

розробленні індивідуального плану розвитку працівників; службово-професійне просування співробітників; планування кар'єри; управління кар'єрою (переміщення на вищі посади); формування кадрового резерву тощо.

Список використаних джерел:

1. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. Київ : КНЕУ, 2017. С. 139–141.

2. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113–125.

Тетяна ЖЕЛЮК

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ МІСЦЕВОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Підвищити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування в умовах масштабних демократичних перетворень та поглиблення процесів децентралізації можливе лише шляхом інноватизації форм та методів управління громадою, нарощування потенціалу для місцевого економічного розвитку, активізації міжсекторної співпраці, посилення конкурентних позиції громади, забезпечення її збалансованого, інклюзивного, сталого розвитку на довгострокову перспективу. Виклики ендогенного та екзогенного характеру вимагають переосмислення та активізації чинників розвитку територій.

Розвиток – це безперервний векторний процес, який супроводжується зміною структури, виникненням нових, трансформацією чи зникненням існуючих зв'язків системи відповідно до ендогенних та екзогенних викликів, що забезпечує їй цілісність, резистентність до деструктивних впливів. Його можна характеризувати як прогресивно-поступальний, циклічний, хвилеподібний процес, який може мати форму зростання, відбору, прискореного розвитку, нестійкого розвитку, магістральної еволюції, що супроводжується якісними змінами структурних елементів національної економіки [1].

Економічний розвиток – це процес створення добробуту через мобілізацію людських, фінансових, капітальних, фізичних та природних ресурсів для генерування придатних для ринку товарів та послуг.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це процес якісних структурних змін у громаді, що супроводжується якісним покращенням параметричних

характеристик її функціонування, створенням нових і вдосконалення існуючих конкурентних переваг та формуванням сприятливих умов для місцевої економіки, гарантуванням цілісності, безпеки та збалансованого розвитку території.

За визначенням Світового банку – це процес, синергетичної взаємодії громадськості, бізнесу і партнерів з неурядового сектору у формуванні найкращих умов для економічного зростання, створення робочих місць; покращення якості життя для всіх.

В концептуальному плані МЕР можна розглядати як:

- як результат управління;
- як процес сприяння підприємницькій активності;
- як економічне зростання;
- як реалізація людського потенціалу;
- як збереження природного базис для регіонального розвитку як основи всіх наступних теорій і концепцій щодо розвитку і соціального середовища;
- як спосіб досягнення соціальної справедливості.

Науковий територій почав формуватись у другій половині ХХ ст. До того часу в більшості країн переважав галузевий підхід, який і визначав напрями державної регіональної політики.

В основі теорій регіонального розвитку закладено класичні, неокласичні та кейнсіанські підходи [1-3]:

- 50-ті роки ХХ ст. Теорія полюсів зростання і центрів розвитку.
- 70-ті роки ХХ ст. Теорія саморозвитку або самодостатності регіонів.
- 70-90 ті роки ХХст. Теорія заневої економіки та розвитку інформаційного суспільства, яка стала базисом для створення інтегральної системи стратегічного управління.
- 80-ті роки ХХ ст. теорія сталого розвитку регіонів;
- 90-ті роки ХХ ст. теорія створення регіональних інноваційних системи;
- кінець ХХ початок ХХІ століття теорії стимулювання конкурентоспроможного розвитку регіонів.

Підвищення ролі регіонів у ЄС привело до започаткування регіональної політики ЄС. Її метою є зменшення диспропорцій між соціально-економічними показниками розвитку різних регіонів. Підвалини такої політики були закладені ще у 50–70-ті рр. створенням Фондів солідарності (сьогодні – Структурні фонди): Європейського соціального фонду (1958 р.), Європейського фонду орієнтацій та сільського господарства (1962 р.), Європейського фонду регіонального розвитку (1975 р.). Саме створення останнього надало найбільшого поштовху розвитку регіональної політики Співтовариств. Дані Фонди працюють з дотриманням чітких принципів: концентрація (групування зусиль навколо пріоритетних цілей);

партнерство (взаємодія Європейської Комісії та відповідних органів влади на національному, регіональному та локальному рівнях); співфінансування (фінансові ресурси, які надаються фондами ЄС державам-членам, мають доповнюватися відповідними коштами на державному та регіональному рівні); програмність (урахуванням довгострокових та короткострокових цілей при інвестуванні структурних програм).

Координатором регіональної політики Європейського союзу є Комітет регіонів (КОР). Створений згідно з рішенням Маастрихтського договору в Брюсселі у 1993 р. Європейська Комісія та Рада ЄС зобов'язані консультиватися з Комітетом регіонів по питаннях: економічної та соціальної єдності; телекомунікації та енергетичних мереж; соціальної політики; зайнятості; освіти, молодіжної та культурної політики; охорони здоров'я.

