності організацій, тому чимало науковців займається питаннями поділу організацій на рівні за конкурентоздатністю та розробкою методів і моделей покращення конкурентних переваг задля завоювання кращих позицій на ринку.

1.2 Особливості конкурентоспроможності територіальних громад

Соціально-економічний розвиток сільських територій є нагальною проблемою держави. Таке твердження слід аргументувати великою кількістю населених пунктів, які мають статус села, тому має місце концепція, що розвинені села утворюють загальний високий рівень життя населення, що є важливим показником розвиненої країни. Тому важливо зазначити, що місцеве самоврядування в Україні є важливим структурним елементом усієї держави, яке впливає на ефективне функціонування та розвиток.

З метою покращення системи державного управління на регіональному рівні було проведено реформування даної сфери в період 2015-2020 роках. Децентралізація влади означає передачу політичних, адміністративних та фінансових повноважень до нижньої ланки державної ієрархії. Найголовнішою частиною процесу децентралізації є надання бюджетно-фінансових повноважень ОТГ, тобто децентралізація бюджету, що створює умови для забезпечення сталого економічного зростання та розвитку громад, збільшення ефективності використання місцевих ресурсів та зростання добробуту населення [20].

В результаті реформи децентралізації, шляхом добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст (відповідних сільських, селищних та міських рад) в межах однієї області, були створені об'єднані територіальні громади.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», система місцевого самоврядування включає територіальну громаду, раду, голову, виконавчі органи влади, та органи самоорганізації населення [12].

Тому необхідно визначити поняття «територіальна громада». Основний Закон України у статті 140 даний термін трактує як добровільне об'єднання жителів кількох населених пунктів [13].

Об'єднання населених пунктів у територіальні громади регламентується Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05

лютого 2015 року №157-VIII. Відповідно до цього нормативного акту добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюється з дотриманням принципів: конституційності та законності; добровільності; економічної ефективності; державної підтримки; повсюдності місцевого самоврядування; прозорості та відкритості; відповідальності. Суб'єктами добровільного об'єднання територіальних громад є суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст[22].

Цілями реформи децентралізації є соціальна та економічна безпека держави, забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів та окремих територій, зростання якості життя громадян. Проте на кожному рівні цілі реформи мають особливості, що зазначено в таблиці 1.3[23].

Таблиця 1.3 – Класифікація цілей реформи децентралізації за рівнями публічного управління

Рівні публічного управління	Цілі реформи
Держава	Оновлення адміністративно-територіального устрою; перерозподіл управлінських функцій; повноважень та корегування бюджетної політики; утворення стандартів послуг, що надаються суспільству.
Регіони	Зростання фінансової незалежності, тобто частка власних доходів у бюджеті не менше 60%; регулювання розвитку територій.
Міста	Перетворення на центри територіальних громад та формування економічної активності для навколишніх територій. Удосконалення системи надання публічних послуг.
Адміністративні райони	Реалізація адміністративних функцій базового рівня. Надання послуг відповідно до стандартів.
Об'єднані територіальні громади	Підвищення спроможності територіальної громади та забезпечення соціально-економічного розвитку, збільшення економічної активності, залучення ресурсну базу та потенціал для розвитку ОТГ, зростання інвестиційної привабливості. Система надання публічних послуг населенню.

Джерело [23]

Отже, за таблицею 1.3 необхідно зробити висновки, що реформування системи державної влади та публічного управління, тобто децентралізація для ОТГ несе позитивний зміст, адже мають бути створені більш сприятливі умови задля забезпечення розвитку.

Конкурентоспроможність об'єднаних територіальних громад необхідно розглядати як здатність певної території з її природними ресурсами, виробничо-господарським комплексом і людським капіталом, за допомогою системи управління, створювати та підтримувати потенціал розвитку, забезпечуючи при цьому успіх у соціально-економічному змаганні із конкурентами, тобто подібними громадами, а також відповідати стандартам рівня і якості життя для населення ОТГ, забезпечувати привабливість громади для проживання, інвестування та розвитку місцевого бізнесу [14].

На рисунку 1.3 схематично зображено основні фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності територіальних громад.



Рисунок 1.3 – Фактор формування конкурентоспроможності ОТГ

Джерело [15]

Конкурентоспроможність територіальних громад є багатогранною категорією. Вона показує сукупність переваг у різних сферах (економічній, технологічній, інноваційно-інвестиційній, ресурсній тощо), поєднання яких формує стійкі позиції на арені громад-конкурентів у відповідний період часу. Ефективне використання та управління виробничого, фінансового, науково-технічного, інноваційно-інвестиційного, майнового і кадрового потенціалу формує конкурентоспроможність громади [15].

Однак перелік вище зазначених факторів є абстрактним явищем, тому необхідно структурувати основні чинники конкурентоспроможності ОТГ за середовищем впливу, що представлено на рисунку 1.4.

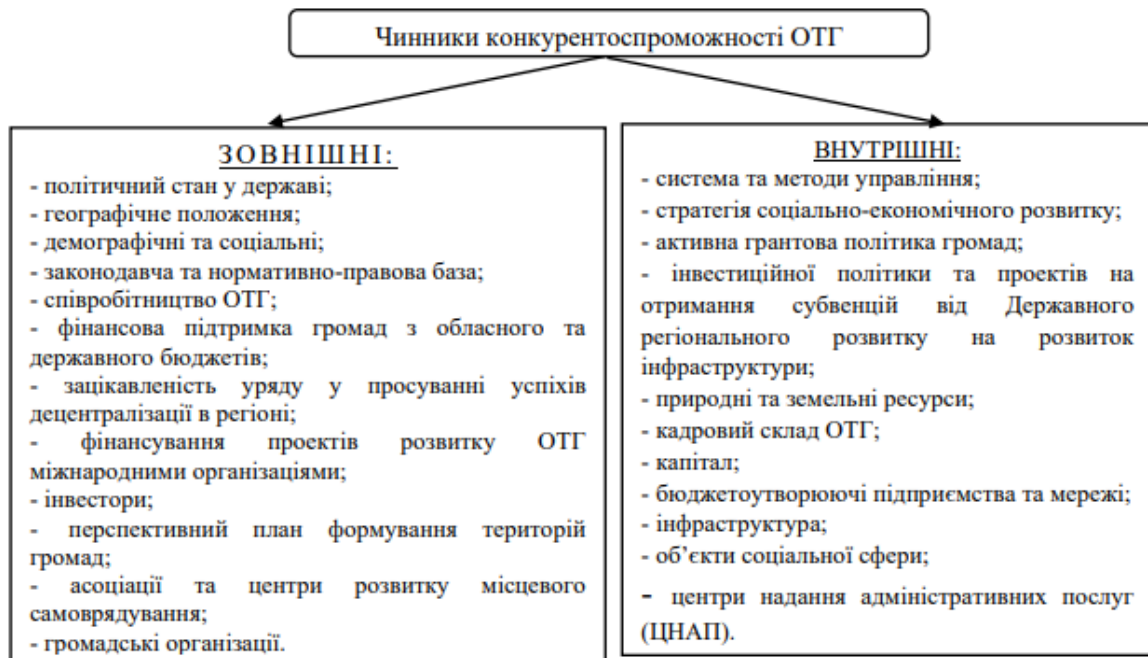


Рисунок 1.4 – Чинники конкурентоспроможності ОТГ

Джерело [15]

Таким чином, на формування конкурентоспроможності територіальної громади впливають зовнішні та внутрішні фактори. Відповідно до першої групи слід віднести державну політику стосовно громад, а до другої групи – місцеве самоврядування, тобто менеджмент ОТГ на місцях. Отже, проаналізувавши чинники,

які подано на рисунку, необхідно мінімізувати негативний вплив та розвивати сильні сторони громади.

Спроможна територіальна громада розглядається як така, котра здатна самотійно через відповідні органи місцевого самоврядування, забезпечити належний рівень надання послуг, з урахуванням ресурсів території. Її основними чинниками є потенційні (наявність виробничого потенціалу, інфраструктури, фінансових ресурсів та джерел їх утворення, кваліфікованих кадрів) та функціональні (ефективність використання громадою повноважень та інструментів впливу на органи місцевого самоврядування, здійснення повноцінного місцевого самоврядування й забезпечення потреб мешканців) [16].

Конкурентоспроможність регіону полягає у боротьбі певної території за вищі конкурентні позиції, тому її можна оцінювати за різними ознаками та категоріями, проте вона знаходиться у прямій залежності від конкурентоздатності адміністративно-територіальних одиниць.

Конкурентоспроможність громади визначається такими факторами:

- ресурсозабезпеченість;
- географічне розташування;
- структура економіки та спеціалізація, яка переважає;
- ступінь подрібненості, тобто величина;
- рівень комунікації та розвитку інфраструктури;
- соціальні умови життя;
- ступінь використання потенціалу та конкурентних переваг;
- сприятливість для інвестування та розвитку підприємництва на території громади;
- якість місцевого управління, тобто наявність програм розвитку, використання інноваційних технологій;
- рівень самодостатності [19].

Отже, конкурентна громада повинна раціонально використовувати ресурси, звертаючи увагу на геолокацію та розвивати ту спеціалізацію економіки, яка є найбільш вигідною для даної території. Крім того, управління має спиратися на потреби населення, а саме здійснювати заходи, спрямовані на покращення соціальних умов життя, на рівень життя, створювати сприятливі умови для залучення інвесторів та реалізувати програми розвитку.

Кожна громада в системі адміністративно-територіального розвитку регіону має певну конкурентну позицію, котру визначають такі основні чинники:

1. Ефективність системи органів місцевого самоврядування та її здатність забезпечити ефективну реалізацію планів стратегічного розвитку місцевих громад.
2. Створення ефективної системи регіонального державного управління.
3. Формування на території ОТГ людського капіталу в необхідній кількості та якості.
4. Інноваційна діяльність.
5. Збільшення обсягів інвестиційної діяльності на території ОТГ. Головними факторами привабливості громади для потенційних інвесторів повинні стати наступні заходи:

- надання інвесторам можливості вільного доступу до підбору земельної ділянки, яка відповідає, за відсутності будь-яких адміністративних перешкод з боку органів місцевого самоврядування;
- забезпечення наявності для реалізації інвестиційних проєктів доступних та кваліфікованих трудових ресурсів;
- першочергове залучення інвестицій на реалізацію тих проєктів, 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 ОТГ для формування належних сприятливих умов залучення інвестицій;

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

6. Створення заходів стосовно екологічної безпеки регіону [17].

Отже, конкурентна позиція має багато факторів впливу на власний розвиток, тому задля підвищення конкурентоспроможності ОТГ потрібно мати ефективну систему органів місцевої влади, яка раціонально використовує ресурси, зважаючи на екологічну безпеку, залучаючи інвесторів та запроваджує інновації. Також важливо формування людського капіталу та створення належних умов для життя населення.

Фінансова самодостатність є особливою умовою функціонування територіальної громади. Вона розглядається як одна з головних конкурентних переваг в економічній системі та є основою для забезпечення їх сталого розвитку. Крім того, необхідним елементом є формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності територіальних, яка призначена передбачати наявність достатнього обсягу фінансування для реалізації проектів та програм розвитку територій, і які повинні бути спрямовані на підвищення якості життя населення та формування привабливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвесторів [18].

Важливо зауважити, що конкурентоспроможність територіальної громади варто розглядати з різних точок зору, щоб отримати раціональне уявлення про громаду, яка аналізується. Отже, для цього необхідно оцінити:

1) конкурентоспроможність безпосередньо територіальної громади, тобто визначити її здатність бути стійкою до економічних і соціальних кризових явищ, забезпечувати економічну безпеку та самодостатність, а також розвивати конкурентні переваги;

2) конкурентоспроможність територіальної громади в регіоні, тобто займати перші конкурентні позиції у певних аспектах господарської діяльності, а також ефективно використовувати власний потенціал;

3) конкурентоспроможність територіальної громади на національному рівні та на зовнішньому ринку, тобто здатність займати особливе місце стосовно громад-конкурентів на ринку, бути на найвищих конкурентних позиціях [19].

Розглядаючи конкурентоспроможність територіальної громади, необхідно аналізувати через призму рівнів, а саме визначаючи конкурентну позицію стосовно інших громад, в регіоні та на національному рівні. Зважаючи на ці аспекти можна зробити раціональну оцінку конкурентоздатності громади. Важливо визначити місце ОТГ серед громад-конкурентів на різних рівнях за основними показниками, які зумовлюють функціонування та розвиток тієї чи іншої території. Саме таке дослідження допоможе більш точно визначити позитивні та негативні фактори впливу і мінімізувати другі відповідно. Крім того, така оцінка конкурентоспроможності дозволить, на основі отриманих даних, розробити ефективну програму розвитку.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність територіальної громади забезпечує:

- збільшення доходів жителів територіальної громади;
- збільшення сукупних показників доходів територіальної громади;
- покращення інвестиційного клімату для місцевого бізнесу;
- створення робочих місць, збільшення конкурентоспроможності людських ресурсів, реалізація кадрового потенціалу, зменшення плинності кадрів;
- мотивація людей до освіти та здобуття практичних навичок;
- розвиток інфраструктури території громади[21].

Отже, конкурентоспроможність об'єднаної територіальної громади має сильний вплив на розвиток, тому вигідна конкурентна позиція необхідна для модернізації громад та інноваційного розвитку. Конкурентоздатною громадою вважається та, котра має достатній рівень ресурсного та фінансового забезпечення і соціально-економічного розвитку, а тому важливим показником є наявність та розвиток інфраструктури, реалізація кадрового потенціалу.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності

Функціонування та ефективна діяльність територіальних громад залежить від оцінки конкурентоспроможності. Конкурентний аналіз спрямований на визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз організації, а також пошук стратегічних невизначеностей, які можуть створювати конкуренти. Спершу відбувається аналіз основних і можливих конкурентів, а потім ретельно вивчаються аспекти їхньої діяльності такі як місія, цілі, стратегії, сильні сторони і «вузькі» місця.

Для визначення оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу територій використовуються такі найбільш поширені методи:

- критеріальний;
- експертний;
- балансовий;
- факторний;
- матричний [24].

