

М. М. Кіцак, Р. С. Білик

Зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами територій

У статті проаналізовано особливості управління конкурентними перевагами територіальних громад у кількох країнах Європейського Союзу. На основі проведеного дослідження визначено та обґрунтовано переваги іноземного досвіду, а також встановлено недоліки, на які варто звертати увагу під час імплементації цього досвіду. Обґрунтовано процес реформи децентралізації та її вплив на розвиток територіальних громад у частині використання управлінських інструментів для підвищення конкурентоспроможності територій. Встановлено, що основними інструментами підвищення конкурентоспроможності громад є кластеризація, стратегічне планування та державно-приватне партнерство. Охарактеризовано основні напрями, які використовують низка країн світу для підвищення ефективності розвитку територій.

Ключові слова: територіальні громади, зарубіжний досвід, конкурентні переваги, управління, децентралізація.

Постановка проблеми. Завершення процесу децентралізації влади та фінансів в Україні відкрило нові горизонти для створення інноваційних підходів до управління територіальними громадами. Місцеві органи влади були наділені значними повноваженнями та фінансовими ресурсами, що створило нові можливості для розвитку та розширення потенціалу громад. Права органів місцевого самоврядування в організації управління громадами були розширені, що сприяє більш ефективному й збалансованому вирішенню місцевих питань.

Таким чином, управління конкурентними перевагами територій є важливою темою у галузі економіки, управління та розвитку регіонів. Дослідження цього питання стає все більш актуальним у зв'язку з тим, що у всьому світі дедалі більше регіонів змагаються за залучення інвестицій, розвиток підприємництва та туризму, розвиток транспортної інфраструктури, створення робочих місць і підвищення якості життя населення. Тому зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами є важливим для України, яка веде активну політику регіонального розвитку та постійно стикається з конкуренцією між регіонами. Зарубіжний досвід допомагає встановити кращі практики управління територіями та визначити оптимальні підходи для досягнення конкурентних переваг.

Аналіз останніх наукових досліджень. Значний внесок у дослідження процесів імплементації зарубіжного досвіду в розвиток територіальних громад зробили вітчизняні вчені, а саме: З. Сірик [1-3], П. Жук [4], І. Заблодська [5], Г. Возняк [6-7], Г. Олексюк [8-10], Х. Патицька [11], С. Шульц [12] та ін., які дослідили процеси децентралізації, принципи й тенденції розвитку територіальних громад. Однак нові реалії розвитку територіальних громад потребують сучасних підходів та імплементації досвіду для ефективного управління їх розвитком.

Метою статті є дослідження нових підходів до формування конкурентних переваг територій та управління ними на основі використання зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу. У зарубіжних дослідженнях були визначені різноманітні фактори, які впливають на конкурентні переваги, такі як розвиток місцевих підприємств, інфраструктура, кадровий потенціал, культурна спадщина, природні ресурси, розташування та інші. Використання цих факторів для створення конкурентних переваг стає важливим елементом стратегічного планування у громадах.

Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного

майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Стратегічне планування свідчить про готовність керівництва територіальної громади взяти на себе відповідальність за напрям розвитку та майбутнє території, а також за соціально-економічне благополуччя громади. Тобто стратегічне планування є найбільш ефективним інструментом, який дозволяє відповідати на невизначеність зовнішнього середовища та створювати сприятливі умови для економічного розвитку місцевого бізнесу в сучасних умовах. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність території і досягти фінансової самодостатності, замість залежності від державної допомоги.

Розроблення стратегічного плану не є простим зобов'язанням місцевої влади перед населенням, а скоріше процесом організації конструктивного діалогу між органами місцевого самоврядування, державними органами, населенням і підприємствами на території задля спільного розвитку. Цей процес сприяє покращенню іміджу території в очах населення та потенційних інвесторів, створюючи враження про її перспективне майбутнє [9].

Кожна громада, хоча й функціонує в одних і тих самих правових умовах під час створення, є унікальною за своїми особливостями та різною за своїм потенціалом. Попри це, усі вони перебувають у подібних умовах, коли йдеться про визначення конкурентоспроможності, привабливості для інвестицій, економічного, соціального, екологічного та гуманітарного розвитку. Тому необхідність стратегічного планування дозволяє кожній територіальній громаді виявити свої власні ресурси та засоби їх використання у довгостроковій перспективі, використовувати свої сильні сторони та можливості для покращення слабких сторін і зменшення ризиків і загроз. Стратегічні програми місцевого розвитку дають найкращі результати, коли вони засновані на об'єктивній реальності та використовують сильні та слабкі сторони громади, а не ставлять перед собою недосяжні цілі.

