

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПРЕРЕВНОЇ ОСВІТИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Лариса МЕЛЬНИЧУК

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО РІВНЯ

«МАГІСТР»

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент в органах публічного управління»

Тема: «МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

Виконавець: студентка групи МУ-201Мз Приліпко Ярослава Юріївна

Керівник: к.тех.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Слюняєв Артем Сергійович

Нормоконтролер: к.тех.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування Слюняєв Артем Сергійович

КИЇВ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра публічного управління та адміністрування

спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Лариса МЕЛЬНИЧУК

« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Приліпко Ярослава Юріївна

1. Тема роботи: «Механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад» затверджена наказом ректора від «09» вересня 2022 р. № 1350/ст.
2. Термін виконання роботи: з 12.09.2022 р. по 30.11.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: теоретико-методологічні аспекти дослідження та вивчення механізмів, що забезпечують конкурентоспроможність територіальних громад як в умовах територіально-адміністративної реформи, так і в галузі національної економіки загалом.
4. Зміст пояснювальної записки: аналітичний огляд літературних джерел з тематики дослідження різноманітних механізмів, що забезпечують конкурентоспроможність в об'єднаних територіальних громадах.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: розроблено презентацію Microsoft Office Point (13 слайдів)
6. Календарний план-графік:

№ з\п	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вибрати тему дипломної роботи	12.09.2022-	
2	Затвердити тему і план роботи у наукового керівника, завідувача кафедри	12.09.2022- 13.09.2022	
3	Визначити статистичну, інформаційну базу дослідження, скласти бібліографію	13.09.2022- 15.09.2022	
4	Оформити і обговорити з науковим керівником перший розділ роботи	16.09.2022- 31.09.2022	
5	Оформити і обговорити з науковим керівником другий розділ роботи	01.10.2022- 25.10.2022	
6	Оформити і обговорити з науковим керівником третій розділ роботи	26.10.2022- 10.11.2022	
7	Доопрацювати роботу, оформити її кінцевий варіант	11.02.2022- 15.02.2022	
8	Підготуватися та взяти участь у попередньому захисті роботи	06.11.2022- 11.11.2022	
9	Отримати відгук керівника та рецензію	19.11.2022- 21.11.2022	
10	Підготувати доповідь на захист	22.11.2022- 30.11.2022	

7. Консультанти з окремих розділів

Назва розділу	Консультант (посада, П.І.Б)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Конкурентоспроможність як інноваційний бізнес-процес розвитку територій	Слюняєв А.С.	12.09.2022 р.	31.09.2022 р.
2. Управлінський інструментарій забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	Слюняєв А.С.	01.10.2020 р.	01.11.2022 р.
3. Розробка концептуальної моделі організаційного забезпечення функціонування та розвитку територіальних громад, яка	Слюняєв А.С.	02.11.2022 р.	26.11.2022 р.

дозволить покращити їх фінансове забезпечення			
--	--	--	--

8. Дата видачі завдання: 12.09.2022 р.

Керівник дипломної роботи _____

к.тех.н. Слюняєв А.С.

Завдання прийняла до виконання _____ Приліпко Я. Ю

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад» містить три розділи, вісім підрозділів; висновки до кожного розділу, загальні висновки, загальний обсяг 95 сторінок, включно зі списком використаних джерел, який містить 65 найменувань.

У магістерській роботі презентовано результати вирішення важливого наукового завдання – вивчення механізмів конкурентоспроможності та розробка науково-практичних рекомендацій щодо ролі зазначених механізмів у розвитку територіальних громад. Місцеве самоврядування в Україні на сьогоднішній день є системою, що характеризується достатньо інтенсивним розвитком. Загалом, українська система місцевого самоврядування багато у чому є схожою з системою економічно розвинених країн, оскільки саме вони надають зразки для запозичення моделі побудови відносин. Водночас, українська система місцевого самоврядування в умовах конкурентоспроможності, що є **об'єктом даного дослідження**, має ряд відмінностей, характерних лише для вітчизняної практики.

Предметом дослідження є визначення чинників та факторів, що зумовлюють зростання конкурентоспроможності територіальних громад, та соціально-економічний механізм її забезпечення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні та розробці теоретико-методологічних та прикладних засад підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад як гарантії забезпечення їх самодостатності та економічної безпеки.

Відповідно до визначеної мети було поставлено **наступні завдання:**

- розкрити сутність поняття «конкурентоспроможної територіальної громади»
 - проаналізувати основні проблеми, які виникають при формуванні об'єднаних територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи

- здійснити класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність об'єднаних територіальних громад
- запропонувати механізм підвищення конкурентоспроможності об'єднаної територіальної громади, який враховуватиме основні фактори сталого розвитку
- проаналізувати стан регіональних економічних систем в Україні, узагальнити вітчизняний досвід децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування
- визначити вплив процесу децентралізації на економіку регіонів;
- обґрунтувати науковий підхід до планування забезпечення потреб територіальної громади
- визначити та обґрунтувати шляхи реалізації проектів створення інфраструктурних об'єктів спільної власності двох або більше територіальних громад
- розробити концептуальну модель організаційного забезпечення функціонування та розвитку територіальних громад, яка дозволить покращити їх фінансове забезпечення

Теоретичною і методологічною основою даного дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, які займалися питаннями організації функціонування та розвитку територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети та вирішення задач у роботі використано широкий спектр загальних і спеціальних **наукових методів**, таких як: теоретичного узагальнення – для обґрунтування інформаційного забезпечення магістерського дослідження; системного аналізу при виявленні основних проблем розвитку територіальних громад; регресійного аналізу – для визначення впливу процесу децентралізації на економіку регіонів; кластерного аналізу – для доведення схожості проблем регіонального розвитку для всіх адміністративних територій України, індукції та дедукції – для доведення

доцільності партнерських відносин у ході реалізації проектів створення об'єктів спільної власності двох або більше громад.

Положення кваліфікаційної роботи отримали **апробацію** на X Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Наукова молодь-2022», 15 листопада 2022 року, на тему: «Конкурентоспроможність територіальних громад».

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ,
ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА, ТЕНДЕНЦІЇ, ВЕКТОР РОЗВИТКУ,
УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	16
1.1. Роль економічної безпеки територіальних громад як запоруки конкурентоспроможності.....	16
1.2. Поняття значення термінів «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність» в умовах діяльності територіальних громад.....	26
1.3. Принципи та технологія інноваційного планування конкурентоспроможності громади.....	30
Висновки до першого розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	42
2.1. Обґрунтування інструментарію вибору стратегій досягнення конкурентоспроможності громади.....	42
2.2. Діагностика конкурентоспроможності територіальної громади.....	53
2.3. Особливості формування конкурентних переваг територіальної громади	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	68
3.1. Розвиток як необхідна передумова забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади.....	74
3.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності територіальних громад	80
Висновки до другого розділу.....	
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах адміністративно-територіальної реформи та фінансової децентралізації, соціально-економічний комплекс України потребує вирішення складних реформаційних завдань. Діюча модель управління, що впливає на конкурентоспроможність в регіонах, не забезпечує вирішення основних проблем, що вимагають формування сприятливого життєвого середовища, надання населенню кваліфікованих та доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях, створення сприятливого економічного клімату для зниження дисбалансу між окремими територіальними громадами. Формування фінансово спроможних об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ), які зможуть забезпечити відповідні економічні, соціальні та екологічні показники розвитку, можливе лише за умови підвищення їх конкурентоспроможності у різних сферах.

Отже, актуальним є дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності як інноваційного явища, що сприяє підвищенню конкурентності між ОТГ та розробленням дієвих механізмів формування основи фінансової стабільності територіальної громади для виходу на якісно новий європейський рівень розвитку.

Місцеве самоврядування в Україні на сьогоднішній день є системою, що характеризується достатньо інтенсивним розвитком. Загалом, українська система місцевого самоврядування багато у чому є схожою з досвідом економічно розвинених країн, оскільки саме у них запозичує модель побудови відносин, проте має місце і ряд відмінностей, характерних лише для вітчизняної практики місцевого самоврядування.

Відповідно до законодавства України, місцеве самоврядування здійснюється безпосередньо територіальними громадами, крім того їх спільні інтереси можуть представляти сільські, селищні, міські, районні та обласні ради.

Тож слід слід зазначити, що розвиток територіальних громад гальмується відсутністю належного матеріального та фінансового, кадрового

та іншого ресурсного забезпечення, необхідного для виконання їх завдань і повноважень, кризою житлово-комунального господарства, систем соціальної інфраструктури, поглибленням диспропорцій у соціально-економічному стані територіальних громад і регіонів, а це, у свою чергу і формує конкурентоспроможність між громадами.

Об'єктом дослідження є механізми та процеси, що забезпечують функціонування, розвиток та конкурентоспроможність територіальних громад в регіонах України.

Науково-теоретичне підґрунтя магістерської роботи. Дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад є надзвичайно актуальними як для України, так і для розвинених європейських країн. Тому вагомий внесок у дослідження даної проблеми, а також теоретико-методологічних засад конкуренції та конкурентоспроможності здійснили такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Г. Гамель, П. Друкер, Р. Ешенбах, Ф. Котлер, М. Портер, К. Прахалад, А. Томпсон, Ф. Хайєк, Й. Шумпетер тощо, та українські науковці: О. Амоша, Б. Андрушків, В. Базилевич, І. Бланк, С. Войтко, А. Гальчинський, В. Геєць, Л. Головкова, О. Кузьмін, О. Савицька, С. Савчук, В. Шарко, С. Співак, Т. Корольок, О. Мазуренок, О. Євдокімов, І. Гринчишин, О. Квасній та багато інших. Основна увага науковців зосереджена на дослідженні окремих конкурентних перевагах, факторах та механізмах, що зумовлюють зростання конкурентоспроможності, а також стримуючих чинників і причинах низького рівня конкурентоспроможності регіонів держави. Проте недослідженими до кінця залишаються саме механізми забезпечення конкурентоспроможності ОТГ у контексті адміністративно-територіальної реформи. Власне, на нашу думку, ці обставини зумовлюють не лише актуальність і своєчасність досліджуваної проблеми, а й мету та завдання цього дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає, перш за все, у визначенні чинників та факторів, що зумовлюють пошуки механізмів забезпечення та зростання конкурентоспроможності територіальних громад, а також на їх

основі запропонувати саме соціально-економічний механізм формування основи управлінської спроможності територіальної громади.

Для досягнення мети поставлено та вирішено низку завдань теоретичного та методичного спрямування, а саме:

- розкрити сутність поняття «конкурентоспроможної територіальної громади»
- проаналізувати основні проблеми, які виникають при формуванні об'єднаних територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи
- здійснити класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність об'єднаних територіальних громад
- запропонувати механізм підвищення конкурентоспроможності об'єднаної територіальної громади, який враховуватиме основні фактори сталого розвитку
- проаналізувати стан регіональних економічних систем в Україні, узагальнити вітчизняний досвід децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування
- визначити вплив процесу децентралізації на економіку регіонів;
- обґрунтувати науковий підхід до планування забезпечення потреб територіальної громади
- визначити та обґрунтувати шляхи реалізації проектів створення інфраструктурних об'єктів спільної власності двох або більше територіальних громад
- розробити концептуальну модель організаційного забезпечення функціонування та розвитку територіальних громад, яка дозволить покращити їх фінансове забезпечення

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, які займалися питаннями організації функціонування та розвитку територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети та вирішення задач у роботі використано **широкий спектр загальних і спеціальних наукових методів**, таких як:

- теоретичного узагальнення – для обґрунтування інформаційного забезпечення дисертаційного дослідження
- системного аналізу – при виявленні основних проблем розвитку територіальних громад
- регресійного аналізу – для визначення впливу процесу децентралізації на економіку регіонів
- кластерного аналізу – для доведення схожості проблем регіонального розвитку для всіх адміністративних територій України
- індукції та дедукції – для доведення доцільності партнерських відносин у ході реалізації проектів створення об'єктів спільної власності двох або більше громад

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства інфраструктури України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, Міністерства економічного розвитку й торгівлі України, наукові публікації та матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет.

Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення теорії створення та функціонування об'єднаних територіальних громад.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у: поглибленні вже існуючих досліджень стосовно механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад, а також теоретичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо організації функціонування та розвитку конкурентоспроможності як інноваційного явища з точки зору саме публічного управління та адміністрування.

Також, на нашу думку, наукові результати мають різний прояв наукової новизни та полягають у наступному:

удосконалено:

➤ концептуальну модель механізмів забезпечення функціонування та розвитку територіальних громад, яка, на відміну від інших, містить у підґрунті комплексний підхід та передбачає вивчення особливостей саме конкурентоспроможності громад

➤ організаційно-методичне забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні, яке, на відміну від існуючого, ґрунтується на проєктному підході до подолання проблем розвитку адміністративної території та містить концептуальну схему особливостей розвитку територіальної громади

➤ методичний підхід до визначення впливу конкурентоспроможності на процеси децентралізації і економіку регіонів

➤ порядок формування конкурентної політики двох або більше територіальних громад, який, на відміну від інших, має у підґрунті доведення доцільності партнерських відносин у ході реалізації спільних або подібних проєктів, що, безумовно, вплинуть на розвиток ОТГ у майбутньому

дістали подальшого розвитку:

➤ методичний підхід до визначення механізмів, що забезпечують розвиток економіки регіонів в Україні, який, на відміну від існуючого, ґрунтується на інструментарії конкурентоспроможності

➤ методичний підхід до планування особливостей для конкурентності територіальних громад

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення дослідження доведено до рівня практичного використання. Вони слугують внеском в організаційне забезпечення конкурентоспроможності, а також функціонування та розвитку територіальних громад.

Особливе практичне значення мають рекомендації щодо планування забезпечення потреб територіальної громади.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані в:

➤ навчально-виховному процесі ЗВО, а саме – у навчально-методичному забезпеченні спеціальності «Публічне управління та адміністрування», зокрема при вивченні навчальних дисциплін, пов'язаних із діяльністю органів самоврядування та розвитком ОТГ, коли конкурентоспроможність має стратегічне значення

➤ науково-дослідній роботі – положення та висновки кваліфікаційної магістерської роботи можуть бути підґрунтям для розроблення пропозицій, з метою удосконалення вивчення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

➤ законотворчому процесі – при вдосконаленні чинного законодавства України, яке регулює механізми забезпечення конкурентоспроможності та суспільних відносин між громадами

➤ діяльності центральних, регіональних і місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування у процесі розвитку

➤ територіальних громад

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Дослідження викладено на 95 сторінках машинописного тексту. Список використаних джерел складається із 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Роль економічної безпеки територіальних громад як запоруки конкурентоспроможності.

Загальновідомо, що неналежне функціонування інституту права комунальної власності є системною загрозою економічній безпеці України. Вплив порушення механізмів закріплення цього права законодавчо визначеним нормам та наслідки неефективності його захисту досі системно не досліджені, не розроблено дієвих заходів суспільної легітимізації цього інституту що, на нашу думку, впливає на конкурентоспроможність громад. Право власності є базовим правом суб'єктів економічної взаємодії. Оскільки сьогодні на ринку відбувається обмін об'єктами власності (товарами, послугами, грошима, працею, об'єктами авторського права), це уможливорює цивілізований обмін такими об'єктами, а отже, функціонування ринку та економічної системи як таких. Сформувати ефективну ринкову систему без закріпленого і захищеного права власності неможливо. Науковці, намагаючись пояснити, чому за рівних умов одні країни швидко досягають економічного добробуту, а інші, незважаючи на значні зусилля, поглиблюють рівень бідності, дедалі частіше підтверджують гіпотезу, що економічний розвиток і безпека залежать від легітимності і захисту права власності. Дослідники М. Флейчук, А. Гуменюк погоджуються, що причиною загроз економічній безпеці є несформованість інституційного середовища [28]. Істотною загрозою для розвитку бізнесу М. Мельник визначає тривалу інституційну кризу, пов'язану з незахищеністю права власності, що породжує рейдерство, корупцію [26, с. 194]. Я. Бережний підтверджує зниження рівня підприємницької активності внаслідок незахищеності прав власності [3]. Будемо певними, що низький рівень інвестиційної привабливості України тісно пов'язаний з нелегітимністю

закріплення, передачі та неефективністю захисту права власності, особливо комунальної, – у територіальних об'єднаннях.

