

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)

“ ” _____ 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Організаційно-економічний механізм управління міською територіальною громадою

Виконала: студентка 4 курсу, групи МЕН-19

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Салькова Юлія Віталіївна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник професор кафедри УФЕБ, д.е.н., Ляшок Я. О.

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

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕП, к.е.н., Фоміна О. О.

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

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., Антоненко В. М.

(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-економічна безпека

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Салькової Юлії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організаційно-економічний механізм управління міською територіальною громадою

керівник роботи Ляшок Ярослав Олександрович, д.е.н., професор кафедри УФЕБ

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

затверджені наказом по університету від „5” 05 2023 р. № 173

2. Строк подання студентом роботи 20 червня

3. Вихідні дані до роботи звіти про діяльність Криворізької ОТГ, стратегічні плани розвитку Костянтинівської МТГ, законодавчі документи про діяльність територіальних громад, матеріали мережі Інтернет, наукова і періодична література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління. 2 Аналіз організаційно-економічного потенціалу Костянтинівської міської територіальної громади. 3 Шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління міською територіальною громадою.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) Рисунок 1.1 – Узагальнююча схема функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством; Рисунок 1.2 – Механізм управління фінансовим підприємством; Рисунок 1.3 – Складові організаційно-економічного забезпечення територіальної громади;

Рисунок 2.1 – Чисельність населення Костянтинівської МТГ на початок 2021 року, % та ін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Ляшок Я. О., професор кафедри УФЕБ	07.06.2023	08.06.2023
Розділ 1	Ляшок Я. О., професор кафедри УФЕБ	20.05.2023	21.05.2023
Розділ 2	Ляшок Я. О., професор кафедри УФЕБ	29.05.2023	08.06.2023
Розділ 3	Ляшок Я. О., професор кафедри УФЕБ	29.05.2023	08.06.2023
Висновки	Ляшок Я. О., професор кафедри УФЕБ	11.06.2023	13.06.2023
Нормоконтроль	Антоненко В. М., доцент кафедри УФЕБ	14.06.2023	15.06.2023

7. Дата видачі завдання 05.05.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та обробка літературних джерел	05.05.2023- 15.05.2320	Виконано
2	Написання першого розділу «Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління»	24.04.2023- 20.05.2023	Виконано
3	Написання другого розділу «Аналіз організаційно-економічного потенціалу Костянтинівської міської територіальної громади»	24.04.2023- 29.05.2023	Виконано
4	Написання третього розділу «Шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління міською територіальною громадою»	24.05.2023- 29.05.2023	Виконано
5	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	13.06.2023- 17.06.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Салькова Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ляшок Я.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Салькова Ю. В. Організаційно-економічний механізм управління розвитком міської територіальної громади / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2023.

У роботі проведено дослідження процесу соціально-економічного розвитку територіальної громади з метою підвищення ефективності адміністративно-фінансової децентралізації. Розглянуто процеси та умови формування фінансово-економічного потенціалу громади та запропоновано шляхи покращення інструментарію реалізації реформ для досягнення успішності функціонування громади.

Ключові слова: територіальна громада, аналіз, стратегія, організаційно-економічний механізм, децентралізація, органи самоврядування, управління.

Список публікацій здобувача

1. Салькова Ю. В., Ляшок Н. Ю. Проблеми мотивації персоналу підприємств в Україні Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів : наукові ідеї та механізми реалізації : Матеріали всеукраїнської (із зарубіжною участю) наукової конференції / Донецький національний технічний університет / Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. 383с. – С.128-130
2. Салькова Ю. В., Медведєва М. І. Смарт-економіка та регіональний розвиток Математика та математичне моделювання у сучасному технічному університеті : II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених / Донецький національний технічний університет / Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. 156с. – С.92-94
3. Салькова Ю.В., Медведєва М.І. Прогнозування чистого прибутку підприємства Аналітичні дослідження соціально-економічних проблем України і світу : II Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених / Донецький національний університет імені Василя Стуса / Вінниця: ДВНЗ «ДонНУ», 2022. 302с. – С.281-284
4. Салькова Ю. В., Ляшок Н. Ю. Ризики та безпека брендів Українське сьогодні - 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни : Збірка матеріалів всеукраїнської наукової конференції / Донецький національний технічний університет / Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. 242с. – С.222-224

ANNOTATION

Salkova Y. V. Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Urban Territorial Community / Graduate qualification work for the degree of Bachelor in specialty 073 «Management». – DonNTU, Lutsk, 2023.

The work studies the process of socio-economic development of the territorial community in order to increase the efficiency of administrative and financial decentralization. The processes and conditions for the formation of the financial and economic potential of the community are considered and ways to improve the tools for implementing reforms to achieve the success of the community are proposed.

Keywords: territorial community, analysis, strategy, organizational and economic mechanism, decentralization, self-government bodies, management.

List of publications of the applicant

1. Salkova Y. V., Lyashok N. Y. Problems of motivation of personnel of enterprises in Ukraine Actual problems of the theory of management, marketing and finance: scientific ideas and mechanisms of realization: Proceedings of the All-Ukrainian (with foreign participation) scientific conference / Donetsk National Technical University / Pokrovsk: «DonNTU», 2021. 383 p. – P.128-130.
2. Salkova Y. V., Medvedeva M. I. Smart economy and regional development Mathematics and mathematical modeling in a modern technical university: II All-Ukrainian scientific and practical conference of students and young scientists / Donetsk National Technical University / Pokrovsk: «DonNTU», 2021. 156c. – P.92-94
3. Salkova Y.V., Medvedeva M.I. Forecasting the net profit of the enterprise Analytical studies of socio-economic problems of Ukraine and the world: II International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists / Vasyl' Stus Donetsk National University / Vinnytsia: «DonNU», 2022. 302 p. – P.281-284.
4. Salkova Y.V., Lyashok N.Y. Risks and safety of brands Ukrainian present - 2022: realities of war and prospects for the country's recovery: Collection of materials of the All-Ukrainian scientific conference / Donetsk National Technical University / Lutsk: «DonNTU», 2022. 242 p. – P.222-224

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ	10
1.1 Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління».....	10
1.2 Світові практики управління організаційно-економічним механізмом стимулювання розвитку територіальних громад	17
1.3 Основи формування організаційно-економічного механізму управління територіальних громад	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОСТЯНТИНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	33
2.1 Загальна характеристика Костянтинівської міської територіальної громади	33
2.2 Аналіз економічного і соціального розвитку Костянтинівської міської територіальної громади	41
2.3 Аналіз організаційного процесу стратегії розвитку Костянтинівської міської територіальної громади	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МІСЬКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ	57
3.1 Покращення організаційно-економічного механізму управління територіальною громадою	57
3.2 Стратегія розвитку Костянтинівської міської територіальної громади	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75

ВСТУП

Сьогодні все більша і більша увага приділяється регіональному розвитку та вивчається його вплив на соціально-економічні процеси в окремих територіальних громадах України. Місцеве самоврядування є ключовим елементом в кожній правовій системі суспільства та виступає фундаментом для формування в кожній державі демократії, так як забезпечує громадянам право на участь в управлінні публічними справами. Успішність функціонування органів місцевого самоврядування залежить від ефективної діяльності його органів, оскільки вони мають професійну спрямованість та забезпечують ефективне вирішення потреб та проблем кожного мешканця територіальної громади.

Утворення територіальних громад та створення місцевих органів самоврядування на принципах Європейського досвіду є одним із найголовніших та найактуальнішим завданням розбудови демократичної України. Реформа місцевого самоврядування та проведення децентралізації є важливим фактором для виходу на новий рівень в культурному та соціально-економічному розвитку територіальної громади і, відповідно, регіону, та підвищення якості та рівня життя населення України.

У контексті децентралізації державної влади в Україні, взаємодія між регіональними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування є однією з найголовніших та найважливіших задач. Це все є важливим кроком для прискорення реформ, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громад та регіонів, захисту та зміцнення прав і свобод громадян, оскільки недостатня увага до державної політики регіонального розвитку може призвести до загострення проблем у різних сферах життя (соціальній, економічній, політичній). Тому важливим завданням є удосконалення економічно-організаційного механізму управління розвитком територіальних громад.

В Україні сьогодні питання економічного забезпечення територіальних громад та створення сприятливих умов для їх подальшого розвитку є найбільш актуальними, особливо з урахуванням нових викликів, які постають перед їх фінансовою та ресурсною спроможністю, тому забезпечення розвитку, підвищення ефективності та удосконалення організаційно-економічного механізму, методів та підходів до управління позитивно вплине на функціонування територіальних громад як складової регіонального розвитку.

Значна кількість вітчизняних та зарубіжних наукових праць присвячена темі розвитку територіальних громад та регіону, дослідженням їх економічної діяльності, особливостям ресурсного забезпечення, серед яких: Г. Астапова, О. Ю. Мороз, Г. Козаченко, Є. В. Кулакова, Є. Ануфрієва, Ю. Лисенко, Я. Варда, Н. Смелзер (N. Smelser), Р. Шаффер (R. Shaffer), П. Сікос (P. Csikos) та інші.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – визначення шляхів вдосконалення організаційно-економічного механізму управління територіальною громадою.

Відповідно до мети було сформовано наступні завдання:

- проаналізувати теоретичну основу формування та функціонування територіальних громад;
- визначити основні принципи та методи формування організаційно-економічного механізму управління територіальними громадами;
- провести аналіз організаційно-економічного потенціалу територіальної громади та визначити, яким чином розвиток територіальної одиниці впливає на розвиток регіону та України в цілому;
- розробити та запропонувати шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління територіальною громадою.

Об'єкт дослідження – організаційно-економічний механізм управління Костянтинівської територіальної громади.

Предмет дослідження – процеси розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

Методи дослідження – метод порівняння та синтезу, системний підхід, статистичні методи для оцінювання ефективності впливу організаційно-економічного механізму на розвиток громад.

Результати, які були отримані під час теоретико-методологічного та правового обґрунтування, є основою для розробки практичних рекомендацій стосовно покращення системи розвитку територіальної одиниці в адміністративному районі України.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок комп'ютерного тексту, що містить 16 рисунків та 8 таблиць. Список використаних джерел складається із 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління»

Ефективна господарська діяльність є однією з обов'язкових завдань і найголовнішою умовою існування будь-якого підприємства чи організації. Однак на сьогоднішній день, коли зростає конкуренція та підвищується вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, вітчизняні підприємства докладають значні зусилля для того, щоб підвищити ефективність їх діяльності.

Спираючись на закон України, зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка будується на взаємовідносинах між ними та має місце як на території України, так і за її межами. Саме на основі цього визначення на підприємстві повинен формуватися та функціонувати організаційно-економічний механізм управління [1].

Поняття «механізм» вперше було залучено в економічний словник у 60-ті роки минулого століття зі сфери механіки, де поняття «механізм» трактувалось як «сукупність взаємопов'язаних між собою і дотичних елементів, які дозволяють фізичному об'єкту здійснювати необхідні рухи та пересуватися у просторі, тобто рухатися» [2, с. 117].

В економічній літературі термін "механізм" використовується досить широко, тому що він дозволяє описати взаємодію між виробничим та соціальним процесами [3, с. 26].

Згідно з дослідженням О.Ю. Чаленка, де він проілюстрував історичний розвиток та наукове дослідження терміну "організаційно-економічний механізм" можна зробити висновок, що механізм має наукову характеристику, але не має стандартизованого визначення серед дослідників [4]. Це можна

пояснити тим, що є різноманітні сфери, в яких можуть бути застосовані організаційно-економічні механізми та їх специфіка залежно від управління підприємством, державою, ресурсозбереженням, розвитком, інноваційною діяльністю, фінансовим станом або іншими сферами.

Шляхи визначення поняття організаційно-економічного механізму можна поділити на декілька груп:

1. Тракувати дане поняття як сукупність управлінських методів та інструментів.
2. Визначати дане поняття як систему управління.

Г. Астапова є представницею першої групи, і вона визначає поняття організаційно-економічний механізм як систему елементів економічного та організаційного впливу на процес управління підприємством [5]. Представниками другої групи виступають Ю. Лисенко та П. Єгоров, які визначають поняття організаційно-економічного механізму як систему генерування стимулів та кінцевої мети, що, у свою чергу, перетворюють рух духовних та матеріальних потреб суспільства під час процесу трудової діяльності на рух засобів виробництва та його кінцевого результату, що спрямовано на задоволення потреб платоспроможного споживача [6].

Вчені, які досліджують "організаційно-економічний механізм", намагаються включити якомога більше елементів, факторів формування, методів та інструментів, що робить визначення механізму складним і громіздким, а практичну реалізацію – складною процедурою.

Тракування організаційно-економічного механізму різними авторами зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління підприємством»

Автор	Зміст
Ануфрієва С.І. [7]	Система взаємопов'язаних та взаємоузгоджених прийомів, методів та засобів, які виступають у якості інструмента реалізації управлінської діяльності в управлінській системі, а основою виступають законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємств; плановані документи, які націлені на довгострокову перспективу; тактичні та оперативні плани, програми, проєкти, нормативні акти та нормативи, що затверджені керівництвом і, які направляють та координують роботу всіх функціональних підрозділів, і забезпечують потрібний рівень ефективності, а також система процесів, яка містить дії, принципи, заходи та процедури, затверджені задля реалізації установок стратегії
Козаченко Г.В.[8]	Інструмент управління, який характеризується як множина елементів управління та сукупність способів, що використовують для правової, організаційної, мотиваційної та інформаційної підтримки, за допомогою яких забезпечується досягнення поставлених цілей з урахування особливостей діяльності організації
Грішнова О.А., Василик О.В.[9]	Система економічних та організаційних елементів впливу на процес управління, яка включає цілеспрямований вплив управлінських елементів на об'єкт управління. Система має такі підсистеми: мотивації, управління, координації, стимулювання та регулювання.
Біла І. П. [10]	Процес формування мети та стимулів, які дають можливість перетворити матеріальні та духовні потреби у процесі трудової діяльності у розвиток засобів виробництва та досягненні кінцевого результату виробництва, щоб задовольнити потреби споживачів
Паламарчук О. М. [11]	Множина важелів (економічні та організаційні), які впливають на організаційні та економічні параметри управлінської системи організації, що формує та посилює організаційно-економічний потенціал організації, а також сприяє ефективності її діяльності та отриманню конкурентних переваг
Тридід О. М. [12]	Результат дії зовнішніх та внутрішніх чинників функціонування та розвитку організації, який містить складну систему економічних відносин і є критерієм успішності організації, так як виступає у якості інструмента для досягнення поставлених цілей
Мочерний С. В. [13]	Обширна система, яка включає в себе системи забезпечення, функціональну та цільову системи та, які складаються з сукупності економічних та організаційних важелів, які мають вплив на організаційні та економічні параметри системи управління організацією для забезпечення ефективного управління та одержання конкурентних переваг
Осипов Ю. [14]	Процес організації суспільного господарства та господарських суб'єктів із властивими їм механізмами господарювання та системи господарських суспільних інститутів, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання
Єрмоменко- Григоренко О. [15]	Система, яка містить елементи технологічного, соціального, організаційного та економічного блоків

Науковці постійно застосовують поняття організаційно-економічний механізм підприємства для того, щоб виокремити відповідні організаційні елементи економічного механізму та акцентують увагу на тому, що він сформований під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності організації та віддзеркалює складну систему різних економічних відносин.

Слід зазначити, що конкретні загальні завдання до організаційно-економічного механізму визначити неможливо, тому що вони повинні формуватися відповідно до розміру організації, стадії життєвого циклу, та на якому ринку вона веде діяльність і т.д. Однак є спільні вимоги для функціонування організаційно-економічного механізму:

1. Механізм повинен бути гнучким і здатним миттєво відреагувати на зміну зовнішнього середовища. Обов'язковою умовою є безперервне коригування механізму, щоб забезпечити його ефективну роботу за умови зміни зовнішніх чинників.
2. Механізм має відповідати загальній меті, яку ставить підприємство перед собою.
3. Механізм має бути спрямований, ураховуючи актуальні засоби та методи управління, що є доцільними лише для цього конкретного підприємства.
4. Управління повинно бути соціально спрямованим, що передбачає розуміння та конкретизацію завдань, які поставлені перед кожним робітником.
5. Усі завдання повинні мати критерії оцінювання успішності виконання, а також кількісні характеристики.

Якщо керівництво підприємства висуває інші вимоги до організаційно-економічного механізму, то вони повинні базуватися на вищеперерахованих вимогах.