Під час критеріального аналізу необхідно обрати критерії оцінки, встановити вагомість кожного, визначити межі бальної оцінки, які зазвичай від 1 до 5, де 1 – це найменш важливе значення критерію, а 5 – найбільш важливе. Потім потрібно розрахувати зважену бальну оцінку кожного критерію та скласти все у таблицю. За результатами оцінки потрібно дати рекомендації для підтримки чи покращення конкурентного потенціалу громади, зважаючи на ресурсі можливості та часові обмеження [24].

Метод експертних оцінок під час збору інформації поділяється на методи ранжування, парного порівняння, безпосереднього оцінювання, послідовного порівняння. Вибір методу отримання інформації залежить від мети оцінювання, кількості вимог, які оцінюються, та часових і економічних обмежень. Оцінювання якісних показників здійснюється експертами бальним способом. Шкала балів становить від 0 до 10 балів, що дозволяє вирішити поставлену задачу і є найменш

трудомістким серед інших. Отримані результати є випадковими величинами, щодо яких застосовуються методи математичної статистики, щоб визначити значущість оцінок [25].

Крім того, для оцінки конкурентоспроможності можна використовувати бенчмаркінг. Цей метод полягає в тому, щоб обрати ідеального конкурента та порівнювати громаду з її дійсними показниками та іншу громаду, яка має ідеальні параметри та рівень розвитку. Тобто бенчмаркінг слід розглядати як співвідношення еталону до бази аналізу [26].

Важливим елементом раціональної оцінки конкурентоспроможності є характеристика впливу зовнішнього середовища, адже він визначає певні можливості та загрози, тому дозволяє отримати більш точні дані для побудови майбутніх стратегій розвитку. Вплив зовнішнього середовища можна визначити за допомогою PEST-аналізу. Даний метод визначає ряд аспектів, а саме політичні (P), економічні (E), соціально-культурні (S) і технологічні (T) чинники. Аналіз необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін [29].

До політичних (Political) належать: національна та світова політична ситуація; передумови до змін; втручання держави у сферу діяльності; податкова політика; рівень бюрократії та корупції; тенденції до виникнення політичної кризи.

Економічні (Economic) фактори аналізують: показники доходів громадян; рівень інфляції; стан ринку праці, зокрема й рівень безробіття; динаміку внутрішнього валового продукту; зміни в курсі валют; динаміку економічного розвитку; вартість енергоносіїв та сировини.

Соціально-культурні (Social) розглядають: демографічні показники та їхня динаміка; розвиток та зміна споживчих вподобань; специфіка менталітету та низка цінностей, притаманних середовищу; ступінь освіченості населення (зокрема й кваліфікація кадрів).

Технологічні (Technological) стосуються: політики держави в галузі інноваційних розробок; рівня стану технологій в індустрії; впливу нововведень; доступ до технологій; розвитку інтернету, мобільних пристроїв, їхній вплив[29].

За кожною групою критеріїв експерти визначають силу впливу та за результатами аналізу можна визначити, який вплив чинить та чи інша група факторів.

Метод ADL має в основі матрицю, що побудована за двома багатofакторними параметрами: конкурентною позицією на ринку та ступенем його зрілості. Конкурентні позиції в методології ADL наступні: гранична, слабка, середня, сильна, домінуюча. Розміщення даних у матриці дає можливість зробити аналіз і визначити стратегічні альтернативи розвитку, а за отриманими даними обираються такі три стратегії: стратегія розвитку, стратегія селекції, стратегія відмови [27].

За допомогою методу SWOT-аналізу визначають сильні та слабкі сторони, можливості і загрози організації, сформувавши матрицю (рис. 1.5), де визначаються парні комбінації. В результаті аналізу необхідно сформулювати стратегії розвитку [28].

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СМ (заходи)	Поле СЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 1.5 – Матриця SWOT-аналізу

Метод SPACE-аналізу (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) розглядається як комплексний метод аналізу

позицій на ринку та вибору оптимальної стратегії розвитку для організацій. За цим методом здійснюється класифікація та аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою вибору альтернативного варіанта стратегії розвитку [27].

Оцінюються від 0 до 6 балів критерії стратегічного положення підприємства, а саме: фінансова сили, привабливість сектору економіки, конкурентоспроможність і положення на ринку, стабільність середовища [28].

Тактична реалізація стратегії планів можлива при використанні ABC-аналізу. Абревіатура ABC означає Advantage – переваги, Barrier – бар'єр, Controversial – спірний. Отже, відбувається групування даних за такими групами:

- група «А» - фактори, які підсиляють конкурентні переваги;
- група «В» - фактори, які ускладнюють формування або реалізацію конкурентного потенціалу;
- група «С» - фактори, які мають неоднозначний вплив на формування конкурентного потенціалу, тобто є суперечливим питанням[24].

Для кожної групи обираються фактори, важливість яких визначається за допомогою балів від 1 до 5, де:

- 1 – фактор низькою важливості, тобто має незначний вплив;
- 2 – фактор, який має середнє значення для забезпечення конкурентоспроможності;
- 3 – фактор, який має велике, але не вирішальне значення для конкурентоспроможності окремої частини території або середньо-важливе для всієї території;
- 4 – фактор, який є дуже важливим для частини території, але не визначним для усієї громади;
- 5 – фактор, який є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності цілої громади [24].

Одним з поширених методів є багатокутник конкурентоспроможності. Він являє собою графічне зображення, на якому лініями з'єднано оцінки положення аналізованого об'єкта і його конкурентів за найбільш значущими параметрами.

У координатній площі, де створюють багатокутник, на кожній осі є підпис фактора, який вона характеризує, та на ній відкладаються точки, тобто оцінки, котрі притаманні тому чи іншому об'єкту, який досліджується. З'єднавши відмічені точки, отримують багатокутник конкурентоспроможності [31].

Перевагами даного методу є простота і наочність визначення відмінностей між конкурентами стосовно кожного окремого критерію.

На рисунку 1.6 подано схематичне зображення багатокутника конкурентоспроможності.

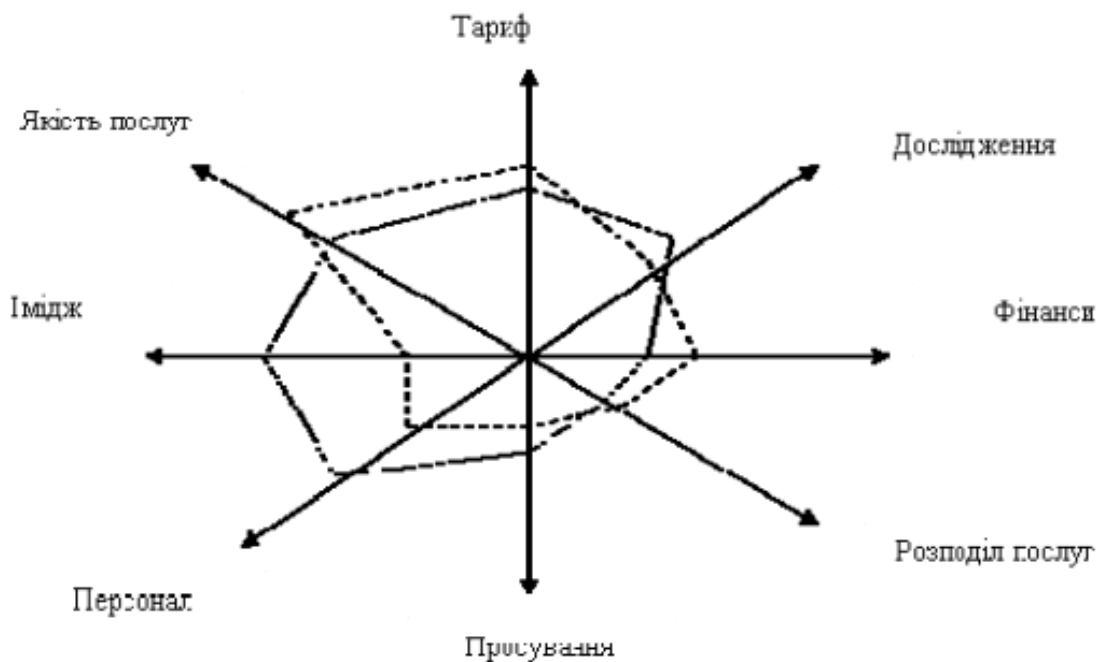


Рисунок 1.6 - Багатокутник конкурентоспроможності

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства і є найбільш ґрунтовними серед існуючих методів. Перевагою даних методів є

отримання найбільш достовірної і точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» [31].

Окрім того, важливо зазначити, що існує класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності, яка подана у таблиці 1.4 [30].

Таблиця 1.4. – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

З таблиці можна зробити висновки, що в економічній теорії існує чимало методів оцінки конкурентоспроможності різного спрямування, які слід використовувати на практиці в тих чи інших умовах та формах господарювання задля організації ефективної діяльності підприємства.

Таким чином, систематизувавши методи, які наведені вище можна дійти наступних висновків:

- доцільним є розмежування сфер використання різних методів;
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, тобто дозволяють оцінити конкурентну перевагу через ефективність менеджменту;
- не достатньо використовувати матричний аналіз для визначення стратегічного стану і формулювання оцінки альтернативних варіантів стратегії, тому виникає потреба проведення стратегічного аналізу за допомогою методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства;
- усі методи мають певні недоліки та переваги, що стосується застосування їх на практиці відносно вітчизняних підприємств;
- досить напружена та творча робота команди висококваліфікованих професіоналів дозволяє досягти позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу.

У сучасних умовах виникають питання щодо методів оптимізації витрат, що мають практичне застосування на вітчизняних організаціях. Кожен із них має як переваги, так і недоліки. Окрім вище розглянутих методів, широко використовуються критерії оцінки конкурентоспроможності за певними формулами.

Таким чином, конкурентоспроможність залежить від конкуренції, яка є домінуючим фактором на ринку, та регулюється за допомогою різних методів, які дозволяють виявити переваги, щоб в подальшому їх покращити та недоліки, щоб знизити їх рівень впливу чи взагалі перетворити на позитивні аспекти.

Висновки до розділу 1

Головною характеристикою будь-якої організації є її конкурентоспроможність, адже діяльність та розвиток можливі лише у конкурентному середовищі. Ця економічна категорія впливає на життєдіяльність організації. Вона являє собою здатність досягти найкращих результатів у конкретній сфері в процесі суперництва з конкурентами, а також є важливим аспектом ефективної діяльності організацій, тому чимало науковців займається питаннями поділу організацій на рівні за конкурентоздатністю та розробкою методів і моделей покращення конкурентних переваг задля завоювання кращих позицій.

У ході дослідження визначено поняття «конкуренція», основні ознаки конкурентоспроможності, методи та критерії її оцінки, які слід використовувати з метою проведення якісного аналізу, зважаючи на особливості територіальної громади. Також охарактеризовано фактори оцінки, зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність ОТГ.

Конкурентоздатною вважається громада, котра має достатній рівень ресурсів, фінансового забезпечення та соціально-економічного розвитку, а тому важливим аспектом є наявність та розвиток інфраструктури, стратегічне планування і реалізація кадрового потенціалу, адже рівень безробіття в державі досяг високих показників, тому забезпечення населення робочими місцями є нагальною проблемою як для громади так і для держави в цілому.

Конкурентна громада повинна раціонально використовувати ресурси, звертаючи увагу на геолокацію та розвивати ту спеціалізацію економіки, яка є найбільш вигідною для даної території. Крім того, управління має спиратися на потреби населення, а саме здійснювати заходи, спрямовані на покращення соціальних умов життя, на рівень життя, створювати сприятливі умови для залучення інвесторів та реалізувати програми розвитку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НОВОПАВЛІВСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1 Загальна характеристика Новопавлівської об'єднаної територіальної громади

Соціально-економічний розвиток сільських територій є нагальною проблемою держави. Таке твердження слід аргументувати великою кількістю населених пунктів, які мають статус села, тому має місце концепція, що розвинені села утворюють загальний високий рівень життя населення, що є важливим показником розвиненої держави. Тому проблематика дослідження розвитку та конкурентоспроможності сільських територій на сьогоднішній день є актуальною.

Реформа децентралізації влади в Україні була розпочата з метою розвитку населених пунктів держави та повинна сприяти євроінтеграційним процесам. Таке нововведення полягало у зниженні впливу центрального апарату управління на місцеве самоврядування, зокрема стосовно певних організаційних моментів, прийняття управлінських рішень та бюджетних коштів, які тепер майже повністю залишаються на місцях. Першим кроком реформи стало створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що у літературних джерелах трактується як вид територіальних громад, які утворювалися в Україні під час реформи децентралізації у 2015-2020 роках шляхом добровільного об'єднання суміжних територіальних громад сіл, селищ, міст (відповідних сільських, селищних та міських рад) в межах однієї області [33].

Децентралізація влади була спрямована на розвиток окремих населених пунктів та регіонів. В результаті таких нововведень було сформовано територіальні громади, шляхом добровільного об'єднання населених пунктів, не є винятком і

Новопавлівська територіальна громада, коротка характеристика якої представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Характеристика Новопавлівської ОТГ

Повна назва	Новопавлівська сільська об'єднана територіальна громада Синельниківського (до укрупнення Межівського) р-ну, Дніпропетровської обл.
Дата створення	08.09.2016
Адміністративний центр	Село Новопавлівка
Склад громади	села Новопавлівка, Чугуєве, Дачне, Філія, Богданівка, Тарасівка, Миколаївка, Солоне, Чаус, Антонівське, Федорівське (рис.2.7)
Площа громади	32 702,89 га
Чисельність населення	3315 осіб

Отже, загальні відомості дають основні поняття про базу дослідження та наочне зображення розташування громади.



Рисунок 2.1 – Карта Новопавлівської ОТГ

Джерело [32]

Об'єднання населених пунктів у територіальні громади регламентується Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05 лютого 2015 року №157-VIII. Відповідно до цього нормативного акту добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюється з дотриманням принципів: конституційності та законності; добровільності; економічної ефективності; державної підтримки; повсюдності місцевого самоврядування; прозорості та відкритості; відповідальності. Суб'єктами добровільного об'єднання територіальних громад є суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст [22].