Відповідно до чинного законодавства України право власності закріплюється лише за фізичною чи юридичною особою, тому право власності на державне і комунальне майно закріплюється відповідно за державою чи територіальною громадою, для чого вони мають набути статусу юридичної особи публічного права [25].

Порушення права власності територіальних громад виникли внаслідок нелегітимної інституціоналізації системи органів місцевого самоврядування. Конституція України, Цивільний, Господарський, Водний, Земельний кодекси, Закон України «Про місцеве самоврядування» чітко визначають, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад [32].

При цьому територіальні громади фактично усунуто від матеріальної і фінансової основи місцевого самоврядування. Із сукупності передумов інституційної кризи, диспропорцій та порушень під час формування системи органів місцевого самоврядування можемо констатувати, що найімовірнішою причиною є людський чинник: територіальних громад як юридичних осіб не створено, з одного боку, через недостатність політичної волі вищих державних службовців та місцевої влади щодо роз'яснення представникам територіальних громад необхідності формування механізму створення територіальних громад та їх залучення до процесу місцевого самоврядування, з іншого – через пасивність і низький рівень правової освіти членів територіальних громад.

Із викладеного доходимо висновку, що є підстави вважати, рішення, прийняті представницькими чи виконавчими органами місцевого самоврядування з 1996 р. щодо передачі у тимчасове користування, відчуження комунального майна, не мають юридичної сили, оскільки органи місцевого

самоврядування не діяли від імені засновників – територіальних громад. Отже, розпоряджатися власністю територіальної громади міські, селищні, сільські ради і виконкоми не мають права. Звідси будь-яке рішення такого нелегітимного органу влади може бути скасованим територіальною громадою через суд за умови її інституціоналізації.

На шляху до європейської спільноти, ми часто звертаємося до досвіду провідних країн Європи, і звернення до кращих традицій забезпечення конкурентоспроможності громад, не є виключенням. Адже у розвинених державах власником комунального майна є територіальні громади, а у тоталітарних, авторитарних – право власної на комунальне майно закріплене за органами влади, або інституту комунальної власності немає взагалі. Наприклад, суб'єктами права державної власності у Республіці Білорусь є держава або адміністративно-територіальна одиниця. Але оскільки адміністративно-територіальна одиниця не є суб'єктом правовідносин, усі повноваження власника закріплені за органами влади. Аналогічне відбувається і у країні-агресорки – Російській Федерації, у якій згідно законодавства комунальна власність належить муніципальним утворенням, які є частиною території Російської Федерації, не володіють ні правосуб'єктністю, ні дієздатністю, в межах яких поряд з державним управлінням місцеве самоврядування здійснюється відповідними органами, за яким закріплене право комунальної власності. Тож маємо прекрасну можливість, щоби при виробленні законів щодо володіння державною власністю та конкурентоспроможності територіальних громад, не застосувати приклади «сусідів». Тобто, ні в РФ, ні в Білорусі територіальні громади не зареєстровані як власники комунального майна і не беруть безпосередньої участі у місцевому самоврядуванні. Власником комунального майна є держава або органи місцевого самоврядування, а адміністративно-територіальні одиниці є обмеженою територією, де органи влади реалізують свої повноваження, у тому числі у статусі власника.

Нажаль, наразі в Україні на практиці реалізовано такий же механізм, чим нівельовано систему місцевого самоврядування. Хоча законодавчо визначений

механізм відповідає прогресивній моделі права власності та місцевого самоврядування розвинених держав. Також маємо зазначити те, що функціонування представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування без належного контролю з боку територіальних громад призвело до зловживань, рейдерства та корупції, істотного рівня тінізації економічних процесів, поширення яких набуло загрозливих масштабів. Затяжна соціально-економічна криза в Україні, а наразі ще й війна, як зовнішній чинник, є наслідком несформованості та недієвості системи захисту інституту права власності, дисфункція якої обумовлює й інші кризові явища в економіці, управлінні, адмініструванні та суспільстві в цілому, а це:

- обмеженість ресурсного базису економічної діяльності
- нецивілізованість конкуренції
- несправедливий та непрозорий перерозподіл власності і доданої вартості
- корупція в управлінні,
- тінізація економіки,
- зубожіння населення,
- інвестиційні ризики та ін.

За рівнем захисту права власності Україна входить до десятки країн, де це право обліковане і захищене найгірше, а це, будемо ствердними, негативно впливає на конкурентоспроможність територіальних громад.

Навіть у слаборозвинених африканських країнах є система обліку та захисту права власності територіальних об'єднань значно краща за українську, що відповідно, зумовлює рівень досконалості інституційного базису економіки.

У нашому дослідженні маємо акцентувати і на тому, що земля, земельна власність, та будь-які закони, пов'язані із землеволодінням, також відіграє неабияку роль у забезпеченні конкурентоспроможності територіальних громад. Так, у ст. 173 п. 2. Земельного кодексу «Межі районів, сіл, селищ, міст, районів у містах» зазначено, що межі району, села, селища, міста, району у місті встановлюються і змінюються за проектами землеустрою щодо встановлення (зміни) меж адміністративно-територіальних одиниць. Проекти землеустрою

щодо зміни меж населених пунктів розробляються з урахуванням генеральних планів населених пунктів. Більшість малих поселень (сіл, селищ) в Україні не має затверджених генеральних планів, а отже, межі цих поселень досі не встановлені. Таким чином порушено конституційну норму щодо закріплення землі винятково за юрисдикцією окремих адміністративно-територіальних одиниць, що забезпечило можливість вирішення питань про передачу в користування і відчуження землі за межами населених пунктів районними чи обласними радами. Внаслідок цього більшість територіальних громад України позбавлена права власності на значну частину земель, які вони могли б використовувати для стимулювання свого розвитку, формування інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Оскільки всі питання передачі земель у користування третім особам, їх приватизації і відчуження були у компетенції відповідних рад без можливості впливу законного власника на ці рішення, масового поширення набули земельне рейдерство, корупція у вирішенні земельних питань. Органи місцевого самоврядування та їх посадові особи найчастіше, лобіюючи інтереси приватних інвесторів, порушують права територіальних громад. Хаотичне закріплення права власності, відсутність систематизованого і всеохопного обліку землі зумовлює системні порушення закріплення і незахищеність права власності, формуючи несприятливі умови для конкурентоспроможності.

Вважаємо, що завданням Кабінету Міністрів України, органів місцевого самоврядування на сучасному етапі є активізація залучення іноземних інвестицій для стимулювання розвитку економіки, зокрема підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Найважливішою передумовою формування сприятливого інвестиційного клімату повинна стати економічна безпека інвестора, насамперед через інституціоналізацію прав власності і гарантування механізмів їх дотримання. Також констатуємо, що дієвих заходів щодо суспільної легітимізації інституту права власності в процесі реалізовуваних реформ в Україні навіть не задекларовано. Як наслідок, порушення засад функціонування базового економічного інституту права

власності призвело до пасивності громадян щодо спільної господарської діяльності, поширення стереотипів серед населення, що управління повинні здійснювати виняткового органи влади. Це зумовлює істотні зловживання службовцями своїм становищем, жорстку фінансову централізацію управління та несамодостатність, фінансову неспроможність територіальних громад.

Тож на нашу думку, пріоритетом реформування економіки держави й територіальних громад щодо вирішення цієї проблеми у контексті забезпечення економічної безпеки як громади, так і держави визначимо:

- реєстрацію територіальних громад як юридичних осіб публічного права і закріплення за ними права власності на комунальне майно
- легітимізацію органів місцевого самоврядування відповідно до норм законодавства України
- децентралізацію управління з розширенням механізмів участі у місцевому врядуванні територіальних громад
- формування культури безпеки територіальних громад щодо раціонального, ефективного і відповідального використання ресурсного потенціалу
- активізацію господарської діяльності територіальних громад і капіталізацію їх потенціалу

Загальновідомо, що низький рівень впливу громадян на діяльність органів влади засвідчує їх відстороненість від процесів управління, а також нереалізацію ними свого статусу власника публічного майна. Відповідно, реформування системи економічних відносин передусім передбачає перерозподіл владних повноважень і доступ громадян до публічної власності.

Проекти законодавчих актів, які подаються в межах декларованої урядом реформи адміністративно-територіального устрою України у 2014 р. повинні бути оцінені з огляду не лише на політичну, а й на економічну доцільність, з урахуванням потенційних загроз та ефектів внаслідок їх впровадження. Утім, нам відомо, що пропонуючи реформу місцевого самоврядування, уряд не здійснив прогностичної оцінки очікуваних результатів впровадження

законопроектів у контексті економічної безпеки держави. Враховуючи необхідність адаптації системи місцевого самоврядування до європейських стандартів, слід здійснити компаративний аналіз пропонованих законопроектів з позитивними європейськими практиками зміцнення економічної безпеки територіальних громад.

Реформа місцевого самоврядування в Україні передбачає зміни інституційного базису функціонування держави: до Конституції України, до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, до Законів України «Про засади державної регіональної політики», «Про співробітництво територіальних громад», «Про місцеве самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», до Державної стратегії регіонального розвитку, проектів законів «Щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг», «Про органи самоорганізації населення», «Про місцеві референдуми», внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України, «Щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування з розпорядження земельними ділянками і здійснення контролю за використанням та охороною земель», «Про органи самоорганізації населення» та ін. Як бачимо, змін потрібно внести чимало, але для створення якісних механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад зокрема, це нам під силу.

Також не повинні ми оминати й те, що методологічним недоліком пропонованої Кабінетом Міністрів України концепції реформи місцевого самоврядування в Україні є побудова її на теоретичних засадах регіоналізму і централізованого управління для побудови ефективної системи господарювання держави. Якщо вітчизняні вчені наголошують на потребі в імплементації теорії регіоналізму в розробці концептуальних засад адміністративно-територіальної реформи [27; 8], то цивілізовані країни вже переорієнтувалися на теорії локалізму. Наприклад, у Великобританії у 2011 р. прийнято Акт Локалізму «Щодо надання громадам більше влади у плануванні

місцевого розвитку», яким передбачена подальша децентралізація управління і розширення повноважень спільнот у вирішенні питань місцевого значення [39].

Локалізм – це парадигма політичної економії, яка визначає пріоритетним локальний розвиток і стимулювання економічної активності на рівні територіальних громад [33]. Тож як бачимо, філософія локалізму базується на засадах субсидіарності. Загалом ця парадигма передбачає активізацію потенціалу територіальних громад, підтримку локального виробництва і споживання товарів, контроль за діяльністю влади, промоцію місцевої історії, культури та самобутності. Теорія локалізму з’явилася на протигагу концепціям глобалізації як оптимальна форма активізації громадян для участі у врядуванні, з можливістю забезпечити формування унітарної держави.

У розвинених країнах адміністративно-територіальний поділ здійснюється з огляду на базові суб’єкти місцевого самоврядування, забезпечуючи найповнішу участь громад у процесах володіння та управління об’єктами комунальної власності. Відповідно базові одиниці місцевого самоврядування в європейських країнах: гміна (Польща), гемайнде (Німеччина), комуна (Франція, Швейцарія), обце (Чехія) – це об’єднання людей (громада), за якими закріплене право власності на частину території (землі), водні, лісові та інші ресурси держави, які формують матеріальну основу господарської діяльності цих об’єднань жителів у процесі господарювання. Об’єднання жителів є юридичними особами публічного права, є правоздатним і дієздатним, наділеним найбільшими повноваженнями і правами для безпосереднього вирішення завдань місцевого значення, у тому числі й здійснення економічної діяльності спільноти. Сподіваємося, що у скорому майбутньому, серед переліку базових одиниць місцевого самоврядування європейських країн, ми спостерігатимемо термін «громада» із зазначенням (Україна).

У нашому дослідженні маємо зауважити і на тому, що територіальна громада, як юридична особа, базовий суб’єкт місцевого самоврядування володіє економічними правами. Оскільки реформа адміністративно-територіального устрою стосується перерозподілу владних повноважень і безпосередньо

впливатиме на рівень захисту економічних прав громад, розглянемо все ж таки загрози, які можуть бути реалізовані за умови повної імплементації пропонуванних в межах реформи законопроектів та шляхи недопущення даних загроз.

Першочерговим завданням реформи місцевого самоврядування в Україні є легітимізація системи управління, пов'язана з незареєстрованістю територіальних громад як суб'єктів публічного права, що унеможливило реалізацію ними права власності на комунальне майно, права прямого врядування. Пропонувана реформа місцевого самоврядування повинна чітко детермінувати, яким чином розв'язати проблему неузгодженості конституційної моделі системи влади і реально імплементованої, а саме: ввести в дію механізми інституціоналізації положень Конституції через набуття територіальними громадами статусу юридичної особи і власника комунального майна, вжити правові та організаційно-економічні заходи легітимізації рішень органів місцевого самоврядування, які не були засновані громадами за період з 1996 р. чи ліквідувати територіальну громаду як інституційну одиницю, почавши будувати вертикаль управління на місцях від органів місцевого самоврядування, узаконивши модель тоталітарної держави.

Проект змін до Конституції України [29], більшість законопроектів в пакеті реформи місцевого самоврядування базовані на другому підході, яким здійснюється підміна понять: громадою запропоновано назвати адміністративно-територіальну одиницю, тоді як територіальна громада як юридична особа усувається з вітчизняного законодавства. Компаративний аналіз пропонуванних змін до Конституції України визначає, що вони покликані збільшити повноваження префектів, знизити рівень їх звітності та контролю за їх діяльністю, надати їм практично необмежені повноваження, забираючи будь-які інструменти впливу на кадрові призначення та діяльність органів місцевого самоврядування з боку територіальних громад, зумовлює передумови для подальшого неконтрольованого вилучення у громад комунального майна.

Для оцінки ймовірних наслідків імплементації пропонованих змін до Основного закону їх слід проаналізувати з позиції теорії права власності та локалізму, чітко визначивши, хто володітиме майном, на яких підставах буде суб'єктом економічних взаємодій. У пропонованому проєкті змін до Конституції України територіальна громада зі суб'єкта владних повноважень стає об'єктом, із Конституції України вилучаються положення, якими держава наділяє територіальні громади правами, зокрема правом на місцеве самоврядування.

Таким чином, з огляду на викладене, усвідомлюємо, що пріоритетом зміцнення економічної безпеки територіальних громад мають стати не зміна, а імплементація конституційних положень через інституціоналізацію територіальних громад; чіткий розподіл повноважень між суб'єктами місцевого самоврядування; суспільна легітимізація інституту комунальної власності (закріплення права власності за територіальними громадами); зміцнення матеріальної основи розвитку територіальних громад, їх мотивація до активної діяльності і відповідальності; зростання інвестиційної привабливості територіальних громад; контроль громад за діяльністю органів влади. Все нами зазначене і стане прерогативою стійкої конкурентоспроможності територіальних громад у мирному майбутньому нашої держави.

1.2. Поняття значення термінів «конкурентоспособність» та «конкурентоздатність» в умовах діяльності територіальних громад

Перш ніж переходити до вирішення конкретних задач, пов'язаних із характеристикою вітчизняних і світових механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних об'єднань, необхідно визначитися із термінологією, оскільки у вітчизняній науковій літературі присутні два схожих терміни «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність», які, як правило, розглядаються тотожними один одному. Однак, це не зовсім коректно. Така ситуація часто трапляється при перекладі праць з російської мови, коли притаманне цій мові єдине поняття «конкурентоспособность» перекладається у

більшості випадків виключно як «конкурентоспроможність». В результаті часто виникає термінологічна плутанина зі всіма побічними наслідками.