Необхідність стратегічного планування виконує завдання з усунення проблем та недоліків, що виникали в системі планування через використання директивного та програмно-цільового підходів, які виявили наступні тенденції перед процесом децентралізації [8]:

- недостатньо глибокий аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів;
- слабка розробка основних цілей, складність і нечіткість формування та обґрунтування стратегічних виборів на науковій основі;
- недостатня узгодженість різних програм, включаючи комплексні та галузеві програми, які діють на відповідній території.

Програмні заходи не завжди були адекватно пов'язані з відповідним фінансуванням, тому це спричиняло неспроможність проводити послідовну роботу з перспективою, а також відсутність ефективних механізмів моніторингу.

Таким чином, головне завдання стратегічного планування громад – забезпечення сталого розвитку території.

Досвід іноземних практик показує, що активно використовується концепція кластерів як інструменту для створення конкурентних переваг. Кластери є групами взаємопов'язаних підприємств, які діють у певній галузі та співпрацюють між собою. Створення кластерів допомагає збільшити ефективність виробництва, знизити витрати на виробництво, збільшити конкурентоспроможність і відкривати нові ринки збуту. Кластерний підхід дозволяє підприємствам спільно вирішувати проблеми, підвищувати якість продукції та послуг, спільно розвиватися та діяти на міжнародному рівні.

Також важливим елементом управління конкурентними перевагами є створення мережі інноваційних центрів, де збираються науковці, підприємці та інші зацікавлені сторони з метою співпраці щодо розроблення та впровадження нових технологій та ідей.

Для успішного управління конкурентними перевагами також необхідно враховувати місцеву культуру та особливості регіону. Розвиток і підтримка традиційної культури та спадщини може стати елементом унікальності території та її конкурентної переваги. Наприклад, розвиток культурного туризму може стати важливим напрямом розвитку регіону, який залежить від збереження та презентації місцевої культурної спадщини.

Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад можна розглядати на рівні окремих країн або регіонів, оскільки підходи до розвитку можуть відрізнятися залежно від особливостей кожної території. Проте існує кілька загальних напрямів, які застосовують у багатьох країнах світу для підвищення ефективності розвитку територій:

- Розбудова партнерства між громадою та бізнесом. Взаємодія між місцевими підприємствами та громадськими організаціями стимулює розвиток місцевої економіки та підвищує соціальний розвиток.
- Сприяння розвитку інфраструктури. Розвиток транспортної, комунікаційної та іншої інфраструктури може залучити нові інвестиції та підвищити рівень життя мешканців громади.
- Розвиток туризму. Туризм може бути одним з основних джерел доходів для громади, тому розвиток туристичної інфраструктури та рекламна кампанія можуть підвищити економічний розвиток території.
- Стимулювання розвитку малих і середніх підприємств. Підтримка малих і середніх підприємств може підвищити зайнятість і виробництво в громаді, що сприятиме її розвитку.
- Розвиток освіти та науки. Розвиток освіти та науки може забезпечити висококваліфіковану робочу силу для місцевих підприємств і підвищити інноваційний потенціал території.

Ці напрями можуть бути пов'язані з покращенням інфраструктури та послуг, розвитком місцевого бізнесу та туризму, підвищенням якості життя мешканців, збільшенням кількості робочих місць та іншими аспектами розвитку території.

Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад може бути корисним для українських громад у контексті реалізації їх потенціалу та забезпечення сталого розвитку. На сьогодні існує багато прикладів успішного розвитку територіальних громад у різних країнах світу.

Принципи та стандарти територіальної політики Європейського Союзу (ЄС) є визначальними для проведення адміністративно-територіальної реформи у всіх потенційних членів ЄС. Однак ефективність регіональної політики, що реалізується ЄС, залишається відносною, оскільки проблема нерівності в розвитку окремих регіонів і територіальних громад не була повністю вирішена. Проте збалансований розвиток територій та активна самоорганізація населення мають стати основою реформування системи територіального устрою та організації місцевого управління [1]. Україна стикається з невирішеними проблемами у цих питаннях, попри довготривалу декларовану готовність до реформування адміністративного устрою. Проте Польща швидко змогла вирішити ці проблеми.

Один з прикладів успішного розвитку територіальних громад – це реформа місцевого самоврядування в Польщі, яка була розпочата в 1990-х роках. За останні 30 років Польща досягла значного прогресу у сфері розвитку місцевого самоврядування, що сприяло ефективному вирішенню проблем громад та їх розвитку. У Польщі було створено механізми фінансової підтримки розвитку місцевих громад і забезпечення їх самостійності [2].