Схематичне зображення Новопавлівської територіальної громади, дає розуміння про віддаленість населених пунктів від адміністративного центру. Ці дані зазначено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Віддаленість населених пунктів від адміністративного центру Новопавлівської ОТГ

№ з/п	Найменування населених пунктів, що входять до територіальної громади, із зазначенням адміністративного статусу	Площа (га)	Відстань до центру територіальної громади, (км)
1	село Новопавлівка	1286,4	-
2	село Філія	18,3	7
3	село Дачне	36,4	12
4	село Чугуєве	66,3	12
5	село Антонівське	76,2758	19
6	село Федорівське	116,3763	26
7	село Богданівка	197,6208	26,5
8	село Миколаївка	42,7	30,5
9	село Тарасівка	117,1102	32
10	село Солоне	50,9	32,7
11	село Чаус	33,9	34,5

Отже, за таблицею можна зробити висновки, що територіальна громада простягається подекуди майже 35 км, тому громада займає досить велику площу.

Новопавлівська ОТГ межує з: Веселівською сільською радою на півночі, Богатирською сільською радою Донецької області на півдні, Іванівською сільською радою на заході, Срібненською сільською радою Донецької області та Новотроїцькою сільською радою Донецької області на сході, Межівською селищною радою на північному сході, Демушинською сільською радою на північному заході, Маломихайлівською сільською радою на південному заході.

Місцеве самоврядування в Україні розглядається, як право, що надане та гарантоване державою і реальна здатність територіальної громади вирішувати питання місцевого значення самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування в межах Конституції і законів України [12].

Що стосується місцевого самоврядування, Новопавлівська об'єднана територіальна громада має законодавчі та виконавчі органи влади, до яких відповідно належать Новопавлівська сільська рада та виконавчий комітет Новопавлівської сільської ради, які діють відповідно до чинного законодавства України.

Новопавлівська сільська рада складається із депутатського корпусу (21 особа), кожен член якого є представником свого округу і на засіданнях захищає інтереси громадян того округу, від якого його обрано.

Виконавчий комітет Новопавлівської сільської ради був утворений як юридична особа Рішенням сесії від 23 грудня 2016р. № 235-15/VII, за яким затверджено таку юридичну адресу: Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, с. Новопавлівка, вул. Карпинського, буд. 19. Код установи у Єдиному державному реєстрі 41052914 [36].

Виконком у своїй діяльності керується Конституцією і Законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, рішеннями обласної, районної і сільської рад, розпорядженнями сільського голови, Положенням про виконавчий комітет Новопавлівської сільської ради, а з питань здійснення ним

повноважень органів виконавчої влади – розпорядженнями голів обласної та районної державних адміністрацій та іншими нормативно – правовими актами[35].

Виконавча гілка влади у Новопавлівській територіальній громаді має організаційну структуру, яку зображено на рис.2.2. Кількість працівників апарату виконавчого комітету Новопавлівської сільської ради відповідно до штатного розпису від 02.01.2023 року становить 25 осіб.

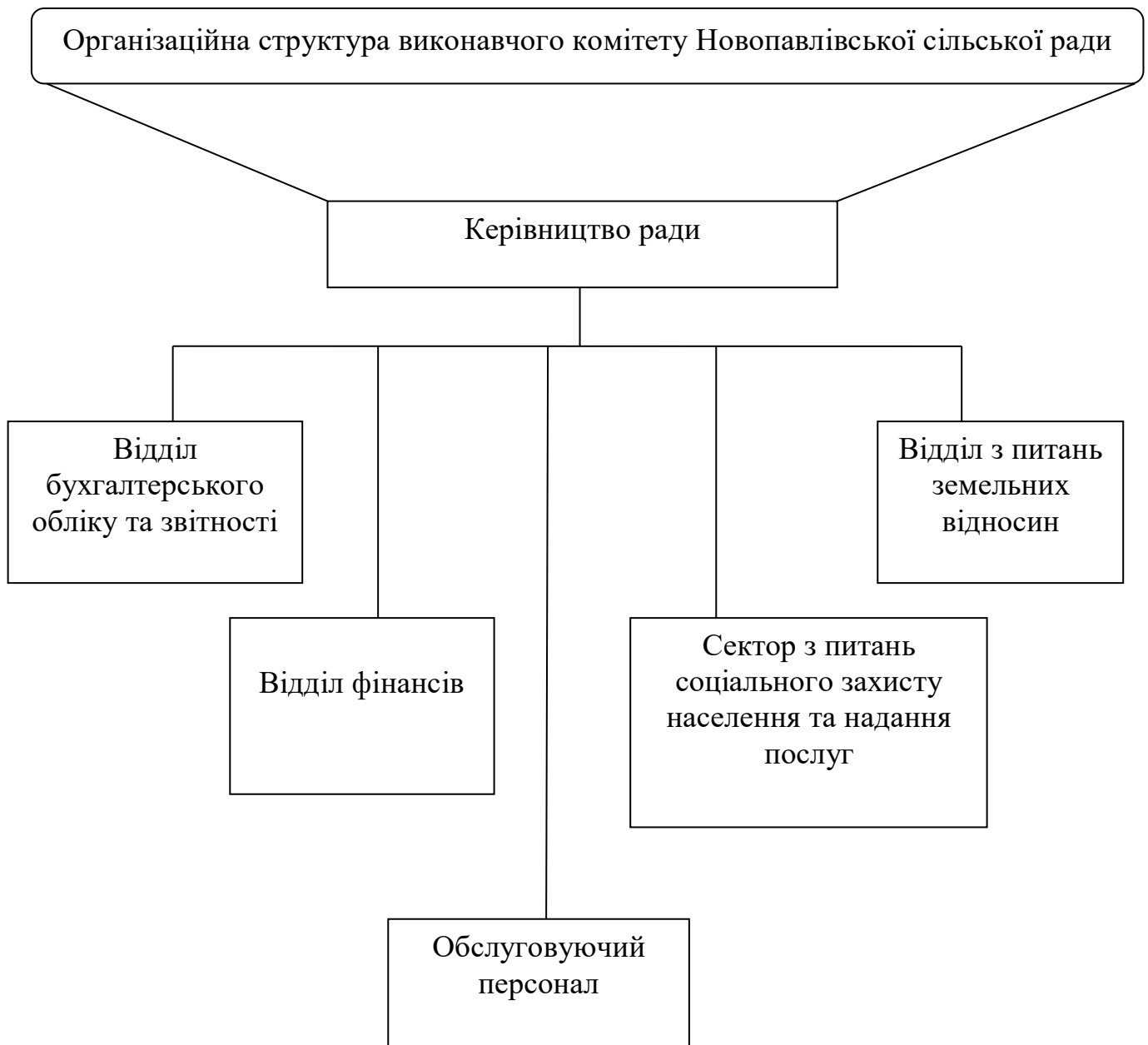


Рисунок 2.2 – Організаційна структура виконавчого комітету Новопавлівської сільської ради

Оргструктура виконкому Новопавлівської сільської ради створена відповідно до ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні». У громаді діють відділи бухгалтерського обліку, фінансів, земельних відносин та соціального захисту населення. Таким чином, можна зробити висновки, що відбувається розподіл грошових коштів на забезпечення потреб ОТГ, вирішуються проблеми стосовно нерухомого майна та земельних ділянок присадибного господарства та ведення селянського господарства. Втім, також важливим аспектом є надання соціального захисту населення.

Населення громади становить 3315 осіб, з яких 385 дітей, і серед них 294 шкільного віку. У громаді є два дошкільних заклади та один загальної середньої освіти, а саме Новопавлівський ліцей, проте, до 2021 року в с. Новопавлівка було дві школи I-III ступенів, а в с. Богданівка початкова школа. На території громади діє Відділ освіти, молоді та спорту Виконавчого комітету Новопавлівської сільської ради, якому підпорядковуються заклади освіти.

Крім того, ОТГ має культурну спадщину, а саме: 68 курганів, 3 пам'ятки архітектури та містобудування, 9 пам'яток історії та 4 пам'ятки монументального мистецтва.

Утворення бюджету Новопавлівської громади покладається на підприємців, фермерів та одноосібників, котрі сплачують податки за свою діяльність. Бюджетоформуючих організацій, котрі зареєстровані на території ради, налічується 8 об'єктів, проте існують діючі підприємства та установи, які провадять свою діяльність на території ОТГ, користуються її ресурсами, проте не зареєстровані в межах її визначеної території і до таких відносяться 11 організацій. Крім того, важливим фактом є підприємницька діяльність фізичних осіб громади. У ОТГ діють 31 ФОП, і вони займаються такими видами діяльності:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний);
- 01.46 Розведення свиней;

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (основний);
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах (основний);
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (основний).

Чим більше населення ОТГ, тим вищі власні доходи на одного жителя громади. Натомість, територіальні громади з малою чисельністю населення мають обмежені можливості для сталого розвитку та забезпечення усіх необхідних послуг своїм мешканцям.

Крім того, Новопавлівська територіальна громада має комунікативні засоби співпраці з місцевими мешканцями, що являють собою засоби масової інформації – газета «Вісті Новопавлівської громади», сторінки у соціальних мережах, зокрема Facebook та Viber, а також офіційний сайт ради, де можна знайти інформацію стосовно подій, новин, заходів, звітні матеріали тощо.

Для дітей громади діють гуртки та бібліотеки, дитячі майданчики. Також Новопавлівська ОТГ має спортивний зал пауерліфтингу, де займаються школярі та молодь.

До інфраструктури громади належать засоби зв'язку, а саме Укрпошта, також є відділення та поштомат Нової пошти. В ОТГ є транспортне сполучення із сусідньою Межівською громадою, тобто маршрутне таксі здійснює перевезення пасажирів двічі на день.

Таким чином, можна зробити висновок, що інфраструктура громади знаходиться на достатньому рівні.

2.2 Аналіз ключових показників конкурентоспроможності

Аналіз діяльності територіальної громади необхідно проводити через сукупність показників, з метою забезпечення раціональної оцінки та можливості здійснення порівняльної характеристики об'єднаних територіальних громад району, області тощо.

В першу чергу, задля ефективної оцінки необхідно проаналізувати бюджет ОТГ, адже фінансове забезпечення населених пунктів є невід'ємним елементом аналізу конкурентоспроможності громади та показником її «фінансової стійкості».

Таблиця 2.3 – Структура бюджету Новопавлівської громади

Надходження	Період					
	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Абсолютне значення, тис. грн.	Відносне значення, %	Абсолютне значення, тис. грн.	Відносне значення, %	Абсолютне значення, тис. грн.	Відносне значення, %
Власні доходи загального фонду бюджету	19 702,551	51,61	22 821,902	52,94	18 885,53	48,75
Субвенції державного бюджету	8 437,8	22,1	10 783,0	25,01	9 396,3	24,25
Субвенції з місцевих бюджетів	489,986	1,28	1 058,838	2,46	2 515,201	6,49
Дотації з місцевих бюджетів	785,512	2,06	516,2	1,2	194,7	0,5
Базова дотація	2 527,9	6,62	661,5	1,53	2 242,3	5,79
Податки	5 847,788	15,31	6 545,162	15,18	5 311,742	13,71
Спеціальний фонд	387,557	1,02	725,534	1,68	196,119	0,51
ВСЬОГО	38 179,292	100	43 112,136	100	38 741,892	100

За даними таблиці можна зробити висновки, що половину надходжень до бюджету Новопавлівської територіальної громади становлять власні доходи, а більш, ніж 20% займають субвенції від держави, що має вагоме значення. Крім того, 15% структури бюджету є податки. Отже, варто зазначити, що рівень власних доходів громади необхідно підвищувати, з метою фінансової незалежності.

Оцінивши структуру надходжень грошових коштів до ОТГ за 3 роки, важливо розглянути також перше півріччя 2023 (поточного) року (табл. 2.4), проте аналізувати показники, порівнюючи їх з попередніми роками не буде доцільно, адже проміжок часу суттєво відрізняється від попередньо розглянутих.

Таблиця 2.4 – Структура надходжень грошових коштів до ОТГ за I півріччя 2023 року

Надходження	II квартал 2023 року	
	Абсолютне значення, тис. грн	Відносне значення, %
Власні доходи загального фонду бюджету	16 715,672	54,45
Субвенцій з державного бюджету	5 573,700	18,16
Субвенції з місцевих бюджетів	30,510	0,10
Базова дотація	4 485,000	14,61
Дотації з місцевого бюджету	174,762	0,57
Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією	3 671,400	11,96
Обсяг спеціального фонду	47,516	0,15
ВСЬОГО	30 698,56	100

Отже, за даними розрахунків, перше півріччя слід характеризувати, як доволі дохідне, адже загальна сума доходу не суттєво менша, ніж за попередній рік. Більш як половину надходжень складають власні доходи, вагоме місце мають субвенції з державного та місцевих бюджетів.

Визначивши структуру бюджету, необхідно проаналізувати його динаміку та темп зростання, що представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка та темп зростання бюджету

Надходження	Період					
	2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.		2022р. до 2020 р.	
	Абсолютне значення, тис. грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, тис. грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, тис. грн.	Темп зростання, %
Власні доходи загального фонду бюджету	+3119,351	115,83	-3936,372	82,75	-817,021	95,85
Субвенції державного бюджету	+2345,2	127,79	-1386,7	87,14	+958,5	111,36
Субвенції з місцевих бюджетів	+568,852	216,09	+1486,363	237,54	+2025,215	513,32
Дотації з місцевих бюджетів	-269,312	65,72	-321,5	37,72	-590,812	24,79
Базова дотація	-1866,4	26,17	+1580,8	338,97	-285,6	88,70
Податки	+697,374	111,93	-1233,42	81,16	-536,046	90,83
Спеціальний фонд	+337,977	187,21	-529,415	27,03	-191,438	50,6
ВСЬОГО	+4932,844	112,92	-4370,244	89,96	+562,6	101,5

Таким чином, можна зробити висновки, що темпи приросту надходжень 2021 року до 2020 року мають позитивне значення, тобто розмір надходжень зростав, найбільший приріст мають субвенції з місцевих бюджетів +116,09%, проте дотації з місцевих бюджетів та базова дотація знизилась на 34,28% та 73,83% відповідно. Загальна сума розглянутих коштів зросла на 12,92%.

