

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

ЖАВОРОНKOBA Галина Василівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджмент організацій,
Інститут економіки і менеджменту Національного авіаційного університету

ЖАВОРОНКОB Володимир Олександрович,
старший викладач,
Інститут міжнародних відносин Національного авіаційного університету

Досліджено теоретичні засади стратегічного управління розвитком регіону та запропоновано методи і принципи стратегічного планування економічного розвитку на регіональному рівні.

Ключові слова: стратегія, глобалізація, регіон, перехідна економіка.

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних змін, що відбуваються, актуальними є пошуки моделі ефективного функціонування соціально-економічної системи на регіональному рівні, принципів і методів управління нею (зокрема, щодо економічних, фінансових, соціальних, організаційних аспектів діяльності). Враховуючи українські самоврядні традиції, історичні особливості регіону, а також світовий досвід, необхідно забезпечити європейські стандарти надання регіональними органами управління якісних послуг для забезпечення розвитку людини як особистості. Важливою формою реалізації зазначених аспектів регіонального розвитку є стратегічне планування, яке дає можливість впровадити ефективне управління регіоном як єдиним організмом та забезпечити належний рівень життя його населення. Нові умови діяльності в Україні вимагають переглянути традиційний погляд на управління та планування як на державному, так і на регіональному рівнях. тому слід приділяти увагу стратегічному плануванню, що є природним для етапу становлення місцевого самоврядування, спричинених кризою системи централізованого управління, відмовою від прямого регулювання економіки, реформуванням ієрархічних відносин, наслідком чого є підвищення рівня самостійності та відповідальності органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Вагомий внесок у дослідження питань, пов'язаних з розвитком регіонів та впровадженням стратегічного планування на регіональному рівні, зробили зарубіжні вчені: Ансофф І., Брайсон Ф., Бріан В., Варда Я., Гордон Г. Карлоф Б. та вітчизняні — Беседін В. Ф., Данилишин Б. М., Долішний М. І., Кравченко В. І., Леонідов І. Л., Невелєв О. М., Панасюк Б. Я., Склярук Н. І., Удовиченко В. П., Черевко О. В., Шаров Ю. П., Щелкунов В. І., Щукін Б. М. та ін.

Метою статті є теоретичне обґрунтування питань, що пов'язані з методами та принципами стратегічного управління економічним розвитком на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі більшість держав світу здійснюють управлінські функції на основі теоретичних розробок сучасної економічної теорії, яка відводить державним органам роль гаранта закону та арбітра у вирішенні господарських проблем та суперечок. Основними положеннями економічної теорії щодо визначення ролі та місця державного управління у господарському житті країни є наступні:

- децентралізація управлінського процесу. Перенесення центру ваги у прийнятті життєво важливих рішень для забезпечення ефективного господарювання суб'єктів підприємництва на регіональний рівень;

- підвищення дієвості та ініціативності регіональних управлінських структур, включаючи розподіл повноважень між регіональними органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з наданням першочергового значення останнім;

- формування державної економічної політики за ініціативою знизу, від регіональних та місцевих пріоритетів до загальнодержавних інтересів;

- активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі формування децентралізованої системи вибору зовнішньоекономічних інтересів і диверсифікації міжнародних економічних зв'язків регіонів.

Як видно, більшість окреслених пунктів торкаються регіональних аспектів органів державного управління, насамперед, щодо підвищення їх ролі та дієвості на етапі формування ринкових відносин. Дані положення успішно використовували майже всі постсоціалістичні держави Центральної та Схід-

ної Європи, забезпечивши собі добрі передумови для реорганізації управлінських систем та адаптації їх до умов держав Європи та світу.

Проведений аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду [4] дозволяє сформулювати основні напрямки та принципи розподілу повноважень між центральними органами управління держави і регіональними органами, а також принципи створення ефективного економіко-організаційного механізму регіонального управління, а саме:

- відновлення соціального статусу регіону як основного об'єкта управління економічним та соціальним розвитком території;

- прийняття правових основ політики на регіональному рівні, які закріплюють за центральними органами влади тільки ті функції, що не можуть бути делеговані регіонам (зовнішня політика, оборона країни, національний банк та фінансова система, науково-технічна політика і фундаментальна наука, розподіл центральних капітальних вкладень тощо);

- передача управління державним майном на регіональний рівень, щоб підвищити відповідальність за його ефективне функціонування;

- визначення поля спільної дії (вища освіта, пенсійна система тощо), з якого центральна влада приймає основні положення, а місцева влада на їх основі розробляє свої правові акти;

- надання права обласним (районним) державним адміністраціям та виконкомам міських рад використовувати не менше 70% власних доходів зі сформованих відповідною радою регіональних бюджетів.