Етимологічно, терміни «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність» походять від одного кореня, який є похідним від слова «конкуренція», що означає суперництво, змагання, зіткнення [15, с. 551]. Проте, друга частина зазначених термінів вказує на певне розходження: у першому випадку йде мова про «спроможність», що походить від слова «спроможний», тобто який має здатність виконувати, здійснювати, робити що-небудь або який може, має можливості здійснити що-небудь [6, с. 1378].

У другому випадку мова йде про «здатність», що походить від слова «здатний», тобто який може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином [6, с. 453]. Відмінність полягає у тому, що спроможність – це в першу чергу можливість реалізувати уміння, а здатність – це вже притаманне об'єктові чи певному громадському об'єднанню уміння здійснити задумане. Звідси, конкурентоспроможність – наявність у об'єкта можливостей конкурувати у суспільному середовищі, а конкурентоздатність – уміння об'єкта або громадського об'єднання конкурувати, тобто наявність у нього відповідних властивостей, які дозволяють виграти конкурентну боротьбу.

Серед небагатьох науковців, які підкреслюють необхідність розгляду відмінностей між зазначеними термінами, уваги заслуговує погляд О. Дейнеги. Він, спираючись на лінгвістичний аналіз термінів «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність», дає таке визначення:

- конкурентоспроможність – це комплекс характеристик об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни), який визначає його потенційний результат на ринку
- конкурентоздатність – це здатність певного об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни) витримувати конкуренцію порівняно із аналогічними об'єктами на ринку [10, с. 62].

Таким чином, конкурентоздатність є категорією, яку в більшій мірі слід застосовувати до об'єктів, які вже діють у суспільстві, а

конкурентоспроможність до новостворених об'єктів, які тільки мають виходити на ринок [10, с. 62].

Отже, для подальшого визначення та характеристики механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад виділимо такі характерні риси, що є притаманними саме конкурентоспроможним громадам:

- здатність конкурувати та отримувати перевагу в конкурентній боротьбі
- здатність виробляти конкурентоздатні товари/послуги
- здатність виконувати соціальні функції, тобто забезпечувати високі життєві стандарти працівників
- здатність високопродуктивного використання наявних ресурсів

Наслідком реалізації механізму конкурентоздатності є стійкий фінансовий стан, стійка ринкова позиція та наявність потенціалу для подальшого зростання у суб'єкта, який володіє цією здатністю. Таким чином, ключової ролі набуває чітка ідентифікація важелів, що приводять механізм конкурентоздатності в дію.

Виступаючи універсальним показником оцінки ефективності господарювання будь-якого суб'єкта чи об'єкта громади, конкурентоспроможність розкриває свої специфічні риси під впливом значної кількості чинників.

Об'єкти та суб'єкти конкурентоспроможності можна сформувати в основні групи і на цій основі виділити відповідні рівні. Об'єктами доцільно визначити товари та послуги, а суб'єктами – усіх учасників територіальних громад на кожному із рівнів дослідження економічної системи та публічної системи управління. Отже, можна говорити про рівні конкурентоспроможності та відповідну кожному із цих рівнів сукупність чинників, що її обумовлюють.

Маємо наголосити на тому, що знання чинників впливу на конкурентоспроможність суб'єктів дає можливість з більшою ефективністю здійснювати управлінські функції і підсилювати властиві цим суб'єктам

конкурентні переваги. Зважаючи на тотальну низьку конкурентоспроможність деяких територіальних громад, економічну нерозвиненість громад і, як наслідок, відсутність передумов економічного зростання країни загалом, першочерговим є виявлення ключових чинників, які у повній мірі розкриють ту сукупність потенціалів окремих суб'єктів, якими вони володіють, проте нездатні використати в умовах жорсткої конкуренції зовнішнього середовища та кризових явищ в економіці. На нашу думку, таким чинником на рівні територіальних громад, їх об'єднань та регіону виступає налагоджена система коопераційних зв'язків між учасниками громад, що базується на партнерських довготривалих відносинах та має на меті отримання синергетичних ефектів.

Добре відомими формами сучасної кооперації та інтеграції, яка її супроводжує, є інтегровані структури бізнесу типу холдингів, концернів, фінансово-промислових груп, конгломератів тощо та сіткові структури, які діють в рамках ланцюга поставок і організаційними моделями яких є субпідряд, франчайзинг, аутсорсинг та кластер. З позиції створення гнучких систем, які здатні швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та пристосовуватись до нього, перспективною формою кооперації є співробітництво між територіальними громадами, у тому числі в рамках окремої галузі чи регіону на засадах кластеру.

Підсумовуючи, вкотре зазначимо, що у даному підрозділі були уточнені поняття «конкурентоздатність» та «конкурентоспроможність», обґрунтовано відмінність між ними та зроблено висновок, що конкурентоспроможність є категорією, яку в більшій мірі слід застосовувати до об'єктів, які вже діють в територіальних. На основі проведеного огляду та порівняльного аналізу, визначено характерні риси, притаманні конкурентоспроможним територіальним громадам, підкреслено багаторівневість поняття конкурентоспроможності та окреслено сукупність чинників, що їх визначають. Будемо сподіватися, що нами також зроблено спробу виділення стратегічно важливих чинників підвищення конкурентоспроможності територіальних громад всіх рівнів, що базуються на процесах посилення інтеграційних та

коопераційних зв'язків між учасниками ринкових відносин, це, на нашу думку, об'єкт окремих наукових досліджень.

1.3. Принципи та технологія інноваційного планування конкурентоспроможності громади.

Стійкість позицій територіальної громади, її репутація, успіх, визнання та довіра з боку інших громад зумовлюється відповідним рівнем конкурентоспроможності. Як свідчить сучасна економічна ситуація, в умовах фінансово-економічної кризи виживають ті територіальні громади, котрі систематично та цілеспрямовано ведуть діяльність із інноваційно спрямованого організаційного розвитку, який базується на дослідженні та прогнозуванні потреб споживачів тих чи інших громад та ринкової кон'юнктури. Якщо мова йде про агропромисловий комплекс, то варто відзначити зростання конкуренції у цій сфері та важливість гнучкого реагування на потреби ринку в усіх напрямках. Вивчення діяльності найбільш потужних та стабільних регіональних виробників агропродукції («Кернел», «Нібулон», «Миронівський хлібопродукт», «Астарта» та ін.) дає змогу виокремити деякі тенденції у їх діяльності: швидке оновлення асортименту (1-2 роки), перехід на економічні малолітражні агротехніку та одночасний випуск хлібопродукції у вузькому асортименті, здійснення інноваційних розробок у сфері хлібопродукції, уніфікація виробів, розвиток фірмових магазинів у межах держави та за її межами, перманентне підвищення якості при незмінності або ж зниженні цін, продукування престижу будь-якої марки продукції тощо. Однією із основних причин банкрутства агрохолдингу «Мрія» експерти називають повільність переорієнтації у сфері програмного забезпечення сучасних технологій, погіршення якості шляхом перенесення багатьох операцій у регіони з дешевою робочою силою, що доводить низьку орієнтацію на потреби споживачів.

Конкурентоспроможність будь-якої громади на сьогодні оцінюється не лише конкурентними перевагами її продукції, але й значним переліком інших характеристик її функціонування (рентабельністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, гнучкістю, інвестиційною привабливістю, кадровим

потенціалом, технологічним рівнем розвитку, інноваційним розвитком тощо). Теоретики і практики спільно наголошують на необхідності та важливості оцінювання конкурентоспроможності громад, але водночас не акцентується належної уваги на свідомому формуванні конкурентних переваг шляхом цілеспрямованого планування конкурентоспроможності та шляхів її досягнення. Навіть, якщо керівниками громад заохочується ідея планування її конкурентоспроможності, то, як правило, сучасним фахівцям не вистачає знань і досвіду щодо послідовності, технології, базових положень, методики планування у цій сфері.

Як свідчать праці С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабася, О.С. Дубрової, А.В. Вакуленко [36], І.З. Должанського, Т.О. Загорної [11; 17], Кузьміна О.Є., Горбаль Н.І. [30], Піддубної Л.І. [31], О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [7] та ін, присвячені проблематиці конкурентоспроможності, усі науковці без винятків акцентують увагу на оцінюванні конкурентоспроможності, але практично не розкривають процес планування у цій сфері. Лише в праці [36] розглядається розроблення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності, але запропоновані рекомендації не доведені до рівня методичних положень та мають описовий характер. Окрім цього, науковцями не розглядаються базові вихідні положення щодо планування конкурентоспроможності територіальних громад, не виокремлені ключові принципи такого планування.

Таким чином маємо акцентувати на тому, що На основі аналізування багатьох наукових праць вітчизняних вчених, присвяченим проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств та територіальних громад, можна стверджувати, що практично не існує теоретичної та методичної бази для здійснення планування у цій сфері, що не дозволяє цілеспрямовано створювати конкурентні переваги та зміцнювати економічні та управлінські позиції громад.

З огляду на результати вивчення літературних джерел та аналізування практики функціонування громад, на територіях яких знаходяться

агропідприємства, виникає необхідність у формуванні базових засад – вихідних принципів та розробленні технології планування конкурентоспроможності територіальної громади та надання змістової характеристики кожному із етапів.

У традиційному розумінні під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку [5, с. 941]. Принципи формують базові засади щодо здійснення і реалізації планування конкурентоспроможності територіальних громад. Узагальнивши літературні джерела, присвячені методології планування діяльності територіальної громади в цілому та управлінню конкурентоспроможністю, нами виокремлено ключові принципи планування конкурентоспроможності територіальної громади, до складу яких віднесено такі:

- *принцип цілеспрямованості*, що передбачає побудову процесу планування конкурентоспроможності територіальної громади згідно зі встановленими цілями у цій сфері. Мова йде про основну мету, яку будь-яка територіальна громада переслідує при плануванні своєї конкурентоспроможності: виявлення слабких місць і недоліків у порівнянні із конкурентами; визначення позиції територіальної громади у рейтингу аналогічних, наприклад, агровиробників; цілеспрямоване планування формування конкурентних переваг територіальної громади тощо

- *принцип наукової обґрунтованості*, виходячи з якого, планування конкурентоспроможності громади повинно базуватись на обґрунтованих методах, методиках, показниках, інформаційній базі, що сприятиме отриманню достовірних та реалістичних планів

- *принцип об'єктивності*, коли плани конкурентоспроможності територіальної громади повинні відповідати її реальному стану та потенційним можливостям, а не демонструвати недосяжні горизонти

- *принцип системності*, коли при плануванні повинні враховуватись усі значимі елементи, задіяні у цей процес, їхні взаємозв'язки та взаємодія

➤ *принцип оптимальності*, який доводить те, що на засадах аналізування багатоваріантних альтернатив потенційного розвитку територіальної громади та формування її конкурентних переваг повинен бути обраний найбільш раціональний, доцільний, прийнятний варіант, який забезпечить громаді або утримання її конкурентної позиції, або розвиток нових конкурентних переваг

➤ *принцип дієвості*. Він передбачає, що розроблений план формування та забезпечення конкурентних переваг територіальної громади повинен перетворитись у дієвий метод менеджменту, який підлягає виконанню

➤ *принцип обґрунтованості індикаторного забезпечення*, що базується на включенні до системи показників, які дозволяють у перспективі оцінити конкурентоспроможність територіальної громади

➤ *принцип економічної ефективності*, який полягає у тому, що витрати на планування конкурентоспроможності територіальної громади та збір інформації для цих цілей повинні бути обґрунтовані та доцільні і не перевищувати вигоди, отримані у результаті сформованих планів

Під технологією класично розуміють перелік та послідовність здійснення певних дій, операцій, робіт, етапів, кроків. У більш ширшому розумінні технологія є способом перетворення вхідних ресурсів у вихідний результат (товар, робота, послуга). З огляду на вищезазначене, під технологією планування конкурентоспроможності, як приклад, сільськогосподарського підприємства, доцільно розуміти сукупність послідовних та взаємозалежних етапів із розроблення плану досягнення порівняльних переваг певної територіальної громади у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для неї більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування. При цьому технологія планування відрізняється від процесу планування тим, що ключова увага акцентується у ній на ресурсному забезпеченні виконання кожного з

етапів. При цьому маємо зауважити, що кожен із етапів технології деталізується надалі у перелік операцій.

Також варто зауважити, що оскільки класично планування поділяється на стратегічне та тактичне, то при розробленні технології планування конкурентоспроможності територіальної громади необхідно враховувати цей аспект. При цьому, якщо управліннями будь-якої громади не розробляються стратегічні плани досягнення чи підвищення конкурентоспроможності, то вона може керуватись лише технологією планування тактичного рівня.

Реалізацію технології планування конкурентоспроможності територіальної громади на стратегічному рівні пропонуємо реалізовувати наступним чином. Спочатку має бути інформаційне забезпечення стратегічного планування конкурентоспроможності територіальної громади. Воно передбачає формування бази даних про внутрішнє середовища громади на засадах аналізування фінансової, статистичної звітності, даних управлінського, фінансового, податкового, бухгалтерського, управлінського, операційного обліку, штатного розпису, розподілу функцій, повноважень та відповідальності серед працівників громади, системи менеджменту, маркетингу, логістики тощо. Аналогічно мова йде про акумулювання інформації про зовнішнє середовище громади: конкурентів, постачальників, споживачів, правові умови діяльності, інфраструктурне забезпечення, галузеві особливості розвитку конкретної сфери виробництва, регулюючі державні органи влади тощо. Особливе місце відводиться збору інформації про конкурентів. Така інформація повинна поновлюватись перманентно та систематично оброблятися. Для цього в ідеалі у будь-якій територіальній громаді повинен бути централізований банк даних, які б аналізувались та систематизувались висококваліфікованими фахівцями-аналітиками. Сформована інформаційна система слугує не лише для планування конкурентоспроможності громади, але й для обґрунтування та прийняття управлінських рішень у різних сферах та на різних рівнях.

На цьому етапі ресурсне забезпечення планування конкурентоспроможності набуває таких особливостей: пріоритетним є

отримання необхідних інформаційних ресурсів щодо середовища функціонування, що зумовлює потребу у фінансових ресурсах, які дають змогу придбати бажану інформацію або отримати доступ до неї; ключову роль відіграє технічне і програмне забезпечення, яке дозволяє сформувати інформаційну базу даних та якісно обробити отриману інформацію, змоделювати тенденції; кваліфікація і досвід трудових ресурсів при цьому визначають швидкість ідентифікації потреби у відповідній інформації, її отримання, опрацювання та формулювання аналітичних висновків.

Тож основними операціями, що повинні реалізовуватись на цьому етапі технології планування конкурентоспроможності територіальної громади, на нашу думку, є:

- ідентифікація параметрів необхідної інформації
- моніторинг альтернативних джерел отримання визначеної інформації на предмет їх достовірності, повноти, об'єктивності, вартісних параметрів
 - визначення фінансових можливостей щодо отримання необхідної інформації;
 - ідентифікація технічних та програмних можливостей щодо формування бази даних та оброблення інформації
 - формування первинної бази даних про внутрішнє середовище територіальної громади
 - формування первинної бази даних про зовнішнє середовище територіальної громади з окремим виділенням інформації про ключових конкурентів
 - систематизація інформації, її узагальнення та оброблення за параметрами своєчасності, повноти, достовірності тощо
 - формування бази даних опрацьованої та систематизованої інформації.

У нашому дослідженні маємо також оговорити визначення цілей територіальної громади у сфері досягнення відповідного рівня

конкурентоспроможності. Будь-яка громада залежно від встановлених пріоритетів діяльності, ринкових позицій, характеру ринку (висококонкурентний, олігополістичний, монополістичний тощо), перспектив, можливостей та загроз розвитку може переслідувати різноманітні цілі при плануванні його конкурентоспроможності.

Основними цілями планування конкурентоспроможності територіальної громади можуть бути:

- утримання існуючих конкурентних позицій в регіоні
- захоплення нових економічних, а точніше – економічно вигідних позицій та формування на них конкурентних переваг
- створення нових конкурентних переваг з метою випередження існуючих та потенційних конкурентів
- цілеспрямоване формування конкурентних переваг в окремих сферах з метою виходу із позиції «аутсайдера» в регіоні
- досягнення лідерської конкурентної позиції
- активізування діяльності з підвищення конкурентоспроможності територіальної громади у зв'язку із загостренням конкуренції.