Наступним аналізованим періодом 2022 рік до 2021 року. Тут відбулись суттєві зниження надходжень, що можна обґрунтувати повномасштабною збройною агресією РФ. Знизилась також і загальна сума надходжень на 10,14%. Та попри складну ситуацію все ж відбулось стрімке зростання двох показників це субвенції з місцевих бюджетів та базова дотація (підтримка громад, які знаходяться у переліку територій можливих бойових дій, до яких належить Новопавлівська ОТГ), темпи приросту яких становлять 137,54% та 238,97% відповідно.

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів громади за три роки показав, що загальна сума надходжень зросла лише на 1,5%, проте власні доходи загального фонду дещо знизились, а саме на 4,15%. Розглядаючи незначні коливання темпів зростання, надходження «субвенції з місцевого бюджету» підвищились на 413,32%, тобто більш, ніж у 4 рази, що можна аргументувати впливом російсько-української війни на Новопавлівську об'єднану територіальну громаду, яка є особливо небезпечною територією, тому присутня така взаємодопомога між громадами.

Провівши аналіз структури бюджету, важливо визначити коефіцієнт фінансової автономії за аналізований період:

- 1) 2020 р.: $K_a = 19702,551 / 38179,292 = 0,516$;
- 2) 2021 р.: $K_a = 22821,902 / 43112,136 = 0,529$;
- 3) 2022 р.: $K_a = 18885,53 / 38741,892 = 0,487$.

Показники мають нормативне значення за 2020 р. та 2021 р., проте потребують підвищення, а за 2022 р. значення знизилось на 4,2% порівняно з попереднім, що пов'язано зі зниженням власних доходів через повномасштабне вторгнення російських військ на територію України та збільшення державної

підтримки територій, які належать до переліку можливих бойових дій. Крім того, за рішенням влади податок на землю за 2022 рік не нараховувався та не сплачувався, а дана ОТГ функціонує переважно за рахунок місцевих податків, які сплачують одноосібники та фермерські господарства.

Важливо зробити аналіз показників спроможності територіальної громади, адже це головний елемент у ефективній оцінці конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ.

Таблиця 2.6 –Показники спроможності територіальної громади

Показник	Формула	Результат (2022 рік)
Коефіцієнт спроможності	Видатки/(Податки + Доходи)	0,97
Коефіцієнт власного бюджетного забезпечення, тис.грн. на 1 особу	(Податки + Доходи)/Кількість населення	11,85
Профіцит-Дефіцит, грн	Доходи – Видатки	-4 345,681
Витрати на владу, %	Видатки на утримання органів місцевого самоврядування/Видатки * 100%	16,11
Населення на 1 посадову особу місцевого самоврядування	Кількість населення/Кількість посадових осіб місцевого самоврядування	828,75
Ефективність витрат на шкільну освіту, тис.грн. на 1 дитину	Витрати на шкільну освіту / Кількість дітей шкільного віку	36,28
Ефективність витрат на культуру, тис.грн. на 1 особу	Витрати на культуру / Кількість населення	0,458

За даними показниками можна зробити висновки, що доходи та податки цілком покривають витрати, але головним бюджетоформуючим чинником громади є податки, тому саме вони задовольняють потреби громади. Коефіцієнт власного бюджетного забезпечення також є на гідному рівні. Утримання органів місцевого самоврядування обходиться ОТГ у 16% її річного бюджету. Кількість населення громади на одну посадову особу становить 828,75 осіб, що знаходиться в межах норми, проте існує проблема із демографічною ситуацією, адже вона знаходиться в кризовому стані як і в цілому в державі, тому дана проблема потребує подальшого вирішення, зокрема через створення стабільного розвитку, достатнього рівня життя населення, створення програм підтримки та ефективної діяльності служб соціального захисту та у справах дітей.

Інші показники відображають фінансову ефективність різних видів соціального забезпечення, яка розраховується у вигляді витрат, які нормуються на 1 людину (дитину). Саме ці індикатори повинні показати, як фактично зміниться фінансове утримання державних послуг, що є пріоритетом для місцевої влади, особливо в сільській місцевості.

Громада економічно спроможна, але є дефіцит коштів, адже видатки перевищують доходи, проте за рахунок податків можна покрити недостачу та навіть буде профіцит у розмірі 966,061 тис. грн. Тому для ОТГ необхідно розробити та реалізувати програму заходів, які спрямовані на розвиток галузей надходжень грошових коштів до бюджету та залучення інвестицій.

Таким чином, можна зробити висновки, що аналізовано територіальна громада знаходиться на рівні розвитку, тобто для неї пріоритетним завданням слід вважати залучення коштів до бюджету через створення програм розвитку бізнесу на території громади чи залучення інвестицій або створення робочих місць у державних закладах тощо. Громада потребує формування механізму підвищення конкурентоспроможності, адже на даному етапі вона недостатньо має характеристик, які її описують як забезпечену ОТГ.

З метою визначення конкурентного потенціалу ОТГ за допомогою критеріального методу визначено оціночний бал кожного фактора у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентного потенціалу Новопавлівської ОТГ за критеріальним методом

Критерії формування конкурентного потенціалу	Коефіцієнт вагомості	Оціночний бал (1-5)	Зважений оціночний бал
Природно-ресурсний потенціал	0,08	4	0,32
Людський потенціал	0,08	4	0,32
Підприємницький потенціал	0,08	3	0,24
Соціальний потенціал	0,08	3	0,24
Інвестиційний потенціал	0,09	2	0,18
Інноваційний потенціал	0,06	2	0,12
Торгівельний потенціал	0,05	3	0,15
Експортний потенціал	0,03	2	0,06
Маркетингово-комунікаційний потенціал	0,05	2	0,10
Промисловий потенціал	0,05	2	0,10
Сільськогосподарський потенціал	0,05	5	0,25
Туристичний потенціал	0,08	4	0,32
Потенціал партнерства громади, бізнесу, влади	0,06	3	0,18
Фінансовий потенціал	0,08	5	0,40
Екологічний потенціал	0,08	3	0,24
ВСЬОГО	1	-	3,22

За результатами розрахунків можна зробити висновки, що загальний бал критеріїв формування конкурентного потенціалу становить 3,22 бали, тобто 64,4%, а отже знаходиться на достатньому рівні, проте покращення показника має місце. Найбільш вагомим є фінансовий потенціал (12,4%), а найменш – експортний потенціал (1,86%), адже громада віддалена від кордону та не має підприємств, які спрямовані на забезпечення експортних операцій. Також має місце подальший

розвиток природно-ресурсного, людського та туристичного потенціалів, які мають по 0,32 зваженому балу і займають 9,93% усіх факторів.

Оцінивши конкурентний потенціал Новопавлівської громади, необхідно проаналізувати конкурентне середовище та його вплив на фактори конкурентоспроможності за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 2.8. – Оцінка ступеня впливу зовнішніх факторів на ОТГ

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінки експертів				Середня оцінка	Зважена середня оцінка
1. ПОЛІТИЧНІ	0,30						1,17
Заходи уряду щодо здорової конкуренції на національному та регіональному рівні	0,09	3	4	3	3	3,25	0,29
Прийняття нових нормативно-правових актів, що стосуються місцевого самоврядування	0,08	3	5	4	4	4,00	0,32
Політична нестабільність	0,07	4	4	5	4	4,25	0,30
Терористичні акти/війна	0,06	5	5	4	3	4,25	0,26
2. ЕКОНОМІЧНІ	0,25						0,80
Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні	0,05	2	3	3	4	3,00	0,15
Рівень інфляції	0,08	4	5	4	4	4,25	0,34
Інвестиції в сферу регіонального розвитку	0,08	3	2	2	3	2,50	0,20
Функціонування "тіньового бізнесу"	0,04	4	3	2	2	2,75	0,11
3. СОЦІАЛЬНІ	0,25						0,90
Трудова нестабільність населення	0,08	5	3	4	4	4,00	0,32
Створення та збереження наявних робочих місць	0,05	3	3	3	2	2,75	0,14
Сезонність бізнесу, безробіття у міжсезонний період	0,09	4	3	4	5	4,00	0,36
Темпи зростання населення	0,03	2	2	3	4	2,75	0,08
4. ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ	0,20						0,60
Рівень інновацій	0,04	3	4	3	3	3,25	0,13
Система інформаційного забезпечення	0,05	4	4	3	3	3,50	0,18
Використання сучасної техніки	0,04	2	4	3	3	3,00	0,12
Розвиток технологій	0,07	2	3	3	2	2,50	0,18
ВСЬОГО	1,00					54,00	3,47

З таблиці можна зробити висновки, що майже всі зовнішні фактори чинять серйозний вплив на місцеве самоврядування, проте для наочності, на основі вище поданих даних, представлена діаграма на рисунку 2.3, де зображено ступінь впливу кожного фактора.

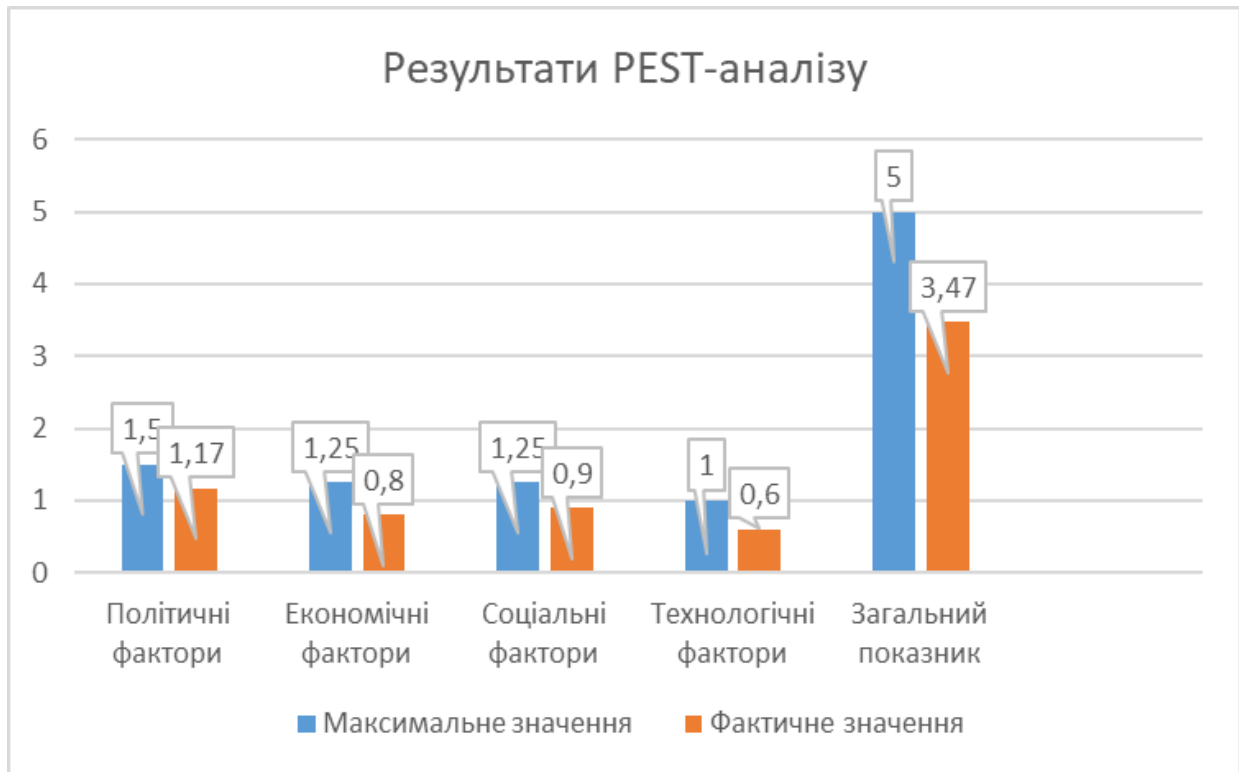


Рисунок 2.3 – Ступінь впливу зовнішніх факторів на місцеве самоврядування порівняно з нормативним значенням

Оцінюючи дані таблиці 2.8 та рисунку 2.3, можна сказати, що вплив зовнішніх факторів на громаду досить великий. Якщо загальний вплив, що дорівнює 5 балам, визначати за 100%, то зовнішні фактори на 69,4% ($3,47/5$) визначають складнощі у розвитку та вимагають розробки заходів, які дозволять зменшити вплив зовнішніх факторів для реалізації стратегії. Не можна стверджувати, що зовнішнє середовище має низький рівень впливу, але й не такий високий. Тому територіальна громада має більше зважати на власні ресурси, можливості та сильні сторони з метою забезпечення розвитку та достатньо високого рівня життя місцевих мешканців ОТГ.

Також аналіз за окремими елементами середовища PEST дозволяє зробити висновки, що найбільший ступінь впливу мають політичні фактори, адже вони становлять 1,17 бали із 1,5 бали, тобто на 0,33 менше від максимального значення і становить 78% впливу на розвиток громади, найменше значення мають показники економічних факторів, адже їх відхилення від максимального значення найбільше серед порівнюваних і становить 0,45 бали та чинять вплив силою 64%. Не менш важливо зазначити, що сила впливу соціальних та технологічних факторів знаходиться на рівні 72% та 60% відповідно.

Таким чином, слід зауважити, що вплив зовнішнього середовища на ОТГ є досить відчутним та суттєвим, проте загальний показник впливу не досягає навіть 70%, а в розрізі категорій найбільше значення не досягає навіть 80%, тому такий рівень впливу не несе великої залежності від зовнішніх умов, тому громада повинна зважати на власні можливості та сильні сторони і розвиватися. З одного боку такий рівень впливу можна характеризувати позитивно, адже децентралізація працює, а з іншого низький рівень впливу держави на її адміністративну одиницю може ускладнити розвиток громад, які мають невеликий обсяг ресурсного забезпечення та стартовий капітал для впровадження програм розвитку територіальної громади.

Новопавлівська об'єднана територіальна громада є фінансово стійкою та незалежною, проте потребує розвитку адже числове значення даних категорій перебуває на мінімально допустимому рівні, тому необхідно визначити перспективні шляхи та розвивати їх. Показники спроможності даної території також вказують на достатньо позитивні та сприятливі умови, в яких знаходиться громада, але їх потрібно постійно удосконалювати та розвивати. Проаналізувавши потенціал громади, важливо зазначити, що ОТГ має можливості та сильні сторони, розвитку яких потрібно сприяти, створюючи програми стратегічного планування, а також проводити заходи мінімізації негативних процесів та загроз для ефективної діяльності місцевого самоврядування.