У Франції існують різні організації та установи, які відповідають за впровадження стратегій територіального розвитку та надають методичну підтримку, а також координують процеси співпраці між муніципалітетами та департаментами. Зокрема, можна виділити структурні підрозділи Міністерства фінансів, державних розрахунків і державної реформи, які включають [3]:

- генеральне управління з питань модернізації держави, яке займається впровадженням реформ і модернізацією державного апарату;
- управління бюджету, яке визначає економічний внесок реформ і включає його до бюджету наступних років;
- головне управління адміністрування та державної служби, яке займається управлінням людськими ресурсами та іншими аспектами державної служби.

Ці організації мають важливе значення в розробленні та реалізації стратегій розвитку на регіональному рівні у Франції. Вони забезпечують координацію та сприяють впровадженню необхідних змін у державному управлінні та бюджетних процесах, а також займаються управлінням людськими ресурсами для забезпечення ефективної державної служби. Інший приклад успішного розвитку територіальних громад – це Швеція, де місцеві громади мають велику автономію та можуть самостійно приймати рішення з питань розвитку своєї території. У Швеції забезпечено ефективну взаємодію між місцевими органами влади та місцевими громадами, що дозволяє забезпечити ефективний розвиток територій і покращення якості життя мешканців [1].

У країнах, де забезпечено ефективну роботу місцевих органів влади та місцевих громад, успішно реалізується підтримка малих і середніх підприємств, що сприяє розвитку місцевої економіки та забезпеченню сталих джерел доходу для мешканців громад, а також реалізується мікропідприємства, які становлять значну частину господарської активності в громадах. Для цього використовуються різноманітні програми та ініціативи, такі як надання фінансової підтримки, зниження податкових і регуляторних бар'єрів, розвиток мережі підприємств соціального підприємництва тощо. Також важливим напрямом розвитку територіальних громад є створення сприятливого інвестиційного клімату, що включає в себе привабливість інвестиційної політики, підготовку кадрів, доступність інфраструктури та інше.

Зарубіжний досвід також показує, що успішний розвиток територіальних громад потребує широкого співробітництва між різними стейкхолдерами, такими як місцеві органи влади, громадські організації, бізнес-спільнота та жителі громади. Взаємодія між цими стейкхолдерами може відбуватися через різноманітні платформи та інструменти, такі як громадські збори, робочі групи, онлайн-консультації тощо.

Висновок. Загалом зарубіжний досвід розвитку територіальних громад показує, що успішний розвиток вимагає інтегрованого підходу, який враховує потреби та інтереси всіх стейкхолдерів і базується на ефективному управлінні, партнерстві та інноваціях.

Отже, створення конкурентних переваг територій є важливою темою, яка стає все більш актуальною у зв'язку зі зростанням конкуренції між громадами. Зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами є важливим для України, яка має потенціал для розвитку регіональної економіки та конкурентної переваги на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Сірик З. О. Європейський досвід реформування адміністративно-територіального устрою. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 3(113). С. 49-54.
2. Сірик З. О. Адміністративно-територіальний устрій Польщі: вертикально-рівнева система управління. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 6(116). С. 7-13.
3. Сірик З. О. Адміністративно-територіальний устрій Франції: актуальний досвід для України. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 116-124.

4. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.
5. Заблодська І. В., Гречана С. І. Методичне забезпечення формування ідентифікаційного профілю територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2021. №2(100). С. 5-14. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-1>
6. Возняк Г. В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. *Регіональна економіка*. 2021. №2(100). С. 27-36. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-3>
7. Voznyak H., Panukhnyk O., Khymych H., Popadynets N. Development of regional economic systems under the impact of financial decentralization: display, challenges and new opportunities. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Proceedings of the 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019). 2019. P. 121-126. DOI: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.24>
8. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>
9. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. №3(101). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>
10. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67-88.
11. Palytska K., Panukhnyk O., Popadynets N., Kramarenko I. Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: Current Condition and Management Tasks. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 2021. Vol. 14(2). Pp. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677868>
12. Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контексті перспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. 2021. №2(100). С. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2>