На сучасному етапі для переважної більшості територіальних громад пріоритетними є цілі щодо утримання існуючих конкурентних позицій в регіоні та перехід із ролі «аутсайдера» у роль «гідного конкурента».

На цьому етапі пріоритетної ваги щодо ресурсного забезпечення набуває кваліфікація, компетентність, досвід, стратегічне бачення керівників територіальної громади та фахівців планових служб. Тож зазначимо, що даний етап охоплює такі операції:

- ідентифікація намірів територіальної громади щодо існуючої та подальшої поведінки в регіоні;
- визначення множини цілей у сфері досягнення конкурентоспроможності громади;

- обговорення і ухвалення найбільш адекватних та реалістичних цілей, з урахуванням між ними взаємозв'язків;
- декларування ключових цілей досягнення конкурентоспроможності територіальної громади.
- аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування територіальної громади. Цей етап є підготовчим для подальшого вибору стратегій досягнення бажаного для агропромислового підприємства (вкотре наголошуємо, що агропромислове підприємство наводиться нами як приклад, адже діяльність територіальних громад України є різноманітною) рівня конкурентоспроможності.

Аналізування існуючої інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, як правило, здійснюється одночасно із використанням широкого спектру аналітичних методів, а саме: порівняльного, нормативного, динамічного, структурного, індексного, індикаторного аналізів; експертного методу; кореляційно-регресійного моделювання; оптимізаційно-варіантного методу; динаміко-статистичного методу.

На цьому етапі результати аналізування повинні надати інформацію про сильні та слабкі позиції територіальної громади насамперед у порівнянні із конкурентами, а також про потенційні можливості та загрози її розвитку, про перешкоди щодо формування чи ймовірну втрату конкурентних переваг. Така інформація повинна зорієнтувати керівників територіальної громади у якому напрямі необхідно розвивати її діяльність, визначити пріоритетні сфери функціонування, оптимізувати асортимент та номенклатуру продукції, активізувати маркетингові інструменти тощо.

Пріоритетної ваги при цьому набувають технічні та програмні засоби, які дозволяють забезпечити економіко-математичне та статистичне оброблення інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище територіальної громади залежно від встановлених цілей відповідними фахівцями. При цьому рівень працівників та їхня компетентність визначає глибину оброблення інформації, характер її систематизації та динамізації, адекватність зроблених висновків.

Даний етап охоплює такі операції:

отримання доступу до наявної бази зібраної та первинно обробленої інформації;

вторинне цільове оброблення інформації за допомогою програмного та технічного забезпечення;

узагальнення результатів опрацювання інформації;

формулювання узагальнених висновків про сильні та слабкі сторони територіальної громади, шанси та загрози середовища функціонування, конкурентні переваги та недоліки громади.

Як бачимо, планування конкурентоспроможності в діяльності територіальних громад має вагоме значення на їх подальший розвиток та на економічні показники держави.

Висновки до першого розділу.

1. В умовах реформування місцевого самоврядування та децентралізації як такої, постає потреба нового погляду на визначення понять «територіальна громада», «об'єднана територіальна громада» та «конкурентоспроможність територіальних громад». Дослідження теоретичного базису розвитку територіальних громад в умовах децентралізації проведено у двох напрямках: визначенні теоретичних засадах трактування економічної та публічної категорії «територіальна громада» та обґрунтуванні зміни сутності та розуміння територіальної громади в умовах конкуренції.

2. На основі врахування поглядів науковців визначено, що до основних ознак територіальної громади слід віднести територіальну приналежність, соціально-психологічну та історико-культурну самоідентифікацію, політичну свідомість, соціальну, управлінську та економічну активність, а також демократичність.

3. Неодноразово підкреслено, що необхідність формування ОТГ пов'язана з неспроможністю територіальних громад забезпечити свій розвиток та належне

виконання поставлених функцій, що було наслідком невідповідності чисельності населення, його структурованості та недостатнім рівнем економічного потенціалу території. ОТГ визначено інтегрованою соціально-економічною системою, базовий елемент місцевого самоврядування, наділену правами та обов'язками вирішувати питання місцевого значення та представляти місцеву спільноту на політичній арені та спроможну самостійно або через органи місцевого самоврядування забезпечити соціально-економічний розвиток території та надання якісних соціальних послуг населенню за рахунок спільності інтересів та різнорівневих зв'язків між її елементами.

4. Розглянуте поняття «територіальна громада» крізь призму її спроможності та на основі врахування законодавчих і нормативно-правових засад формування і розвитку. Це дозволило сформулювати авторський підхід до визначення розвитку територіальної громади як процесу позитивних зрушень у соціально-економічній системі, що відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. При цьому наголошено, що зміни у процесі розвитку територіальних громад спрямовані на підвищення ефективності використання потенціалу громади, покращення економічної ситуації, рівня життя населення та якості людського капіталу.

5. Узагальнюючи наукові підходи до трактування розвитку територіальних громад, удосконалено концептуальні засади розвитку територіальних громад в умовах податкової децентралізації, в основу яких покладено твердження, що розвиток територіальних громад досягається шляхом продуктивної управлінської діяльності та ефективної взаємодії суб'єктів розташованих на території громади задля стимулювання розвитку систем організаційно-економічного забезпечення (місцевого самоврядування; людського капіталу; економічної; соціальної; природно-екологічної). Комплексне використання зазначених сфер дозволяє акумулювати ресурсний потенціал, принципи та технологію інноваційного планування конкурентоспроможності громади, що, у своє чергу, відкриває нові можливості

розвитку громади. Запропонована концепція дозволяє активізувати процеси розвитку територіальної громади та збільшити її ресурсну базу за рахунок конкурентоспроможності.

6. В контексті дослідження організаційно-економічних засад розвитку конкурентоспроможності територіальних громад в умовах децентралізації, передовсім увагу зосереджено на питанні реалізації органами місцевого самоврядування поставлених перед ними завдань за рахунок наданих їм ресурсів. Тому основний акцент зроблено на питання значення конкурентоспроможності для зростання економічного потенціалу громади.

7. Конкурентоспособність територіальної громади визначено як ключовий чинник її розвитку. Визначено ознаки, притаманні економічному потенціалу місцевого бюджету: граничність, законодавчу визначеність, територіальну та часову обмеженість, суб'єкт-об'єктну залежність. Розкрито структуру конкурентоспроможного потенціалу територіальної громади, яка включає реалізовану складову та резерви нарощення економічного потенціалу, тобто розширену та потенційну базу для якісної життєдіяльності.

8. Обґрунтовано, що розвиток територіальної громади в умовах конкуренції дасть поштовх до нарощення економічного потенціалу та подальшого її розвитку в економічному та управлінсько-адміністративному плані.

РОЗДІЛ 2.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Обґрунтування інструментарію вибору стратегій досягнення конкурентоспроможності громади.

На сьогодні використовується достатньо широкий арсенал інструментів та моделей для вибору стратегій діяльності територіальної громади у різних сферах, які так чи інакше надалі впливатимуть на її конкурентоспроможність. Найбільш поширеними інструментами у цій сфері є SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, модель комплексного ділового аналізу PIMS, модель конкурентного аналізу М. Портера та ін.

Існують умови та застереження щодо застосування кожного із вище перелічених інструментів, тому залежно від пріоритетних напрямів розвитку та формування конкурентних позицій необхідно обґрунтовано обирати моделі, які надалі нададуть змогу визначати оптимальні конкурентні стратегії.

На цьому етапі пріоритетної ваги набувають наявність у громаді спеціалізованого програмного забезпечення стратегічного характеру, а також кваліфікація і досвід працівників у сфері використання стратегічного інструментарію щодо вибору стратегій розвитку, які б дозволили забезпечити конкурентоспроможність громади. Операціями, які супроводжують виконання цього етапу, є:

- ідентифікація пріоритетів у виборі стратегій розвитку громади, спрямованих на підвищення чи забезпечення конкурентоспроможності між територіальними громадами у складі ОТГ
- визначення критеріїв вибору стратегій
- підбір моделей та методів вибору відповідних стратегій за обраними критеріями.

Звернемо увагу на формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства. Загальновідомим є те, що стратегія – це напрям розвитку будь-якої організації. Варто зауважити, що кожна територіальна громада повинна розробляти пакет взаємопов'язаних стратегій, які різняться за своєю пріоритетністю, але враховують існуючі взаємозв'язки. Мова йде про те, що у територіальних громадах одночасно формуються фінансові, виробничі, технологічні, майнові, кадрові, технічні, маркетингові, продуктові, цінові, інвестиційні та ін. стратегії, які повинні надалі забезпечити досягнення певного рівня конкурентоспроможності. При цьому, як правило, пріоритетною є фінансова стратегія, оскільки від можливостей фінансування розвитку залежить реалізація інноваційних проектів у різних сферах діяльності територіальної громади. При визначенні альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності варто враховувати різні сценарії розвитку подій, ділової активності, здійснювати песимістичний, оптимістичний та усереднений прогнози.

За результатами опрацьованих нами наукових джерел, до стратегій досягнення чи підвищення конкурентоспроможності територіальної громади можна віднести такі:

- фінансові: самофінансування, кредитування, акціонування, залучення інвестицій тощо
- виробничі: спеціалізації, диверсифікації, уніфікації, унікальності, масовості, серійності
- майнові: позбавлення зайвих активів, нарощення власної майнової бази, орієнтація на оренду майнової бази
- кадрові: оновлення, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, скорочення
- технологічно-технічні: повної автоматизації, напівавтоматизовані, механізації, ручного виробництва

- збутові: безпосереднього збуту, з використанням посередників (дилерів,
- дистриб'юторів, комісіонерів, консигнаторів тощо)
- продуктові: масового споживання, промислового чи господарського призначення
- цінові: максимізації, мінімізації, диференціації цін та інші.

Варто зауважити, що за інших рівних умов можливості розвитку територіальної громади та підвищення її конкурентоспроможності насамперед залежать від обґрунтованих стратегій фінансування. За оцінками експертів, лише 3–4 % різноманітних громадських об'єднань у світі можуть здійснювати повне самофінансування власної діяльності без залучення зовнішніх джерел, насамперед до таких територіальних об'єднань відносять підприємства високорентабельної нафтогазової сфери, брендові, окремі торговельно-посередницькі підприємства та ті, що працюють у сфері ІТ-технологій, розроблення програмного забезпечення та інновацій. Що ж стосується вітчизняного ОТГ, то ключовою проблемою для вітчизняних територіальних громад цього сектору економіки є необхідність залучення інвестора, який би спрямовував кошти на модернізацію, переобладнання, реконструкцію промислово-господарських складників територіальної громади, а не лише був би зацікавленим у їхніх земельно-майнових комплексах, будь-яких розробках тощо. На сьогодні масово поширені ситуації, коли інвестори купують практично за безцінь сільськогосподарські підприємства, що перебувають на межі банкрутства, чи їхні частки з метою подальшого перепродажу чи комерційного використання їхніх активів, згортаючи при цьому унікальні виробництва. Варто зауважити, що в умовах війни значно ускладнилось фінансування поточної діяльності територіальних громад на засадах отримання цільових кредитних ресурсів. Це зумовлено низкою причин: високий рівень кредитних ставок (понад 30% в національній валюті), жорсткі вимоги щодо заставних зобов'язань (вартість заставних зобов'язань, як правило, у понад 2 рази перевищує обсяг отриманого кредиту) та документального забезпечення

кредитування, а також корумпованість у цій сфері. Що ж стосується емісії цінних паперів з метою залучення зовнішнього фінансування, то цей процес є мінімальним внаслідок забюрократизованої та дорогої процедури.

На даному етапі ключову роль відіграють кадри, оскільки саме вони визначають пріоритетні напрями розвитку територіальної громади.

Отже, на цьому етапі виникає необхідність у виконанні такого переліку операцій:

- обґрунтування пріоритетних та ключових напрямів, які потребують стратегічного розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності територіальної громади
- формування переліку альтернативних стратегій за кожним із пріоритетних напрямів
- характеристика усієї сукупності альтернативних пакетів стратегій.
- вибір оптимального пакету стратегій досягнення очікуваного рівня.

Також маємо зазначити те, що передбачає обґрунтування вибору найбільш прийняттого у відповідних просторово-часових умовах функціонування набору стратегій, що стосуються різних сфер функціонування територіальної громади та сприяє досягненню встановлених цілей у сфері конкурентоспроможності. При цьому основну роль відіграють кваліфікація, досвід, знання фахівців, задіяних у цьому процесі.

Ключовими операціями, що виконуються на цьому етапі, є:

- аналізування переваг, недоліків, а також перспектив використання кожного альтернативного пакету стратегій
- вибір найбільш відповідного умовам та можливостям функціонування пакету стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

У даному дослідженні маємо повести мову про розроблення стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності територіальної громади. Адже це, на нашу думку, чи не один із ключових інструментів

забезпечення реалізації конкурентоспроможної політики. Комплексний стратегічний план досягнення конкурентоспроможності територіальної громади є підсумком усіх попередніх дій. Він містить перелік, характеристику та обґрунтування обраних стратегій оптимального пакету, а також визначає їх пріоритетність та черговість реалізації, відображаючи існуючі взаємозв'язки. Стратегічний план у сфері конкурентоспроможності формує концепцію розвитку територіальної громади, визначаючи, у яких пріоритетних напрямках необхідно здійснювати певні конкретні цілеспрямовані дії. Цей план є орієнтиром для здійснення довгострокового розвитку та досягнення саме довгострокових цілей, він не може бути фіксованим, а щороку повинен переглядатись та уточнюватись, або коректуватись залежно від змін середовища функціонування.

На цьому етапі виконуються такі операції:

- ідентифікація кожної функціональної стратегії в межах обраного пакету стратегій досягнення конкурентоспроможності територіальної громади
- деталізація кожної функціональної стратегії тематичними фахівцями
- ітеративне узгодження функціональних стратегій
- узагальнення усіх напрацювань у кінцевий стратегічний план забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади
- схвалення та юридичне узаконення стратегічного плану.

Тактичний рівень планування конкурентоспроможності будь-якої територіальної громади безпосередньо залежить від стратегічного, адже він покликаний спланувати поетапну реалізацію стратегій досягнення конкурентоспроможності у поточному періоді. Етапи тактичного рівня технології є логічним продовженням етапів стратегічного рівня та передбачають, як на нашу думку, здійснення аналізу ресурсних можливостей щодо реалізації обраних стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності. На цьому етапі вивчаються фінансове, технічне,

майнове, кадрове, матеріальне, енергетичне, інформаційне забезпечення реалізації обраних стратегій, зважуються ресурсні можливості та обмеження, аналізуються потенційні джерела залучення необхідних ресурсів, оцінюються ризики, пов'язані з цим процесом.

Акцентуємо увагу на тому, що існує цілий ряд операцій, які ми маємо реалізувати на даному етапі:

- дослідження фінансових можливостей територіальної громади щодо часткового втілення стратегій забезпечення конкурентоспроможності;
- вивчення кадрових можливостей та потенціалу;
- аналізування майнового, технічного та технологічного стану на предмет досягнення визначених стратегій;
- аналізування можливостей сировинно-матеріального забезпечення розвитку;
- аналізування потреб та слабких позицій на шляху досягнення конкурентоспроможності;
- виявлення та оцінка ризиків досягнення обраних стратегій у поточному періоді;
- визначення резервів та джерел усунення ризиків.

Таким чином, ми дійшли до того, що повинні у нашому дослідженні обґрунтувати інструментарій тактичного планування конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, передбачає вибір методів та методик планування досягнення обраних стратегій конкурентоспроможності або ж (якщо мова йде про автономне тактичне планування у цій сфері) про вибір ключового підходу та способів до планування конкурентоспроможності територіальної громади. У сфері ресурсного забезпечення реалізації цього етапу ключову роль відіграє кваліфікація працівників, технічне та програмне забезпечення, призначене для реалізації планування.