Складовими організаційно-економічного механізму управління є:

- інформаційне забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- ресурсне забезпечення.

Загальна схема функціонування механізму зображена на рис. 1.1.

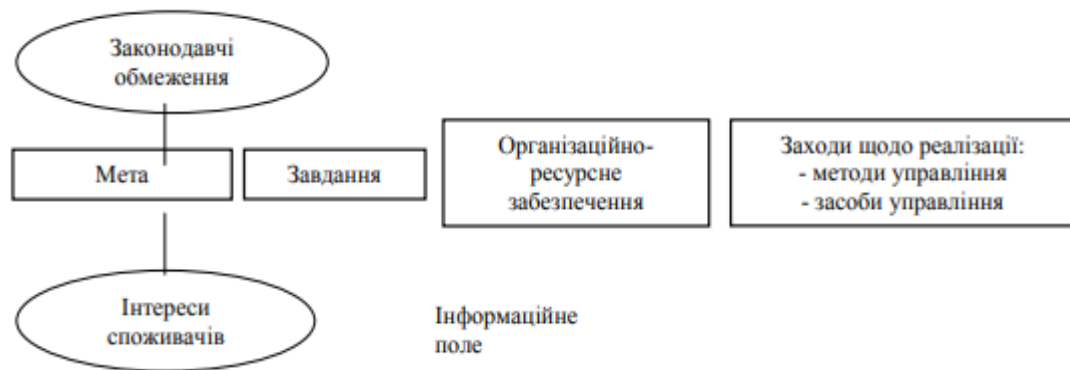


Рисунок 1.1 – Узагальнююча схема функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством

Основними завданнями організаційно-економічного механізму управління будь-якого підприємства є:

- забезпечити ефективність взаємодії між підрозділами підприємства;
- ефективно використовувати існуючий інтелектуальний капітал і прагнути підвищити продуктивність;
- створити на підприємстві такі умови, коли персонал організації буде виконувати заплановані завдання через економічну зацікавленість, а не через адміністративні заходи;
- забезпечити безперервне вдосконалення методики прийняття управлінських рішень.

В цілому організаційно-економічний механізм управління підприємством об'єднує в собі такі підсистеми: мотивація, контроль, планування та прогнозування розвитку компанії, інформаційне забезпечення діяльності компанії та управління ним, організація [16, с. 164].

Механізм управління включає принципи, важелі та методи, які взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення цілей та місії компанії. Система управління фінансовим підприємством являє собою

сутність механізмів управління – систему нижчого рівня, ніж система управління в якості комплексної категорії. Систему управління вивчають у вигляді двох блоків (рис. 1.3). Перший блок складає механізм управління виробничо-господарською діяльністю, основна мета якого полягає в досягненні поставлених цілей підприємства. Другий блок містить наступні механізми: цільового управління, організаційний, процесний та інструментальний апарат.

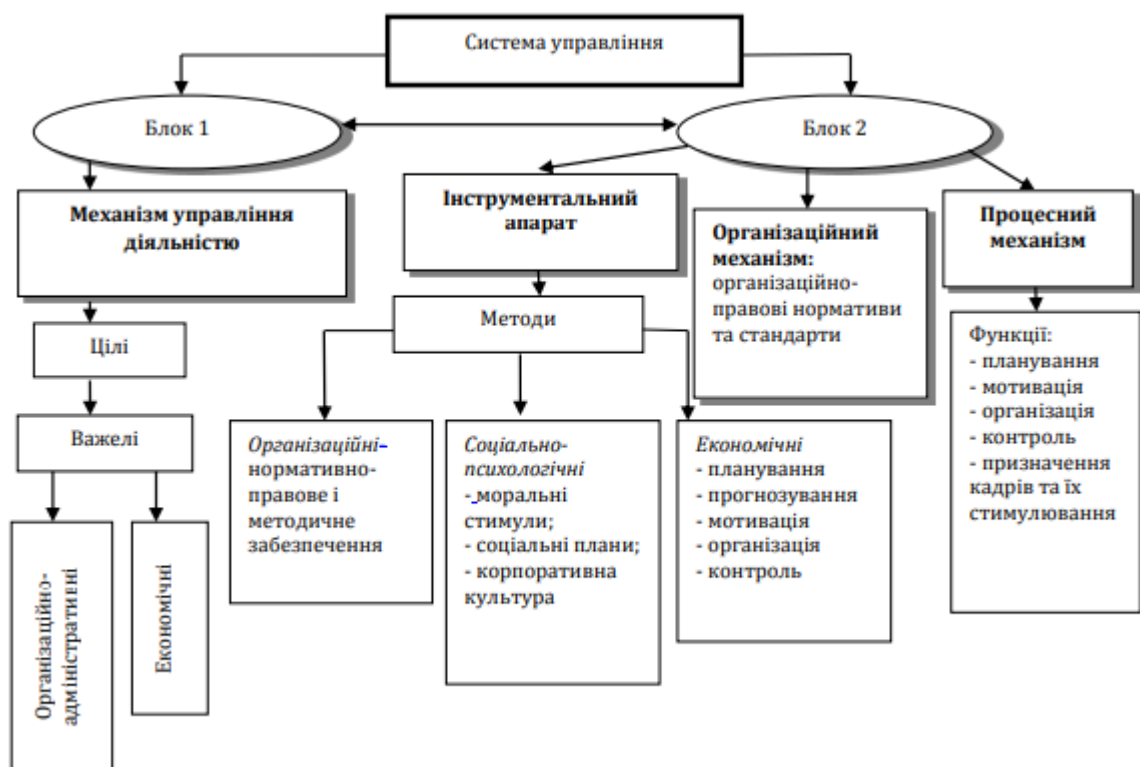


Рисунок 1.2 – Механізм управління фінансовим підприємством

Інструментальний апарат включає методи управління і утворює ядро управлінської діяльності. Методи управління виконують функцію цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставлених цілей.

Організаційний механізм включає стандарти та організаційно-правові нормативи, що визначають й регулюють структуру управління, чисельність робітників підприємства, моральний і матеріальний стимул, розподіл роботи,

прав і обов'язків органів управління, оснащення управлінської роботи засобами оргтехніки. Організаційний механізм використовує владні відносини та включає в себе організацію процесу функціонування системи, якою керують, і також організацію структури управляючої системи.

Процесний механізм вивчає систему в динаміці, включає в себе функції управління, що віддзеркалюють зміст і суть управлінської діяльності на усіх рівнях. Управління включає такі основні функції як контроль, мотивація, призначення кадрів та їхнє стимулювання, планування, організація. Ще однією функцією власності виступає можливість власників засобів виробництва реалізовувати свої права на різноманітні об'єкти власності та досягати своїх цілей. Усі функції щільно між собою пов'язані у єдиному циклі.

Цільове управління об'єднує у собі цілі та ключові результати функціонування підприємства, а також параметри вибору та оцінювання рівня досягнення конкретних цілей і результатів діяльності підприємства. Формування цілей є важливою складовою процесу управління, а їхня реалізація здійснюється як в межах управління, так і в межах керованого об'єкта [17].

Кількість важелів та методів, які мають вплив на результативність організаційно-економічного механізму зростає через незупинний процес розвитку суспільства, розширення технічного потенціалу та системи виробничих відносин. Важіль є тим самим інструментом, за допомогою якого поєднуються складові механізму в єдину структуру та забезпечується цілісність функціонування системи. Для функціонування важелів організаційно-економічного механізму використовується система правових норм, яка відповідає чинному законодавству. Важелі організаційно-економічного механізму поділяються на економічні та організаційно-адміністративні. Організаційно-адміністративні включають: структуру управління, кадрове та інформаційне забезпечення, захист інформації та організаційно-правову форму. Економічні важелі містять: оподаткування, амортизаційну політику, кредитування та страхування, політику

ціноутворення. Економічні та організаційні важелі мають відмінність від адміністративних у тому, що немає прямого примусу для економічних агентів діяти певним чином, але створюються такі умови, що інша поведінка для них є не вигідною. Сутність економічних і організаційних важелів базується на взаємодії об'єктивних та суб'єктивних аспектів людської діяльності, що в контексті постійного розвитку на основі впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності використання виробничого потенціалу [18, с. 13].

Щоб досягнути ефективного функціонування підприємства необхідно організовувати взаємопов'язані види операції, адже підприємство має можливість досягнути очікуваних результатів лише у випадку ефективного використання ресурсів і взаємодії функціональних систем. Це включає в себе правильне використання основних засобів та оборотних коштів, ефективне управління фінансовими ресурсами, забезпечення продуктивності та отримання прибутку, що в свою чергу є ключовим фактором у підвищенні економічної ефективності підприємства.

Спираючись на критичний аналіз основних теоретичних підходів до визначення механізмів в економіці, можна дійти висновку, що організаційно-економічний механізм управління – це управлінські дії, які націлені на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища [19, с. 64].

1.2 Світові практики управління організаційно-економічним механізмом стимулювання розвитку територіальних громад

Під час реформи української системи місцевого самоврядування значну увагу приділяють вивченню законодавчої бази для реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади тих країн, що політично, економічно, географічно, демографічно, соціально, культурно та правовою

базою наближені до реалій України. Слід зауважити, що держави більшої частини країн світу впроваджують методичну та організаційну підтримку процесу злиття декількох громад в одну, що відбувається відповідно чинному законодавству і визначається специфікою та рівнем складності управління ними.

Десятки років централізоване управління зберігалось в Україні, коли розвиток кожного окремого регіону залежав від ресурсів, які розподілялися на державному рівні. Проте умови ринкової економіки вимагають ефективного використання ресурсів і розвитку різних регіонів у пропорційних межах, тому більш перспективним варіантом є використання децентралізованої системи управління.

Децентралізація – це передача бюджету та повноважень розподіляти його від державних органів влади органам місцевого самоврядування з метою забезпечення ефективного функціонування структур влади, сприяння розвитку регіонів та удосконалення якості соціальних послуг [20].

Мета децентралізації – відмова від централізованої системи управління на рівні держави, розвиток спроможності органів місцевого самоврядування та створення ефективної територіальної структури управління в Україні, впровадження положень Європейської хартії у повній мірі, а також реалізація принципів повсюдності, субсидіарності й самодостатності органів місцевого самоврядування у фінансовому плані [21].

Реформа децентралізації повинна мати системний характер та передбачати довгостроковий термін реалізації. Так як Україна на початковій стадії децентралізації, то важливим етапом виступає вивчення міжнародного досвіду.

В умовах децентралізації європейські країни основну увагу зосередили на покращенні адміністративно-територіального устрою, а для надання високого рівня соціальних послуг і утримання громад використовують територіальну, демографічну і матеріальну бази. Тому, вагомим компонентом децентралізаційного процесу є територіальна громада (організація нижчого

рівня) – забезпечення їхньої ефективності шляхом об'єднання та покращення соціального становища широких верств населення.

Вирішальним є такі організаційні перетворення, які характеризуються змінами внутрішньої структури територіальних одиниць, що передбачають: збільшення впливу мерів і рад (представницьких органів); забезпечення процесу прийняття рішень відкритості, публічності та демократичного характеру; надання і розширення прав громадськості приймати рішення; введення обов'язкових методів планування; зміни складу персоналу місцевих громад, правил ведення діяльності органів влади тощо. Ці заходи повинні призвести до більш активної участі органів місцевого управління в суспільно-політичному житті відповідної країни і перетворити їх у надійних супровідників політики держави (Великобританія, Італія тощо).

Якщо узагальнити, то у країнах Європи виділяють дві загальні схеми об'єднання територіальних громад: південно-європейська (громади об'єднуються у невеликі муніципалітети) та північно-європейська (формується великі муніципалітети).

На сьогоднішній день у кожній окремій країні процес об'єднання територіальних громад має свої певні нюанси. Для України досвід таких країн як Данія, Чехія, Швеція, Франція, Норвегія, Естонія, Польща демонструє, що забезпечення передачі значних повноважень від органів державної влади органам місцевого самоврядування забезпечить зміцнення місцевих рад, що, у свою чергу, усуне штучні перешкоди для підприємницької діяльності та місцевого бізнесу, створить умови для прозорості інвестиційного клімату та надасть можливість спроможним громадянам ефективніше вирішувати питання регіонального значення для жителів та розвитку територій.

Фінансову децентралізацію вчені розглядають досить часто відповідно до інших форм децентралізації (табл. 1.2).

Протягом 1952-1992 років держави Європи переживали хвилю об'єднання територій та зменшення кількості муніципалітетів. Таким чином, чисельність муніципалітетів зменшилась: у Великобританії на 75%, Данії –

82%, Нідерландах – 5%, Австрії – 41%, Німеччині – 68%, Норвегії – 40%. Середній розмір громади у таких країнах як Швеція становить 35 тис. мешканців, Данія – 60 тис. мешканців, Англія – 125 тис.

Таблиця 1.2 – Форма, сутність та інструменти децентралізації [22-24]

Форма	Сутність	Інструментарій
Політична децентралізація	Політична децентралізація має на меті передачу влади в руки громадянам або їх представникам в процесі прийняття державних рішень	– конституційні чи законодавчі реформи; – розвиток плюралістичних політичних партій; – створення місцевих політичних одиниць; – заохочення до створення суспільних та громадських груп та їхньої ефективної діяльності
Адміністративна децентралізація	Адміністративна децентралізація спрямована на перерозподілені повноважень, відповідальності та фінансових ресурсів між різними рівнями влади, щоб забезпечити ефективний процес надання державних послуг	– деконцентрація – розподіл повноважень між різними рівнями центрального уряду та регіональних органів щодо прийняття рішень, фінансових та управлінських обов'язків; – делегування – надання відповідальності та самостійності при прийнятті рішень та адмініструванні державних функцій органам самоврядування, які не є підконтрольними у повній мірі центральним урядом, але все одно підзвітні йому; – передача – центральні органи надають повноваження щодо прийняття рішень, використання фінансових джерел та управління квазіавтономним одиницям місцевого самоврядування, які мають корпоративний статус задля розподілу функцій.
Фіскальна децентралізація	Фіскальна децентралізація спрямована на забезпечення високого рівня доходів на місцевому рівні для затвердження рішень щодо витрат	– компенсація витрат або самофінансування через виплачені кошти користувачів; – взаємодія користувачів у наданні послуг та інфраструктурі за допомогою спільного фінансування або виробництва, яке забезпечується їх грошовими або трудовими внесками; – збільшення наповнення місцевого бюджету через податки на власність, податки з продажів або непрямих витрат; – міжбюджетні перекази, які надають центральні органи влади місцевим органам влади для досягнення загальних або конкретних цілей; – можливість отримання муніципальних запозичень та мобілізації національних або місцевих державних ресурсів за допомогою кредитних гарантій
Економічна (ринкова) децентралізація	Економічна децентралізація має на меті створення таких умов, щоб відбувався процес розвитку ринкового середовища	– приватизація – передача об'єктів державної власності до приватної; – партнерство – процес взаємодії органів місцевої влади та бізнес-структур у фінансуванні та наповненні бюджету; – дерегуляція – спрощення чи скорочення процесу державного регулювання в певній галузі суспільних відносин

Такі країни як Німеччина, Великобританія, Польща, Швеція, Франція, а також окремі країни Латиської Америки показали найбільш ефективні результати реформи з децентралізації.

Протягом 17-18 ст. Франція мала централізовану систему управління. Перші спроби перейти до децентралізації датуються 1871 і 1884 роках, а вже починаючи з 1982-1986 років реформа мала законодавче забезпечення. Далі відбувся другий етап реформи, що носив вагомий характер, у 2002-2005 рр., коли демократія на місцевому рівні, фінансова самостійність регіональних громад та децентралізоване управління були підтверджені. На цьому реформа не зупинилась і процес моніторингу ефективності реалізації продовжився. Як свідчить історія, Франція здійснила свій шлях до децентралізації, незважаючи на те, що мала досить виразну бюрократію та була унітарною державою. На сьогоднішній день система державної влади побудована на принципах децентралізації.

Велика Британія складається з чотирьох областей: Шотландія, Уельс, Англія, Північна Ірландія, і кожна з яких функціонує відповідно своєму адміністративному устрою. У 1974 році був прийнятий закон про регіональне самоврядування, а у 2000 році вийшов новий акт про регіональне самоврядування. У британських місцевих радах утворені цільові комітети, які приймають рішення щодо соціальної допомоги, фінансів, доріг, освіти тощо. Для певної території органи місцевої влади встановлюють обов'язкові правила, які повинні бути затверджені відповідним центральним органом влади, щоб набути чинності.