2.3 Визначення конкурентних переваг Новопавлівської ОТГ серед основних конкурентів в Дніпропетровській області

Визначення «громад-конкурентів» Новопавлівської ОТГ в Дніпропетровській області потребує аналізу усіх сільських територій за певними показниками.

Таблиця 2.9 – Сільські територіальні громади Дніпропетровської області

№ з/п	Громада	Площа, км ²	Кількість населених пунктів, шт.	Віддаленість від обласного центру, км	Населення громади, осіб
1.	Китайгородська	96,2	5	75	3367
2.	Любимівська	156,4	6	21	3743
3.	Ляшківська	82,2	9	87	2167
4.	Миколаївська	369,3	10	32	6716
5.	Могилівська	146,6	12	67	3661
6.	Новоолександрівська	226,1	12	15	11013
7.	Сурсько-Литовська	120,5	4	19	5282
8.	Чумаківська	194,1	11	31	4746
9.	Затишнлянська	223,97	23	70	2232
10.	Саксаганська	283,1	19	100	5703
11.	Вакулівська	286,2	18	126	3232
12.	Глеюватська	169,08	19	143	4805
13.	Гречаноподівська	288,5	15	156	4898
14.	Грушівська	261,4	7	155	6573
15.	Карпівська	306	21	185	4409
16.	Лозуватська	564,7	32	154	19172
17.	Нивотрудівська	129	8	154	4935
18.	Новолатівська	278	11	167	2722
19.	Новопільська	435,1	38	134	16850
20.	Першотравневська	247,2	45	115	4004
21.	Покровська	528,7	13	145	10484
22.	Личківська	298,4	8	87	5289
23.	Піщанська	395,8	9	32	19395

Закінчення таблиці 2.9

№ з/п	Громада	Площа, км ²	Кількість населених пунктів, шт	Віддаленість від обласного центру, км	Населення громади, осіб
24.	Чернечинська	307,75	8	84	4672
25.	Богданівська	362,8	10	95	6816
26.	Троїцька	239,3	10	77	2685
27.	Вербківська	450,3	12	80	7494
28.	Межиріцька	279,3	12	71	7023
29.	Брагинівська	287,4	18	116	3974
30.	Великомихайлівська	271,2	16	144	4017
31.	Дубовиківська	316,9	27	128	3583
32.	Зайцівська	257	15	64	3659
33.	Миколаївська	274,44	17	119	6716
34.	Новопавлівська	321,4	11	175	3315
35.	Раївська	669,4	47	42	10960
36.	Слов'янська	290,9	11	145	3431

За таблицею 2.9 визначено основні сільські територіальні громади Дніпропетровської області, які за усіма розглянутими критеріями, тобто за площею, кількістю населених пунктів, населенням та віддаленістю від обласного центра, подібні до Новопавлівської ОТГ. До них належать:

1) 3 громади Криворізького району, а саме:

- Гречаноподівська,
- Грушівська,
- Новолатівська;

2) 2 громади Синельниківського району:

- Великомихайлівська,
- Слов'янська.

Дані сільські територіальні громади можна аналізувати за певними показниками, зокрема фінансовими. На основі даних сайту <https://decentralization.gov.ua> складено порівняльну таблицю 2.10 громад.

Таблиця 2.10 – Показники, що характеризують фінансову спроможність громад

Показник	Новопавлівська територіальна громада	Слов'янська територіальна громада	Новолатівська територіальна громада	Грушівська територіальна громада	Гречаноподівська територіальна громада	Великомихайлівська територіальна
Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн	5276,7	7421,6	21596,8	2377,6	13407,9	4095,7
Видатки загального фонду на 1 мешканця, грн	7380,7	9328,1	13741,6	6769,3	14023,8	6112,9
Капітальні видатки на 1 мешканця, грн	551,3	2000,9	10656,2	333,8	6413,6	1115,8
Рівень дотаційності бюджетів, %	10,4	3,5	3,1	38,5	7,9	15,6
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із доходів загального фонду, %	27,3	21,3	21,0	28,9	26,6	31,8
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду, %	81,5	86,7	72,2	74,0	73,6	84,5
Видатки на загальну середню освіту на 1 учня, грн	69852,2	42303,9	45873,2	44195,0	62662,0	49722,7
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	42,2	37,1	80,5	40,9	84,4	43,7

Джерела: [37-42].

За даними таблиці можна зробити висновок, що серед аналізованих громад найбільш самодостатньою є Гречаноподівська, адже загальний фонд доходів на 84,4% складається із місцевих податків та зборів, а рівень дотаційності становить 7,9%. Слов'янська ОТГ має нижчий рівень дотацій – 3,5%, та при цьому питома вага місцевих податків та зборів у загальному фонді є найменшою серед розглянутих громад і становить лише 37,1%, що вказує на низький рівень автономії та залежність від центрального фінансування.

За даними показниками можна зауважити, що Новолатівська та Гречаноподівська територіальні громади мають найбільш раціональні показники, що вказують на ефективну діяльність місцевого самоврядування та розвиток. Про це свідчать показники доходів на одного мешканця, які є найбільшими і становлять 21596,8 грн та 13407,9 грн відповідно, а також найбільший рівень місцевих податків і зборів у загальному фонді доходів, які становлять 80,5% та 84,4% відповідно.

Найвищий рівень дотаційності має Грушівська громада – 38,5%, а частка місцевих податків і зборів у загальному фонді доходів становить лише 40,9%. Дана ОТГ має найнижчий, серед аналізованих, рівень доходу загального фонду на одного мешканця у розмірі 2377,6 грн., а також найнижчі капітальні видатки на одного мешканця – 333,8 грн.

Тому можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможними територіальними громадами є Новолатівська та Гречаноподівська, а найменш спроможною Грушівська. Інші 3 громади мають середні показники, серед яких і Новопавлівська ОТГ, що свідчить про необхідний розвиток громад та модернізацію процесів управління та стратегічного планування.

Для визначення конкурентних переваг та конкурентоспроможності громад і їх взаємозв'язок між собою, важливо оцінити їх за основними показниками та схематично зобразити багатокутник конкурентоспроможності громад. В таблиці 2.11 методом експертних оцінок визначено бали (1-5) основних показників, які схематично подано на рисунку 2.4.

Таблиця 2.11 – Оцінка показників та вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Критерії оцінки	Сільські об'єднані територіальні громади					
	Новопавлівська	Новолатівська	Слов'янська	Грушівська	Великомихайлівська	Гречаноподівська
Фінансова стійкість	4	5	4	3	4	5
Ресурсозабезпеченість	4	5	4	3	4	4
Стратегічне планування	1	4	3	2	3	5
Інфраструктура	4	5	4	4	4	5
Залучення інвесторів	2	4	3	3	2	5
Рівень працевлаштування місцевих мешканців	2	4	3	2	3	4
Благоустрій	3	5	3	4	3	4
Імідж громади	3	5	4	3	4	5



Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності територіальних громад

Отже, за багатокритерієм конкурентоспроможності, можна зробити висновки, що Новолатівська та Гречаноподівська громади мають найкращий рівень конкурентоздатності, а Новопавлівська, Слов'янська та Грушівська знаходяться приблизно на одному рівні та потребують модернізації системи управління та менеджменту бюджету. Стосовно аналізованих Великомихайлівська поступається Новолатівській та Гречаноподівській, проте має кращі показники, ніж Слов'янська, Новопавлівська, Грушівська.

Варіативна методика оцінки конкурентоспроможності ОТГ є особливою методологією, адже набір показників в кожній аналітичній групі може відрізнятися у кожному конкретному випадку. Для представників органів управління більш значущими будуть індикатори фінансової самодостатності територіальної громади, а для інвестора найбільше значення мають показники інвестиційної привабливості, ринкові індикатори та рівень корупції тощо. Жителів громади або тих, хто планує оселитися в регіоні буде цікавити соціальна інфраструктура, рівень зайнятості, оплата праці, екологічна ситуація тощо.

Показники конкурентоспроможності необхідно розрахувати за групами ключових показників.

Геополітичні індикатори представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Геополітичні індикатори

Назва ОТГ	Територія, км ²	Населення, тис. осіб	Транспорт 1б – авто 2б – залізничний	С/г угіддя, га	Лісовий фонд, га
Новопавлівська	321,4	3,3	1	6645,7	650
Новолатівська	278	2,7	1	5568,39	714
Слов'янська	290,9	3,4	1	2756,31	2
Великомихайлівська	271,2	4,0	1	2657,96	208
Грушівська	261,4	6,5	1	892,92	3
Гречаноподівська	288,5	4,8	1	2428,93	15

Що стосується геополітичних індикаторів, то варто зауважити, що показники подібні між собою, а отже громади конкурентні та знаходяться приблизно на одному рівні за поданими значеннями.

Крім того, важливе місце займають фінансово-економічні індикатори, що подано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Індикатори фінансово-економічної активності

Назва ОТГ	Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн	Всього надходжень до місцевого бюджету, тис. грн	Рівень дотаційності бюджетів, %	Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	Індекс податкоспроможності
Новопавлівська	5276,7	33 980,150	10,4	42,2	0,42
Новолатівська	21596,8	66 620, 271	3,1	80,5	1,2
Слов'янська	7421,6	36 414,918	3,5	37,1	0,7
Великомихайлівська	4095,7	23 680,078	15,6	43,7	0,43
Грушівська	2377,6	19 892,810	38,5	40,9	0,38
Гречаноподівська	13407,9	80 983,180	7,9	84,4	0,4

Подані фінансово-економічні індикатори вказують на те, що громади мають різні форми забезпечення та певні відмінності у сумі надходжень грошових коштів до бюджету. Зважаючи на це, простежується і суттєва відмінність у доходах на одну особу, а також питома вага місцевих податків та зборів у доходах загального фонду.

Наступним елементом ефективного аналізу територіальної громади є соціальні індикатори, що подані у таблиці 2.14. Вони принаймні характеризують рівень життя місцевих мешканців та є показниками для осіб, які планують оселитися у аналізованих громадах. Даний елемент аналізу є дуже важливим.

Таблиця 2.14 – Соціальні індикатори

Назва ОТГ	Частка осіб працездатного віку, %	Видатки на загальну середню освіту на одного учня, грн	Кількість працездатного населення з вищою освітою, %	Рівень безробіття, %
Новопавлівська	55,83	69 852,2	21	47,3
Новолатівська	58,59	45 873,2	29	15,2
Слов'янська	45,18	42 303,9	19	39,7
Великомихайлівська	49,87	49 722,7	20	28,4
Грушівська	59,45	44 195,0	25	40,3
Гречаноподівська	54,35	62 662,0	26	16,4

Соціальні індикатори вказують на те, що проблемою є зайнятість населення, а саме високий рівень безробіття, що характеризує громади як такі, котрі потребують розвитку та створення робочих місць, зокрема через залучення інвесторів. Саме тому необхідно розвивати конкурентні переваги.

Для більш адекватної оцінки необхідно проаналізувати також ринкові показники, які впливають на залучення інвесторів.

Таблиця 2.15 – Ринкові індикатори

Назва ОТГ	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ	Обсяг капітальних інвестицій у фактичних цінах, тис. грн	Виробництво валової продукції с/г у порівняних цінах, млн. грн
Новопавлівська	50	1827,6	173,3
Новолатівська	71	29006,2	188,7
Слов'янська	31	6865,1	164,5
Великомихайлівська	88	4482,2	167,3
Грушівська	28	2194,1	164,5
Гречаноподівська	66	34413,8	193,5

Підприємства мають вплив на економіку громади, тому їх аналіз також має важливе значення для оцінки конкурентоспроможності територіальної громади, адже вони забезпечують, як мінімум, надходження до бюджету, зокрема у вигляді податків, а також є інфраструктурними об'єктами.

Проаналізувавши вище подані групи показників (таблиці 2.12, 2.13, 2.14, 2.15), тобто геополітичні, фінансово-економічні, соціальні та ринкові індикатори, можна провести інтегральну оцінку конкурентоспроможності основних конкурентів Новопавлівської сільської об'єднаної територіальної громади за формулами 2.1, 2.2, 2.3.

$$K = \sum_{i=1}^n B_i \cdot (1 - \partial_i) , \quad (2.1)$$

де $\partial_i = \frac{P_{ij}}{P_{\max i}}$, якщо зростання показника є стимулятором розвитку, (2.2)

$\partial_i = \frac{P_{\min i}}{P_{ij}}$, якщо зростання показника є стримувачем розвитку, (2.3)

де P_{ij} – і-й індикатор конкурентоспроможності ОТГ;

$P_{\max i}$ – максимальне значення і-го показника усіх ОТГ;

$P_{\min i}$ – мінімальне значення і-го показника усіх ОТГ;

B_i – вагомості і-го показника.

Відповідно до вище записаних формул більш конкурентоспроможною територіальною громадою є та, оцінка якої менша, а математично найкраща ОТГ за всіма показниками має оцінку 0.