На сучасному етапі регіональна політика України, на думку авторів, має бути підпорядкована одній меті: збільшенню регіонального внеску в економічне зростання країни. Всі інші цілі при глибокому науковому обґрунтуванні регіональної політики знаходять свою реалізацію в результаті досягнення основної мети.

Економічна політика держави на регіональному рівні полягає в забезпеченні можливостей для самостійного розвитку на умовах самофінансування та самозабезпечення. До її складу входять бюджетна та податкова політика; планування, прогнозування та програмування розвитку; використання природних ресурсів та власності; розміщення продуктивних сил; контрольно-аналітична діяльність та інформаційне забезпечення.

В умовах перехідної економіки кожний регіон в межах своїх можливостей намагається адаптуватися до нових обставин, звести до мінімуму найбільш гострі прояви кризи або, що найменше, компенсувати неминучі збитки в своєму колишньому благоустрої.

Отже, ситуацію, що склалася на сьогоднішній день, можна виправити через розробку та якнайскоріше впровадження стратегічно виваженої державної політики на регіональному рівні, яка базується на принципах сучасного стратегічного менеджменту. Для цього необхідно забезпечити моніторинг економічної політики регіональних органів влади та показників регіональної економіки для об'єктивного визначення проблем, потреб та перспектив розвитку, на основі аналізу яких буде створена концепція регіональної економічної політики України.

До основних функцій та типових завдань регіонального органу управління належать такі [6]:

- *в складі функції планування* — стратегічне та поточне планування діяльності; розробка та затвердження програм економічного і соціального розвитку; здійснення прогнозу розвитку; планування діяльності підприємств, які належать до комунальної власності; планування діяльності закладів освіти, охорони здоров'я, культури і спорту, які належать територіальним громадам; складання та затвердження обласних та місцевих бюджетів; складання планів використання природних ресурсів регіонального значення; складання балансів матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, необхідних для управління соціально-економічним розвитком відповідної території;

- *в складі функції організації* — забезпечення збалансованого комплексного соціально-економічного розвитку населення; організація виконання програм соціально-економічного розвитку; забезпечення ефективного використання природних, трудових, фінансових ресурсів; організація зовнішньоекономічної діяльності; організація управління соціальною сферою; організація роботи житлово-комунального господарства; забезпечення виконання наповнення бюджету та фінансування видатків з нього; організація зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації;

- *в складі функції мотивації* — створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах регіону;

- *в складі координаційної функції* — здійснення впливу на процеси соціально-економічного розвитку; збереження впливу на процеси ефективного використання усіх видів ресурсів; сприяння впровадженню програм економічного і соціального розвитку, програм працевлаштування, та соціального захисту населення;

- *в складі контролюючої функції* — здійснення контролю за використанням ресурсів, діяльністю підприємств комунальної власності, за фінансовою діяльністю та розрахунковими операціями; забез-

печення дотримання норм природоохоронного законодавства та охорони праці; складання звітів про хід та результати виконання програм економічного і соціального розвитку тощо.

Функції регіональних органів управління надзвичайно динамічні - одні зникають зі зміною конкретних обставин, інші з'являються відповідно до вимог часу. Зміна, уточнення функцій призводить до необхідності зміни структури управління та впровадження принципів сучасного менеджменту.

Сучасний менеджмент має великий вплив на розвиток людини і суспільства та створює свої цінності і формує соціально-етичні переконання. Серцевиною сучасного менеджменту є людські ресурси і підприємницька економіка. Тому його перша задача — це добитися того, щоб інформація, знання, досвід і інновації стали продуктивною силою.

На нашу думку, регіональний рівень управління має свої особливості менеджменту. Його відмінною рисою є політична мотивація як складова управлінських рішень, які стосуються стратегічного плану економічного розвитку. Регіональний менеджмент — це сукупність принципів, методів управління ресурсами з метою досягнення максимальної ефективності і прибутковості, який включає:

- генеральний менеджмент (всіх учасників і організаторів процесу управління, котрі розробляють стратегічний план);

- менеджмент виробничо-господарської діяльності;

- менеджмент управлінського персоналу;

- «м'який менеджмент» політичних партій і організацій.