Швеція також пройшла шлях до децентралізації у декілька етапів, на кожному з яких відбувалися конкретні реформи адміністративно-територіального устрою, при цьому місцева влада також змінювала свою стратегію, щоб бути ближче до громадян і забезпечити їхню участь у прийнятті рішень. Швеція спиралась на досвід Британії, але з часом випрацювала власну модель розвитку, яка не обмежувала місцеві ініціативи та враховувала загальнодержавні та місцеві інтереси. Шведські місцеві ради

мають декілька видів повноважень: загальна компетенція в межах місцевого управління (благоустрій території, громадський транспорт, культурний розвиток, дозвілля) та компетенція, яка надається відповідним законодавством (соціальне забезпечення, аварійні служби, охорона навколишнього середовища).

Польща є яскравим прикладом найбільш ефективної децентралізації, яка відбулась після 1989 року і сам процес включав наступні етапи:

1. Демократизація – зміни у політиці, які були спрямовані на захист особистих прав людини, свободи громадян та політичної свободи.
2. Формування вільного ринку – реформа економічної системи, яка передбачала започаткування ринкової економіки, основою якої є приватна власність.
3. Децентралізація – передача значних повноважень і можливість самостійно управляти бюджетом від державних органів органам місцевого самоврядування.

Такий масштаб реформи став результатом трансформації всієї державної системи управління. Децентралізація у Польщі проводилась з урахуванням того, що місцеве самоврядування є невід’ємною складовою спільноти, що проживає та діє на конкретній території, і тому місцева влада має функціонувати настільки, наскільки це допомагає розвитку держави. Успіх реформи полягав у тому, що зміст реформ обговорювався тривалий час та їх перелік поступово збільшувався. Тому, коли з’явилась воля політичних дій, реформатори вже напевно знали як їм діяти [25, с. 17].

Досвід децентралізації Франції несе найбільшу цінність, адже там реформи більшою часткою стосувались саме зміні статусу територіальних громад і їхнього часткового укрупнення. Генеральна Комісія з питань територіальної нерівності (CGET) – це організація, яка була заснована для державного планування землекористування після війни, наразі вона також відповідає за політику розвитку населених пунктів у Франції та допомагає забезпечувати рівний розвиток територій, у тому числі найбільш відсталих

сільських і міських регіонів. Однак, досвід Франції має відмінність від інших країн у тому, що Уряд Французької Республіки зробив спробу примусової територіальної реформи, яка була спрямована на укрупнення комун, які були створені сотні років назад. Місцеве населення відкинуло ідею примусового злиття і, тому, вона перетворилася на співпрацю між територіальними громадами шляхом об'єднання муніципальних рад.

Як підтверджує досвід зарубіжних держав, реформа децентралізації не буде мати позитивних результатів у разі примусового характеру даного процесу.

Враховуючи досвід зарубіжних держав, при визначенні специфіки організаційного забезпечення об'єднання територіальних громад потрібно відзначити, що укрупнення муніципальних одиниць має як свої переваги, так і недоліки. В першу чергу, населені пункти, що прийняли рішення об'єднатися у громаду, не мають можливості знати визначену кількість мешканців наперед. У другу чергу, ініціатива об'єднатися у громаду повинна проявлятися «знизу», а не надходити з «центру». Тільки у разі добровільного бажання об'єднатися у один муніципалітет, враховуючи спільні інтереси населення та історичні, культурні, господарські зв'язки, процес постійного моніторингу думки суспільства буде сприяти подальшому успішному укрупненню територіальних громад з підвищенням їх фінансового рівня шляхом покращення фінансового та організаційно-правового механізмів.

Також слід зауважити, що спосіб реалізації системи децентралізації і формування громад пов'язаний з історією, економікою, політикою і управлінською культурою, соціальним досвідом кожної окремої держави. Для прикладу, основною ознакою спроможності та автономії німецьких громад є їхня достатня заселеність, а також здатність здійснювати владу на своїй території, включаючи організацію громади, встановлення норм місцевого права, ухвалення місцевих бюджетів та податків, планування господарського розвитку тощо. У той самий час, німецькі громади можна описати як ті, що

мають високий ступінь демократичності врядування (збори громади скликаються за вимогою 2,5% громадян).

Отже, досвід зарубіжних країн показує, що успішна децентралізація сприяє покращенню ефективності та оперативності роботи державного сектору, у той час, коли невдалий процес децентралізації може загрожувати політичній та економічній стабільності та негативно впливати на продуктивність державної служби.

1.3 Основи формування організаційно-економічного механізму управління територіальних громад

Зміни в адміністративно-територіальному устрої України викликали дискусії про розподіл повноважень між державними та місцевими органами влади та стимулювали реструктуризацію організаційно-економічної бази управління територіями.

Організаційно-економічні складові формування та функціонування територіальних громад описуються сучасними тенденціями розвитку механізмів місцевого управління та державної економіки [26]. Українська система місцевого управління здійснює практичне застосування зарубіжного досвіду у розвитку територій країни, що наблизило її до європейських стандартів і забезпечує її визнання.

Для досягнення життєзабезпечення та забезпечення спроможності територіальних громад, місцеве публічне управління повинно регулювати їх організаційно-економічну діяльність з урахуванням особливостей кожної окремої місцевості.

Для того, щоб забезпечити сталий та збалансований розвиток усіх сфер соціально-економічного та політичного культурного життя територіальної громади, використовують ефективні механізми управління, які базуються на організаційно-економічному механізмі її розвитку.

Слід зауважити, що даний механізм є менш ефективним у новостворених громадах. Є низка причин, які призводять до цього, серед яких особливо важливими є наступні:

- відсутня забезпеченість ефективності місцевої бюрократії, що спричинене відсутністю достатньою кількістю кадрів, а той персонал, що працює не завжди висококваліфікований;
- некоректно сформована стратегія розвитку (доволі часта проблема новостворених громад);
- труднощі під час залучення інвесторів і розвитку існуючих підприємств;
- «закритість територіальної громади» – іноді громада не виявляє бажання вести ефективну співпрацю з іншими громадами, не укладають договорів між собою та не діляться досвідом [27, с.48].

Економічна стабільність та ефективне функціонування громади – головне завдання, яке реалізується при впровадженні та плануванні місцевої політики з метою соціального та економічного розвитку території. Організаційно-економічне забезпечення територіальних громад включає нормативно-правовий, організаційний та економічний інструментарій, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та ефективності розвитку місцевості (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Складові організаційно-економічного забезпечення територіальної громади

Адміністративно-правові інструменти напряду залежать від організаційних та економічних інструментів в системі організаційно-економічного механізму. Для того, щоб забезпечити ефективність організаційно-економічного механізму на державному рівні відповідні повноваження мають Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, міністерства і відомства, регіональна влада та органи місцевого самоврядування, які здійснюють організаційну складову частину механізму. Щоб забезпечити ефективне функціонування адміністративно-територіального устрою органи влади використовують економічні інструменти. Всі ці інструменти дають можливість розподілити повноваження між органами влади, забезпечити їх необхідними ресурсами та встановити систему контролю, яка забезпечує їх відповідальність. Тому особливу увагу

слід приділяти формуванню інструментів, що стимулюють якісну складову відносин у територіальних громадах, сутність яких полягає в створенні матеріальної (грошової) зацікавленості в забезпеченні спроможності та сталого розвитку територіальних громад.

Поява поняття спроможності територіальної громади пов'язане із запровадженням процесу об'єднання територіальних громад. Територіальні громади вважаються спроможними, якщо в результаті добровільного об'єднання можуть забезпечити рівень надання послуг, який відповідає відповідним вимогам, у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та розвитку інфраструктури, враховуючи фінансове забезпечення, кадрові ресурси та рівень розвитку інфраструктури [28]. Визначення спроможності територіальної громади виражає ідею про можливість надання більш ефективних та високоякісних адміністративних послуг для мешканців громади. В першу чергу, спроможність територіальної громади повинна формуватися на основі успішного використання внутрішніх та залучених зовнішніх коштів для розвитку економіки території. Забезпечення високого рівня якості наданих публічних послуг мешканцям залежить від побудови системи механізму управління і розглядається у якості критерію ефективності роботи місцевої влади.

В останні роки стимулювання набуває все більшого значення через те, що адміністративні санкції не гарантують виконання необхідних заходів місцевими органами влади. Методика формування територіальних громад, стандарти, закони, нормативи, постанови – основні інструменти адміністративного впливу для створення спроможних територіальних громад. Згідно думки фахівців, найбільш вагомим інструментом у системі адміністративного регулювання є Методики формування спроможних територіальних громад, які враховують історичні, географічні, соціально-економічні та культурні особливості розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць [29]. Методика формування територіальної громади

дозволяє визначити потенційні адміністративні центри майбутніх громад та зони їх впливу. Ця методика була прийнята в рамках реалізації Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [30].

Однак слід наголосити на тому, що, насамперед, реформа націлена на формування спроможних громад, а не на їх укрупнення. Цей процес ґрунтується на створенні ресурсів через взаємодію місцевостей [31]. Тобто, при формуванні території потрібно дотримуватися принципу повсюдності і забезпечити її нерозривність. Окрім того, території повинні бути розташовані в межах однієї області та, якщо можливо, в межах одного району. При формуванні спроможних територіальних громад важливим завданням є визначення їх адміністративних центрів. Відстань від центру ОТГ до населених пунктів громади не повинно перевищувати 20 км, а в окремих випадках – 25 км. А також центр об'єднаної громади повинен мати найбільш розвинуту інфраструктуру, належне кадрове та фінансове забезпечення для того, щоб забезпечити ефективну адміністративну роботу.

Застосування базового набору інструментів для підтримки економічного розвитку громад у світовій практиці дозволяє використовувати можливості, що надає децентралізація, на практиці. Таким чином, були визначені наступні інструменти, що сприяють розвитку ОТГ:

1. Співпраця з приватним бізнесом дозволяє об'єднаним територіальним громадам знизити фінансове навантаження на місцевий бюджет, оптимізувати витрати і знизити вартість надання послуг, покращити їх якість за рахунок введення конкурентних засад та зменшити кількість бюрократичних структур.

2. Саморегулювання ставки місцевого податку та зборів. Законодавство України передбачає можливість громади встановлювати величину певних місцевих податків та зборів на власний розсуд.

3. Договір оренди власності громади. Підприємства малого та дрібного бізнесу, а також фізичні особи-підприємці мають право

користуватися можливостями оренди приміщень, які належать громадам і часто залишаються невикористаними.

4. Моніторинг та аудит енергетичних витрат. Такі дії мають за мету скоротити витрати на заходи, які спрямовані на енергозбереження та збільшити енергоефективність, що призведе до ефективного використання зекономлених коштів для підвищення якості життя мешканців громади та її розвитку.

5. Створення та розвиток ринку праці в громаді. Створення додаткових місць для працевлаштування мешканців громади є вагомим внеском у розвиток як соціального, так і людського капіталу територіальної громади. Причому в контексті підвищення ефективності ринку праці, потрібні як зміни в освітній структурі людського капіталу, так і вдосконалення інституційних механізмів працевлаштування. Для більшої частини територіальних громад виникає потреба в спеціалістах з технічною освітою та кваліфікацією. Проте громади досить часто не мають коштів для того, щоб організувати належне навчання і саме тому громада повинна розвивати партнерські відносини з місцевим або регіональним бізнесом, зовнішніми інвесторами, науковими установами, які визначають перспективні потреби ринку праці. Такі дії дозволять мінімізувати відтоку «мізків» до інших регіонів за рахунок конкурентних пропозицій робочих місць в громаді.

6. Створення інститутів розвитку. Погано розвинений процес самоорганізації соціального капіталу та нестабільність неформальних інститутів у громадах призвела до низької ефективності правозастосування на центральному та локальному рівнях, що потребує, у свою чергу, творення спеціалізованих інститутів розвитку на місцевому та регіональному рівнях. Серед переваг створення таких інститутів можна назвати – наявність прозорих правил їх діяльності, які гарантують точку концентрації інтересів основних груп громади та сприяють колективним діям на регіональному рівні. Крім того, це також може посприяти включенню до стратегій стабільних економічних суб'єктів з інших регіонів та країн.

7. Створення фінансових та муніципальних фондів для окремих проектів. Для того щоб уникнути обмежень, передбачених чинним законодавством України, доцільно буде розглянути можливість формування цільових фондів, включаючи створення спеціальних благодійних громадських організацій. За допомогою цих організацій відкриється можливість впровадження у життя важливих проектів, які будуть стосуватися соціальної сфери, що у свою чергу дозволить зменшити видатки бюджету територіальної громади для направлення ресурсів на цілі розвитку.

8. Правова та інформаційна підтримка. Такий вид підтримки є обмеженим, оскільки потреба в ній виникає лише у членів громади і регулюється ресурсними можливостями, компетенцією місцевого самоврядування. Найпоширенішими є:

- Вихід на нові ринки збуту для продукції місцевого підприємництва.
- Можливість підприємцями отримати юридичну, інформаційну та інші види послуг.
- Організація процесу обміну досвідом, щодо ефективної діяльності громади з громадами інших регіонів.
- Організація різних видів тренінгів, навчань для представників бізнесу та працівників органів місцевого самоврядування.
- Впровадження сучасних цифрових технологій для успішного ведення бізнесу.
- Упровадження правової підтримки підприємствам перед контролюючими та органами контролю у відстоюванні прав перед ними.
- Надання інформації щодо можливостей інвестування в громаді, підтримки інвесторів та допомога у створенні інвестиційних пропозицій [32, с. 49-53].

Тому з урахуванням загальноприйнятої системи інструментів для розвитку територіальних громад є перелік основних складових процесу

формування організаційно-економічного механізму розвитку громади (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Елементи формування організаційно-економічного механізму розвитку МТГ

Серед цих інструментів можна виділити наступні: організаційні, адміністративно-правові, законодавчі, економічні та організаційно-економічні інструменти. Їх використання забезпечує формування організаційно-економічного механізму, який дозволяє ефективно управляти територією.

Висновок до розділу 1

Поняття «механізм» – це складна організована система, і головним є те, що воно нерозривно пов'язано з певним процесом, який дозволяє йому виконувати свої функції. Розбіжності під час тлумачення терміну "механізм" можна пояснити тим, що в технічних науках використовується ресурсний підхід, а в економічних – системний або процесний. В економічному обігу поняття "механізм" широко поширено, тому що воно дозволяє описати взаємодію між виробничим та соціальним процесами. А також в економічному

обігу широко використовується поняття «організаційно-економічний механізм».

Розробці організаційно-економічного механізму управління приділено багато уваги зі сторони вчених. Велика кількість наукових праць присвячена поняттю «організаційно-економічний механізм», однак, в усіх роботах не вистачає комплексного підходу до визначення цього поняття. Таким чином, у теорії та практиці економічної науки поняття організаційно-економічного механізму управління є досить загальним. В цілому, організаційно-економічний механізм можна трактувати як, сукупність управлінських дій, що спрямовані на забезпечення взаємодії між складовими системи для забезпечення виконання їх економічних інтересів, враховуючи особливості зовнішніх та внутрішніх умов.

Організаційно-економічний механізм управління успішно використовуються у процесі децентралізації. Організаційно-економічні складові формування та функціонування територіальних громад відповідають сучасним тенденціям розвитку механізмів місцевого управління та державної економіки. Успішна реформа децентралізації здатна створити передумови для встановлення демократичної системи в Україні. Тому обов'язковою умовою є вивчення досвіду різних країн, що дасть чітке розуміння, які інструменти організаційно-економічного механізму необхідні для того, щоб децентралізація сприяла позитивному розвитку всієї економіки країни. Організаційно-економічне забезпечення децентралізації містить у собі нормативно-правовий, організаційний та економічний інструментарій, який допомагає підвищувати конкурентоспроможність та ефективність розвитку місцевості. За умови успішного процесу децентралізації відбудеться покращення ефективності та швидкості роботи державного сектору, а ось якщо процес – невдалий, то це може негативно вплинути на продуктивність державної служби та призвести до загрози політичній та економічній стабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОСТЯНТИНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Загальна характеристика Костянтинівської міської територіальної громади

Центром міської громади з однойменною назвою є Костянтинівка, місто, що славиться своєю скляною, хімічною та металургійною промисловістю. Місто засноване на початку 1870-х років і розташоване на півночі Донецької області на березі річки Кривий Торець, яка поділяє його на правобережну та лівобережну частини.

12.06.2020 року Кабінетом Міністрів України було затверджено розпорядження №710-р, згідно якому були визначені адміністративні центри та затверджені території територіальних громад Донецької області.