Вагомості показників є важливим елементом для даного виду оцінки, тому їх визначено методом попарного порівняння та представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Вагомості ключових показників

Показники конкурентоспроможності ОТГ	Оцінний індикатор	Вагомість
Геополітичні індикатори (ГІ)	Територія	0,038
	Населення	0,048
	Транспорт	0,032
	Сільськогосподарські угіддя	0,054
	Лісовий фонд	0,044
Індикатори фінансово-економічної активності (ІФЕА)	Доходи ЗФ на 1-го мешканця	0,052
	Всього надходжень до місцевого бюджету	0,064
	Рівень дотаційності бюджетів	0,069
	Питома вага місцевих податків і зборів у доходах ЗФ	0,072
	Індекс податкоспроможності	0,061
Соціальні індикатори (СІ)	Частка осіб працездатного віку	0,064
	Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня	0,068
	Кількість працездатного населення з в/о	0,071
	Рівень безробіття	0,069
Ринкові індикатори (РІ)	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ	0,051
	Обсяг капітальних інвестицій у фактичних цінах	0,074
	Виробництво валової продукції сільського господарства у порівнянних цінах	0,069
Сума вагомостей		1,000

Нижче представлено розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ за кожним індикатором окремо:

$$K(ГІ) = 0,038 \times (1 - 321,4/321,4) + 0,048 \times (1 - 3,3/6,5) + 0,032 \times (1 - 1/1) + 0,054 \times (1 - 6645,7/6645,7) + 0,044 \times (1 - 650/714) = 0,0275747468;$$

$$K (I\Phi EA) = 0,052 \times (1 - 5276,7/21596,8) + 0,064 \times (1 - 33980,15/80983,18) + 0,069 \times (1 - 10,4/38,5) + 0,072 \times (1 - 42,2/84,4) + 0,061 \times (1 - 0,42/1,2) = 0,2024519;$$

$$K (CI) = 0,064 \times (1 - 55,83/59,45) + 0,068 \times (1 - 69852,2/69852,2) + 0,071 \times (1 - 21/29) + 0,069 \times (1 - 47,3/47,3) = 0,0234832632;$$

$$K (PI) = 0,051 \times (1 - 50/88) + 0,074 \times (1 - 1827,6/34413,8) + 0,069 \times (1 - 173,3/193,5) = 0,0992959395;$$

$$K_{\text{ксп}} = K (GI) + K (I\Phi EA) + K (CI) + K (PI) = 0,35280585.$$

Розрахунки коефіцієнта конкурентоспроможності інших ОТГ було проведено в Excel, а впорядковані результати представлено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Рейтинг ОТГ за конкурентоспроможністю

Назва громади	Коефіцієнт конкурентоспроможності ОТГ	Рейтинг ОТГ
Гречаноподівська сільська територіальна громада	0,0267198641	1
Новолатівська сільська територіальна громада	0,214356074	2
Грушівська сільська територіальна громада	0,2743655120	3
Новопавлівська сільська територіальна громада	0,3528058500	4
Великомихайлівська сільська територіальна громада	0,4435283670	5
Слов'янська сільська територіальна громада	0,4934738930	6

Проаналізувавши громади за різними критеріями, можна зробити висновки, що найбільш конкурентоспроможною є Гречаноподівська ОТГ, а найменш – Слов'янська. Новопавлівська ОТГ у рейтингу знаходиться на 4-му місці, що не є позитивним значенням, а тому необхідно розробляти програми розвитку та реалізувати їх через систему заходів.

Висновки до розділу 2

Новопавлівська об'єднана територіальна громада розташована на межі Дніпропетровської та Донецької областей і була утворена 08.09.2016 року відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». До її складу входить 11 сіл. Вона має законодавчі та виконавчі органи влади та управління громадою здійснюється за вертикальною структурою.

За даними фінансової звітності, половину надходжень до бюджету громади становлять власні доходи, а більш, ніж 20% займають субвенції від держави, що має вагомe значення. Крім того, 15% структури бюджету є податки. Отже, варто зазначити, що рівень власних доходів громади необхідно підвищувати, щоб покращити показники фінансової незалежності.

За критеріальним аналізом найбільш вагомим є фінансовий потенціал (12,4%), а найменш – експортний потенціал (1,86%), адже громада віддалена від кордону та не має підприємств, які спрямовані на забезпечення експортних операцій. Також має місце подальший розвиток природно-ресурсного, людського та туристичного потенціалів, які мають по 0,32 зваженому балу і займають 9,93% усіх факторів.

Зовнішнє середовище має досить відчутний вплив, а тому найбільший ступінь впливу мають політичні фактори - 78%, а найменше значення мають показники економічних факторів та чинять вплив силою 64%. Не менш важливо зазначити, що сила впливу соціальних та технологічних факторів знаходиться на рівні 72% та 60% відповідно.

Провівши порівняльний аналіз громад-конкурентів Дніпропетровської області, можна зробити висновки, що серед аналізованих найбільш конкурентоспроможною є Гречаноподівська ОТГ, а найменш конкурентоспроможною є Слов'янська ОТГ. Новопавлівська ОТГ у рейтингу знаходиться на 4-му місці, що не є позитивним значенням, а тому необхідно розробляти та впроваджувати програми розвитку.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НОВОПАВЛІВСЬКОЇ ОТГ

3.1 Альтернативні шляхи підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської ОТГ

Новопавлівська сільська територіальна громада потребує розвитку, тому необхідно віднайти альтернативні шляхи підвищення конкурентоспроможності ОТГ. Задля цього потрібно зробити оцінку сильних та слабких сторін, виявити можливості та загрози і згрупувати дані характеристики у таблиці 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони Новопавлівської ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність земель сільськогосподарського призначення.	1. Критична демографічна ситуація: смертність перевищує народжуваність.
2. Потужний с/г комплекс в рослинній галузі.	2. Низький рівень життя населення.
3. Наявність потужних с/г підприємств та фермерів.	3. Низький рівень благоустрою, проблеми із вивезенням сміття.
4. Наявність працездатного населення та кваліфікованих кадрів.	4. Недостача робочих місць.
5. Наявність ділянок для інвестицій.	5. Слабкі перспективи для молоді.
6. Наявність закладів торгівлі та громадського харчування.	6. Віддаленість від обласного центру та інших міст.
7. Оздоровчо-рекреаційний потенціал.	7. Відсутність генеральних планів забудови громади.
8. Система дошкільної, шкільної та позашкільної освіти.	8. Відсутність програм розвитку громади.
9. Розвиток спорту та творчості.	9. Відсутність ринків збуту с/г продукції.
	10. Відсутність залізничного сполучення.

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози Новопавлівської ОТГ

Можливості	Загрози
1. Створення підприємств з переробки с/г продукції.	1. Нестабільна соціально-економічна та політична ситуація в країні.
2. Створення підприємств харчової промисловості (хлібобулочні продукти, макаронні вироби, олія)	2. Війна.
3. Створення м'ясокомбінату.	3. Погіршення демографічної ситуації.
4. Створення птахоферми.	4. Інфляція.
5. Створення транспортного підприємства для перевезення пасажирів, с/г продукції тощо.	5. Відтік молодих кваліфікованих працівників.
6. Створення СЕС та ВЕС, тобто розвиток зеленої енергетики.	6. Неналежний облік землі.
7. Створення АЗС.	7. Зняття мораторію на продаж землі.
8. Організація ремонтних послуг.	8. Накопичення різних відходів на сміттєвих звалищах, що призводить до погіршення екологічної ситуації.
9. Пожежне депо.	9. Недосконала законодавча база, високий податковий тиск на бізнес.
10. Розвиток галузі с/г.	10. Корупція.
11. Розвиток організацій комунальної власності.	11. Зростання цін на енергоносії.
12. Розвиток зеленого та аграрного туризму.	12. Виникнення надзвичайних ситуацій, природні катаклізми.
13. Розвиток інформаційних технологій.	13. Виникнення форс-мажорних ситуацій, які потребують великих капіталовкладень.
14. Залучення інвестицій.	

Щоб раціонально оцінити ситуацію, треба здійснити попарно оцінити фактори за шкалою від 5 до -5 балів при цьому слабкі сторони та загрози оцінюються від 0 до -5, а сильні сторони та можливості від 0 до +5 балів (табл. 3.22). Знаком «+» оцінюється впевненість у тому, що громада може проявити сильні сторони чи нівелювати слабкі, щоб використати наявні можливості чи протидіяти загрозам. Під знаком «-» розуміється, що громада не зможе використати свої сильні сторони, а слабкі нівелювати, щоб використати наявні можливості чи протидіяти загрозам.

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище																			Сума
		Сильні сторони									Слабкі сторони										
		S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	W ₇	W ₈	W ₉	W ₁₀	
Можливості	O ₁	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	1	5	5	3	2	2	3	1	64
	O ₂	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	2	5	4	4	2	2	2	2	68
	O ₃	5	5	5	5	4	5	1	2	1	2	3	1	4	4	2	2	1	1	1	54
	O ₄	5	5	5	5	4	5	1	2	1	3	3	2	4	4	2	2	1	3	1	58
	O ₅	4	5	5	5	4	4	1	3	3	2	2	3	4	3	4	2	1	2	3	60
	O ₆	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	3	1	3	5	5	4	2	2	3	69
	O ₇	4	4	5	5	5	3	3	5	3	2	3	2	4	4	5	2	2	2	1	64
	O ₈	4	3	5	5	5	3	1	4	2	1	3	4	4	3	2	3	3	1	1	57
	O ₉	3	5	5	5	5	4	4	4	2	1	2	3	4	3	4	2	2	1	2	61
	O ₁₀	5	5	5	5	5	4	2	2	2	3	4	2	5	5	2	1	2	2	-2	59
	O ₁₁	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	1	45
	O ₁₂	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	4	5	5	4	-3	4	4	3	-2	66
	O ₁₃	1	2	3	4	5	2	2	3	2	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	57
	O ₁₄	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	3	3	2	2	1	73
Загрози	T ₁	3	2	-1	-2	-2	-2	-3	-3	-2	-5	-5	-4	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-58
	T ₂	-2	-3	-2	-3	-4	-3	-3	-3	-2	-5	-5	-3	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-72
	T ₃	1	2	2	2	3	1	3	3	3	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-3	-27
	T ₄	-3	-4	-3	-3	-3	-3	-3	1	1	-5	-5	-3	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-67
	T ₅	1	3	5	4	4	1	1	2	1	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-27
	T ₆	2	3	4	2	2	1	2	1	1	-4	-4	-4	-5	-5	-3	-5	-4	-5	-3	-24
	T ₇	-3	4	5	3	3	-1	4	3	3	-4	-5	-2	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-3	-29
	T ₈	-1	-2	-1	2	-3	-3	-5	2	2	-5	-3	-5	-2	-1	-3	-4	-4	-5	-3	-41
	T ₉	3	2	4	4	-4	-4	-2	1	1	-5	-4	-2	-3	-1	-3	-4	-4	-5	-3	-29
	T ₁₀	-4	-2	3	-4	-4	-1	-5	-1	1	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-67
	T ₁₁	3	-1	-1	-1	1	-2	2	-1	-1	-4	-5	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-5	-5	-44
	T ₁₂	-3	-3	-3	3	-2	3	-4	-2	-2	-1	-4	-3	-2	-2	-1	-3	-1	-4	-5	-39
	T ₁₃	-3	-4	-4	-1	-2	-1	1	1	1	-1	-4	-3	-2	-3	-2	-3	-3	-4	-4	-40
Сума		52	58	72	72	54	42	18	48	41	-22	-26	-12	5	7	2	-23	-23	-34	-36	

Відповідно до матриці, можна зробити висновки, що громада має такі сильні сторони: потужний сільськогосподарський комплекс в рослинній галузі, наявність потужних с/г підприємств та фермерів, а також наявність працездатного населення та кваліфікованих кадрів.

Слабкими сторонами Новопавлівської ОТГ є низький рівень життя населення, відсутність ринків збуту сільськогосподарської продукції та відсутність залізничного сполучення. Проте, слабкі сторони можна застосувати при розгляді модернізації громади, а саме розробити систему заходів, які спрямовані на укріплення сильних сторін та перетворення «вузьких» місць на можливості розвитку.

За даними SWOT-аналізу, виявлено можливості громади, які необхідно реалізувати з метою подальшого розвитку. До них належать: створення підприємств харчової промисловості (хлібобулочні продукти, макаронні вироби, олія); створення сонячної електростанції та/або вітрової електростанції, тобто розвиток зеленої енергетики; залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій.

Та попри сильні сторони і можливості існують також загрози, які потрібно мінімізувати та розробити заходи, щоб уникнути негативного впливу. Загрозами виявлено війну, інфляцію та корупцію.

Підвищення конкурентоспроможності об'єднаної територіальної громади є унікальним процесом акцентування уваги на конкурентних перевагах, які необхідно розвивати та примножувати, впроваджуючи стратегії розвитку території. За результатами аналізу переваг та недоліків, можливостей та загроз, необхідно зауважити, що розвиток ОТГ можливий лише завдяки впровадженню стратегічних планів, реалізувавши їх через удосконалені системи управління, мінімізувавши вплив війни та інфляції, а також моніторингу законності дій, з метою унеможливлення неправомірної вигоди (корупції).

3.2 Формування механізму підвищення конкурентоспроможності ОТГ

Стратегічне бачення являє собою уявлення усіх мешканців про те, якою вони хочуть бачити свою громаду у майбутньому. На основі цього місцевим самоврядуванням, акцентуючи увагу на сильних сторонах, створюються стратегії розвитку, що дозволено статтею 143 Конституції України, а саме: «...управляють майном, що є комунальною власністю; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону...» [13].

Пошук альтернативних шляхів та розробка стратегій розвитку адміністративно-територіальної одиниці є одним з головних елементів системи ефективного управління та в цілому діяльності місцевого самоврядування. Рациональне використання ресурсів та фінансів при плануванні та реалізації альтернативних стратегій є джерелом успіху.

Підвищення конкурентоспроможності ОТГ, в першу чергу, полягає через удосконалення та закріплення конкурентних переваг, які в Новопавлівській територіальній громаді виступають аграрною сферою та людським потенціалом.

Формування механізму підвищення конкурентоспроможності має спиратися саме на потенціал громади (економічний, фінансовий, ресурсний, технологічний, інвестиційний та людський) та її потреби. Аде на основі цього мають розроблятися та застосовуватися методи та засоби впливу на ОТГ з метою покращення основних показників.

Розглянуті у SWOT-аналізі можливості слід реалізувати з метою підвищення конкурентоспроможності громади та задля розвитку в цілому. Варто зауважити, що залучення інвестицій є найбільш оптимальним заходом для розвитку соціально-економічного становища ОТГ, проте громада потребує привабливості для особи,

котра планує направити свої вільні кошти на підприємницьку діяльність у Новопавлівській територіальній громаді.

У таблиці 3.4 визначено переваги та недоліки Новопавлівської територіальної громади для інвестора, незважаючи на вид діяльності, яким він буде займатися. Така характеристика є обов'язковим елементом майбутнього інвестування.

Таблиця 3.4 – Переваги та недоліки громади для інвестора

Переваги	Недоліки
1. Наявність вільних ділянок та приміщень.	1. Приміщення потребують капітального ремонту.
2. Наявність сільгоспвиробників рослинної продукції	2. Нестабільна соціально-економічна ситуація в державі.
3. Наявність працездатного населення та кваліфікованих кадрів.	3. Відсутність залізничного сполучення.
4. Невелика кількість конкурентів або їх відсутність.	4. Віддаленість від обласного центру та інших міст.