На цьому етапі доцільним є реалізація таких операцій:

- формування критеріїв вибору інструментарію тактичного планування конкурентоспроможності
- обґрунтування базового підходу до планування конкурентоспроможності
- вибір методів та методик планування конкурентоспроможності

Якщо аналізувати планування системи ключових показників діяльності територіальної громади в межах досягнення конкурентоспроможності, то будь-який план містить перелік показників, які необхідно досягнути в процесі здійснення певної діяльності. Коли мова йде про планування конкурентоспроможності територіальної громади, то варто зауважити, що вона характеризується сукупністю різноспрямованих показників, які за необхідності можуть інтегруватись у єдиний порівняльний (рейтинговий) показник, що відобразить загальний рівень конкурентоспроможності територіальної громади.

Інтегральний показник водночас не розкриває проблемні аспекти діяльності територіальної громади, а лише констатує її відповідний рейтинг (місце у загальному переліку ОТГ). Для відстежування проблемних моментів та слабких позицій територіальної громади необхідно, щоб система показників складалась з підсистем індикаторів, які найбільш повно та репрезентативно відображають різні сфери функціонування (виробничу, фінансову, збутову, маркетингову, кадрову, технологічну). При цьому варто дотримуватись принципу мінімізації показників, враховувати існуючі взаємозв'язки між ними та виключати взаємопов'язані й взаємообернені показники.

На цьому етапі пріоритетної ваги набуває кваліфікація працівників, рівень технічного та програмного забезпечення методичного апарату, інформаційна система збору, оброблення та поновлення даних, необхідних для розрахунку показників конкурентоспроможності.

До переліку рекомендованих операцій на даному етапі належать:

- вибір найбільш репрезентативних індикаторів, що відображають конкурентні позиції територіальних громад;
- уніфікація методик розрахунку системи показників;
- оброблення отриманого масиву даних із використанням обраного інструментарію;
- формулювання висновків щодо конкурентних переваг та слабких місць певної територіальної громади з-поміж інших територіальних громад у складі ОТГ.

Говорячи про розроблення сукупності заходів із поточної реалізації обраних стратегій конкурентоспроможності, то коли обираємо стратегії досягнення конкурентоспроможності, встановивши ключові показники-критерії, яких необхідно досягнути у цій сфері, володіючи інформацією про ресурсні можливості, територіальна громада розробляє сукупність заходів, спрямованих на поетапне втілення обраних стратегій у життя. При цьому заходи формуються з урахуванням функціонального призначення, часового аспекту, послідовності здійснення. Спектр заходів може бути надзвичайно масштабним та охоплювати різноманітні сфери функціонування територіальної громади, а їх пріоритетність аналогічно визначається пріоритетністю обраних стратегій у пакеті. Наприклад, до таких заходів можуть належати: отримання кредитних ресурсів під фінансування нових проєктів, розроблення широкомасштабної рекламної кампанії, підвищення кваліфікації працівників певних категорій, оновлення технічного складу, модифікація продукції, виробленої будь-яким підприємством зі складу територіальної громади тощо.

На цьому етапі слід реалізувати такі операції:

- формування пакету альтернативних заходів щодо часткового досягнення стратегій у поточному періоді
- оцінювання пропонованих заходів за критеріями можливості їх виконання, ефективності, ресурсних потреб, часового аспекту тощо
- вибір переліку оптимальних заходів.

Досліджуючи фінансове обґрунтування запропонованих заходів, маємо з вами передбачати розроблення прогнозу впливу обраних стратегій, заходів на фінансовий стан територіальної громади. У численних наукових джерелах, зокрема [9], обґрунтовується необхідність здійснення фінансового обґрунтування на засадах побудови трьох основних бюджетів: бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів, бюджету активів та пасивів. Бюджет доходів і витрат відображає доходи та витрати за фактом їх реального здійснення незалежно від оплати та призначений оцінити реальну фінансову результативність діяльності територіальної громади. Бюджет руху грошових коштів демонструє усі джерела фінансування діяльності територіальної громади та цільовий розподіл отриманих коштів. Цей бюджет дає змогу визначити платоспроможність та конкурентоспроможність територіальної громади і, звичайно, її фінансові можливості. Бюджет активів і пасивів відображає формування капіталу територіальної громади, при цьому для його достовірності важливо, щоб амортизація матеріальних та нематеріальних активів нараховувалась згідно з економічними, а не податковими підходами.

Проведені дослідження дозволили виокремити такий перелік операцій, що варто реалізовувати на цьому етапі технології планування конкурентоспроможності територіальної громади:

- доведення до центрів відповідальності стратегічних орієнтирів діяльності та тактичних завдань і показників
- формування у центрах відповідальності кошторисів витрат, планів-графіків, часткових та спеціальних бюджетів
- передання вхідної документації у координаційний центр (планово-економічний відділ, бухгалтерія, фінансовий відділ, бюджетний комітет)
- розроблення основних бюджетів територіальної громади (бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових активів, бюджету активів і пасивів);

- уточнення системи планових показників та заходів на предмет досягнення бажаних фінансових показників.

Аналізуючи формування адміністративних важелів досягнення конкурентоспроможності територіальної громади, маємо повести мову про вироблення єдиної політики, процедур, правил, норм поведінки та корпоративної культури, які покликані створити умови для реалізації обраних вище заходів задля досягнення стратегій.

Сукупність операцій на даному етапі охоплює:

- формування єдиної політики підвищення і забезпечення конкурентоспроможності в межах обраних стратегій
- формування системи корпоративної культури на засадах обраної політики
- розроблення уніфікованих правил та процедур, спрямованих на реалізацію корпоративної культури
- організаційне оформлення вказаних вище адміністративних важелів досягнення конкурентоспроможності територіальної громади.

Розроблення програми поетапного досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства є, на нашу думку, завершальним етапом технології планування конкурентоспроможності та деталізацією стратегічного плану. Програма досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності містить показники, заходи, фінансове обґрунтування, періоди виконання завдань, відповідальних виконавців. Тобто це є конкретний план дій, який підлягає реалізації у поточному періоді з метою поетапного підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

На цьому етапі слід виконати такі операції:

- узагальнення усього інформаційного масиву даних щодо планування конкурентоспроможності та формування програми досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності
- деталізація вказаної програми за центрами виконання

➤ формування чітких часових меж виконання програми центрами відповідальності та розподіл повноваження і відповідальності.

Управління конкурентоспроможністю територіальної громади вимагає не лише її оцінювання, а й цілеспрямованого формування конкурентних переваг, планування, яке доцільно розглядати у стратегічному та тактичному аспектах. Стратегічне планування конкурентоспроможності передбачає розроблення пакету стратегій розвитку територіальної громади, які дозволять забезпечувати очікувані результати в усіх сферах та посісти стійкі позиції на ринку. Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного та передбачає формування переліку дій, заходів, показників, ресурсного обґрунтування часткової реалізації обраних стратегій у поточному періоді. З огляду на це, сподіваємося, що нами запропоновано універсальну технологію планування конкурентоспроможності територіальної громади з урахуванням часового аспекту.

2.2. Діагностика конкурентоспроможності територіальної громади

Діагностика діяльності територіальної громади передбачає оцінювання та ідентифікування стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін громади чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій територіальної громади. Варто зауважити, що на сьогодні спостерігаються істотні зміни у концептуальній спрямованості діагностичних систем у територіальних громадах: відбувається перехід від монокритеріальності до полікритеріальності. Полікритеріальна діагностика оперує системою обґрунтованих критеріїв, що характеризують межі оптимальності функціонування в різних діапазонах ділової активності та формують базу для порівняння фактичних значень показників із оптимальними. Такі тенденції є логічно зумовленими, оскільки при діагностиці конкурентоспроможності не можна брати за основу лише один критерій

ефективності функціонування територіальної громади (наприклад, рентабельність діяльності), адже за такого підходу конкурентоспроможність територіальної громади буде відображена неповно та хибно.

У сільському господарстві (беремо як приклад саме в рамках дослідження), зокрема, поширені ситуації, коли сільгосп підприємства працюють рентабельно, але через нестачу оборотних коштів є неплатоспроможними та банкрутують. Водночас існують ситуації, коли територіальні громади (вкотре зауважуємо те, що сільгосп підприємства, чи будь-які інші промислові підприємства та організації є факторами розвитку економіки будь-якої громади того чи іншого регіону України) характеризуються сучасним техніко-технологічним забезпеченням, а результати діяльності виявляються збиткові. Це ще раз доводить той факт, що критерії ефективності повинні розглядатись у комплексі та у взаємозв'язках, що надасть змогу добирати їхню сукупність з урахуванням пріоритетності та взаємовпливів. Усе це визначає необхідність використання системного підходу до діагностики територіальних громад, який вимагає узгодження усіх напрямів діагностики, досягнення повноти результатів за рахунок виявлення сукупних тенденцій розвитку чи занепаду.

З огляду на вищезазначене актуалізується проблема побудови та використання у структурі територіальних громад систем полікритеріальної діагностики з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Виконані нами та цілою плеядою науковців дослідження дозволяють розглядати під системою діагностики діяльності будь-якої громади сукупність суб'єктів, об'єктів, цілей, технології, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв діагностики та ресурсів, які у взаємодії забезпечують виконання цільових діагностичних функцій.

Варто зазначити, що систем діагностики у будь-якій територіальній громаді може існувати доволі багато залежно від їхнього цільового спрямування, але структура таких систем буде типовою.

Кожен суб'єкт діагностики переслідує властиві йому цілі, які можуть характеризуватися різноманітним масштабом, а саме: діагностика конкурентоспроможності продукції, ефективності функціонування територіальної громади, конкурентоспроможності територіальної громади та її розвитку. Цілі суб'єктів діагностики надалі визначають характер методів, методик, склад та структуру бізнес-індикаторів та критеріїв діагностики, які поєднуються у логічній послідовності за допомогою технології здійснення діагностики.

На практиці виникає значний перелік проблем, пов'язаних з технологією реалізації діагностики конкурентоспроможності, оскільки порушення логіки її здійснення здатне знівелювати отримані результати. З огляду на вищезазначене виникає необхідність у формуванні уніфікованої обґрунтованої технологічної послідовності здійснення діагностики.

Варто зауважити, що у літературі проблеми сутності та послідовності реалізації діагностики висвітлені недостатньо. Окремі автори розглядають етапи здійснення цільової діагностики певних сфер функціонування. Розглянемо їх ретельніше як базу для здійснення комплексної полікритеріальної діагностики. Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк розмежовують процес фінансово-економічної діагностики на певні етапи, а саме [37, с. 45]:

- формулювання завдань і системи цільових орієнтирів діагностики
- встановлення об'єктів для аналізу
- характеристика способів дослідження визначених об'єктів
- створення системи показників, які покликані вивчати кожний об'єкт аналізу зокрема та з урахуванням взаємозв'язків
- формування інформаційної бази аналізу
- організація аналізу
- забезпечення технічними засобами здійснення діагностики
- формування критеріїв і стандартів результуючої інформації.

Вищезазначена послідовність діагностики, на нашу думку, є дещо дискусійною, а саме: недоцільно на останньому етапі здійснення діагностики формувати критерії та стандарти, адже вони повинні встановлюватись попередньо. Також недостатньо зрозумілими є значення і місце аналізу під час здійснення діагностики і, як наслідок, не бачимо логічного завершення діагностики конкретними результатами, висновками та пропозиціями.

Науковець Л. А. Костирко пропонує здійснювати діагностику потенціалу фінансово-економічної стійкості у такій послідовності [22, с. 47]:

- формування дерева цілей і постановка задачі
- підготовки бази даних, вибір методів та засобів діагностики
- формування банку даних
- тестування і модифікація даних для розроблення рецепта
- формування рекомендацій для прийняття рішень.

Наведена Л.А. Костирко послідовність характеризується беззаперечною логікою, але, попри те, не акцентує увагу на аналітичному обробленні зібраної інформації, не уточнює розмежування між базою та банком даних, не пояснює проблематики модифікації даних для формування рекомендацій.

Ще одна дослідниця Т. О. Загорна пропонує здійснювати діагностику діяльності територіальної громади за певними напрямками досліджень (розширений аналіз галузей, фінанси, маркетинг, виробнича діяльність, дослідження і розробки, кадри, система управління, загальна ефективність територіальної громади), використовуючи певну послідовність процесу діагностики [17, с. 29-31], а саме:

- аналіз показників (результатів) діяльності територіальної громади:
 - внутрішній аналіз (динаміка, порівняння з нормативами);
 - зовнішній аналіз (зіставлення з даними інших підприємств, середньогалузевими показниками тощо).
- аналіз організації бізнес-процесів (способів виконання організацією функцій).

Означені Т.О. Загорною етапи діагностики ґрунтуються на окресленні напрямів аналізу. Поряд з цим, також маємо зазначити, що така послідовність не передбачає встановлення цілей та завдань діагностики, формування інформаційної бази, розроблення рекомендацій тощо.

Та найбільш оригінальний підхід щодо послідовності здійснення економічної діагностики, як на нашу думку, пропонують В. М. Косарев, Л. М. Савчук, І. Г. Сокиринська, за яким на попередньому етапі відбувається складання алфавіту класу, словника ознак та визначення кількості ознак; на другому етапі настроювання відбувається повний опис класів мовою словника ознак та формування представницької вибірки по класах; на третьому етапі за наведеним алгоритмом здійснюється розпізнавання об'єкта та його зарахування до певного класу; на останньому етапі формуються рекомендації щодо управління ситуацією [20, с. 89]. Тож очевидно, що вищенаведений підхід має програмно-технічне походження, що дає можливість краще розкрити економічний зміст діагностичних процедур територіальної гроиади.

Отже, аналіз літературних джерел [37; 20; 21; 22], присвячених питанням послідовності здійснення діагностики за результатами діяльності територіальних громад, дає змогу стверджувати, що немає єдності у визначенні технологічної послідовності реалізації діагностики у територіальній громаді, недостатньо уточнено місце аналізу в системі діагностики територіальної громади, немає обґрунтування логічності етапів реалізації діагностики.

Далі у нашому дослідженні ми маємо згадати про технології, адже на нашу думку вони також впливають на конкурентоспроможність теиторіальної громади. Згідно з енциклопедичним словником «Економіка та інформація: економіка інформації і інформація в економіці» технологія «(від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – вчення, наука) – це сукупність прийомів та способів отримання, оброблення чи переробки (зміни стану, властивостей, форми) ресурсів (матеріальних, сировинних, енергетичних, інформаційних). Технологія до того ж поєднує в собі методи, прийоми, режим

роботи, стандарти, послідовність операцій та процедур; вона тісно пов'язана з технічними засобами, інструментарієм, ресурсами» [16, с. 292].

З огляду на вищезазначене, приходимо до висновку, що технологія здійснення діагностики конкурентоспроможності територіальних громад – це логічно обґрунтована послідовність підготовчої, основної та завершальної стадій діагностики, яка дає змогу поєднати у динаміці ключові елементи діагностичної системи.

Маємо зазначити, що технологія здійснення діагностики конкурентоспроможності територіальної громади передбачає 9 етапів:

- Інформаційне забезпечення діагностики
- Встановлення цілей діагностики
- Вибір методів та методик здійснення діагностики
- Добір діагностичних бізнес-індикаторів.
- Обґрунтування та стандартизація критеріїв для обраних діагностичних бізнес-індикаторів.
- Формування бази даних про фактичні значення діагностичних бізнес-індикаторів, їхню динаміку та взаємозв'язки.
- Оброблення інформаційного масиву даних з метою виявлення стану об'єкта діагностики.
- Встановлення діагнозу – висновку про стан, проблеми та перспективи розвитку територіальної громади як об'єкта діагностики.
- Формування структурованої інформаційної бази для розроблення управлінських рішень.

Охарактеризуємо важливі, на нашу думку, етапи.