Особливе місце слід відвести теоріям підвищення регіональної конкурентоспроможності на основі інноваційного розвитку; кластерного розвитку; регіональних конкурентних переваг; регіональних інноваційних мереж; соціального капіталу; розвитку срібної економіки; інклюзивного розвитку; циркулярного розвитку; ревіталізації старих промислових зон [1, 4-6].

Базовими передумовами для місцевого економічного розвитку мають бути: підприємницькі ініціативи; ефективне використання місцевих ресурсів; створення нових робочих місць; розширення податкової бази місцевих бюджетів; використання потенціалу місцевих людських, фінансових, інституційних і фізичних ресурсів; підтримка місцевих ініціатив у процесі розвитку задля розширення сфери зайнятості та стимулювання підвищеної економічної активності; інноватизація форм та методів управління. Власне інновації в системі МЕР можна представити а рівні відтворювального процесу, функціональної діяльності публічних інститутів і в системі публічного менеджменту (рис.1)



Рис.1. Структура інновацій в системі місцевого економічного розвитку

По суті промислова революція 4.0 і пов'язана з нею цифровізація дає можливість для: використання потенціалу цифрової економіки для збільшення ефективності та продуктивності МЕР, доступності та якості публічних послуг, запровадження смарт-спеціалізації в МЕР, використання нових інтелектуальних технологій прогнозування МЕР, запровадження нових комунікацій в громаді, врахування викликів діджиталізації.

Однак нині існує низка бар'єрів, які стримують процеси цифровізації в МЕР, серед них:

1. Інституційні:

- низька інституційна активність публічних інститутів в реалізації Цифрової агенди України;
- невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку цифровим можливостям.

2. Інфраструктурні:

- низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами (в ЄС 100% покриття території широкопasmовим доступом до Інтернету, в Україні цей показник складає близько 60%);
- відсутність окремих цифрових інфраструктур (для прикладу, інфраструктури Інтернету речей, електронної ідентифікації та довіри тощо);
- нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей (цифрові розриви).

3. Екосистемні :

- слабка державна політика щодо стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки;
- незрілий ринок інвестиційного капіталу;
- застаріла система освіти, методик викладання, відсутність фокусу на STEM-освіту, soft skills та підприємницькі навички, недосконалі моделі трансферу технологій та закріплення знань та умінь;
- дефіцит висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.

4. У сфері електронного уряду та урядування («держава у смартфоні»):

- низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через слабку мотивацію урядових установ (немає повного розуміння потенційної вигоди від тотальної цифровізації).

За реалізації форсованого сценарію Україна до 2030 р. стане європейським лідером у галузі інновацій та нових технологій, перетвориться на інтелектуальний хаб, де буде створено найпривабливіші в регіоні умови для розвитку потенціалу людей. Реалізація форсованого сценарію означає

досягнення таких критеріїв цифровізації до 2030 р.: 65% – частка цифрової економіки в загальному ВВП України; 99,9% українських домашніх господарств мають широкопasmовий доступ до мережі Інтернет; 100%-не покриття території України 4G–5G; 99% усіх автомобільних і залізничних магістралей та 95% сільської місцевості покрито технологіями мобільного Інтернету; 99,9% громадян мають цифрову ідентифікацію (citizen-card, Mobile ID) та технічні можливості користуватися довірчими послугами тощо.

Важливою складовою і додатковими можливостями для місцевого конкурентного розвитку є смарт-спеціалізація територій. Концепція була розроблена у 2008 році групою аналітиків та розробників політики щодо впровадження досліджень та інновацій для СМАРТ спеціалізації в Європейському Союзі для забезпечення наукової бази професійних консультацій на національному та регіональному рівні ЄС. Ключовим завданням передбачалось більш ефективне використання Європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF) і таким чином сприяння досягненню цілей Європи 2020 року. На регіональному та національному рівнях ЄС було розроблено 120 стратегій СМАРТ спеціалізації. Вони діють як практичні інструменти синергії науки, бізнесу, державних інституцій та місцевого самоврядування та дозволяють впроваджувати інновації, використовувати сучасні наукові розробки, застосовувати SWOT-аналіз проектів, створювати нові конкурентні види діяльності.