Отже, для інвестора Новопавлівська громада має рівну кількість переваг та недоліків. Вкладання коштів у даній місцевості ризикованою справою, проте можливою та може бути досить ефективною у сфері тваринництва чи птахівництва, адже наявні с/г виробники повною мірою можуть забезпечити поголів'я кормом, а приміщення на території громади також є, проте потребують капітального ремонту. Важливим позитивним фактором є людський потенціал, що характерно для Новопавлівської ОТГ, а також вільний ринок від конкурентів.

Крім того, вигоду інвестор може отримати від створення АЗС на території ОТГ, адже сільгоспвиробники та пересічні місцеві мешканці потребують палива, адже майже у кожному подвір'ї є транспортний засіб, тому станція потрібна населенню та має бути прибутковою для інвестора.

Пропоновані заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності Новопавлівської громади та позитивно вплинуть на подальший розвиток.

Наступною можливістю, яку визначено за допомогою SWOT-аналізу, є зелена енергетика. Вона екологічно чиста, ефективна та не потребує вичерпних джерел енергії, адже працює лише на відновлювальних ресурсах, що позитивно впливає на навколишнє середовище та планету в цілому. Створення сонячних чи вітрових електростанцій на території громади започаткує енергетичну незалежність ОТГ, що досить актуально наразі. Крім того, це дасть можливість місцевим мешканцям отримати не лише робочі місця, але й дешевшу електроенергію, що позитивно вплине на добробут та певним чином покращить рівень життя місцевого населення.

Для реалізації даної можливості необхідно раціонально оцінити ситуацію та визначити переваги і недоліки Новопавлівської територіальної громади, що подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Переваги та недоліки громади для побудови станцій зеленої енергетики

Сонячна електростанція	
Переваги	Недоліки
1.Сонце світить кожного дня, що важливо для сонячних панелей.	1.Нестабільна соціально-економічна ситуація в державі.
2.Наявність територій для розміщення сонячних батарей.	_____
3.Наявність працездатного населення та кваліфікованих кадрів.	_____
Вітрова електростанція	
1.Громада знаходиться у степовій зоні, тому вітри явище постійне.	1.Нестабільна соціально-економічна ситуація в державі.
2.Наявність територій для розміщення вітряків.	_____
3.Наявність працездатного населення та кваліфікованих кадрів.	_____

Фізико-географічне положення Новопавлівської територіальної громади є досить вигідним для реалізації проектів зеленої енергетики, адже степова зона та Донецький кряж є тими факторами, які дозволяють використовувати як сонячні панелі так і вітряки.

Підвищення конкурентоспроможності ОТГ можна досягти шляхом створення станцій зеленої енергетики, а тому необхідно направити вільні кошти, або залучити внутрішніх інвесторів, як це розглянуто вище, або провести тендер на будівництво сонячної та/або вітрової електростанції.

Створення переробних підприємств сільськогосподарської продукції також є потенційними можливостями для розвитку Новопавлівської територіальної громади, які потрібно реалізувати. Найбільш вигідним є підприємства харчової промисловості, але впровадження заходів для створення організації такого типу потребують характеристики середовища, тобто визначення переваг та недоліків громади для підприємства, що подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Переваги та недоліки громади для створення підприємств харчової промисловості

Переваги	Недоліки
1. Наявність с/г виробників, їх продукції, тобто потенційної сировини.	1. Віддаленість від обласного центру та інших міст.
2. Наявність працездатного населення та кваліфікованих кадрів.	2. Наявні приміщення потребують капітального ремонту.
3. Наявність потенційних споживачів.	3. Нестабільна соціально-економічна ситуація в державі.
4. Невелика кількість або відсутність конкурентів.	4. Відсутність залізничного сполучення.
5. Наявність територій та приміщень.	-
6. Наявність закладів торгівлі та громадського харчування, що дозволяє налагодити місцевий ринок збуту.	-

Для створення підприємств харчової промисловості громада є більш привабливою, адже кількість переваг більша, ніж недоліків, тому можна зробити логічний висновок, що дану можливість необхідно реалізувати. Такому рішенню сприяють сільгоспвиробники, потенційні споживачі, вільний ринок, кваліфіковані кадри серед місцевого населення, які навіть мають зарубіжний досвід.

Розглянуті вище альтернативні шляхи розвитку Новопавлівської територіальної громади потребують послідовної реалізації, проте за можливості залучення інвесторів, одночасної реалізації. Адже, зелена енергетика та харчова промисловість є важливими для даної громади не лише в плані робочих місць, надходжень до бюджету, енергетичної незалежності, але й забезпечення продовольством власної громади та сусідніх.

Отже, переглянуті можливості мають перспективи для реалізації, проте найголовнішим елементом є інвестування, адже подані вище характеристики альтернативних стратегій розвитку потребують великих капітальних вкладень, що непосильно для бюджету Новопавлівської об'єднаної територіальної громади, а тому необхідно створити привабливі умови для залучення інвесторів, як вітчизняних так і закордонних.

Механізмом підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської територіальної громади є методи та засоби впливу на ОТГ, які посилюють сильні сторони та завдяки їм реалізують можливості, а також мінімізують або і повністю викорінюють слабкі місця та усувають загрози.

Окрім створення нових організацій, для громади важливим фактором є стратегічне планування, яке дозволяє на основі стратегічного бачення визначити основні цілі та завдання, щоб досягти поставленої мети. Для Новопавлівської територіальної громади основними стратегічними цілями є підвищення економічної спроможності та розвиток сільських територій, для досягнення яких запропоновано операційні цілі та завдання, що подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Система цілей стратегічного плану громади

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	Покращення можливостей малого бізнесу та залучення інвестицій	Підготовка об'єктів до залучення інвестицій
		Удосконалення процедур залучення інвестицій
		Розвиток комунальних підприємств громади
		Розвиток механізму заохочення мешканців до підприємницької діяльності
2. Розвиток сільських територій	Підвищення рівня доходів с/г виробників	Підтримка розвитку с/г організацій
	Розвиток інфраструктури сільських територій	Покращення транспортної доступності, тобто налагодження транспортних сполучень з іншими населеними пунктами
		Покращення управління твердими побутовими відходами
		Покращення інфраструктури водозабезпечення
		Створення ЦНАП
		Покращення покриття автошляхів
		Покращення стану об'єктів комунальної власності
	Підвищення рівня якості життя у сільських територіях	Покращення стану освітніх закладів
		Створення та покращення якості наявних закладів охорони здоров'я
		Підвищення якості послуг закладів культури

Стратегічне планування є основою розвитку. Для Новопавлівської територіальної громади необхідно підготувати об'єкти для залучення інвестицій; удосконалити процедури залучення інвестицій; розвивати організації комунальної власності громади; розвивати механізм заохочення мешканців до підприємницької діяльності. Перелічені заходи спрямовані на підвищення економічної здатності та сприятимуть розвитку і підвищенню конкурентоспроможності ОТГ.

Варто зазначити, що розвиток сільських територій є безумовно необхідним для спроможної громади, тому у подальшій перспективі розвитку перед Новопавлівською ОТГ постають такі завдання: підтримка розвитку сільськогосподарських організацій; покращення транспортної доступності, тобто налагодження транспортних сполучень з іншими населеними пунктами; покращення управління твердими побутовими відходами; покращення інфраструктури водозабезпечення; створення Центру надання адміністративних послуг; покращення покриття автошляхів; покращення стану об'єктів комунальної власності; покращення стану освітніх закладів; створення та покращення якості наявних закладів охорони здоров'я; підвищення якості послуг закладів культури. Перелічені задачі спрямовані на розвиток сільських територій, що необхідно для Новопавлівської ОТГ.

Таким чином, можна зробити висновки, що можливості, подані у SWOT-аналізі необхідно впровадити в життя, а також створити сприятливе середовище та привабливі умови для залучення інвестицій, що за допомогою інвесторів збудувати організації енергетики та харчової промисловості, що необхідно громаді на сьогоднішній день.

Також важливим елементом є стратегічне планування, котре полягає у розробці завдань та рішень, завдяки яким можна досягти операційних та стратегічних цілей. Такі заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності та розвитку громади в цілому.

3.3 Оцінка ризиків проекту

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності територіальної громади потребують економічного обґрунтування, зокрема проведення оцінки ефективності та ризиків проекту, які є необхідним елементом їх подальшої реалізації, адже теоретично модель розвитку може бути ідеальною, але провівши практичні розрахунки ситуація змінюється і потребує доопрацювань.

Вище подані заходи підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської територіальної громади у вигляді створення станцій зеленої енергетики та підприємств харчової промисловості потребують оцінки ризиків під час їх реалізації. Основні ризики подано у таблицях 3.8 та 3.9, які є вихідними даними для побудови карти ризику за кожним окремим видом діяльності.

У таблицях варіанти наслідків групувані наступним чином: 0-20 – мінімальні; 20-40 – незначні; 40-80 – середні; 80-150 – значні; 150-250 – максимальні, тобто мають нерівні інтервали зміни. Для побудови карти ризику за допомогою Excel у вихідних даних за категорією «наслідки» встановлюється, в яку з п'яти груп наслідків потрапляє подія. Це дозволить по осі абсцис відобразити потрібні 5 груп наслідків рівними інтервалами, але наочно це буде виглядати інакше. Інтервал 0-1 відповідає попаданню у першу групу наслідків – мінімальні (0-20); інтервал 1-2 – це незначні наслідки (20-40); інтервал 2-3 – середні наслідки (40-80); інтервал 3-4 – значні наслідки (80-150); інтервал 4-5 – максимальні наслідки (150-250).

Для відображення за допомогою точкової діаграми всередині (а не на границі) відповідного інтервалу значення наслідків відображені наступним чином: попадання у першу групу – значення 0,5; попадання у другу групу – значення 1,5; попадання у третю групу – значення 2,5; попадання у четверту групу – значення 3,5; у п'яту групу – значення 4,5.

Таблиця 3.8 – Основні ризики реалізації зеленої енергетики у Новопавлівській ОТГ

Позначення події	Вид ризику	Імовірність ризикової події, %	Можливі втрати, млн.грн
А	Зміна курсу валют	90	0,5 (20)
Б	Стихійне лихо	30	3,5 (90)
В	Війна	80	4,5 (150)
Г	Пошкодження обладнання при транспортуванні та установці	30	0,5 (15)
Ґ	Низький рівень кваліфікації потенційних працівників	45	2,5 (60)
Д	Неоптимальне розташування	30	0,5 (10)

Таблиця 3.9 – Основні ризики реалізації підприємства харчової промисловості у Новопавлівській ОТГ

Позначення події	Вид ризику	Імовірність ризикової події, %	Можливі втрати, млн.грн
А	Зміна курсу валют	90	3,5 (100)
Б	Стихійне лихо	30	4,5 (150)
В	Війна	75	4,5 (200)
Г	Пошкодження обладнання при транспортуванні та установці	30	2,5 (70)
Ґ	Низький рівень кваліфікації забудовників	40	2,5 (65)
Д	Неоптимальне розташування	30	2,5 (80)

Розглянувши ризики реалізації підприємства харчової промисловості та зеленої енергетики можна розробити карти ризику, для кожного виду діяльності, що подано на рисунках нижче, та зробити відповідні висновки про доцільність та ризиковість реалізації даних проектів.

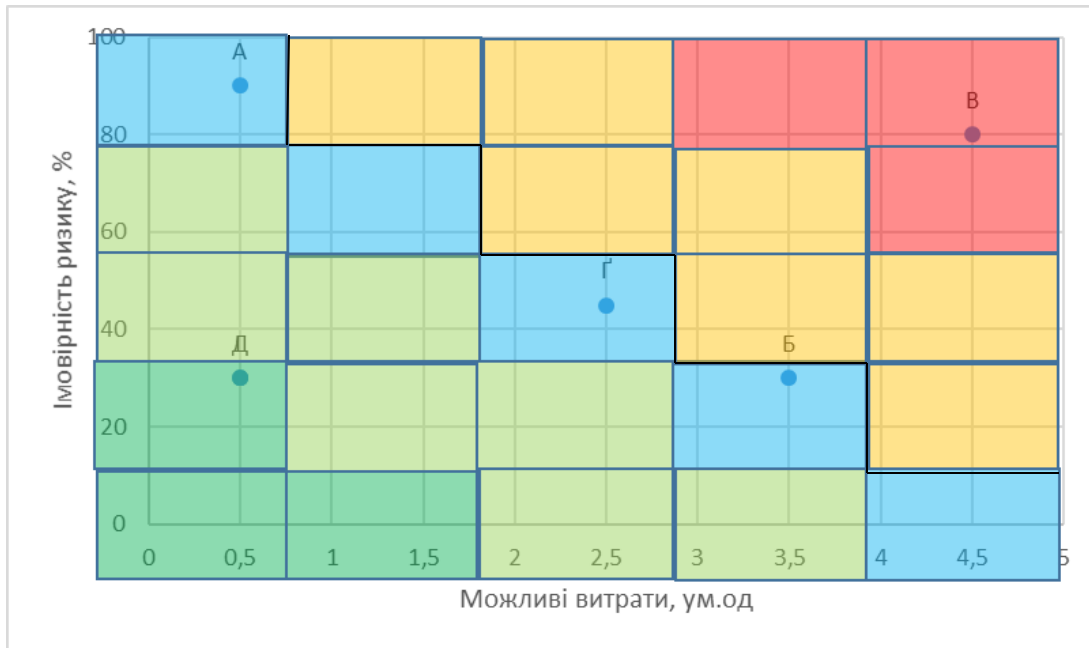


Рисунок 3.1 – Карта ризику реалізації проекту зеленої енергетики

Таким чином, можна зробити висновки, що ризики, позначені точками Д і Г («Неоптимальне розташування», «Низький рівень кваліфікації потенційних працівників» відповідно), накладаються один на один на поданому рисунку 3.11 і мають мінімальний вплив. Ризики, позначені точками А, Г, Б («Зміна курсу валют», «Низький рівень кваліфікації потенційних працівників» та «Стихійне лихо» відповідно) мають середній рівень впливу, і, крім того, вони є найбільш очікуваними. Ризик В («Війна») є максимальним, адже станом на зараз тривають військові дії, спричинені повномасштабним вторгненням російських військ на територію України. Також важливою інформацією є те, що Новопавлівська об'єднана територіальна громада знаходиться практично на межі Дніпропетровської та Донецької областей, має близьке розташування до фронту (30-50 км) та входить до переліку територій можливих бойових дій. Отже, саме тому найбільшим ризиком є війна та спричинена нею нестабільна соціально-економічна і політична ситуація в державі.