Згідно цього документу була сформована Костянтинівська міська територіальна громада (далі – Костянтинівська громада) на базі населених пунктів Костянтинівського району.

Костянтинівська міська рада Краматорського району Донецької області виступає органом місцевого самоврядування та захищає права та інтереси Костянтинівської територіальної громади.

Міська рада представлена 26 депутатами та міською головою. Перші вибори міської ради та міського голови Костянтинівської міської громади відбулися 25 жовтня 2020 року [33]. Новообрана Костянтинівська міська рада отримала повноваження на територіях приєднаних сільських населених пунктів з 7 грудня 2020 року, а також було зібрано перше засідання Костянтинівської міської ради і було обрано секретаря, визначено перелік повноважень депутатів міської ради та міського голови.

Основу персоналу міської ради становлять висококваліфіковані працівники, а також молоді амбітні робітники, які мають інноваційні погляди

на вирішення багатьох проблем у цій галузі. Структура Управління має лінійно-функціональну структуру. Очолює керівництво начальник управління, начальник відділу, які є заслуженими робітниками. В їх розпорядженні керівництво Костянтинівською міською радою. В склад основних функціональних обов'язків входять:

- 1) організація робіт й взаємодія виробничих структур управління;
- 2) забезпечення виконання перспективних і поточних планів;
- 3) забезпечення прибутковості роботи управління згідно розробленим їм програмам розвитку;
- 5) забезпечення виконання трудового законодавства, норм та правил по умовам праці й охороні праці працівників.

Організаційну структуру Костянтинівської ради зображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура Костянтинівської міської ради [34]

Міське фінансове управління Костянтинівської міської ради	19
1	2
Начальник управління	1
Заступник начальника управління	1
Бюджетний відділ	
Начальник бюджетного відділу	1
Головний спеціаліст	4
Відділ планування доходів та фінансування комунальної власності	
Начальник відділу	1
Головний спеціаліст	3
Сектор контролю та фінансово-економічної роботи	
Завідувач сектору	1
Головний спеціаліст	1
Інспектор	1
Відділ обліку та звітності	
Начальник відділу, головний бухгалтер	1
Головний спеціаліст	2
Водій	1
Прибиральник службових приміщень	1
Управління освіти Костянтинівської міської ради	12
Начальник управління	1
Заступник начальника	2

Закінчення табл. 2.1

1	2
Головний спеціаліст	3
Секретар	1
Спеціаліст 1 категорії	3
Водій	2
Управління культури, молоді та спорту Костянтинівської міської ради	10
Начальник управління	1
сектор спорту	
Завідувач сектору	1
Головний спеціаліст	2
сектор сім'ї та молоді	
Завідувач сектору	1
Головний спеціаліст	2
сектор культури, туризму та релігії	
Завідувач сектору	1
Головний спеціаліст	2
Управління соц. захисту населення Костянтинівської міської ради	101
Апарат управління	6

До складу громади увійшли місто Костянтинівка – центр громади, 18 сіл Костянтинівського району: Віролюбівка, Диліївка, Іванопілля, , Клинове, Майське, Маркове, Миколаївка, Неліпівка, Новомаркове, Олександро-Шультине, Іжевка, Біла Гора, Подільське, Попасне, Предтечине, Ступочки, Федорівка, Білокузьминівка та 5 селищ: Безім'яне, Червоне, Молочарка, Новодмитрівка, Стінки.

У Костянтинівській міській громаді утворено 7 старостинських округів, що були створені 24 грудня 2020 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Старостинські округи Костянтинівської МТГ [35]

Старостинський округ	Населені пункти	Староста	Адреса
1	2	3	
Білокузьминівський	Білокузьминівка	Загурська І. В.	с. Білокузьминівка, вул. Шкільна, 8
Віролюбівський	Віролюбівка, Безім'яне, Попасне, Клинове	Колеснік В.В	с. Віролюбівка, вул. Шкільна, 34

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4
Івано-Пільський	Івано-Пілля, Олександро-Шульгине, Неліпівка, Диліївка, Біла Гора	Лукичова Л.В.	с. Івано-Пілля, вул. Садова, 35б
Марківський	Маркове, Майське, Новомаркове, Федорівка	Бударева С.М.	с. Маркове, вул. Молодогвардійців, 30
Миколаївський	Миколаївка, Подільське	Кіценко С.В.	с. Миколаївка, вул. Чкалова, 31
Новодмитрівський	Новодмитрівка, Іжевка, Молочарка, Стінки, Червоне	Яковлев М.Д.	с. Новодмитрівка, вул. Соняшна, 13/2
Предтечинський	Предтечине, Ступочки	Удовенко Л.В.	с. Предтечине, вул. Мінська, 1

Костянтинівська МТГ увійшла до складу Краматорського району одразу після того, як завершився адміністративно-територіальний поділ Донецької області. Розташування Костянтинівської міської територіальної громади в районі адміністративного центру - м. Краматорськ є позитивним фактором, тому що завдяки цьому забезпечується більш висока ділова та соціальна активність всього регіону. Костянтинівська МТГ межує з Дружківською, Іллінівською та Краматорською територіальними громадами, і зв'язана з ними шосейними дорогами, а з Дружківською та Краматорською громадами – залізницею.

Площа Костянтинівської громади – 473,4 кв. км., з них міста Костянтинівки складає 66,0 кв. км. Приєднання сільських рад до Костянтинівської ради призвело розширення площі територіальної громади та суттєвих змін призначення земель – 78,1% складають землі сільськогосподарського призначення; 4,1% – забудови житлового та громадського призначення; 5,7% – лісгосподарські та землі водного призначення. Костянтинівська міська громада посідає четверте місце по розмірам (8,9% від інших громад району) та чисельністю жителів (14,1%) Донецької області.

На початок 2021 року в Костянтинівській громаді загальна чисельність населення складає 73 814 осіб (з них чоловіків – 44,2%, жінок – 55,8%).

Населення розподілене нерівномірно – більша частина проживає у місті Костянтинівка (93,2%), решта частина населення проживає на території старостинських округів. Діаграма (рис. 2.1) демонструє, вплив міста Костянтинівка на загальну чисельність мешканців громади, тому що кількість жителів, зареєстрованих в старостинських округах, зазвичай не перевищує 3%.

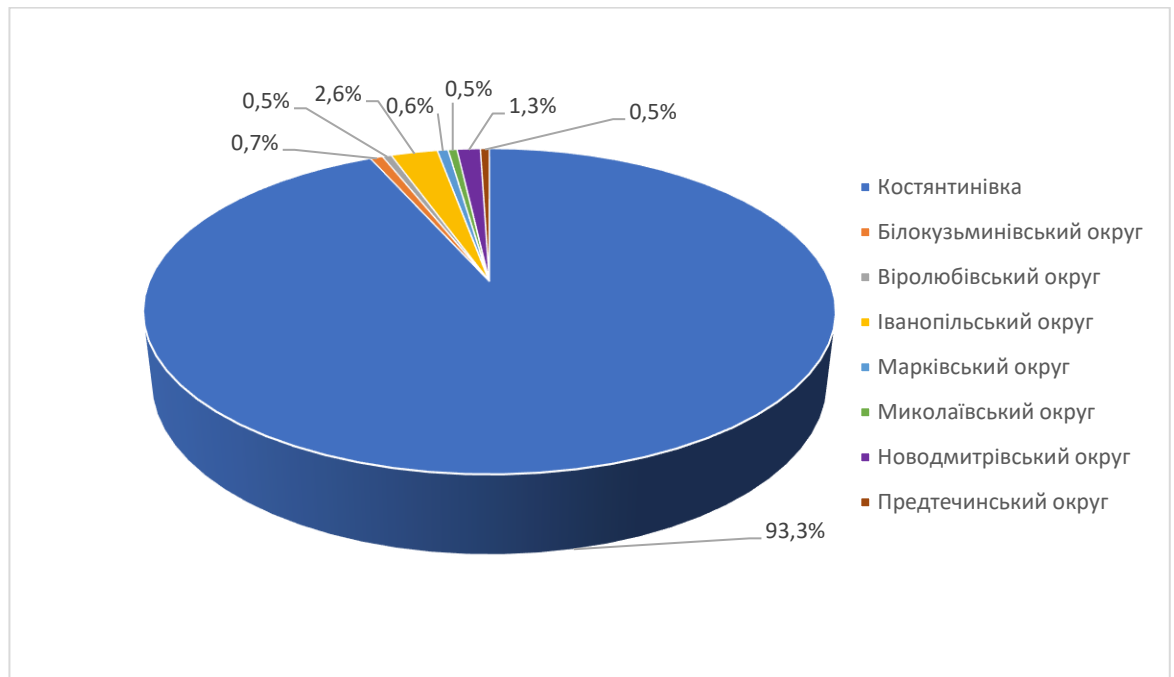


Рисунок 2.1 – Чисельність населення Костянтинівської МТГ на початок 2021 року, %

Населення Костянтинівської МТГ постійно скорочується. В порівнянні з 2016 роком втрати населення становлять 5,8%. Якщо порівняти з Донецькою областю, то відповідний показник становить 3,4%, а в Україні - 2,7% (рис. 2.2). Скорочення населення можна пояснити тим, що Костянтинівська громада знаходиться близько до лінії розмежування та воєнних дій. А також, негативна демографічна динаміка в місті спричинена відтоком працездатного населення, яке втратило роботу та не знайшло себе у підприємництві через, що вимушені були покинути місто у пошуках роботи. Ці процеси призводять до механічного скорочення населення та зниження природного приросту, особливо тенденція еміграції поширена серед молоді.

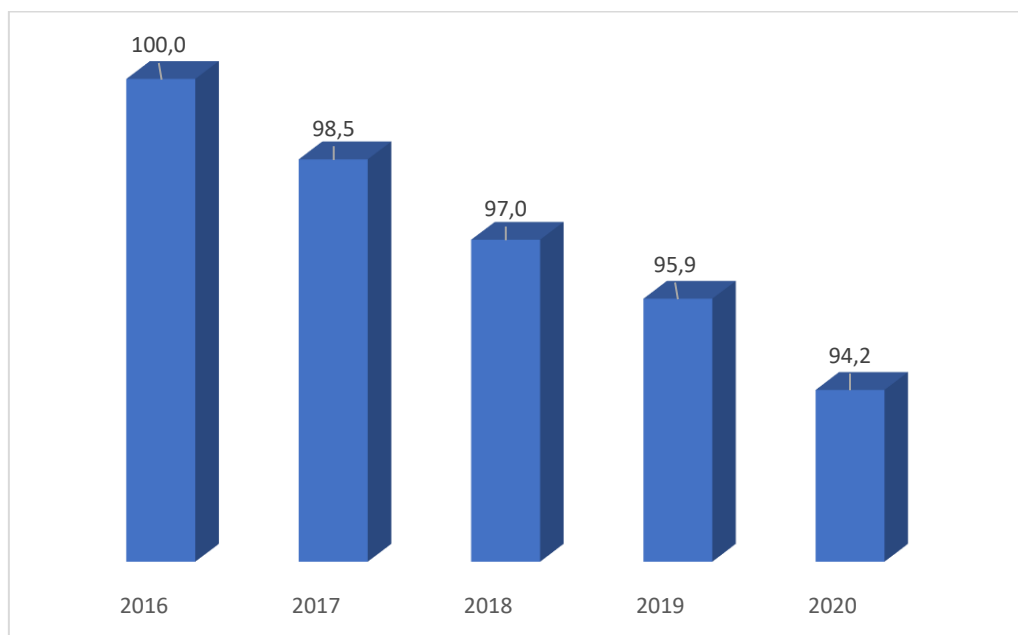


Рисунок 2.2 – Зміна чисельності населення Костянтинівської МТГ у період 2016-2020 рр.

Костянтинівка є важливим транспортним вузлом завдяки наявності вантажно-пасажирської залізничної станції Костянтинівка Регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця», яка сполучена з лінією Слов'янськ-Фенольна і складається з трьох платформ. Станція обслуговує приміські та пасажирські поїзди. Залізниця сполучає місто Костянтинівка з наступними обласними центрами України: Краматорськ, Полтава, Одеса, Харків, Дніпро, Львів, Івано-Франківськ та столиця України – Київ.

Найбільшими роботодавцями в Костянтинівській громаді є промислові підприємства, вони забезпечують роботою більшість місцевого населення, включаючи жителів сусідніх сіл. Промислові підприємства зображують фінансовий, науковий та економічний потенціал громади по 6 видам діяльності (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Основні види діяльності промислових підприємств
Костянтинівської громади, %

Ключовою галуззю економіки сільських рад Костянтинівської МТГ є сільське господарство, яке впливає на соціально-економічний розвиток сільського населення та якість життя.

У складі Костянтинівської міської територіальної громади функціонує 25 суб'єктів господарювання, які займаються сільськогосподарською діяльністю на території старостинських округів, з них 10 – сільгосппідприємств та 15 – фермерських господарств. Загалом вони володіють 17,2 тис. га ріллі й основна їхня діяльність – вирощування технічних та зернових культур, тваринництво, вирощування грибів.

Важливу роль відіграє мале та середнє підприємництво, яке робить значний вклад у підвищення рівня життя та зайнятості місцевих мешканців. Спираючись на дані Головного управління ДПС у Донецькій області на початок 2021 року у регіоні діяло 2806 малих і середніх підприємств (рис. 2.4).

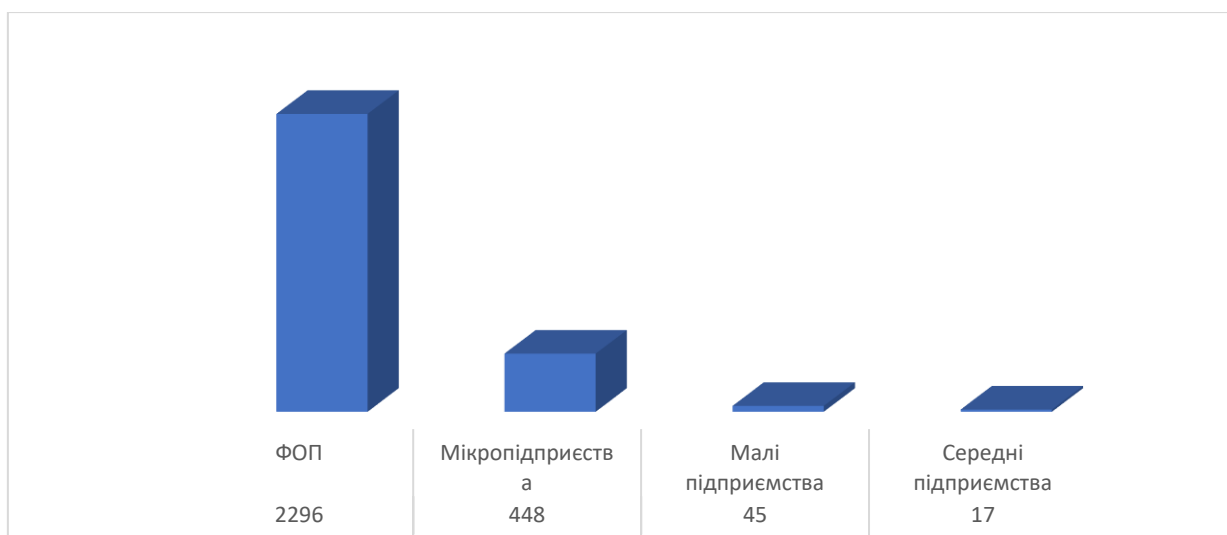


Рисунок 2.4 – Суб'єкти малого та середнього підприємництва, од.

Сфера невиробничого сектору залишається лідером у структурі малих підприємств, зокрема, тих, що мають швидкий оборот коштів (рис. 2.5).