Перший етап технології полягає у інформаційному забезпеченні діагностики конкурентоспроможності територіальної громади та ґрунтується на акумулюванні інформації про стан, проблеми, перспективи внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. На цьому етапі важлива інформація про цілі діяльності територіальної громади, її завдання, ресурси, технічне

забезпечення, структуру управління, а також про споживачів, конкурентів, постачальників, законодавче регулювання, інфраструктуру тощо.

На підставі результатів реалізації першого етапу відбувається встановлення цілей діагностики конкурентоспроможності територіальної громади. Отримана інформація, або навпаки – її нестача, зумовлює визначення цілей діагностики та формує характер їх комплексності. Наприклад, якщо внаслідок збору інформації керівники громади виявляють проблеми у якості продукції чи нестачу інформації стосовно означеної сфери, то діагностика може зміститись саме на ці параметри. Якщо ж будь-яка територіальна громада має певні проблеми з фінансовою дисципліною та платоспроможністю, то основною ціллю діагностики може бути оцінювання та ідентифікування загрози виникнення банкрутства ключових підприємств чи організацій громади.

Надалі виникає необхідність у виборі методів та методик здійснення діагностики. Йдеться як про конкретні методи аналізу, синтезу, так і про застосування широкого спектра експертних методів, які формують базу для методик відповідного спрямування. Використання вищезазначеного інструментарію спрямовано на формування бази даних про фактичні значення діагностичних індикаторів, їхню динаміку та взаємозв'язки. Ця інформація надходить з даних бухгалтерського, податкового, управлінського, оперативного обліків, з первинної документації, зовнішніх інформаційних джерел тощо.

Четвертий етап є одним із ключових, оскільки він передбачає добір діагностичних бізнес-індикаторів залежно від встановлених цілей. Це формує необхідність обґрунтування переліку найбільш репрезентативних індикаторів з урахуванням взаємозв'язків і взаємовпливів між ними, вибір інформаційних джерел для отримання значень абсолютних індикаторів та методик розрахунку для відносних й інтегральних індикаторів. Четвертий етап тісно пов'язаний з наступним, який полягає в обґрунтуванні та стандартизації критеріїв для обраних діагностичних бізнес-індикаторів. Для кожного діагностичного індикатора формується критеріальна шкала оптимальності або визначається оптимальне значення. Якщо неможливо чітко встановити критеріальні

нормативні значення, то зазначаються оптимальні тенденції динамічних змін, які свідчать про покращання чи погіршення ситуації у конкретних сферах.

На *шостому етапі* мова йде про збір інформації щодо фактичних значень обраних діагностичних бізнес-індикаторів на підставі даних бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного, виробничого обліків, опрацювання первинної документації, результатів спеціально-проведених досліджень. Наступний етап пов'язаний із обробленням отриманого інформаційного масиву з використанням обраних методів та методик діагностики, що дає змогу встановити діагноз (*восьмий етап*), тобто сформувавши висновок щодо реального стану об'єкта діагностики.

Варто зауважити, що діагноз стосовно стану об'єкта діагностики вже передбачає різноманітні варіанти подальшого розвитку подій, тобто в його межах виникає необхідність у доборі альтернативних заходів щодо подолання існуючих проблем або використання шансів середовища функціонування. Таким чином, мова йде про формування структурованого інформаційного масиву, який формує базу для оптимізування управлінських рішень (*дев'ятий етап*).

Для визначення реального стану справ у територіальних громадах виникає необхідність у здійсненні перманентної діагностики. Набуває важливості технологія реалізації діагностичних процедур, ключовим елементом якої є відбір діагностичних індикаторів та обґрунтування їхніх критеріальних значень. Порушення логіки здійснення діагностики може зумовити формування неадекватних та спотворених результатів, що не сприятиме підвищенню результативності функціонування територіальних громад.

Якість результатів діагностики виробничо-господарської діяльності залежить від обраних методів та методик діагностики, кваліфікації фахівців, що здійснюють діагностичні процедури, інформаційного та програмного забезпечення, залучених ресурсів тощо. Особливий вплив на достовірність та реалістичність діагностики здійснюють адекватні умовам функціонування, цільовому призначенню та ресурсним можливостям методи діагностики. Під

методами діагностики конкурентоспроможності територіальної громади доцільно розуміти способи та прийоми цільового оцінювання стану (ретроспективного, поточного, перспективного) заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо функціонування територіальної громади загалом та її окремих сфер. Вибір адекватних методів діагностики зумовлюється значним переліком чинників, пріоритетність, склад та структура яких формуються під впливом середовища функціонування.

З огляду на вищезазначене виникає необхідність у формуванні комплексної класифікації методів діагностики з метою їх систематизації, групування, структурування, а також у виокремленні переліку чинників, що зумовлюють вибір конкретних методів для здійснення цільових діагностичних процедур.

У літературних джерелах, присвячених проблематиці діагностики діяльності територіальної громади, існує одностайне визнання важливості обраних методів діагностики у процесі дослідження і отриманих результатах. Проте, у літературі та на практиці проблеми систематизації, вибору, обґрунтування методів діагностики є недостатньо розкриті та висвітлені.

О. О. Гетьман, В. М. Шаповал та Т. О. Загорна зараховують до основних методів діагностики такі [7, с. 10; 17, с. 22]:

- аналітичні: ґрунтуються на безконтактних дослідженнях, опрацюванні статистичних даних, використанні комплексного аналізу
- експертні: засновані на дослідженнях та висновках експертів
- динамічне програмування: розрахунковий метод вирішення управлінських завдань з використанням математичних моделей
- лінійне програмування: математичний метод, заснований на оптимізації досягнення кількісно визначеної мети.

В. В. Лук'янова доповнює вищезазначений перелік такими методами: аналоговими, методами моделювання, оптимізації, стохастичного програмування, економіко-статистичними тощо [24, с. 71].

Варто зауважити, що вищенаведені підходи до групування методів діагностики ґрунтуються на змішуванні класифікаційних ознак, адже йдеться про виокремлення методів за різними ознаками одночасно.

Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко, О. І. Олексюк зазначають, що діагностика діяльності територіальної громади характеризується єдністю дидактичних та індуктивних прийомів дослідження (аналізу та синтезу), а також ґрунтується на використанні формалізованих і неформалізованих, логічних та евристичних методів [37, с. 14-15]. Автори також зазначають, що допомагають структурувати й ідентифікувати взаємозв'язки між діагностичними індикаторами такі основні типи моделей [37 с. 31]: описові моделі: відображають та ідентифікують стан досліджуваного об'єкта; предикативні моделі: використовуються для цілей прогнозування; нормативні моделі: слугують критеріями оптимальності.

Вищезазначений підхід не характеризується системністю, оскільки вказується різноманіття діагностичних методів, які також не згруповані за певними істотними ознаками та не достатньо охарактеризовані.

Варто зауважити, що оскільки фінансова діагностика у системі діагностики діяльності територіальної громади є пріоритетною, то в її основі лежить метод фінансового аналізу. Р.О. Костирко пропонує на першому етапі методи фінансового аналізу укрупнено класифікувати на [21, с. 31-32]:

- неформалізовані (методи експертних оцінок, сценаріїв, психологічні, морфологічні, порівняльні, табличні, графічні)
- формалізовані (статистичні, бухгалтерські, економіко-математичні)

Загальноприйнято під час діагностики використовувати традиційні методи фінансово-економічного аналізу, до яких зараховують [21, с. 46; 4, с. 228-229; 19, с.18; 34, с. 64]:

- горизонтальний аналіз, згідно з яким досліджується динаміка показників, тенденції зміни

- вертикальний аналіз, який полягає у вивченні структури показників та моделей їхньої консолідації
- факторний аналіз, в межах якого відбувається дослідження впливу факторів на основні показники діяльності територіальної громади
- порівняльний аналіз, який ґрунтується на порівнянні індикаторів діяльності територіальної громади із показниками конкурентів
- коефіцієнтний аналіз, в межах якого розраховуються відношення між різними показниками.

Як свідчить огляд літературних джерел, у публікаціях та практичних матеріалах немає чіткого розмежування категорій «показник» та «індикатор». Зокрема, у «Великому тлумачному словнику української мови» пропонується три трактування показника: «1) свідчення, доказ, ознака чого-небудь; 2) наочні дані про результати певної роботи, процесу; дані про досягнення в чому-небудь; дані, які свідчать про кількість чого-небудь; 3) те ж, що показчик (напис або який-небудь знак, що вказує на напрям руху, розташування чого-небудь тощо)» [6, с. 838].

Вищенаведені перше та третє трактування не відображають змістового наповнення категорії, а вказують на певні традиції, що склались у розумінні інших понять. Друге ж трактування, на нашу думку, видається некомплексним, роздрібненим та непоказовим, оскільки, наприклад, дані про досягнення у чому-небудь (отримання вищої освіти) може бути не показником, а виступати у формі документації. Своєю чергою «Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера» пропонує два тлумачення показника: «1) складова інформації, створена реквізитом – основою і реквізитами – ознаками, які належать до неї; 2) адресна константа, яка використовується для модифікації адреси за допомогою підсумовування її значення з обчисленою у програмі адресою» [13, с. 461]. Друге визначення, подане в енциклопедії, стосується програмної сфери, а перше визначення – інформаційної.

Найбільш повне та комплексне тлумачення категорії «показник» наведено в «Економічній енциклопедії», де ця категорія трактується як кількісна характеристика певної властивості соціально-економічних об'єктів і процесів; якісно визначена величина, що є результатом виміру чи розрахунків [12, с. 786]. Хоча за цим визначенням також не зовсім зрозуміло, що мається на увазі під якісно визначеною величиною та чому до уваги взято лише соціально-економічні об'єкти і процеси.

Варто зауважити, що показник не доцільно розглядати як алгоритм визначення, оскільки алгоритм є процесом, а показник не можна розглядати як процес, оскільки це не є динамічне поняття. Під час оброблення будь-якого показника діяльності територіальної громади, значення якісних ознак підлягають логічним операціям, а кількісних – розрахунковим. Виконані дослідження дозволяють систематизувати бізнес-індикатори діяльності територіальної громади за змістовим наповненням у таких напрямках:

- Виробничі індикатори: обсяг різноманітної продукції, що виробляється підприємствами громади; обсяг незавершеного виробництва; собівартість одиниці виготовленої продукції; частка браку; норми часу на виконання операцій, виготовлення продукції; кількість змін роботи обладнання на добу; середньодобовий випуск товарної/тваринної продукції

- Технологічно-майнові індикатори: залишкова вартість основних засобів; середньорічна вартість основних виробничих фондів громади; амортизаційні відрахування; термін експлуатації основних фондів; придбання основних фондів; вибуття основних засобів

- Кадрові індикатори: штатна чисельність працівників; середньоспискова чисельність працівників; явкова чисельність працівників у громаді; облікова чисельність керівників; облікова чисельність фахівців у громаді; облікова чисельність службовців; облікова чисельність основних робітників у громаді; облікова чисельність допоміжних робітників; кількість звільнених працівників; кількість

прийнятих на роботу працівників громади; тарифні ставки для працівників різних категорій у межах громади

➤ Соціальні індикатори: фонд основної заробітної плати працівників громади; фонд додаткової заробітної плати працівників громади; витрати на оплату праці у територіальній громаді; відрахування на соціальні заходи, що проводяться у громаді; середня заробітна плата у громаді

➤ Фінансові індикатори: чистий дохід від реалізації продукції, виробленої у громаді; повна собівартість територіальної громади; чистий прибуток/ збиток громади; активи територіальної громади; грошові кошти та їхні еквіваленти у національній валюті; грошові кошти та їхні еквіваленти в іноземній валюті (робота територіальних громад у сучасних умовах дозволяє їм відкривати у межах власної фінансової діяльності як гривневі, так і валютні рахунки у вітчизняних банках); оборотні активи; власний капітал територіальної громади; статутний капітал; резервний капітал; нерозподілений прибуток (непокритий збиток); довгострокові кредити банків; довгострокові зобов'язання; короткострокові кредити банків; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, з оплати праці, зі страхування тощо; поточні зобов'язання; робочий капітал територіальної громади тощо

➤ Матеріально-постачальницькі індикатори: обсяг запасів матеріалів на складах; обсяг запасів готової продукції на складах; матеріальні витрати громади; часові норми запасів матеріалів у днях; часові норми запасів готової продукції у днях.

➤ Маркетингові індикатори територіальної громади: обсяг реалізованої продукції; відпускна ціна одиниці продукції громади; витрати на маркетингові комунікації; витрати на маркетингові дослідження ринку; місткість ринку; витрати на гарантійний ремонт тощо

- Індикатори зовнішньоекономічної діяльності: обсяг експорту; обсяг імпорту; митна вартість продукції та ін.
- Індикатори продукції: відпускна ціна одиниці продукції, виробленої тою чи іншою громадою; ціна споживання продукції; термін експлуатації продукції; гарантійний термін; потужність продукції; енергоспоживання.
- Часові індикатори: календарний фонд робочого часу; номінальний фонд робочого часу; ефективний фонд робочого часу; фонд робочого часу у зміні
- Загальноекономічні індикатори: рівень інфляції; рівень кредитної ставки у національній валюті; рівень кредитної ставки у іноземній валюті; рівень мінімальної заробітної плати; валютний курс; податкові ставки

За зв'язком із середовищем функціонування бізнес-індикатори у межах територіальної громади поділяють на випереджувальні, запізнілі та зіставні, при цьому мова йде про характер їх симптоматичного чи наслідкового змістового наповнення. Випереджувальні бізнес-індикатори свідчать про певні попередні симптоми виникнення конкретної ситуації (наприклад, ажіотажне зростання цін на продукцію на ринку може свідчити про нестачу пропозиції, вдалу рекламну кампанію тощо). Запізнілі індикатори демонструють наслідки виникнення конкретної ситуації (наприклад, обсяги товарної продукції на складі свідчать про темпи її реалізації, виробництва тощо). Окрім цього, випереджувальний чи запізнілий характер індикаторів слід враховувати при оцінюванні взаємозв'язків між ними. Зіставні індикатори свідчать про паралельність їх змін під впливом певних чинників (наприклад, витрати на фонд оплати праці та відрахування на соціальні заходи у територіальній громаді).

Підсумовуючи, маємо зазначити, що діагностика, як і будь-який процес у територіальній громаді, потребує ресурсного забезпечення її здійснення. Йдеться насамперед про технічне забезпечення (комп'ютерна техніка,

спеціалізовані вимірювальні прилади тощо); програмне забезпечення (спеціалізовані аналітичні програми); інформаційне забезпечення (цілеспрямований збір інформації залежно від встановлених діагностичних цілей); кадрове забезпечення (відповідний рівень знань, кваліфікації, досвіду працівників, що реалізують у територіальній громаді діагностичні процедури); матеріальне забезпечення (оперування необхідними для діагностики матеріалами) тощо.

2.3. Особливості формування конкурентних переваг територіальної громади.

Конкурентна перевага територіальної громади – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей певного виробництва, які є важливими для покупця.

Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності територіальної громади: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок та інноваційною.

Результати вивчення й узагальнення різних підходів учених-економістів та управлінців [35; 18] до розуміння сутності конкурентної переваги територіальної громади дають нам підстави визначити такі основні властивості:

➤ *мінливість* (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю територіальних громад. Вплив факторів конкуренції у межах ОТГ створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. До того ж, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу)

➤ *відносність* (конкурентна перевага має порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих

характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Територіальна громада, що володіє конкурентними перевагами на певному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов необхідно обов'язково враховувати)

➤ *прив'язаність до конкретних умов і причин* (послуги, які мають перевагу за певними ознаками (наприклад – надання адміністративних послуг) в одній громаді, може не мати цієї переваги в іншій. Задаємося питанням, хіба це не поштовх до виникнення конкуренції у межах ОТГ? З іншого боку, адміністративна послуга, що зазнає поразки у суспільстві, через деякий час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу з області надання адміністративних послуг головного конкурента. Також, на нашу думку, за межами ОТГ можуть бути й інші чинники, причому як негативні, так і позитивні: стрибки інфляції, влучна рекламна кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого публічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних умов територіальної громади, або ОТГ загалом).