References

1. Siryk, Z. O. (2015). Yevropeys'kyy dosvid reformuvannya administratyvno-terytorial'noho ustroyu. [European experience in reforming the administrative and territorial system]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]*: Vol. 3(113) (pp. 49-54). [in Ukrainian].
2. Siryk, Z. O. (2015). Administratyvno-terytorial'nyy ustroy Pol'shchi: vertykal'no-rivneva systema upravlinnya. [Administrative-territorial system of Poland: vertical-level management system]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]*: Vol. 6(116) (pp. 7-13). [in Ukrainian].
3. Siryk, Z. O. (2015). Administratyvno-terytorial'nyy ustroy Frantsiyi: aktual'nyy dosvid dlya Ukrainy [Administrative and territorial system of France: actual experience for Ukraine]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3, 116-124.
4. Zhuk P. V., & Siryk Z. O. (2017). Investytsiynyy potentsial terytorial'nykh hromad: sut' ponyattya ta pytannya upravlinnya [Investment potential of territorial communities: the essence of the concept and issues of management]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2, 16-22. [in Ukrainian].
5. Zablodska, I. V., & Hrechana, S. I. (2021). Metodychne zabezpechennya formuvannya identyfikatsiynoho profilyu terytorial'noyi hromady [Methodological support for the formation of the identification profile of the territorial community]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2(100), 5-14. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-1> [in Ukrainian].
6. Voznyak, H. V. (2021). Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannya modeli smart-spetsializatsiyi rehioniv Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of the formation of a model of smart specialization of the regions of Ukraine]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2(100), 27-36. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-3> [in Ukrainian].
7. Voznyak, H., Panukhnyk, O., Khymych, H., & Popadynets, N. (2019). Development of regional economic systems under the impact of financial decentralization: display, challenges and new opportunities. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Proceedings of the 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019) (pp. 121-126). DOI: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.24>
8. Oleksyuk, H. V., Kuybida, V. S., Lysyak, N. M., & Popadynets, N. M. (2021). Orhanizatsiya planuvannya rozvytku terytoriy u konteksti detsentralizatsiyi derzhavnoho upravlinnya: poyednannya intehrovanykh, prostorovykh ta ekonomichnykh pidkhodiv [Organization of territorial development planning in the context of decentralization of state administration: a combination of integrated, spatial and economic approaches]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 11, 23-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023> [in Ukrainian].

9. Oleksyuk, H. V., Popadynets, N. M., & Samotiy, N. S. (2021). Upravlinnyya terytorial'nyh hromadamy na zasadakh terytorial'noho marketynhu: teoretyko-metodolohichni aspekty [Management of territorial communities on the basis of territorial marketing: theoretical and methodological aspects]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3(101), 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> [in Ukrainian].
10. Oleksyuk, H. V., Khromyak, Y. Ya., & Popadynets, N. M. (2022). Marketynhova stratehiya yak instrument realizatsiyi stratehichnoho planu rozvytku terytorial'nykh hromad [Marketing strategy as a tool for the implementation of the strategic plan for the development of territorial communities]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 7, 67-88. [in Ukrainian].
11. Patytska, K., Panukhnyk, O., Popadynets, N., & Kramarenko, I. (2021). Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: Current Condition and Management Tasks. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(2), 23-30. DOI: <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677868>
12. Shults, S. L., & Lutskiy, O. M. (2021). Strukturno-tehnolohichni zrusnennya v ekonomitsi rehioniv u konteksti perspektyv rozvytku smart-spetsializatsiyi [Structural and technological shifts in the economy of regions in the context of prospects for the development of smart specialization]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2(100), 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2> [in Ukrainian].

Kitsak M. M., Bilyk R. S. Foreign experience in the management of competitive advantages of territories.

The completion of the decentralization of authority and finance in Ukraine has opened up new horizons for the creation of innovative approaches to territorial community management. Local governments were granted significant powers and financial resources, which creates new opportunities for the development and expansion of the capacity of communities. The rights of local governments in the organization of community management were expanded, which contributes to a more effective and balanced solution to local problems. Thus, the management of competitive advantages of territories is an important topic in economics, management, and regional development. The study of this issue is becoming increasingly relevant as more and more regions around the world compete to attract investment, develop entrepreneurship and tourism, develop transportation infrastructure, create jobs, and improve the quality of life. The article aims to examine new approaches to the development and management of competitive advantages of territories based on foreign experience. The article analyzes the peculiarities of competitive advantage management in local communities of several EU countries. Based on the study, the authors identify and substantiate the advantages of foreign experience and reveal the shortcomings that should be taken into account when implementing this experience. The author substantiates the process of decentralization reform and its impact on the development of territorial communities in terms of the use of management tools to increase the competitiveness of territories. The article shows that clustering, strategic planning, and public-private partnerships are the main tools for improving the competitiveness of communities. The main directions used by a number of countries to improve the efficiency of territorial development are characterized.

Keywords: territorial communities, foreign experience, competitive advantages, management, decentralization.

Кіцак Микола Михайлович – аспірант кафедри міжнародної економіки Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (e-mail: kitsak.mm@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4133-0498>).

Kitsak Mykola Mykhaylovych – Postgraduate of the Department of international economics of the Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University.

Білик Руслана Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (e-mail: ruslanaosadchuk21@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4006-8416>).

Bilyk Ruslana Serhiyivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of international economics of the Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University.

Надійшло 12.10.2022 р.