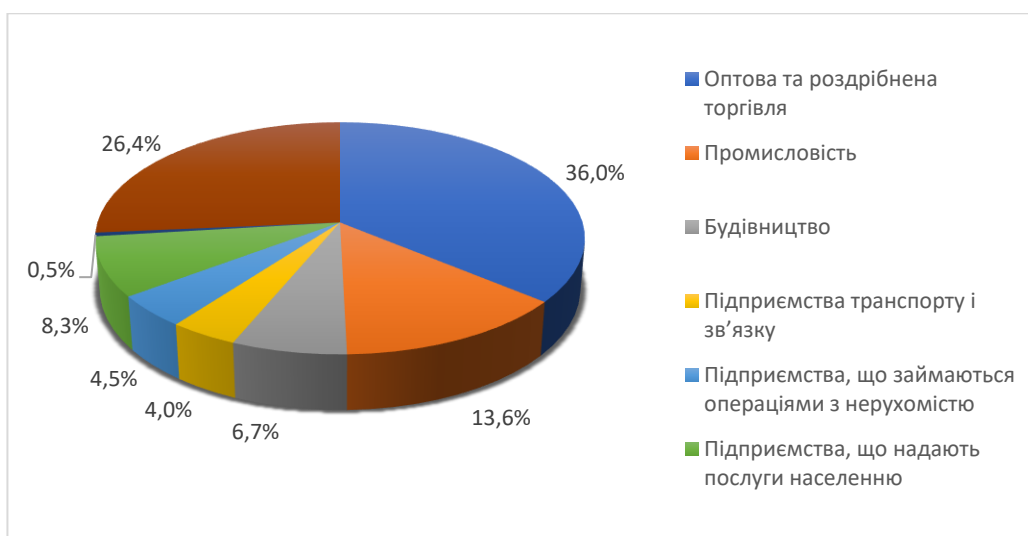


Рисунок 2.5 – Відсоткове відношення малих підприємств за видами економічної діяльності

У 2021 році в період червень-липень було проведено соціологічне опитування (анкетування населення). Дане дослідження, в якому прийняли участь більше 2000 осіб, допомогло з'ясувати що громада:

- має великий потенціал завдяки вигідному географічному положенню, розвиненій соціальній інфраструктурі, наявності вільних земельних ділянок, плідних ґрунтів та інших інвестиційних можливостей;
- багата на людський капітал, місцева влада бажає реформувати громаду, робота у команді та ефективне управління кадрами, висококваліфіковані спеціалісти;
- займається координацією зусиль з розв’язання проблем, обирає перспективні програми, що покращать якість життя і послуг у громаді, базуючись на чіткому стратегічному плануванні її розвитку;
- займається розвитком конкурентоспроможної та інвестиційно-привабливої економіки, а також розвитком аграрного виробництва;
- позиціонує себе як туристично-привабливий край;
- зосереджена на підвищенні рівня активності громадян.

2.2 Аналіз економічного і соціального розвитку Костянтинівської міської територіальної громади

До того як була створена Костянтинівська міська територіальна громада, кожна рада (міська, сільська, рада селища) мала власний окремий бюджет. Загальний фонд селищних та сільських бюджетів складається з доходів, передбачених в статті 69 Бюджетного Кодексу України, а саме:

- податок на прибуток, що сплачують підприємства та фінансові установи, які належать комунальній власності;
- рентна плата, яка стягується за користування надрами, щоб видобувати місцеві корисні копалини;
- рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів;
- оподаткування майна, яке охоплює нерухоме майно, яку не є земельною ділянкою, а також оплату за користування землею та податок на транспорт;

- єдиний податок;
- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- збір за туристичну діяльність;
- штрафи, що стягують за порушення адміністративних норм і які повинні бути оплачені місцевим органам виконавчої влади та виконавчим органам місцевих рад;
- орендна плата за користування майновим комплексом та іншим майном, яке належить комунальній власності, від замовника, яким є селищні та сільські ради;
- надходження коштів за надання адміністративних послуг;
- митні збори, які зараховуються до бюджету місцевого самоврядування за місцем вчинення дій та видачі документів;
- податок на акцизи, що сплачують суб'єкти господарювання роздрібної торгівлі за продаж підакцизних товарів, а також адміністративні збори та платежі, і дохід від некомерційної господарської діяльності [36].

Якщо розглядати Костянтинівську територіальну громаду, то вагомих змін в бюджеті доходної частини не було. Слід зауважити, що більша частина роботодавців розміщена саме на території Костянтинівки, тому приєднання сіл та селищ до міста не призвело до значного підвищення статей таких, як ПДФО, акциз, податок на майно та інші. Доходи до бюджету громади зображено на рис. 2.6.

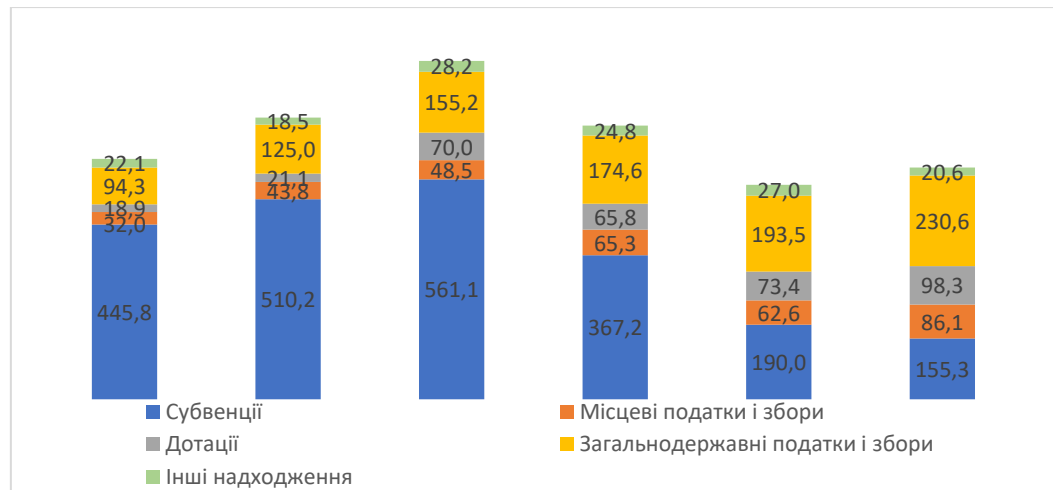


Рисунок 2.6 – Доходи бюджету Костянтинівської МТГ, млн. грн.

Діаграма (рис. 2.7) показує, що наслідком утворення громади є ріст видатків на освіту, але в структурі видатків переважають витрати, що йдуть на оплату праці робітників, які працюють в сфері освіти. В Костянтинівській громаді діє 17 закладів загальної середньої освіти і 26 закладів – дошкільної. Також важливим питанням, яке потребує вирішення є наповнення бюджету сфери розвитку. На сьогоднішній день обсяг бюджету недостатній, щоб вирішувати нагальні проблеми, які виникають перед громадою, а тому варто розглянути додаткові джерела залучення коштів.

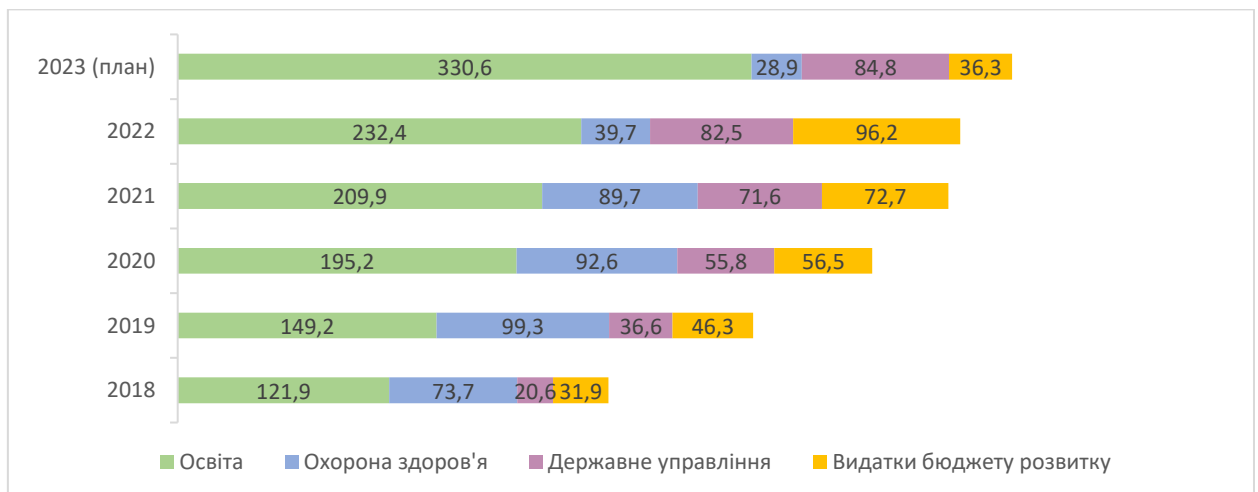


Рисунок 2.7 – Видатки бюджету Костянтинівської МТГ, млн. грн.

Слід зауважити, що оскільки Костянтинівська громада є міською громадою, то перед нею відкриті такі можливості, як отримання емісії цінних

паперів або кредитів, а не лише джерела у вигляді грантів. Однак, кожний крок потрібно ретельно прорахувати та займатися адмініструванням. Саме тому, доцільним рішенням буде – створення окремого інноваційного та інвестиційного відділу в апараті громади, який буде відповідати лише за залучення фінансування ззовні (кредити, гранти) та адміністрування отриманих коштів.

Розвиток малого та середнього бізнесу відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності регіону, відновленні стійкого економічного зростання та створенні сприятливих умов для підприємницької діяльності, залученні інвестицій в економіку регіону та країни в цілому. Малий та середній бізнес грають ключову роль, так як підвищує рівень зайнятості населення та їхній рівень життя. У таблиці 2.3 зображено питому вагу підприємств та відсоток зайнятого населення.

Таблиця 2.3 – Питома вага основних показників діяльності підприємств [37]

Підприємства	Питома вага, %	
	Загальна кількість підприємств	Зайняте населення
ФОП	82,1	25,3
Середні підприємства	0,5	48,6
Малі підприємства	17,4	8,1
з них мікропідприємства	15,8	22,9

Промислові підприємства є основою економіки Костянтинівської громади, їх налічується у місті 12 підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Обсяг реалізованої продукції промисловими підприємствами Костянтинівської МТГ [37]

Назва підприємства	Вид діяльності	Реалізовано продукції, млн. грн.	
		2022	2023 (прогноз)
	Металургійне виробництво	1028,1	1358,5

ТОВ «Мегатекс»			
ТОВ «СП «Свинець»			
ПрАТ «Цинк»			
ТОВ «Костянтинівський завод металургійного обладнання»	Машинобудування	2996,8	3586,1
«Кварсит»			
ТОВ «Гласкомерц»	Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	383,3	464,0
ТОВ «Спецтехскло А»			
ПрАТ «Завод обважнювачів»			
ТОВ «Вест-шкіра»	Легка промисловість	22,5	27,0
ТОВ «НАК»	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	979,8	981,4
ТОВ «Еталон-Плюс»			
АТ ВО «КОНТІ»			

Графічно обсяг реалізованої продукції промисловими підприємствами зображено на рисунку 2.8.

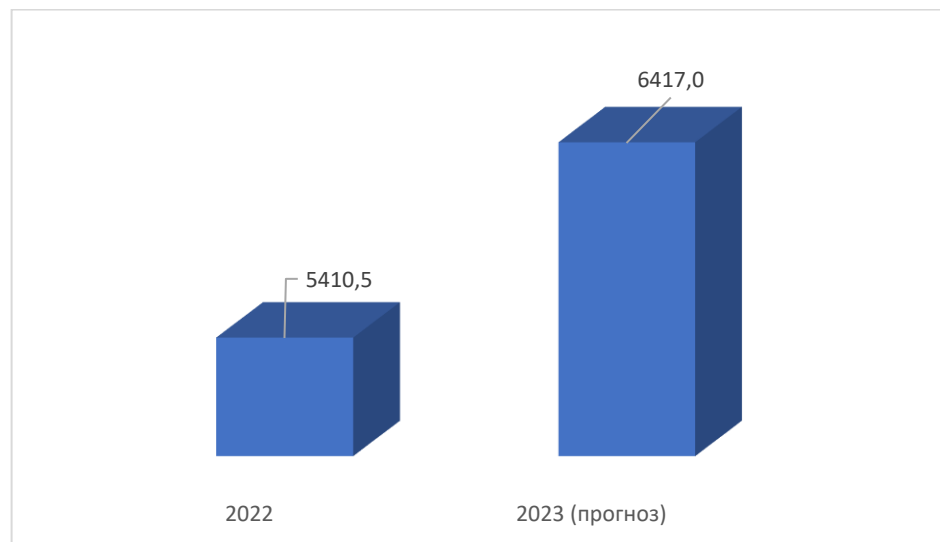


Рисунок 2.8 – Обсяг реалізованої продукції на промислових підприємствах у 2022-2023 рр., млн. грн

У 2022 році підприємства реалізували промислову продукцію на 5410,5 млн. грн. за відпускними цінами, що на 1,1% перевищує показник попереднього року та становить 2,4% від загального обсягу виробництва промислової сфери Донецької області.

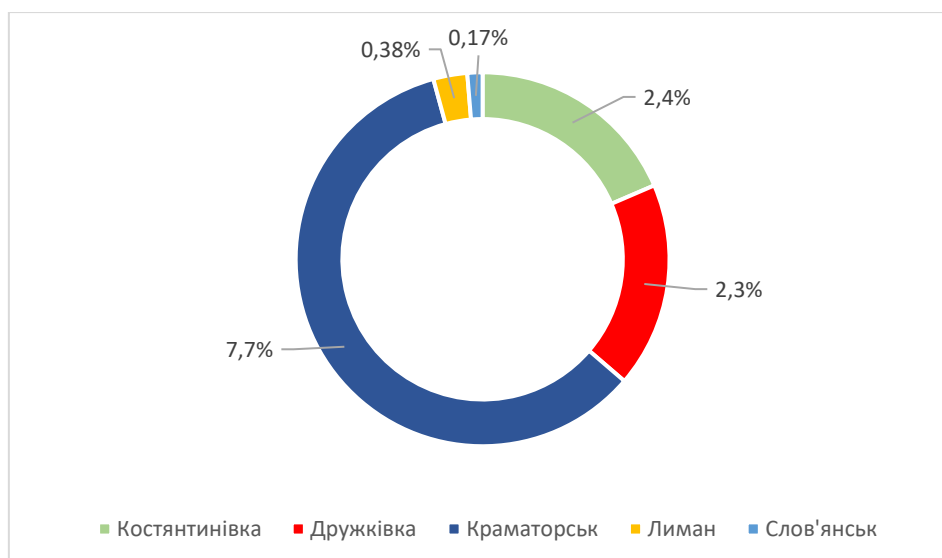


Рисунок 2.9 – Обсяг виробленої продукції промислового виробництва

Обсяг продукції, що буде реалізована підприємствами, які задіяні в металургії прогнозується на 2023 рік у розмірі 1358,5 млн. грн., що буде складати 21,0% від всього об'єму випущеної продукції підприємствами промислової сфери.

Питома вага випущеної продукції підприємствами, які задіяні в машинобудуванні складає більше 43,0% від загального об'єму реалізації продукції міста.

Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції – дану галузь представляє 3 підприємства, прогнозований обсяг випущеної продукції складає 464,0 млн. грн., що на 17,3% перевищує обсяги попереднього року.

Легка промислові представлена підприємством ТОВ «Вест-шкіра» - діяльність базується на виготовленні продукції зі шкіри, в тому числі взуття. У 2023 році план випуску 900 пар взуття (при середній ціні 3000 грн), що на 150 пар взуття більше, ніж у 2022 році.

У Костянтинівській громаді діють 3 харчопереробних підприємств. У 2023 році очікуваний об'єм реалізації продукції на 981,4 млн. грн, що на 17,3% вище за 2022 рік.

Для можливості й подальшого розвитку промисловості ключову роль грає стабільність фінансової та політичної ситуації в Україні, а також

забезпечити стабільність постачання газу та переорієнтувати ринки збуту на європейські ринки.