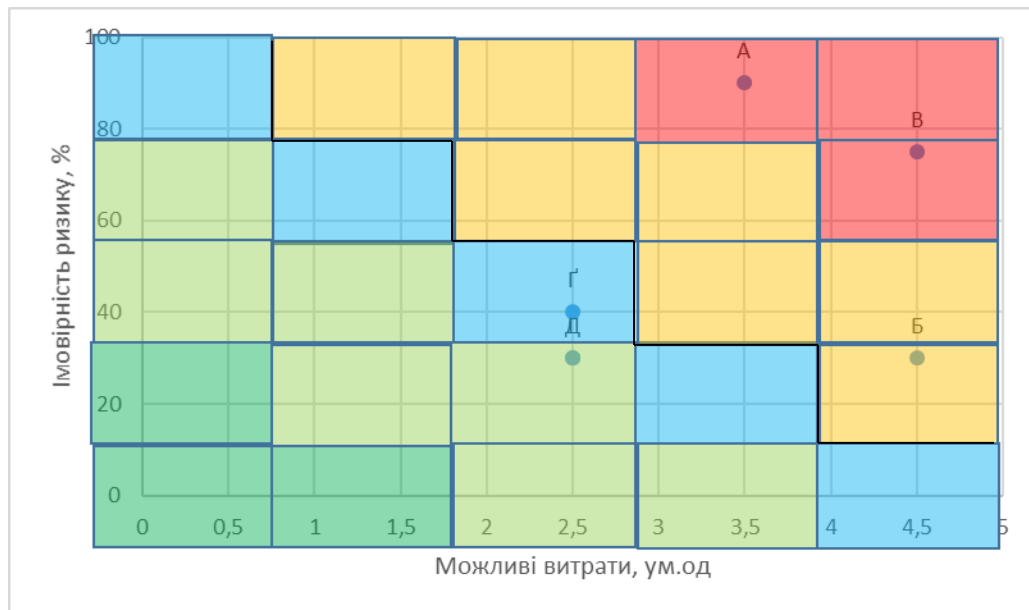


Рисунок 3.2 – Карта ризику реалізації підприємства з переробки с/г продукції

Таким чином, ризики, позначені точками Д і Г («Неоптимальне розташування», «Пошкодження обладнання при транспортуванні») накладаються одна на одну і мають мінімальний вплив, проте наближається до середнього рівня, ризик Г («Низький рівень кваліфікації забудовників») – середній, і вони є найбільш очікуваними. Ризик Б («Стихійне лихо») є значним. Ризики А, В («Зміна курсу валют», «Війна» відповідно) – максимальні.

Отже, пропоновані рішення мають ризики, проте найбільше значення, які максимально можуть вплинути це сучасна ситуація, пов'язана з повномасштабним вторгненням російських військових угруповань на територію України.

Таким чином, можна зробити висновки, що в першу чергу, громаді необхідно акцентувати увагу на стратегічному плануванні, адже розробка заходів підвищення конкурентоспроможності для Новопавлівської ОТГ є дуже важливою. Крім того, зазначені вище можливості мають певні ризики, проте не критичні, тому впроваджувати дану підприємницьку діяльність, залучаючи інвесторів, необхідно.

Висновки до розділу 3

Підвищення конкурентоспроможності ОТГ полягає в удосконаленні та закріпленні конкурентних переваг, які в Новопавлівській громаді виступають аграрною сферою та людським потенціалом.

Механізмом підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської територіальної громади є методи та засоби впливу на ОТГ, які посилюють сильні сторони та завдяки їм реалізують можливості, а також мінімізують або і повністю викорінюють слабкі місця та усувають загрози.

Запропоновані вище можливості, які отримані в результаті SWOT-аналізу, мають перспективи для реалізації, проте найголовнішим елементом є інвестування зеленої енергетики та підприємств харчової промисловості, адже подані вище характеристики альтернативних стратегій розвитку потребують великих капітальних вкладень, що непосильно для бюджету Новопавлівської об'єднаної територіальної громади, а тому необхідно створити привабливі умови для залучення інвесторів, як вітчизняних так і закордонних.

Оцінивши ризики реалізації проектів зеленої енергетики та підприємств харчової промисловості, слід зауважити, що вони мають певні ризики, проте не критичні, адже максимальний вплив на ситуацію має війна і це логічно, адже ворог підступний і має на меті, окрім загарбання територій, також знищення інфраструктури, що є великою загрозою на даний час для реалізації пропонованих проектів. Тому впроваджувати дану підприємницьку діяльність, залучаючи інвесторів, необхідно, але можна мінімізувати ризик та уникнути зовсім і реалізувати рекомендації після Перемоги України у війні.

Окрім створення нових організацій, для громади важливим фактором є стратегічне планування, яке дозволяє на основі стратегічного бачення визначити основні цілі та завдання, щоб досягти поставленої мети.

ВИСНОВКИ

Конкуренція розглядається як економічна категорія, яка є рушійною силою ринку, стимулює його розвиток і сама розвивається.

Поняття «конкурентоспроможності» більш нове і характеризує здатність територіальних громад користуватися власними конкурентними перевагами з метою досягнення більш високих позицій.

У ході дослідження визначено основні ознаки конкурентоспроможності, методи та критерії її оцінки, які слід використовувати з метою проведення якісного аналізу, зважаючи на особливості територіальної громади. Також проведено характеристику факторів оцінки, зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність ОТГ.

Конкурентоздатна громада має достатній рівень природних та фінансових ресурсів, які раціонально використовує задля забезпечення соціально-економічного розвитку. Важливим аспектом є наявність та розвиток інфраструктури і реалізація кадрового потенціалу, адже забезпечення населення робочими місцями є нагальною проблемою як для громади так і для держави в цілому.

Управління громади має спиратися на потреби населення, а саме здійснювати заходи, спрямовані на покращення соціальних умов життя, на рівень життя, створювати сприятливі умови для залучення інвесторів та реалізувати програми розвитку.

Новопавлівська сільська об'єднана територіальна громада Синельниківського району Дніпропетровської області була утворена 08.09.2016 року. До її складу входять 11 сіл, а управління громадою здійснюється за вертикальною структурою.

Фінансові показники громади знаходяться на достатньому рівні, при чому власних доходів у структурі бюджету половина всіх надходжень, субвенції держави становлять 20%, а податки 15%. Та попри це, для покращення показника фінансової

автономії (незалежності) необхідно підвищувати частку власних доходів у структурі бюджету, розробляючи стратегічні плани розвитку.

Зовнішнє середовище має досить відчутний вплив на Новопавлівську ОТГ. Найбільший ступінь впливу мають політичні фактори, які становлять 78%, а найменше значення мають показники економічних факторів та чинять вплив силою 64%. Не менш важливо зазначити, що сила впливу соціальних та технологічних факторів знаходиться на рівні 72% та 60% відповідно. Тому слід зауважити, що вплив зовнішнього середовища на розвиток громади не є колосальним.

За критеріальним аналізом найбільш вагомим є фінансовий потенціал (12,4%), а найменш – експортний потенціал (1,86%), адже громада віддалена від кордону та не має підприємств, які спрямовані на забезпечення експортних операцій. Також має місце подальший розвиток природно-ресурсного, людського та туристичного потенціалів, які мають по 0,32 зваженому балу і займають 9,93% усіх факторів.

Порівняльна характеристика та аналіз громад-конкурентів Дніпропетровської області, дає можливість зробити висновки, що серед аналізованих найбільш конкурентоспроможною є Гречаноподівська сільська територіальна громада, а найменш конкурентоспроможною є Слов'янська сільська територіальна громада. Новопавлівська сільська територіальна громада у рейтингу знаходиться на 4-му місці із 6-ти можливих, що не є позитивним значенням, а тому необхідно розробляти та впроваджувати програми розвитку.

Механізмом підвищення конкурентоспроможності Новопавлівської територіальної громади є методи та засоби впливу на ОТГ, які посилюють та вдосконалюють сильні сторони і завдяки їм реалізують можливості, а також мінімізують або і повністю викорінюють слабкі місця та усувають загрози.

У результаті SWOT-аналізу, визначені можливості, мають перспективи для реалізації, проте найголовнішим елементом є інвестування зеленої енергетики та підприємств харчової промисловості. Характеристики даних альтернативних стратегій розвитку потребують великих капітальних вкладень, що непосильно для

бюджету Новопавлівської об'єднаної територіальної громади, а тому необхідно створити привабливі умови для залучення інвесторів, як вітчизняних так і закордонних.

Реалізація проектів зеленої енергетики та підприємств харчової промисловості мають ризики, тому слід зауважити, що вони не критичні, і максимальний вплив на ситуацію має війна, адже ворог підступний і має на меті, окрім загарбання територій, також знищення інфраструктури, що є великою загрозою на даний час для реалізації пропонованих проектів. Тому впроваджувати дану підприємницьку діяльність, залучаючи інвесторів, необхідно, але можна мінімізувати ризик та уникнути зовсім і реалізувати рекомендації після закінчення війни.

Пошук альтернативних шляхів, розробка проектів та стратегій розвитку і їх реалізація є головними елементами механізму підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дудник О.В., Міненко С.І. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Причорноморські економічні студії*. 2018. №29. С. 112-116.
2. Келічавий А.В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. №5. С. 58-63.
3. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
4. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. *Облік і фінанси АПК : освітній портал* : URL: <http://magazine.faaf.org.ua> (дата звернення 30.10.2023).
5. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2009. 390 с.
6. Щербак А.В. Конкуренція як фактор економічного зростання: світовий досвід та українські реалії. *Економіка України*. 2018. №8. С. 3-15.
7. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
8. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність та фактори, що на неї впливають.. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ, 2014. №5. – С.3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 30.10.2023).
9. Колесник Т.М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408–414.
10. Баранюк Х.О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження. *Економіка харчової промисловості*. 2016. №4. С. 34.

11. Конкуентоспроможність підприємства. Стратегія підприємства. Студентська бібліотека : веб-сайт. URL: <https://buklib.net> (дата звернення 01.11.2023)
12. Про місцеве самоврядування : Закон України : *Відомості Верховної Ради (ВВР), 1997, №24, ст.170.*
13. Конституція України : офіц. текст. Суми : ТОВ «ВВП Нотіс», 2023. 56 с.
14. Кльоба С.М. Соціально-економічна сутність критеріїв конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад: *Регіональна економіка*. 2018. №3. С.36-43.
15. Подізей О. Сутність та зміст конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад в умовах інклюзивного розвитку: *Регіональна економіка та економіка природокористування*. 2020. №4. С. 63-70.
16. Співак С., Корольок Т., Мазкренок О. Фактори підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад: *Галицький економічний вісник* 2019. №6. С. 22-29.
17. Шматковська Т.О. Концептуальні засади підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад: *Економічний форум*. 2020. №4. С. 77-85.
18. Подізей О.О., Коробчук Т.І. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні: *Економіка та суспільство*. 2023. №48. С.6.
19. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. №1. С. 21-36.
20. Кльоба С.М. Економічна оцінка розвитку та конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад Львівської області: *Економічний аналіз*. 2018. №3. С. 27-36.

21. Кльоба С.М. Оцінка способів та інструментів підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад Львівської області: *Стратегія економічного розвитку України*. 2019. № 44. С. 81-90.
22. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України : *Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91*
23. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за заг. наук. ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: НАН України, 2020. 531 с.
24. Станьковська І. М. Сучасні методи управління конкурентним потенціалом територій : *Причорноморські економічні студії*. 2018. №25. С. 144-148.
25. Стратегічний менеджмент : підручник / Сумець О.М.. Харків, 2021. 130-134 с.
26. Бенчмаркінг : веб-сайт URL: <https://wikipedia.org.ua> (дата звернення 11.11.2023)
27. Моделі стратегії : Стратегічний менеджмент : веб-сайт URL: <https://stud.com.ua> (дата звернення 11.11.2023)
28. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2017. №2. С.9.
29. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища : веб-сайт URL: <https://fractus.com.ua> (дата звернення 20.11.2023).
30. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*, 2017. № 1. С. 111–118.
31. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства : *Ефективна економіка* 2019. № 12. – URL: www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 25.11.2023).

32. Загальні відомості : Новопавлівська сільська територіальна громада : Урядовий портал URL: <https://novopavlivska.otg.dp.gov.ua> (дата звернення 28.11.2023).
33. Об'єднана територіальна громада : Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення 29.11.2023).
34. Бюджетний кодекс України : *Відомості Верховної Ради України, 2010, № 50-51, ст.572.*
35. Про виконавчий комітет Новопавлівської сільської ради : Положення URL: <https://novopavlivska.otg.dp.gov.ua> (дата звернення 29.11.2023)
36. Про утворення юридичної особи «Виконавчий комітет Новопавлівської сільської ради» : Рішення сесії URL: <https://novopavlivska.otg.dp.gov.ua> (дата звернення 29.11.2023)
37. Новопавлівська територіальна громада : Децентралізація URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 28.11.2023).
38. Новолатівська територіальна громада : Децентралізація URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 28.11.2023).
39. Слов'янська територіальна громада : Децентралізація URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 28.11.2023).
40. Грушівська територіальна громада : Децентралізація URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 28.11.2023).
41. Гречаноподівська територіальна громада : Децентралізація URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 28.11.2023).
42. Великомихайлівська територіальна громада : Децентралізація URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 28.11.2023).

ДОДАТОК А

Декану економіко-гуманітарного факультету

Катранжи Л.Л.

Студента групи МБАм-22Письменної Я.С.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

Формування механізму конкурентоспроможності територіальної громадиі призначити науковим керівником Ляшок Наталію Юріївну

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ МАГІСТРА

Письменна Яна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідчення	Кількість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1.	Особливості конкурентоспроможності територіальної громади	Актуальні проблеми управління соціально- економічними системами : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 груд. 2023р.		Ляшок Н. Ю.

Автор

(підпис)

Письменна Я.С.
(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Ляшок Н.Ю.
(прізвище, ініціали)