Маємо зазначити, що для того, щоби ті або інші характеристики територіальної громади можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати певним критеріям:

➤ *по-перше*, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в територіальній громаді і вимог ОТГ, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така найпростіша характеристика, як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для Центру надання адміністративних послуг. Проте, наприклад, для швейного підприємства, що діє у громаді і зорієнтоване на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих

площ перетворює чинник дислокації в центрі громади на конкурентну слабкість

➤ *по-друге*, вони мають бути стійкими за умов динамічного суспільного середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами

➤ *по-третьє*, ці характеристики повинні бути наочними для членів територіальної громади. Тобто будь-яка територіальна громада має використовувати їх при розробці своєї стратегії розвитку.

Досліджуючи дану проблеми, ми повинні приділити увагу видам конкурентних переваг територіальної громади.

Слід зазначити, що серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентної переваги територіальної громади. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати за надання адміністративних послуг, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) послуги, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність [40].

Емпіричним підтвердженням виокремлення цих двох видів конкурентної переваги територіальної громади є дослідження В. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох провідних територіальних об'єднань, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією [38].

У наші дні можемо часто спостерігати наступне: у межах ОТГ дві територіальні громади-лідерки або пропонували високу диференціацію адміністративних послуг, або мали найнижчі фактичні витрати при їх наданні. Здебільшого територіальна громада-лідер орієнтувалася на одну з названих конкурентних переваг, у той час як територіальна громада, що посідала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

Водночас, ми маємо додати до зазначених вище двох конкурентних переваг територіальної громади більш продуктивне порівняно з конкурентами використання фінансового капіталу. Адже фінансова стабільність будь-якої

територіальної громади в обов'язковому порядку так чи інакше впливатиме на її конкурентоспроможність. Хоча науковець Г. Азоєв значну увагу приділяє часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби громади, і виокремлює його як одну з ключових конкурентних переваг територіальної громади[1].

Таким чином, спробуємо у нашому дослідженні запропонувати такі критерії класифікації конкурентної переваги територіальної громади, як:

- сфера виникнення переваги (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни
- міст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару (послуги); витрати споживача; якість сервісу товару (послуги)) – безпосередньо належить до переваг товару/послуги
- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані у територіальній громаді. Для громади суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

- *«низького рівня»*, які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у територіальних громад-конкурентів (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром надання адміністративних послуг тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності адміністративних послуг і не гарантують стабільної позиції територіальної громади у межах ОТГ
- *«високого рівня»*, які є наслідком цілеспрямованої діяльності територіальної громади, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення фахівців високої кваліфікації для

надання адміністративних послуг; висока репутація територіальної громади, заснована на активній маркетинговій діяльності)

➤ *«найвищого рівня»*, до яких належить постійна модернізація територіальної громади і видів її діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво територіальної громади зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу, воно повинно приділяти головну увагу другій і третій групам переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно територіальної громади характер, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Значно стійкішими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал територіальної громади, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору територіальної громади пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування здебільшого потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Крім характеру джерела конкурентної переваги, на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги територіальної громади над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності територіальної громади – від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень надання послуг до рівня якості та комплексності післяреалізаційного періоду для жителів громади. Тобто для збереження конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Зважаючи на це, можемо підсумувати наступне, що за джерелами виникнення конкурентні переваги територіальної громади поділяються на

внутрішні та зовнішні. Ця класифікація обґрунтовує різносторонні (економічні, гуманітарні, соціальні, правові, культурні та ін.) потреби громади, що має призвести до задоволення споживачів, і відповідати меті створення та функціонування будь-якої територіальної громади.

Так, під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги територіальної громади в задоволенні тих чи інших потреб споживача послуг. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість послуги, її ціна і т. п. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для територіальної громади і засновані на процесах формування конкурентних переваг громади у всіх функціональних сферах її діяльності.

Будемо сподіватися, що представлена класифікація базується на поданому вище визначенні конкурентної переваги і логічно визначає послідовність проведення дослідження. Створенню та підтримці зовнішніх конкурентних переваг передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг.

Висновки про ефективність управління конкурентоспроможності територіальної громади можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Адже оцінювання конкурентних переваг дозволяє визначитись і з ступенем досягнення цілей, виявити проблеми, встановити причини їх виникнення у господарській діяльності територіальної громади.

Висновки до другого розділу.

1. Функціонування територіальних громад відбувається в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та управління нею.

2. Конкурентоспроможність територіальної громади слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Попри ресурсне забезпечення конкурентоспроможність територіальної громади обґрунтовує стан

інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку.

3. Потенціал конкурентоспроможності територіальної громади залежить від методів та технології формування і забезпечення конкурентних переваг, а особливо від управління та адміністрування.

4. Досягнення конкурентоспроможного стану є основним завданням територіальної громади. Тому бути конкурентоспроможними для територіальних громад в межах ОТГ означає функціонувати економічно вигідно, отримувати прибуток та виконувати фіскально-соціальні функції перед державою.

РОЗДІЛ ІІІ.

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Розвиток як необхідна передумова забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади.

Будь-яка територіальна громада, функціонуючи у певному середовищі, розвивається, адже з плином часу змінюються її якісні та кількісні характеристики, відбувається перехід з одного етапу життєвого циклу на інший, змінюється позиція територіальної громади з-поміж інших територіальних громад в ОТГ. Для забезпечення цілеспрямованого розвитку у територіальних громадах зазвичай розробляють стратегічні та тактичні плани, реалізують послідовний комплекс цільових заходів, здійснюють активний пошук дієвих механізмів переходу на новий рівень функціонування. Варто зауважити, що в сучасних умовах функціонування, які характеризуються нестабільністю фінансово-економічної системи, загостренням конкуренції у різних сферах, активними змінами у процесі надання адміністративних послуг, територіальним громадам недостатньо лише пристосовуватись до змін умов функціонування, адже для утримання стійких позицій, зокрема економічних, необхідно випереджувати такі зміни, що яскраво демонструють лідери різноманітних галузей економіки та управління. У таких умовах набуває особливої актуальності проблема розвитку територіальних громад, виокремлення ключових чинників, що зумовлюють цей процес, визначення типу та рівня розвитку, що надалі надасть змогу спрогнозувати подальше функціонування та потенціал будь-яких територіальних громад.

Поняття розвитку стосується усіх без винятків сфер буття, що формує інтерес до цієї категорії впродовж усієї історії людства. Оригінальні уявлення щодо розуміння розвитку та філософське обґрунтування цієї категорії стали невід'ємними складовими теорій видатних філософів різних історичних епох:

Піфагора, Демокріта, Арістотеля, Сократа, Платона, Канта, Гегеля, Фейєрбаха, Спінози, Лейбніца, Сквороди та багатьох інших. Як правило, в сучасній енциклопедичній літературі розвиток трактується з декількох позицій: індивідуальної, історичної, філософської, системної тощо. Так, у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» розвиток розглядається як процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого; ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості [6, с. 1043]. У енциклопедичному словнику «Економіка і інформація» подається різнопланове трактування цієї категорії, зокрема, виокремлюються такі параметри розвитку: індивідуальний розвиток (онтогенез), який проявляється в сукупності послідовних морфологічних, фізіологічних, біохімічних змін, що відбуваються в організмі з моменту його зародження до кінця життя; історичний розвиток (філогенез) – розвиток організмів (видів, родів, сімейств) та органічного світу впродовж всього періоду існування життя на Землі; рух систем від нижчого до вищого по зростаючій лінії, рух від старого якісного стану, до нового, більш вищого, процес оновлення, народження нового, відмирання старого; незворотна закономірна зміна відкритих стаціонарних систем, внаслідок чого виникає їх новий якісний стан [14, с. 239]. В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» розвиток тлумачать як процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), внаслідок чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого [13, с. 520].

Доцільно зауважити, що усі трактування розвитку як такого ґрунтуються на наявності певних перетворень, переходу від одного якісно-кількісного стану до іншого, змін вищого рівня. Аналізуючи відзначені позиції, не варто забувати про те, що розвиток є іманентною категорією, що свідчить про його незворотність, але зміни, які супроводжують цей процес, на жаль, не завжди зумовлюють перехід на якісно кращий новий рівень, адже цей рівень за новими параметрами може істотно поступатись попередньому.

Поняття розвитку знайшло своє глибоке відображення як в економічній науці, так і в публічному управлінні, адже будь-яка економіко-управлінська система змінюється з плином часу під впливом значного переліку чинників. Як на нашу думку, необхідно розрізняти поняття «ріст» і «розвиток» територіальної громади, адже в першому випадку йдеться про розширення масштабів діяльності при збереженні міри її ефективності, а розвиток пов'язаний зі зростанням рівня ефективності функціонування територіальної громади. Розвиток розглядається як зміна лише якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходом кількості в якість, розвитку суспільства по спіралі і догори), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння обладнання, нагромадження досвіду і знань, вичерпання природних ресурсів). Як на нашу думку, ключовими факторами розвитку є органічний процес збільшення суспільних потреб, науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба.

Саме того, що основними видами розвитку є прогресивний та еволюційний, а ключовими аспектами розвитку – кількісний, якісний та структурний, припускається і ціла плеяда науковців [2, с. 7-27].

Тож маємо і ми констатувати на тому, що розвиток територіальної громади – це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін у її діяльності, які зумовлюють покращання її стану шляхом збільшення потенціалу громади, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності територіальної громади протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності. Вищенаведене трактування є доволі комплексним та обґрунтованим, але ми повинні розглядати розвиток територіальної громади лише як позитивний аспект, обґрунтувавши при цьому вплив розвитку на внутрішню інтеграцію територіальної громади. Окрім того, будемо вважати, що нами зроблено достатньо впевнені наукові кроки, так як розроблено достатньо ґрунтовну класифікацію видів розвитку територіальних громад в межах ОТГ: за

характером змін, джерелом, складністю об'єкта, формою, походженням, вектором діяльності, комплексністю змін, кількісною характеристикою змін. Варто зауважити, що вищенаведені критерії класифікації типів розвитку територіальної громади є загальні та стосуються розвитку будь-якої громади, що зумовлює необхідність уточнення різновидів саме розвитку територіальної громади та її конкурентоспроможності.

У системі сучасного державного управління, зокрема реформи самоврядування, конкурентоспроможність територіальних громад ми маємо розглядати як незворотні, спрямовані, закономірні зміни системи на основі реалізації механізмів самоорганізації та конкурентної політики. До того ж, маємо розуміти, термін «розвиток» передбачає певну впорядкованість територіальної громади, хоча розвиток громад не завжди пов'язаний лише з прогресивними змінами; інколи розвиток значною мірою супроводжується стохастичністю (випадковістю) і невизначеністю; але всеодно розвиток територіальної громади передбачає зміни системи внаслідок її внутрішньої діяльності, зокрема в області конкурентоспроможності.

В теорії і практиці публічного управління розвиток територіальної громади відображається за допомогою життєвого циклу, тобто етапів і стадій життєдіяльності громади від створення до можливої реструктуризації. За найбільш поширеною концепцією виокремлюють такі етапи життєвого циклу розвитку територіальної громади:

- зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності)
- зростання (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку, удосконалення адміністрування)
- пік діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту, результат діяльності публічної політики та адміністрування певних послуг)
- спад (згортання з певних причин деяких видів діяльності територіальної громади)

➤ ліквідація – про цей етап, особливо в умовах конкурентоспроможності, теж не варто забувати.

Окремі науковці при визначенні етапів життєвого циклу територіальної громади проводять паралелі із етапами життя людини, ідентифікуючи народження певного громадського або виробничого об'єднання, її дитинство, юність, ранню та завершальну зрілість, старіння, смерть або відродження [23, с. 40-41].

Конкурентоспроможність територіальної громади в цілому у літературі ґрунтовно ще не розглядається, адже реформа самоврядування територіальних громад – зовсім новітнє явище адміністративного управління, що було започатковане урядом В. Гройсмана.

Отже, на підставі аналізування літературних джерел за проблемами розвитку конкурентоспроможності територіальних громад можемо дещо узагальнити, а саме: у переважній більшості тематичних літературних джерел вислів «розвиток конкурентоспроможності» розглядають неоднозначно, не уніфіковано, не достатньо обґрунтовано та не контекстно; незважаючи на існування значного переліку підходів до побудови та використання моделей життєвого циклу розвитку територіальних громад, вони містять різноманітні етапи, стадії, фази, широкий спектр загальних критеріїв до їх ідентифікації, що не дає змоги точно ідентифікувати тип і характер розвитку територіальної громади у рамках конкурентності; розгляд різних видів розвитку територіальних громад є або несистемним, або стосується переважною мірою розвитку ОТГ загалом, а не лише розвитку окремої громади; немає належно структурованих та систематизованих факторів, а також концептуальних засад, передумов розвитку механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад; у теорії та на практиці практично не використовуються інтегровані показники розвитку територіальної громади, що не дає змоги діагностувати траєкторію, масштабність та якість розвитку в цілому, а не за окремими фінансово-економічними чи управлінськими параметрами тощо.

Зважаючи на вищевикладене виникає необхідність в уточненні змісту поняття «розвиток конкурентоспроможності територіальної громади», формуванні комплексної класифікації типів розвитку громад, систематизації факторів та концептуальних засад розвитку територіальних громад, обґрунтуванні конкурентоспроможності територіальної громади на основі динамічних параметрів та непараметричної статистики. Як свідчать результати аналізування літературних джерел, розвиток як категорію можна розглядати із декількох позицій, а саме: розвиток як процес (рух), як результат, як властивість, як закономірність, як динаміку. На підставі цього розвиток територіальної громади також доцільно розглядати багатоаспектно, а саме: розвиток громади як процес перетворення його якісно-кількісних параметрів; розвиток як результативна характеристика параметрів територіальної громади в умовах конкуренції; розвиток як іманентна властивість будь-якої громади; розвиток як констатація незворотності реалізації змін у територіальній громаді; розвиток як елемент механізму забезпечення конкурентоспроможності.

З огляду на вищезазначене, розвиток територіальної громади характеризується певними властивостями: іманентність, закономірність, незворотність, спрямованість, безперервність, постійність, рівневість, перетворювальність, динамічність, а головне – конкурентоспроможність.

Територіальна громада не може забезпечувати власну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, не вживаючи активних заходів щодо її цілеспрямованого розвитку у напрямі формування конкурентних переваг. Таким чином, розвиток територіальної громади є необхідною передумовою забезпечення її конкурентоспроможності в межах ОТГ.

3.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності територіальних громад

У методиці формування спроможних територіальних громад під спроможною територіальною громадою розуміють: «територіальні громади, які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні

органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці». Основними складовими, що формують поняття «спроможна територіальна громада», є потенційні та функціональні фактори.

До потенційних відносяться наявність місцевого потенціалу у вигляді майна, фінансів, людських ресурсів (кадрів): - наявність виробничого потенціалу; - наявність необхідної інфраструктури; - наявність достатніх фінансових ресурсів і джерел їх утворення; - наявність кваліфікованих кадрів. До функціональних факторів відноситься ефективність використання громадою повноважень та інструментів впливу на органи місцевого самоврядування, здійснення повноцінного місцевого самоврядування й забезпечення потреб мешканців відповідних населених пунктів.

Проте формування конкурентоспроможних і самостійних громад можливе лише за наявності достатніх ресурсів та ефективного їх використання. При цьому основними ресурсами територіального об'єднання є виробничий потенціал (наявність виробничих підприємств, земель сільськогосподарського призначення й природних ресурсів) та фінансове забезпечення адміністративного утворення. Власне кажучи, забезпеченість фінансовими ресурсами дозволяє ефективно використовувати всі ці та інші ресурси територіального об'єднання.