Наповнення бюджету, а саме його дохідної частини є головним завданням та пріоритетним напрямом при виконанні бюджету Костянтинівської громади (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Виконання бюджету Костянтинівської міської територіальної громади за 2021-2022 рр. [38]

Доходи	Затверджено розписом на звітний рік з урахуванням внесених змін, тис. грн		Абсолютне відхилення, тис. грн	Виконано за звітний період (рік), тис. грн	Відсоток виконання, %
	2021	2022		2022 рік	2022 рік
Власні доходи	317926,4	356449,2	+38522,8	36428,4	102,2
Загальний фонд	295902,2	342004,5	+46102,3	342346,5	100,1
Спеціальний фонд	22024,3	14444,8	-7579,5	29178,5	202,0
Офіційні трансферти	215346,1	246867,4	+31521,3	242176,9	98,1
Податок та збір на доходи фізичних осіб	183293,5	211280,5	+27987	213393,3	101,0
Плата за землю	43551,9	47207,3	+3655,4	45696,7	96,8
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	2006,5	2792,1	+785,6	2289,5	82,0
Транспортний податок	196,8	145,9	-50,9	161,1	110,4
Податок на прибуток підприємств комунальної власності	677,7	315,4	-362,3	315,4	100,0
Акцизний податок	28571,3	24356,6	-4214,7	28542,7	99,9
Адміністративні збори	2792,9	3267,6	+474,7	3333,0	102,0

Надходження від орендної плати	963,8	855,8	-108	855,8	100,0
Державне мито	96,6	124,2	+27,6	126,3	101,7
Частини чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань	185,9	186,1	+0,2	186,1	100,0
Інші надходження по коду 24060300	401,4	3656,2	+3254,8	3765,9	103,0

При аналізі звіту про виконання бюджету Костянтинівської МТГ за 2021-2022 рр. було визначено, що:

- власні доходи громади до бюджету збільшилися на 112,1% (38522,8 тис. грн.), що відбулося завдяки підвищенню фонду оплати праці штатних працівників, збільшенню середньомісячної заробітної плати, прожиткового мінімуму для працездатних осіб, проведенню заходів з ліквідації заборгованості із заробітної плати, її легалізації, погашенню податкового боргу до бюджету громади, інвентаризації земель, оформленню правовстановлюючих документів землекористувачами та іншим заходам;
- надходження до спеціального фонду скоротилися на 34,4% (7579,5 тис. грн) через зниження рівня надходжень ресурсів від відчуження майна, яке знаходиться в комунальній власності, коштів від продажу землі, власних надходжень бюджетних установ;
- за обсягом податок та збір на доходи фізичних осіб є найбільш значущим джерелом наповнення дохідної частини бюджету громади, з питомою вагою в 61,8% від загальної суми власних доходів загального фонду бюджету МТГ. Основними платниками податку виступають:
 1. МіськУО – 10,5% у загальному обсязі надходжень податку;
 2. АТ ВО «Конті» – 6,1%
 3. ПАТ «Донецька залізниця» – 5,2%
 4. БЛПЛ КМР – 4,9%
 5. ТОВ «Мегатекс» – 4,0%;

– плата за землю надійшла у сумі 47207,3 тис. грн., ступінь виконання до планових призначень складає 96,8%. Невиконання планових показників пов'язано зі зростанням податкового боргу порівняно з початком року по земельному податку на 1139,8 тис. грн., по орендній платі на 75,4 тис. грн. та припинення трьох договорів оренди землі з ТОВ «Іс-груп» на суму 348,8 тис. грн.;

– податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки складав у розмірі 2792,1 тис. грн., виконано на 82%. Невиконання планових показників пов'язано з наявністю податкового боргу фізичних суб'єктів на суму 711,0 тис. грн. За рахунок збільшення розміру мінімальної заробітної плати на 27%, внесення змін до Податкового кодексу України [24], відповідно до Закону України від 30.03.2020 року № 540-IX та залучення до оподаткування нових платників податку, надходження податку та збору на доходи фізичних осіб до бюджету громади зросли на 39,2%, або на 785,6 тис. грн., порівняно з минулим роком;

– транспортний податок склав 145,9 тис. грн., виконано на 110,4%. У 2022 році порівняно з 2021 роком надходження податку скоротилися на 50,9 тис. грн. (25,9%), через зниження кількості об'єктів оподаткування податком на 2 од. за рахунок збільшення розміру мінімальної заробітної плати;

– податок на прибуток підприємств комунальної власності за звітний період склав 315,4 тис. грн. Податок у звітному році зменшився на 362,3 тис. грн. відносно минулого року;

– акцизний податок надійшов у розмірі 24356,6 тис. грн. У порівнянні з 2021 роком надходження податку зменшилися на 4214,7 тис. грн.;

– адміністративні збори надійшли до бюджету у розмірі 3267,6 тис. грн., виконано на 102%. У порівнянні з 2021 роком надходження зборів збільшилося на 474,7 тис. грн., що пов'язано зі зниженням кількості звернень та збільшення розміру адміністративного збору;

- частини чистого прибутку комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань надійшло 186,1 тис. грн., що в порівнянні з 2021 роком більше на 0,2 тис. грн. за рахунок збільшення надходжень КП «Костянтинівське БТІ»;
- надходжень від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності надійшла в сумі 855,8 тис. грн., виконання 100%. У порівнянні з 2021 роком надходження зменшилися на 108,0 тис. грн. або на 11,2% у зв'язку з розірванням 23 договорів оренди;
- державного мита в бюджет громади за 2022 рік надійшло в сумі 124,2 тис. грн., річні планові призначення виконані на 101,7%. Надходження держмита в порівнянні з минулим роком збільшилися на 27,6 тис. грн. або на 28,6% за рахунок збільшення надходжень державного мита, пов'язаного з видачею та оформленням закордонних паспортів та паспортів громадян України.

2.3 Аналіз організаційного процесу стратегії розвитку Костянтинівської міської територіальної громади

Організація розвитку Костянтинівської МТГ (далі – Стратегія) є найголовнішим документом планування з розвитку громади, який ставить конкретні цілі, завдання, пріоритети, шляхи розвитку економіки та соціальної сфери, критерії ухвалення рішень міської влади на середньо- та довгострокові періоди, враховуючи як обласні, так і загальнодержавні пріоритети, а також надає оцінку можливих загроз або обмежень розвитку громади, та оцінює конкурентні переваги.

Мета Стратегії полягає в забезпеченні високого рівня життя громадян в безпечній громаді з розвинутою промисловістю та сільським господарством й послугами на гідному рівні в таких сферах як: соціальній, адміністративній, комунальній, освітній, культурній та медичній.

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» встановлює правила та вимоги щодо розвитку територій та забудови [39]. Даний закон містить у собі детальні норми та правила, які регулюють планування територій на різних рівнях (поселення, район, область). На даний момент для об'єднаних територіальних громад необхідним є правове регулювання вимог щодо генерального плану, межування території та точних планів забудови. Однак на сьогоднішній день не існує містобудівної документації, через що виникають деякі труднощі при плануванні усієї території МТГ. У той самий час Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [39] включає підготовку документів, щодо планування території регіону.

Стратегія виступає фундаментом для організації:

- річних програм соціально-економічного розвитку громади, які містять перелік основних заходів, що є пріоритетними при досягненні стратегічних цілей, та оцінку витрат, що будуть закладені в бюджет громади на наступний рік;
- цільових та міських комплексних програм – розроблені плани, які включають у себе набір завдань та заходів, спрямованих на вирішення найбільш актуальних проблем розвитку громади, та фінансуються за рахунок коштів міського бюджету та інших джерел і є частиною щорічної програми, яка включає економічний та соціальний розвиток МТГ на відповідний рік.

Стратегія розвитку Костянтинівської МТГ включає цілі та завдання, що постають перед міською владою та входять в її компетенцію і можуть бути досягненні за допомогою ресурсних механізмів. Стратегічні цілі передбачають підвищення економічного зростання, а стратегія містить механізми та інструменти для досягнення цих цілей.

Стратегія розвитку Костянтинівської МТГ розроблена згідно державним правовим та нормативним документам, у тому числі, Державній стратегії розвитку регіонів України та Стратегії розвитку Донецької області.

Основна мета стратегії лежить в зміні підходів до сталого розвитку, який розглядається як процес стратегічного партнерства між владою, громадою та

бізнесом. Головним завданням є задоволення потреб конкретного мешканця та стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства для збільшення продуктивності місцевої економіки та створення робочих місць відповідно до власної конкурентоспроможності на різних рівнях ринку.

Процес розроблення Стратегії розвитку МТГ включає процеси, що мають логічну послідовність (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Основні етапи процесу розробки Стратегії

У Костянтинівській МТГ на засідання місцевої влади були затверджені Місія, Бачення, стратегічні пріоритети розвитку громади. Були розглянуті усі проблеми, що постали в останні роки перед Україною і які безумовно впливають на розвиток Костянтинівської МТГ. Суть всіх цих проблем можна описати як – ефективне та економне використання енергоресурсів та сировини потребує стабільної роботи провідних промислових підприємств громади у поєднанні з вирішенням внутрішніх структурних проблем розвитку.

Стратегічна місія:

1. Згуртована громада, яка продовжує розвивати промислові традиції свого регіону та використовує новітні технології у виробництві (скляні вироби, акумулятори тощо), а також у сільському господарстві.

2. Громада є відкритою до співпраці з іншими громадами та регіонами та до ініціатив з боку підприємців.

3. Турботлива спільнота, яка високо цінує різноманітність та рівність усіх людей (різна етнічність, гендер, релігійність або людей з інвалідністю) і створює умови для розвитку талантів, здорового способу життя та безпечного проживання дітей та молоді в приватному та громадському середовищі, забезпечуючи підтримку вразливих груп населення.

4. Центр логістичної розв'язки, який має розвинену транспортну інфраструктуру, аграрний потенціал. Виступає розвинутим туристичним і рекреаційним краєм.

Стратегічне бачення Костянтинівської МТГ:

- громада, яка поважає і підтримує найкращі традиції "скляних майстрів", аграріїв та промисловців, та є берегинею цих важливих галузей та ремесел;

- громада з розвинутою соціальною, адміністративною, комунальною, медичною, освітньою та культурною інфраструктурою, де мешканці почуваються безпечно та затишно;

- розвиток партнерських відносин з інвесторами та створення прозорого середовища для бізнесу, де кожен процес є доступним та відкритим;

- територія активних, відповідальних та щасливих мешканців, що здатні змінити громаду на краще.

Стратегічні цілі будуть втілені у життя за допомогою системи операційних цілей (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Стратегічні цілі розвитку Костянтинівської МТГ

Реалізація запланованих завдань та проектів у багатьох сферах, включаючи житлово-комунальне господарство, транспортну інфраструктуру, екологію та енергетичну безпеку, освіту та охорону здоров'я, дозволить створити в Костянтинівській МТГ комфортну територію з високими соціальними стандартами.

Основною генеральною цільовою метою розвитку Костянтинівської територіальної громади є залучення місцевих жителів та підприємств усіх форм власності до спільної роботи для створення сприятливих умов для розвитку та вирішення соціально-економічних та екологічних проблем. Процес розробки Стратегії з розвитку громади повинен включати і відображати спільне бачення мешканців громади, саме тому перш ніж затвердити Стратегію, місцева влада ініціює організацію громадських слухань або інші варіанти громадського обговорення.

Громади мають право впливати на процес територіального планування відповідних територій, у тому числі:

- мати доступ до інформації, яка стосується планування території МТГ та бути проінформована щодо усіх можливих наслідків;
- вносити зауваження та пропозиції при розробці схеми планування території;
- територіальне планування може бути обговорене громадами, включаючи планування територій суміжних адміністративно-територіальних одиниць.

Плануючи розвиток території та її забудову в умовах укрупнення громади, повинні виконуватись такі фактори:

- під час розробки містобудівної документації та проектів конкретних об'єктів потрібно мати на увазі вихідні дані на проектування та дотримуватися державних стандартів, норм і правил
- об'єкти повинні бути розміщені та побудовані на тій території, де були затверджені відповідно до містобудівної документації та проекту даних об'єктів
- землі та території відведені під будівництво повинні використовуватись раціонально, підвищуючи доцільність забудови або використання земельних ділянок для інших цілей
- культурна спадщина повинна охоронятися, а також повинен бути збережений традиційний характер населених пунктів
- враховувати інтереси держави та мешканців громади під час розробки плану щодо забудови територій
- залучення засобів масової інформації, щоб інформувати мешканців про плани перспективного розвитку громади
- участь спільноти та об'єднань громади в питаннях містобудівної документації, проектів окремих об'єктів та їх пропозицій до органів держави та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій
- гарантія додержання законодавства з боку державних органів та органів місцевого самоврядування щодо захисту прав громадян та громадських організацій [40].

Висновок до 2 розділу

Аналіз організаційно-економічного механізму Костянтинівської територіальної ради показав, що Костянтинівська МТГ має великий потенціал для подальшого розвитку та приваблення інвесторів, за рахунок вигідному

географічному положенню, розвиненій соціальній інфраструктурі, наявності вільних земельних ділянок, плідних ґрунтів та інших інвестиційних можливостей.

Промислові підприємства є основою економіки Костянтинівської громади і аналіз їхньої діяльності показує, що показник у 2022 році виріс на 1,1% відносно минулого року, незважаючи на нестабільну ситуацію в країні в цілому. Також позитивну динаміку мають такі галузі як: металургія, машинобудування, легка промисловість.

Щодо наповнення бюджету громади, а саме його дохідної частини можна сказати, що більшість показників мають тенденцію до зросту і це вказує на те, що громада не припиняє свого розвитку і є дуже перспективною для приваблення на територію інвесторів та підприємців.

Аналіз організаційного процесу стратегії розвитку Костянтинівської міської територіальної громади показує, що стратегія розвитку Костянтинівської МТГ розроблена згідно державним правовим та нормативним документам, у тому числі, Державній стратегії розвитку регіонів України та Стратегії розвитку Донецької області. Та в основі стратегії лежить задоволення потреб конкретного мешканця та стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства для збільшення продуктивності місцевої економіки та створення робочих місць відповідно до власної конкурентоспроможності на різних рівнях ринку. Усі процеси розробки стратегії розвитку є послідовними і логічними, що в майбутньому відобразиться на успішності виконання цілей та завдань цієї стратегії. А також важливим фактом є те, що місцева влада приймає усі рішення не самостійно, а залучає місцевих жителів та підприємств усіх форм власності до спільної роботи для створення сприятливих умов для розвитку та вирішення соціально-економічних та екологічних проблем. Це говорить про панування демократії на території Костянтинівської громади – основна мета процесу децентралізації в Україні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МІСЬКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

3.1 Покращення організаційно-економічного механізму управління територіальною громадою

В умовах децентралізації формування конкурентоспроможних територіальних громад є необхідною частиною стратегії розвитку місцевого самоврядування.

Ефективна робота місцевих органів влади у сфері управління, організації, та розвитку економіки є ключовим фактором успішності та фінансової стабільності громади. Стабільне та ефективне функціонування територіальних громад залежить від реалізації заходів, які забезпечують їхню спроможність з урахуванням індивідуальних особливостей, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на їх життєздатність та визначення конкурентних переваг. Саме тому значну увагу слід зосереджувати на організаційно-економічній складовій розвитку територіальної громади, враховуючи наявність ефективного місцевого управління, фінансову та ресурсну складові, а також стимули та важелі для пошуку додаткових засобів та механізмів функціонування громади.

Для того, щоб удосконалити систему управління економічним розвитком на місцевому рівні потрібно створити організаційно-економічний механізм, який включає визначення стратегії громади, постановку завдань та підтримку конкурентних переваг території на різних етапах виконання цих завдань відповідно до визначених принципів, методів та інструментів управління, а також підвищення ефективності управлінських рішень місцевих органів влади щодо економічного розвитку.

Для того, щоб досягати поставлених цілей, які були визначені стратегією, потрібно оцінити ефективність територіального управління. Рівень ефективності територіального управління можна визначити наступними методами:

- Метод, що враховує витрати на управління та відсоток досягнення цілей та використовується для оцінки ефективності дій, прийнятих керівною організацією для досягнення загальних стратегічних цілей.

- Метод, що порівнює ефективність управління з витратами на управління та використовується при аналізі ступеня досягнення певних показників, які визначаються як цілі розвитку регіонального господарського комплексу.

Основний принцип ефективності управління полягає в тому, щоб досягти встановлених цілей шляхом виконання конкретних дій. Існує певний алгоритм продуктивності регіонального управління, який включає наступні кроки:

1. Визначення цілей економіко-соціального розвитку громади. Для досягнення цілей розвитку регіону необхідно розробити стратегію, яка містить шляхи підвищення ефективності, вирішення основних проблем економічного та соціального комплексу регіону.

2. Розробка стратегії для досягнення цілей. Кожна стратегічна ціль, яка повинна бути досягнута, потребує розробки заходів організаційного характеру:

- встановити якісні та кількісні показники для оцінки досягнення цілей;

- розробити та використовувати різноманітні інструменти, такі як податки, концесії, амортизація, кредит та інші;

- використання широкого спектру інструментів, таких як правові, адміністративні, економічні, інституційні та іміджеві механізми, для досягнення певної мети.

3. Усунення протиріч стратегічних цілей. Максимізація економічних результатів може протирічити досягненню інших цілей, таких як екологічна безпека, соціальний захист та інші соціальні показники. Щоб подолати суперечності необхідно чітко визначити пріоритет, часові рамки та порядок виконання для досягнення мети. Такі дії дозволять досягати усіх поставлених стратегічних цілей поступово за допомогою врегулювання та фінансування.