Нині смарт-спеціалізація – це виявлення унікальних характеристик і активів регіону, спрямована на впровадження нових методів управління шляхом співпраці між регіональними та національними органами влади, відповідальними за прийняття рішень щодо розробки та впровадження інноваційної політики, та відповідних зацікавлених сторін, які беруть участь у такому процесі (підприємці, університети, науково-дослідні установи, громадянське суспільство, залучення стартапів); сприяння інклюзивному та сталому розвитку, адже мета впровадження смарт-спеціалізації корелює з досягненням 17 Глобальних цілей людства, вона є драйвером регіонального економічного зростання та сприяє ефективності місцевих громад, виокремлюючи регіональні конкурентні переваги, посилює локальні можливості, а також прискорює інноваційні трансформації шляхом координації науки-бізнесу й суспільства. За допомогою смарт-спеціалізації в ЄС вдалося перетворити регіони в європейські регіональні кластери світового класу в рамках європейських стратегічних пріоритетів зростання: регіон Емілія-Романья (Італія, 2002 р.), Стратегія СМАРТ-спеціалізації Швеції, кластер «Роботика Оденса» (Данія), регіональна екосистема «Робоваллей» в Нідерландах тощо.

Наприклад в Данії кластер «Роботика Оденса» (Odense Robotics) створений як високотехнологічна екосистема, що складається з роботів та

автоматизаційних компаній, постачальників, освітніх та науково-дослідних установ, інвестиційного капіталу та громадських суб'єктів навколо міста Одесе. Об'єднує 80 компаній та 2200 працівників робототехніки та автоматизації, 30 установ, що працюють в галузі науково-дослідних робіт та 30 різних навчальних закладів, пов'язаних з робототехнічними технологіями. Стимулює розвиток нового бізнесу, сприяє зростанню та роботі для залучення кваліфікованої робочої сили до регіону.

Інноватизація управління МЕР шляхом цифровізації повинна передбачати: аналіз регіонального контексту та інноваційного потенціалу, встановлення інклюзивної структури управління, вироблення спільного бачення щодо майбутнього регіону, вибір обмеженої кількості пріоритетів для регіонального розвитку, встановлення узгодженої політики, дорожньої карти та плану дій, впровадження системи моніторингу та оцінки. В Україні Тернопільська область обрана однією з 12 областей України, до яких в рамках експертних місій регіонами України залучено іноземних експертів Спільного дослідницького центру Єврокомісії (DJ JRC) для надання експертної допомоги щодо напрацювання компоненту смарт-спеціалізації при розробленні регіональної стратегії.

Запровадження моделі смарт-спеціалізації на рівні територіальних громад має передбачати спільні дії між місцевим, регіональним і національним інституціями через регіональні партнерства, співпрацю між урядовими установами і мережами і реальним сектором. Це сприятиме зростанню доданої вартості в високотехнологічних секторах, кількості успішних стартапів, залучення інвесторів, венчурного капіталу та підтримку для виходу на ринок найбільш перспективних технологій.

Список використаних джерел:

1. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки/ кол. моног. за ред. Т.Л.Желюк. Тернопіль: Крок, 2017. 337с.

2. Місцевий розвиток: кращі практики та інструменти розумного зростання: колективна монографія / за заг. ред. проф. В.Б. Родченка. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 212 с.

3. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. К.: Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України", 2012. 72 с.URL: http://ecos.kiev.ua/share/upload/Dopovid_nacionalna_paradygma_stalogo_rozvytku.pdf

4. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг, CouncilofEurope, Київ-2017.

5. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне

співробітництво – ММС) [Текст] : навч.-практ. посіб. / В. В. Толкованов, Т. В. Журавель, О. С. Врублевський [та ін.] ; за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. К. : Фенікс, 2016. 153 с.

6. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/proekt_ms/doc/monografiya_2016.pdf

Світлана ЖУКЕВИЧ

к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування ЗУНУ

Лілія ЛЕЛЬКОВА

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

КОМУНІКАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ: СУТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

В період трансформаційних змін, конкурентоспроможне функціонування підприємств залежить від комунікації та ефективно налагоджених комунікаційних процесів управління персоналом.

Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, як основи сучасних комунікацій, створюють реальну можливість для різкого прискорення економічного, наукового розвитку. Тому, все частіше, науковці та практики досліджують комунікаційні процеси [1].

Узагальнення літературних джерел, дало можливість виділити складові комунікацій та аспекти їх вивчення (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Характеристика комунікацій

Складові комунікацій	Аспекти	Характеристика комунікацій
Соціально-економічна складова	Соціальний аспект	Комунікація – акт спілкування між двома і більше особами, який базується на взаємному обміні і передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні
	Управлінський аспект	Комунікація – процес обміну інформацією між двома або більше учасниками в організації.
Технологічна складова	Технічний аспект	Комунікація – комплекс технічних засобів для передачі інформації за допомогою різноманітних каналів та форм зв'язку (Інтернет, пошта, радіо, телебачення, телефон).

Введення терміну «комунікація» в понятійно-категоріальний апарат