Таким чином, розвиток територіальних громад повинен базуватися на принципах конкурентоспроможності, що буде запорукою успішного реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Конкурентоспроможність ОТГ формується завдяки ефективному використанню та управлінню виробничого, фінансового, науково-технічного, інноваційноінвестиційного, майнового, кадрового потенціалу. Тому формування територіальної громади повинно базуватися на принципах

рівномірного розподілу, щоб заздалегідь виключити можливість створення неефективних, неспроможних об'єднань територіальних громад, які не зможуть забезпечити розвиток адміністративно-територіального утворення. Таким чином, конкурентоспроможною територіальною громадою є така громада, у якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для самостійного забезпечення соціально-економічного розвитку як у короткотерміновій, так і в довготерміновій перспективі.

Поняття фінансової стабільності ОТГ доцільно трактувати як стан, за якого громада спроможна формувати фінансові ресурси в обсязі, достатньому для забезпечення економічного, соціального та екологічного розвитку, ефективно їх розподіляти й оптимально використовувати, оперативно реагуючи на будь-які зміни ринкової кон'юнктури [25]. Таким чином, фінансову стабільність ОТГ зумовлює підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, що розташовані на їх територіях і стимулює додаткові надходження фінансових потоків. З іншого боку, конкурентоспроможність підприємств залежить від багатьох факторів зовнішнього середовища та від особливостей соціально-економічного розвитку самої ОТГ.

До основних факторів соціально-економічного розвитку ОТГ слід віднести: розміщення промислових підприємств; попит на продукцію; наявність суміжних і підтримуючих виробництв; соціально-психологічний клімат громади; наявність конкурентного середовища; виробничий потенціал; рівень упровадження інноваційних технологій; система управління фінансовими та інформаційними потоками; кадровий потенціал; екологічна ситуація тощо [67]. Адміністративно-територіальна реформа на сьогодні є ключовою серед усіх реформ, котрі відбуваються в державі, оскільки від її ефективності буде залежати подальше упровадження інших економічних, політичних, соціальних реформ. В умовах адміністративно-територіальної реформи та фінансової децентралізації для забезпечення формування спроможних об'єднаних територіальних громад передаються значні фінансові ресурси.

Проте забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ОТГ можливе лише за умов комплексного застосування дієвих механізмів, спрямованих на створення сприятливих умов для їх розвитку. Формування ефективної моделі співпраці між сектором економіки й органами місцевого самоврядування, у межах якої співставляються потенційні можливості громади та потреби суб'єктів господарювання й соціально-економічні потреби громади, дає змогу забезпечити максимальний рівень ефективного господарювання в межах об'єднаної територіальної громади.

Висновки до третього розділу

1. Для територіальних громад, які прагнуть до конкуренції, важливо використовувати досвід суб'єктів вже розвинутого ринкового середовища, зокрема в побудові управлінської моделі конкурентоспроможності, використанні інформаційно-аналітичних способів оцінювання та формуванні механізму підвищення ефективності інвестиційно-інноваційного забезпечення добросовісної конкуренції.

2. Зроблено спробу системно подати теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю територіальної громади з врахуванням вивчення теорії, вітчизняного і світового досвіду.

3. Визначено важливий інструмент формування конкурентоспроможності, а це – стратегічне управління, яке в науковому плані розглядається як сукупність методологічних складових обґрунтування майбутньої динаміки будь-якого регіону, у філософському контексті – як визначення загального бачення майбутнього розвитку регіону, філософії його існування, у практичному ракурсі – як набір конкретних завдань для забезпечення конкурентних переваг регіону.

4. Визначено ефективні шляхи пошуку механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади завдяки діагностиці та особливостям формування конкурентних переваг.

5. Обґрунтовано шляхи розвитку та вдосконалення методичної та організаційної складових стратегічного регіонального управління як забезпечення передумови якісної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Підвищення конкурентоспроможності територіальної громади – це майбутня гарантія успіху реформ децентралізації. Таким чином у даній кваліфікаційній роботі:

1. Уточнено трактування категорії «конкурентоспроможність територіальної громади» як: комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретної територіальної громади над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних, адміністративних тощо).

2. Виокремлено та охарактеризовано основні властивості категорії «конкурентоспроможність територіальної громади», а саме: порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, системність.

3. Удосконалено класифікацію факторів конкурентоспроможності територіальних громад шляхом виокремлення істотних та незалежних ознак, а саме: середовищем функціонування, змістовими характеристиками, рівнем впливу, регульованості, прогнозованості впливу факторів, силою та напрямком впливу.

4. Запропонована класифікація факторів конкурентоспроможності територіальних громад покликана сформулювати багатостороннє, комплексне та системне уявлення про максимально можливу кількість чинників, які формують конкурентні переваги та стійкі позиції будь-якої територіальної громади.

5. Виокремлено місце планування конкурентоспроможності територіальної громади в системі менеджменту на першому етапі реалізації конкретної функції менеджменту – управління конкурентоспроможністю територіальної громади.

6. Розвинуто класифікацію видів планування конкурентоспроможності, в межах якої запропоновано класифікаційні ознаки виокремлення видів планування за вхідною базою (дає змогу визначитись залежно від факторів

середовища функціонування із вхідною інформаційною базою для розроблення планів конкурентоспроможності територіальної громади).

7. Виокремлено перелік типових проблем планування конкурентоспроможності територіальних громад, пріоритетними з яких є: відсутність досвіду та знань, методологічного, методичного та документального забезпечення, нестача ресурсів, недостатня кваліфікація розробників тощо.

8. Розвинуто базові вихідні положення планування конкурентоспроможності територіальних громад шляхом виокремлення ключових принципів забезпечення цього процесу, що дало змогу конкретизувати та обґрунтувати вихідні положення планування саме у цій сфері.

9. Розроблено технологію стратегічного планування конкурентоспроможності територіальних громад як сукупність послідовних та взаємозалежних етапів із розроблення плану досягнення порівняльних переваг громади у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, управлінській, тощо), поєднання яких сформує для неї більш стійкі позиції у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування.

10. Розроблено методичні положення із вибору інструментарію стратегічного та тактичного планування конкурентоспроможності територіальних громад за переліком обґрунтованих критеріїв, що дає змогу залежно від встановлених цілей та переліку критеріїв оптимальності обрати найбільш адекватні у відповідних умовах інструменти планування.

11. Удосконалено систему показників планування конкурентоспроможності територіальних громад, яка охоплює найбільш репрезентативні індикатори, поєднані у чотири групи (фінансово-економічні, техніко-технологічні, трудові, ринкові).

12. Здійснено спробу розробити та охарактеризовано концепцію формування систем діагностики конкурентоспроможності на основі забезпечення органічної та логічної взаємодії виокремлених типових

структурних елементів таких систем (суб'єктів, об'єктів, цілей, технології, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв діагностики) з метою виконання властивих їм діагностичних функцій.

13. Уточнено технологію здійснення діагностики конкурентоспроможності територіальних громад на засадах виокремлення логічно обґрунтованої послідовності підготовчої, основної та завершальної стадій діагностики діяльності громад та поетапної деталізації етапів діагностики.

14. Визначено, що особливий вплив на достовірність та реалістичність діагностики конкурентоспроможності територіальних громад здійснюють адекватні умовам функціонування, цільовому призначенню та ресурсним можливостям методи діагностики.

15. За результатами дослідження виявлено, що у теорії та на практиці здійснювати діагностику конкурентоспроможності територіальної громади складно через низку причин, а саме: відсутність єдності у трактуванні та розумінні поняття «конкурентоспроможність територіальної громади», що надалі зумовлює застосування різних підходів до діагностики, а це в свою чергу призводить до отримання неспіввимірних та непорівняльних результатів.

16. Обґрунтовано, що механізми забезпечення та розвитку конкурентоспроможності територіальних громад є доволі багатоаспектним поняттям і розглядати його можна з багатьох точок зору, а саме: розвиток як процес (рух), розвиток як результат, розвиток як властивість, розвиток як закономірність, розвиток як динаміка.

Вважатимемо, що спробу пошуку механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад нами зроблено вдало, але виділення стратегічно важливих чинників підвищення конкурентоспроможності територіальних громад мають стати об'єктом подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г. Л. Конкурентні переваги / Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков. – Суми : ВАТ «Видавництво «НОВИНИ»», 2000. – 256 с.
2. Афанасьєв М. В. Управління розвитком: [монографія] / М.В.Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В.І. Рудика. – Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 184 с.
3. Бережний Я. Перспективи забезпечення прав власності як підгрунтя для розвитку підприємницької діяльності в Україні: Аналітична записка / Я.В. Бережний. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1659>.
4. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: [підручник] / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел.]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел] – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.
7. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
8. Гриневич В. В. Моделі адміністративно-територіального устрою в Україні: політичні реалії, експерименти та перспектива реформування. Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-1/doc/3/05.pdf>.
9. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34.
10. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств [Електронний ресурс] // Наукові праці Вінницького національного технічного університету. Електронне наукове фахове видання. Відділ Логістика. – 2008. — С. 61 – 68. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_623/10.pdf. – Назва з екрану.

11. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
12. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
13. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [за ред. Романа Дяківа]. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
14. Економіка та інформація: економіка інформації та інформація в економіці: енциклопедичний словник / [авт. Мельник Л.Г.]. – Суми: Видавництво «Університетська книга», 2005. – 384 с.
15. Етимологічний словник української мови : т. 2 / [уклад. Н. С. Родзевич та ін.] — К. : Наукова думка, 1985. — 572 с.
16. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь / [авт. Мельник Л.Г.]. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.
17. Загорна Т.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник] /Т.О. Загорна. – К.:Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
18. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність: стратегічний контекст: моногр. / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – 175 с.
19. Комплексные оценки в системе рейтингового управления предприятием / [Ю.Г. Лысенко, А.П. Белый, А.А. Мадых, К.Г. Макаров]. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2002. – 117 с.
20. Косарев В.М. Принципи побудови моделі економічної діагностики підприємства / В.М. Косарев, Л.М. Савчук, І.Г. Сокиринська // Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво». – 2004. - № 2. – С. 87-91.
21. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / Р.О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
22. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л.А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Х.: Фактор, 2008. – 336.

23. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [вид. 2-ге, випр., доп.] – К.: «Академвидав», 2007. – 464 с.
24. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: [монографія] / В.В. Лук'янова. – Хмельницький, ПП. Ковальський В.В. – 2007. – 312 с.
25. Луман Н. Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах. К.: Дух і літера, 2011. 336 с.
26. Мельник М. І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій. Львів: ІРД, 2012. 566 с.
27. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2014. 128 с.
28. Мокій А. І., Флейчук М. І., Гуменюк А. М. Концептуальні засади моделювання соціально-економічного розвитку України: інституціональні загрози та глобальні виклики. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Економіка). Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київського університету». 2011. №124/125. 108 с. С.13-16.
29. Проект Закону про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» (номер реєстрації 2217а від 01.07.2015, редакція від 15.07.2015 URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc2_5_1_J?ses=10008&num_s=2&num=4178%E0&date1=&date2=&name_zp=&out_type=&id=
30. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
31. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
32. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 24. С. 170 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-ВР>.

33. Про співробітництво територіальних громад: Закон України URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
34. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: [учеб. пособ.] / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с.
35. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
36. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навчальний посібник] / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
37. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
38. Холл В., Фатхутдінов Р. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Холл В. – Х. : Експо, 2004. – 544 с.
39. Giving communities more power in planning local development^ Localism Act). Department for Communities and Local Government. 23 May 2014, see all updates Part of Planning and buildingApplies to:England (see policy for Scotland, Wales an
40. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustai-ning Superior Perfomance / Michael E. Porter. – New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1985. – 592 p.
- 41.Реформування правового регулювання має ключове значення, але це тільки частина створення сприятливого середовища для ДПП [Електронний ресурс] / К. Шугарт, Р. Кундрик, О. Іжак // Юридична газета. - 2014. Режим доступу:[http://jur-gazeta.com/interview/reformuvannya-](http://jur-gazeta.com/interview/reformuvannya)
- 42.Розробка регіональних цільових програм сприяння розвитку громадянського суспільства : методичні рекомендації /Український незалежний центр політичних досліджень (УНПЦ)]. - К.: Агентство «Україна». - 86 с.
- 43.Сімак С. В. Світовий досвід організації державно-приватного партнерства / С. В. Сімак // Науково-методичний журнал Чорноморського державного університету ім. П. Могили комплексу “Киево-Могилянська академія” [Текст]. — 2014. — Вип. 223. — Т. 235. — С. 88—94. — Серія “Державне управління”.

44. Скакун О.Ф. Теорія держави і права: Підручник / Пер. з рос. – Харків: Консум, 2001. – 656 с.
45. Словник української мови: в 11 т. / редкол.: І. К. Білодід (голова) та інші; Акад. наук Укр. РСР, Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні. - К.: Наук. думка, 1970-1980. - Т. 6. - 1975. - 832 с.
46. Сосна С. Л. Про концепції суспільного надбання / С. Л. Сосна // Держава і право [Текст] . — 1996. — № 2. — С. 66.
47. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 284 с.
48. Стан здійснення ДПП в Україні - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true>
49. Участь громадян у прийнятті державних рішень. Партнерська взаємодія влади і громадських інститутів в Україні: загальна методологія запровадження, міжнародний досвід / Український незалежний центр політичних досліджень: За заг. ред. І. Попова. - К., 2006. – 32 с.
50. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління / О. В. Федорчак // Демократичне врядування [Електронний ресурс] : наук. вісн. - 2008. - Вип. 1. - Режим доступу : <http://www.academy.lviv.ua>.
51. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: за і проти / П. І. Шилепницький // Економічні науки [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 7 (26). — Ч. 3. ; ЛНТУ. — Луцьк. — 2010. — С. 357—368. — Серія “Економіка та менеджмент”.
52. Шмиттер Ф. Неокорпоратизм и консолидация неолемократии / Ф. Шмиттер. - Режим доступу : <http://zhurnal.ru/polit/articles/cup2.html>.
53. Діагностичний огляд законодавства про державно-приватне партнерства: Програма розвитку публічно-приватного партнерства (ПРПЗ) [Електронний ресурс]. - Київ: 2011. - 76 с. - Режим доступу: <http://www.auc.org.ua/sites/default/files/files/Diagnostic%20Review%20Qctober>

54. Committee on Technical Cooperation tc for decision first item on the agenda. Public-private partnership. [international labour office. gb.301/TC/1.301st Session. Governing Body. Geneva, March 2008] [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/_090364.pdf
55. Crouch, C., Traxler, F. (1995). Organized Industrial Relations in Europe: What Future? London: Aldershot
56. Deborah A. Bräutigam, Monique Segarra Difficult Partnerships: The World Bank, States, and NGOs [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.american.edu/sis/faculty/upload/Difficult-Partnerships.pdf>
57. Governance Programme: Strategic Framework for Ukraine. UNDP Kyiv, Ukraine. 2002.
58. Guidelines for Successful Public-Private Partnership [Electronic resource] / European commission directorate-general regional policy. — Access mode : http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf.
59. Kanter R. M. Collaborative Advantage: Successful Partnerships Manage the Relationship [Text] / R. M. Kanter // Harvard Business Review. —1994. — P. 96—108.
60. Korpi, W. (1978). The Working Class in Welfare Capitalism: Work, Union and Politics in Sweden. London: Routledge & Kegan Paul
61. Legal framework for social economy and social enterprises [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2013/02/ECNL-on-socent-in-Europe.pdf>
62. Legal structures for Social Ventures: Social Enterprise, Social Business and cooperatives in Canada [Электронный ресурс]. - Режим доступа : 06 Dec 2013 <http://www.marsdd.com/mars-library/legal-structures-for-social->
63. Public Private Partnership Legislation in Washington State. [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.pacificallawgroup.com/public-private-partnership-legislation-in-washington-state/>

64. Public-private partnerships for innovation: policy rationale, trends and issues [Text] / OECD, Headquarters. — Paris [s. n], 2002. — P. 12.

65. Public-Private Partnerships Models and Trends in the European Union (IP/A/IMCO/ SC/2005-161) [Electronic resource] / DG Internal Policies of the Union - Directorate A - Economic and Scientific Policy. - Access mode : http://www.eurosfaire.prd.fr/7pc/doc/1265964211_ppp_briefing_note_en.pdf.