4. Визначити учасників, які відповідають за досягнення стратегічних цілей та тих, хто відповідає за контроль процесу. Здійснення заходів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей розвитку Міністерства та відповідних установ, а також програм регіонального розвитку сектору, покладається на національні, місцеві та відомчі відомства та їх підрядників, які несуть відповідальність за їх виконання.

5. Визначення ефективності місцевого управління – визначається як відношення показників (фактичних до запланованих). Ефективність регіонального управління є синергетичним показником, який відображає взаємодію різних факторів та залежить від співвідношення між результативністю та вартістю управлінської діяльності.

6. Визначення факторів, які впливають на підвищення ефективності управління. Основними такими факторами є:

- забезпечення сприятливих економічних умов;
- створення чіткого розподілу функцій та зони відповідальності між органами місцевого самоврядування та органами державної влади під час створення стратегії;
- збільшення кількості показників, які враховують під час оцінювання результатів діяльності уряду;
- забезпечення відповідними організаційними механізмами.

7. Визначення конкретних галузей для покращення ефективності управління. Чітке визначення державних сфер розподілу та напрямків

використання інструментів регулювання дозволяє підвищити ефективність управління.

Ключовим фактором, який впливає на розвиток та підвищення конкурентоспроможності території, є позиціонування громади через саморекламу відповідно до її ідентифікації та унікальних рис, які відрізняють її від інших регіонів [41].

Формування локальних утворень в Україні в рамках реформи децентралізації призвело до зміни системи управління економічним та територіальним простором.

Розподіл повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування зміцнює самостійність територіальної громади у питаннях прийняття, управління та реалізації рішень, які стосуються організації суспільного життя. Ефективність розвитку економіки громади потребує від місцевого самоврядування використання організаційно-економічного механізму для прийняття управлінських рішень, щоб були сформовані чіткі, послідовні та системні напрямки діяльності, які координують взаємодію всіх суб'єктів громади, особливо в умовах мінливості функціонування територіальних громад.

Органи місцевого самоврядування, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішніх чинників (політичні, глобалізаційні, технологічні) і вчасно запроваджують відповідні заходи щодо пом'якшення їх впливу здатні сформувати сприятливі умови для формування підприємницького середовища, що, у свою чергу, призведе до підвищення виробничого потенціалу громади та обсягу виробництва товарів та послуг на місцевому рівні, згідно з якими корелюється рівень наповнення бюджету громади завдяки податковим надходженням та зборам. Слід звернути увагу, що важливим кроком є створення привабливих та сприятливих умов на всіх етапах життєдіяльності громади, щоб забезпечити зацікавленість та залученість підприємців до розвитку та формування своєї діяльності на певній території. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати інноваційні

методи, підходи та інструменти у якості нової стратегії планування розвитку громади, особливо в умовах формування складних ситуацій, пов'язаних з кризовим станом у державі, такими як "COVID-19" та війна в Україні [42].

Воєнний стан в Україні, активні бойові дії, а також окупація частини земель – все це призвело до того, що відбувся спад темпів розвитку економіки, так як певна частина територіальних громад втратила можливість фінансування через припинення діяльності бізнесу та неможливості його продовження. Органи публічного управління стикнулися з викликами, які вимагають знаходження нових швидких шляхів, що будуть сприяти поліпшенню фінансового становища через розвиток існуючого та нового місцевого бізнесу. Для того, щоб залучити підприємців на територію необхідно створити сприятливі, зручні та оптимальні умови для розвитку нових напрямків бізнесу, які відповідають сучасним науково-технічним тенденціям.

Інвестиції та інновації служать підтримкою існування бізнесу. Інновація та інвестиція – ці два поняття, які є взаємопов'язаними між собою. Інвестиції виступають інструментом для досягнення інноваційного розвитку економіки. Згідно закону «Про інноваційну діяльність» [43] інноваційні проєкти та програми є об'єктами інноваційної діяльності, які включають в себе нові або вдосконалені технології, послуги або продукцію, які значною мірою покращують якість та структуру бізнес-процесів.

Взаємодія приватного сектору та громади при формуванні нових інноваційних підходів, методів, принципів та інструментів управління територією, враховуючи соціальну відповідальність, сприяє економічному зростанню та підвищенню рівня благополуччя мешканців громади. В Україні соціальна відповідальність стала новим механізмом діалогу та співпраці між бізнесом, громадою та громадським суспільством, який сприяє підвищенню ефективності взаємодії, створенню партнерських відносин та забезпеченню сталого розвитку. Цей процес відбувається за рахунок узгодження спільних інтересів бізнес-структур та громадою з її населенням щодо економічного

зростання, поліпшення якості життя, екологічного стану та добробуту місцевості, що у свою чергу підвищує рівень розвитку територіальної громади.

На сьогоднішній день, коли відбувається формування місцевого самоврядування в Україні, інвестиції повинні бути спрямовані на інновації, з урахуванням попередніх кризових ситуацій та останніх подій у державі, пов'язаних з воєнним станом, які негативно вплинули на темпи економічного розвитку всіх регіонів країни. Інноваційно-інвестиційні проєкти, яким слід привернути належну увагу: для стимулювання розвитку бізнесу в тилкових регіонах України необхідне формування індустріальних парків та створення сприятливих умов для запуску стартапів. А процес масового впровадження ІТ-продуктів у міжтериторіальному просторі може спростити адміністративні процедури щодо створення та діяльності підприємницьких структур країни.

Індустріальний парк, також відомий як промисловий парк – це територія, яка призначена для промислового розвитку в межах міста, є комплексом зі спільною інфраструктурою, контролюються виробництвом та впливають на екологію, за рахунок чого вони є ефективними для розвитку промисловості та забезпечення екологічної безпеки [44]. Створення промислових парків в Україні може збільшити кількість додаткових інвестицій та посприяти приверненню уваги місцевих підприємців.

Отже, індустріальні парки є додатковим ефективним інструментом для розвитку промисловості та економіки територій та країни в цілому на довгостроковій основі.

3.2 Стратегія розвитку Костянтинівської міської територіальної громади

Основною метою програми з розвитку Костянтинівської МТГ є забезпечення розвитку територіальної громади шляхом підвищення якості та доступності публічних послуг, зменшення негативного впливу на економіку громади, створення сприятливих умов для розвитку внутрішнього природно-

ресурсного потенціалу ефективного використання ресурсів, стимулювання гармонійного розвитку населення та формування позитивного іміджу територіальної громади.

Згідно зі Стратегією розвитку Донецької області до 2027 року, у 2023 році головними пріоритетами та завданнями розвитку Костянтинівської громади є:

1. Створення конкурентоспроможної економіки, яка базується на:
 - малому та середньому підприємстві, інноваційних галузях та сучасній системі переробки продукції сільського виробництва;
 - формуванні позитивного іміджу регіону та підтримка розвитку галузей з економічним та інноваційним потенціалом;
 - розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури та екологічно безпечного транспорту.
2. Покращення якості життя та людського розвитку:
 - розвиток дошкільної та базової середньої освіти, забезпечуючи її якість та доступність для всіх громадян;
 - термомодернізація будівель бюджетної сфери для забезпечення комфортних умов для працівників та громадян;
 - підвищення якості та доступності медичних послуг у місті та сільській місцевості та посилення заходів з профілактики для упередження захворюваності мешканців;
 - забезпечення загальної доступності культурних послуг та підтримка спорту вищих досягнень, дитячо-юнацького і резервного спорту;
 - підтримка сім'ї, дітей та молоді та забезпечення гендерної рівності;
 - залучення громадян до фізичної активності та веденню здорового способу життя.
3. Забезпечення безпеки в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів та ефективне управління. Для цього необхідно:

- підвищити спроможність регіону у попередженні, реагуванні та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- поліпшити якість та доступність адміністративних та соціальних послуг для усіх верств населення;
- покращити житлові умови населення та відшкодувати частину відсотків за кредитами населення, залученими на заходи з енергозбереження та підвищення енергоефективності;
- впровадити інформаційні технології у сферу надання послуг населенню.

4. Забезпечення екологічної безпеки та збалансованого природокористування:

- покращення моніторингу екологічності та управління ним, а також екологічної свідомості мешканців регіону;
- раціональне використання водних ресурсів та захист від забруднення та виснаження;
- покращення системи збору та переробки побутових відходів;
- збереження біологічного та ландшафтного різноманіття, а також родючості земель [45].

В результаті стратегічного аналізу і соціологічного дослідження було виконано SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони громади, а також можливості і загрози, що впливають на її майбутній розвиток (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз Костянтинівської МТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багата на поклади природних ресурсів для виготовлення будівельних матеріалів та інших корисних копалин 2. Вільні земельні ділянки зручного розташування, які можна використати як основу для створення нових промислових зон 3. Розробка і планування індустріального парку «Техносіті», який зареєстрований на території громади 4. На території громади знаходяться річки, ставки, парки та сквери, громада розташована близько до регіональних ландшафтних парків 5. Наявність добре розвиненої інфраструктури ЗЗСО і ЗДО на території громади забезпечує високу якість освіти, наявність висококваліфікованих педагогів 6. Достатньо високий рівень соціальних заходів та послуг 7. Наявність на території громади опорної лікарні, яка входить до переліку опорних закладів охорони здоров'я у госпітальних округах на період до 2023 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.01.2020 № 23 8. Громада має перевагу у вигідному розташуванні на транспортних магістралях та лінії Донецької залізниці 9. У громаді наявні підземні та поверхневі води	1. Близькість до лінії проведення бойових дій 2. Низька фінансова спроможність мешканців громади 3. Недостатня кількість робочих місць 4. Відсутні інвестиції та підтримка місцевих бізнес-структур 5. Низька промоція інвестиційного потенціалу 6. Низький рівень заробітної плати порівняно з Донецькою областю 7. Невелика кількість соціальних робітників (психологи, педагоги) 8. Зношеність житлового фонду 9. Відсутність громадських організацій, які спрямовані на розвиток молодіжного напрямку та мають досвід у написанні грантових та проєктних заявок 10. Інфраструктура молодіжного напрямку не забезпечує достатньої кількості облаштованих зон для сімейного відпочинку, майданчиків для дітей та молоді та спортивних майданчиків
Можливості	Загрози
1. Наявність програм міжнародної підтримки на території області створює можливість для залучення коштів міжнародних організацій для реалізації пріоритетних проєктів та заходів 2. Застосування нових можливостей розвитку промислового парку в контексті змін до закону «Про промислові парки» 3. Організація роздільного збору сміття 4. Взаємодія з містами та громадами-партнерами на міжмуніципальному та міжнародному рівнях	1. Збільшення операційних ризиків у разі загострення воєнної ситуації 2. Внесення змін до державної та бюджетної політики може призвести до значного скорочення бюджетних можливостей громади, яка є дотаційною, та зупинення програм з розвитку 3. Зростання відтоку кваліфікованих робітників 4. У 2023 році на місцевому рівні передбачається збільшення фіскального тиску на бізнес, через підвищення ставок податків та зборів, а також зростання вартості оренди комунального майна

5. Реформа освіти, соціальних послуг, охорони здоров'я	
--	--

Закінчення табл. 3.1

Можливості	Загрози
6. Скасування мораторію на зміну цільового призначення земель сільськогосподарського призначення може допомогти розширити можливості для енергетики та промисловості 7. Спільна історія із Бельгією та її спадщина	5. Підвищення цін на базові послуги та продукти харчування 6. Політико-правова нестабільність в країні 7. Ризик виникнення надзвичайних ситуацій через екологічні та природні катаклізми 8. Погіршення регуляторного середовища на національному рівні (перегляд ставок податків та зборів; зміна регулювання в окремих галузях вже після введення об'єктів в експлуатацію)

За допомогою SWOT-аналізу можна розробити сценарії розвитку Костянтинівської громади, передбачити та зменшити вплив викликів, які виникли перед Україною за останній період та, безумовно вплинули на розвиток Костянтинівської міської територіальної громади, зокрема на ефективне та ощадне використання енергоресурсів та сировини. Проте, ці проблеми можуть бути вирішені завдяки стабільній роботі ключових промислових підприємств громади та вирішенню внутрішніх структурних проблем розвитку.

Стратегічні цілі по розвитку Костянтинівської МТГ будуть виконуватись через систему операційних цілей (рис. 3.1). Виконання запланованих завдань та проектів у таких сферах як житлово-комунального господарства, транспортної інфраструктури, екології та енергетичної безпеки, освіти та охорони здоров'я може зробити Костянтинівську міську територіальну громаду комфортним місцем проживання з високими соціальними стандартами.

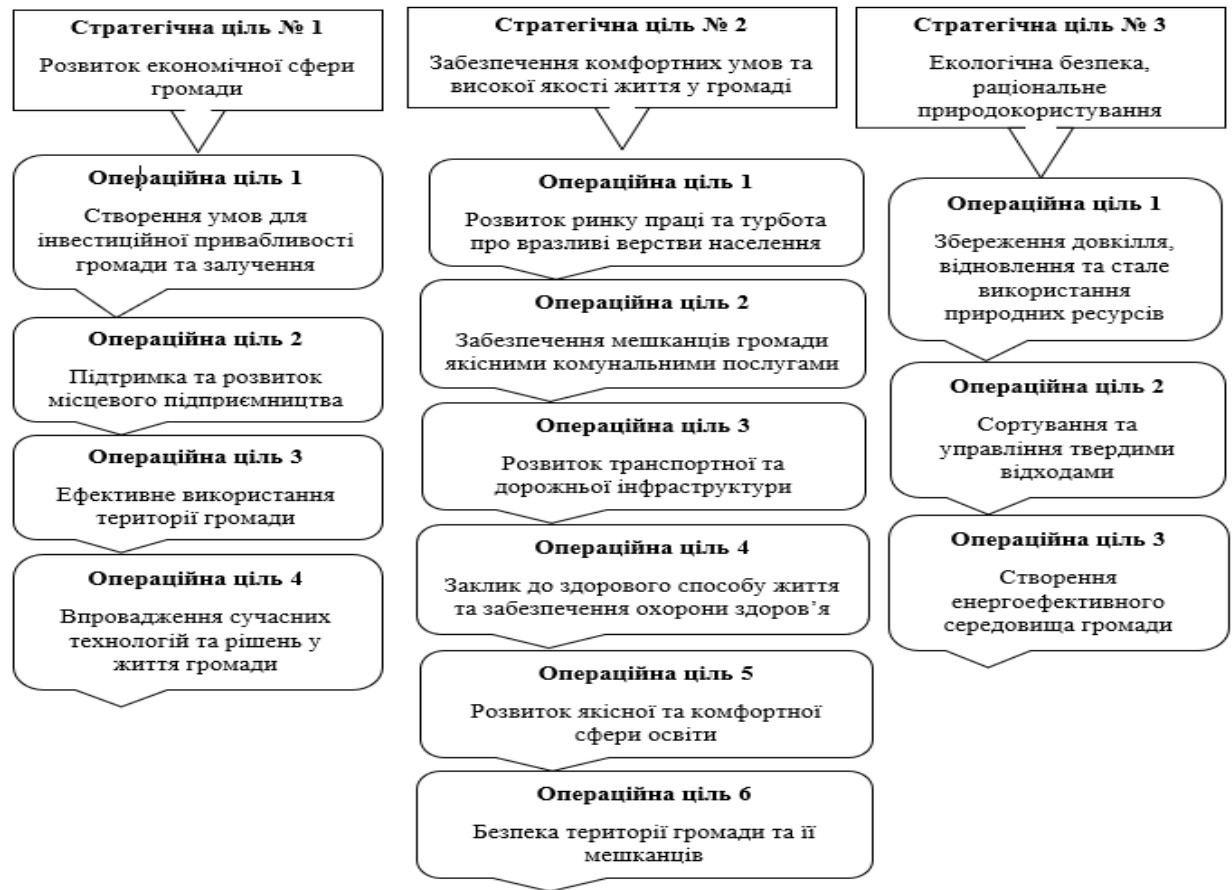


Рисунок 3.1 – Дерево стратегічних, операційних цілей Стратегії розвитку Костянтинівської МТГ

Виконання завдань та цілей Стратегії розвитку передбачає взаємодію різних учасників, таких як виконавчі органи міської ради, комунальні підприємства, бюджетні установи та громадські організації, які мусять працювати разом для того, щоб досягнути спільну мету, відповідно до Плану заходів. Тому перед органами самоврядування Костянтинівської МТГ виникає завдання ефективного управління процесом реалізації Стратегії.

Однак, розвиток громади та успішна реалізація змін залежить не лише від створення самої стратегії, узгодження та пріоритезації цілей, але також важливим етапом є визначення ефективних способів та шляхів досягнення цих цілей. Планування є досить потужним інструментом для досягнення мети, але окремо від системи управління воно не має сенсу. Щоб забезпечити успіх потрібно організувати процес таким чином, щоб крок за кроком, проект за

проектом, забезпечувати поступальний рух змін, включаючи ресурсне забезпечення, виконання планів та контроль процесу (оцінювання та моніторинг).

Моніторинг та оцінка є невід’ємними елементами етапу планування, які допомагають визначити, наскільки результативними є заходи, що вживаються, та внести необхідні корективи або залишити без змін.

На етапі планування важливо визначити, яким чином і ким буде здійснюватися моніторинг та оцінка виконання Стратегії. При стратегічному плануванні слід зауважити, що плани дій (завдання, програми, проекти) можуть змінюватись, а ось стратегічні цілі та напрямки розвитку можна змінювати тільки за необхідності, оскільки це може суттєво вплинути на результативність планувального процесу.

Система управління Стратегією передбачає два рівні:

1. Політичний рівень забезпечується міським головою, виконкомом та міською радою, які затверджують звіти робочої групи з реалізації, моніторингу та актуалізації Стратегії, а також розглядають пропозиції щодо її подальшого вдосконалення та коригування.

2. Технічний рівень забезпечується робочою групою з моніторингу, реалізації та актуалізації Стратегії.

План з реалізації Стратегії є основою для розробки щорічних програм економічного та соціального розвитку громади, а також бюджетних проєктів. Стратегія здійснюється завдяки фінансовому забезпеченню, а саме:

- кошти громадського бюджету;
- залучені кошти з Державного фонду для розвитку регіонів;
- інвестиції, як зовнішні, так і внутрішні;
- трансферти з бюджету держави до бюджету громади;
- кошти місцевих підприємств;
- програми та проєкти фінансування від міжнародних компаній [45].

Моніторинг – це неперервний процес збирання даних про процес та показники виконання Стратегії, які досягаються під час її виконання.

Підсумки про процес реалізації Стратегії підводяться один раз на рік. Звіти складає відділ економіки та торгівлі на основі отриманої інформації та вони включають в себе узагальнення аналітичної інформації щодо стану процесу реалізації Стратегії за операційними та стратегічними цілями.

Також раз на рік відділ економіки і торгівлі складає зведений аналітичний звіт на основі інформації, яку отримують від відповідальних виконавців Стратегії. Даний звіт обговорюється та затверджується робочою групою з реалізації, моніторингу та актуалізації Стратегії, після чого він подається на розгляд до міської ради. Звіт містить аналіз зовнішнього середовища, оцінку виконання плану заходів для реалізації Стратегії, пропозиції щодо внесення змін до основного плану Стратегії, рекомендації щодо оновлення цілей та планів, а також оцінку потреби фінансуванні.

Стратегію можна оновлювати та коригувати залежно від обставин. Пропозиції щодо оновлення та коригування можуть надаватися робочою групою з реалізації, моніторингу та актуалізації Стратегії, депутатами міської ради, відповідальними за виконання цілей та завдань стратегії, організаціями, установами, громадськими організаціями та жителями міста.

Висновки до розділу 3

Отже, розробка шляхів покращення організаційно-економічного механізму управління територіальною громадою є вкрай важливою частиною стратегії розвитку місцевого самоврядування.

Ефективна робота місцевих органів влади у сфері управління, організації, та розвитку економіки є ключовим фактором успішності та фінансової стабільності об'єднаної громади, а її стабільне функціонування залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів та певних заходів для забезпечення спроможності. Особливу увагу слід приділяти організаційно-економічній складовій розвитку територіальної громади, який обов'язково повинен включати процес розробки стратегії громади, постановку завдань та

їх виконання відповідно до визначених принципів, методів та інструментів управління, а також місцеві органи влади завжди повинні приймати управлінські рішення у напрямку економічного розвитку громади. Важливим є створення привабливих та сприятливих умов на всіх етапах життєдіяльності громади, щоб підприємців були зацікавлені до розвитку та формування своєї діяльності саме на території цієї громади. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати інноваційні методи, тому що інвестиції та інновації служать підтримкою існування бізнесу.

Тому основною метою програми з розвитку Костянтинівської місцевої територіальної громади є, в першу чергу, створення конкурентоспроможної економіки, забезпечення розвитку громади шляхом підвищення якості та доступності публічних послуг, створення сприятливих умов для розвитку внутрішнього природно-ресурсного потенціалу ефективного використання ресурсів. Усі поставлені стратегічні цілі по розвитку Костянтинівської МТГ будуть виконуватись через систему операційних цілей, щоб зробити Костянтинівську міську територіальну громаду комфортним місцем проживання з високими соціальними стандартами.

ВИСНОВКИ

Процес децентралізації, який на сьогоднішній день визначає шляхи для організації влади місцевого рівня, має на меті досягнення ключового принципу демократії – наближення населення держави до процесів розвитку місцевості на якій вони проживають. Самоврядування у межах законодавчого визначення – це право та здатність місцевих органів влади забезпечувати управління територією, враховуючи інтереси місцевих громадян, що підкреслює важливість фінансової незалежності громади для успішності її розвитку.

Нинішні умови організації влади на місцевому рівні характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища, що проявляється у швидкому зростанні інфляції, високих банківських ставках, нестабільності податкової системи держави та кризовим станом у державі, такими як "COVID-19" та війна в Україні. Таким чином, організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю місцевого самоврядування характеризує складну систему економічних відносин громади із державою, та виступає ключовим фактором ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю і є інструментом досягнення поставлених цілей громади. Стабільний розвиток соціально-економічного та політичного культурного життя територіальної громади базується на організаційно-економічному механізмі її розвитку.

Аналіз економічно-соціального розвитку Костянтинівської міської громади у 2021-2023 роках показав:

- основними складовими, які утворюють бюджет громади є субвенції, місцеві податки та збори та ПДФО. За обсягом податок та збір на доходи фізичних осіб є найбільш значущим джерелом наповнення дохідної частини бюджету громади, з питомою вагою в 61,8% від загальної суми власних доходів загального фонду бюджету МТГ;
- розвиток малого та середнього бізнесу відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності регіону, відновленні стійкого

економічного зростання та створенні сприятливих умов для підприємницької діяльності, залученні інвестицій в економіку регіону та країни в цілому. Малий та середній бізнес грають ключову роль, так як підвищує рівень зайнятості населення та їхній рівень життя;

- найбільшими роботодавцями в Костянтинівській громаді є промислові підприємства, вони забезпечують роботою більшість місцевого населення, включаючи жителів сусідніх сіл та виступають основою економіки Костянтинівської громади

- наповнення бюджету, а саме його дохідної частини є головним завданням та пріоритетним напрямом при виконанні бюджету Костянтинівської громади. При аналізі звіту про виконання бюджету Костянтинівської МТГ за 2021-2022 рр. було визначено, що 10 з 15 складових доходу бюджету громади збільшились, що каже про те, що Костянтинівська МТГ не припиняє розвиватися і є надійною для майбутніх інвестицій та має великий потенціал для подальшого розвитку.

В умовах децентралізації формування конкурентоспроможних територіальних громад є необхідною частиною стратегії розвитку місцевого самоврядування. Для того, щоб удосконалити систему управління економічним розвитком на місцевому рівні потрібно створити організаційно-економічний механізм. Таким чином, було визначено організаційно-економічний механізм розвитку Костянтинівської громади з урахуванням принципів формування її організаційної структури. Механізм організаційно-економічного управління розвитком територіальних громад характеризується сукупністю нормативно-правових засад, організаційних та економічних елементів, а також методів та інструментів, які використовують для реалізації потреб місцевості. Такий механізм дає змогу здійснити координацію усіх дій суб'єктів територіальної громади, враховуючи мінливі умови зовнішнього середовища. Використання організаційно-економічного механізму дозволяє визначити стратегію розвитку громади. Було досліджено, що зростання рівня економічної спроможності громади та якості життя її мешканців, особливо у

кризових ситуаціях, залежить від наявності розвинутої системи, яка спрощує умови для функціонування місцевого підприємництва та наявності інвестиційно-інноваційних інструментів, які забезпечують його розвиток, наприклад, індустріальні (промислові) парки, що сприяє формуванню соціальної відповідальності місцевих бізнес-структур.

Розроблений концептуальний підхід до управління економічним розвитком Костянтинівської МТГ складається з трьох основних елементів: теоретичний, методологічний та практичний. Теоретична складова концептуального підходу до управління економічним розвитком територіальної громади включає основні принципи та фактори розроблення концепції. Методологічна складова надає детальний опис принципів, методів та інструментів управління економічним розвитком. Практична складова включає завдання, що мають відношення до управління економічним розвитком територіальної громади, а також шляхи їх реалізації та результати, які очікуються.

Відповідно стратегії з розвитку Костянтинівської територіальної громади було сформовано наступні завдання:

1. Створення конкурентоспроможної економіки.
2. Покращення якості життя мешканців громади.
3. Забезпечення безпеки в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів та ефективне управління.
4. Забезпечення екологічної безпеки та збалансованого природокористування.

Також увагу було приділено питанню важливості введення заходів місцевим самоврядуванням, які стосуються зміцненню фінансової стійкості місцевого бюджету завдяки сприятливим умовам для ведення бізнесу у громаді.

Отже, розробка шляхів покращення організаційно-економічного механізму управління територіальною громадою є дуже важливою складовою стратегії розвитку місцевого самоврядування. Результати, які були отримані

під час дослідження, мають виражену практичну спрямованість, що дозволяє їх використовувати не лише в теорії, а й на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України // Відом. Верхов. Ради України. Від 16.04.1991 р. № 29. Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 05.05.2023).
2. Советский энциклопедический словарь: 4 изд., испр. и доп / гл. ред. Прохоров А. М. Москва, 1989. 1632 с
3. Беседа Ю. К. Концепція механізму розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єктів реального сектору економіки // Бізнес Інформ. 2013. N 6. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_5 (дата звернення 12.05.2023).
4. Чаленко А. Ю. Про понятійну невизначеність терміна "механізм" в економічних дослідженнях // Економіка промисловості. 2010. № 3. С. 26–33. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/24803> (дата звернення: 19.05.2023).
5. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в сучасних умовах реформування економіки України. Донецьк, 2001. 526 с.
6. Лысенко Ю., Егоров П. Организационно-экономический механизм управления предприятием // Экономика Украины. 1997. № 1. С. 86–87.
7. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Підприємство. 2003. № 11.
8. Грішнова О.А., Василик О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2008. № 6. С. 159-166. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11807/1/%d0%93%d1%80%d1%96%d1%88%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%9e.%d0%90.%2c%20%d0%92%d0%b0%d1%81%d0%b8%d0%bb%d0%b8%d0%ba%20%d0%90.%d0%92.%20%d0%a1.159-166.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).

9. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем: автореф. дис. ... канд. екон. Наук : 08.00.04. Донецьк, 2006. 16 с.
10. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf (дата звернення: 10.05.2023).
11. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків, 2002. 364 с.
12. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 томах. Львів, 2005. 616 с.
13. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства. Київ, 2001. 228 с.
14. Єрмоменко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. Екон Наук : 08.06.01. Донецьк, 2000. 24 с.
15. Савіна С. С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць НАУ*. 2012. Вип. 3. С. 162-167. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/770.pdf> (дата звернення: 13.05.2023).
16. Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/buchkovskaya/library/41.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).
17. Лузан, Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України. Київ, 2010. 470 с.
18. Гладка Т.І. Децентралізація влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937> (дата звернення 06.05.2023).

19. Літвінов О. С., Капталан С. М. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку // Управління розвитком. 2016. № 3. С. 59-65.
20. Єрмолаєв А. Децентралізація влади та реформа місцевого самоврядування в Україні. URL: <http://newukraineinstitute.org/media/news/528/file/DDecentral-15-1.Pdf> (дата звернення 06.05.2023).
21. Oliinyk Y.B., Ostapenko P.O. The Formation of amalgamated territorial Communities in Ukraine: Benefits, Risks, Threats. *Ukrainian geographical journal*. 2016. P. 37-43. URL: <https://doi.org/10.15407/ugz2017.04.030> (дата звернення 07.05.2023).
22. Schneider A. Decentralization: Conceptualization and Measurement. *Studies in Comparative International Development*. 2003. № 38/3. P. 32-56. (дата звернення 07.05.2023).
23. Decentralization Thematic Team. What is Decentralization? URL: http://www.ciesin.org/decentralization/English/General/Different_forms.html (дата звернення 07.05.2023).
24. Kulesza M. Methods and Techniques of Managing Decentralization Reforms in CEE Countries. The Polish Experience // Public Administration Department Faculty of Law and Administration Warsaw University Polan. URL: <http://www.oecd.org/turkey/35674974.pdf>. (дата звернення 07.05.2023).
25. Сахно Т. А. Сучасні тенденції розвитку територіальних громад. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки. Полтава, 2018. С. 19-21.
26. Кулішенко Т. Ю. Децентралізація державної влади: основні підходи. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 344 с.
27. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова КМУ від 08.04.2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.05.2023).

28. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08. 04. 2015 р. № 214. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п> (дата звернення: 17.05.2023).

29. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.01.2015 р. № 157-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 17.05.2023).

30. Ткачук А.Ф. Децентралізація влади: від потреби до реалізації. Київ, 2013. 116 с.

31. Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. та ін. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Київ, 2019. 115 с.

32. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI. Відомості Верховної Ради України, 2011. № 34. Ст. 343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення 24.05.2023).

33. Центральна виборча комісія. Місцеві вибори 2020. Багатомандатні виборчі округи. Донецька область. Багатомандатний виборчий округ з виборів депутатів Костянтинівської міської ради Краматорського району. URL: <https://konstantinovka.com.ua/news/2020/08/miscevi-vibori-2020-ostannya-informaciya> (дата звернення 24.05.2023).

34. Штатний розпис Костянтинівської міської ради. URL: https://fileview.fwdcdn.com/?url=https://mail.ukr.net/api/public/file_view/list%3Ftoken%3D_sSWJjKTrIPo8w6jlxEGE9xWB7HtI7n0BZIpCyp8FhLUlbHAxPXLSGHb5je5gHbE5U89fcNzpjQnlokJqD5JdJ6jEO3ZhFhr4z8VXg:nLzBWSVtJG9So8rW%26r%3D1682884465816&default_mode=view&lang=uk#start=0 (дата звернення 24.05.2023).

35. Рішення Костянтинівської міської ради від 24 грудня 2020 року № 7/2 – 16 «Про затвердження старост». URL: <https://konstrada.gov.ua> (дата звернення 24.05.2023).

36. Офіційний сайт Костянтинівської міської ради. URL: <https://konstrada.gov.ua> (дата звернення 24.05.2023).
37. Програма економічного і соціального розвитку Костянтинівської міської територіальної громади. URL: <https://konstrada.gov.ua/images/image/2021/12/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%202022%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf> (дата звернення 21.05.2023).
38. Положення про міське фінансове управління Костянтинівської МТГ за 2021-2022 рр. URL: <https://opendatabot.ua/c/02312927> (дата звернення 21.05.2023).
39. Про основи містобудування : Закон України від 16.08.1992 р. №2780- XII. Відомості Верховної Ради України, 1992. № 52. Ст. 683. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text> (дата звернення: 24.05.2023).
40. Податковий кодекс України : Закон України від 30.03.2020 р. № 540-IX. Відомості Верховної Ради України, 2020, № 18, ст.123. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text> (дата звернення: 24.05.2023).
41. Kolomytseva O. Positioning of regions of Ukraine in competitive environment. Proceedings of the 1st International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management. Poland, 2016. P. 203-209.
42. Boiarynova K., Popelo O., Tulchynska S. Conceptual foundations of evaluation and forecasting of innovative development of regions. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2022. Vol. 30, no 2. P. 164-174. URL: <https://doi.org/10.3311/PPso.18530> (дата звернення 26.05.2023).
43. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2023).
44. Індустріальні парки: досвід Прикарпаття, переваги і недоліки нових пілг для учасників парків. Суспільне України. 2022.
45. Стратегія розвитку Костянтинівської міської територіальної громади до 2027 року. URL:

<https://konstrada.gov.ua/images/image/2021/12/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%AF.pdf> (дата звернення 27.05.2023).