Практичні і наукові дослідження [3] доводять, що необхідність реформування економічної системи України значно збільшила кількість наукових робіт і отриманих результатів щодо стратегічного управління і планування не тільки на державному, але й на регіональному та місцевому рівні, та навіть на рівні сільської громади. На нашу думку, ці досягнення все ще недостатньо активно впроваджуються як на державному рівні, так і на місцях, і мають застосовуватись при вирішенні проблем державного управління в регіонах.

Впровадження стратегічного підходу в управлінні на регіональному рівні дозволить сформувати стратегічні характеристики, які забезпечують конкурентоспроможність території. А. А. Гапоненко [2] вважає, що вони можуть виражатись через свою нішу на ринку щодо якості, інновацій, швидкодії, величини громади, партнерства, міжнародної діяльності, кваліфікації персоналу.

Стратегічне управління є особливий вид управління, що зосереджується на ключових питаннях виконання місії організації, орієнтує на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища й на внесення необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття «силового» поля відповідного впливу на оточення й закріплення конкурентних переваг, які забезпечують самозбереження й розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Узагальнені відмінності стратегічного й поточного управління наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння стратегічного і поточного управління

Категорії	Стратегічне управління	Поточне управління
Орієнтація в Часі	На перспективу, на розвиток	На сьогоднішній день
Можливості	Виявлення нових	Ефективне використання існуючих
Орієнтація середовища	Виходить за межі організації і досліджує зовнішнє середовище	Удосконалює та аналізує, як правило, тільки внутрішнє середовище організації
Управління	Взаємопов'язує всі проблеми, об'єднує всі рівні управління як по вертикалі, так і по горизонталі, в організації	Сконцентроване на окремих завданнях. Має розподільний характер, надає завдання конкретним підрозділам
Межі інтересів	Орієнтоване на широкий спектр соціально-політичних інтересів	Діє в межах конкретних напрямків діяльності, спеціалізованих завдань, професійних інтересів
Планування	Перманентне з певним горизонтом планування, здійснюється циклами	Безперервне
Умови реалізації	Підвищеної невизначеності	Займається вирішенням поточних справ
Виконавці завдань	Вище керівництво	Менеджери середньої та нижньої ланок

Економічна сутність стратегічного управління полягає у реалізації стратегії, що має дві функції:

- визначення цільової настанови, перспективних напрямків і траєкторії руху даного суб'єкта у часі і просторі;

- створення динамічної моделі доцільної, системної діяльності людей, що враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегія, що розуміється як формування цільової настанови, називається *стратегією результату*, а стратегія, спрямована на визначення пріоритетної моделі поведінки, називається *стратегією процесу*.

Стратегія як результат обумовлена формуванням головних цільових настанов організації. Виділяють три основних рівня формування цілей будь-якого суб'єкта управління:

1) вибір *місії* організації, тобто чітко вираженої причини її існування, кінцевого завдання територіального утворення (місія організації є точкою відліку при аналізі альтернативних управлінських рішень);

2) формування на основі місії *стратегічних цілей* (довгострокових, середньострокових, короткострокових), які є критеріями для всього подальшого процесу ухвалення рішень;

3) розроблення *тактичних завдань*, що забезпечують досягнення стратегічної мети.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень в сфері стратегічного управління [5] дає підстави зробити наступні узагальнення:

а) головними *перевагами* стратегічного управління є:

- задається напрям розвитку, вказується надійний курс, який базується на існуючому стані та майбутніх результатах;

- рішення приймаються при наявності обґрунтованих цілей і стратегій;

- сприяє координації діяльності та розкриває нові можливості розвитку;

- регламентує чіткий організаційний розподіл стратегічних, оперативних та тактичних завдань;

- дає можливість коригувати курс розвитку в залежності від визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності, врахуванні їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- розвиває стратегічне мислення, яке дозволяє зрозуміти цілі розвитку і засоби їх досягнення, необхідність спостереження за внутрішнім та зовнішнім середовищем, формулювати стратегії та рішення на підставі цього, а також налагоджувати діяльність для їх досягнення;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;

б) головні *недоліки* практичного впровадження стратегічного управління:

- опір управлінців-практиків, що пов'язаний з побоюваннями при створенні надмірно формалізованої планової системи й абсолютизації планового документа;

- недосконала система оцінювання діяльності працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних планів;

- відсутність необхідної, об'єктивної, якісної, інтегрованої інформації необхідної для прийняття стратегічних рішень. На практиці досить часто принципові рішення приймаються на підставі оперативної інформації, одержаної шляхом особистих комунікацій;

- запровадження і реалізація механізму стратегічного планування стикається з численними політичними обмеженнями при лобюванні і намаганні впливати на діяльність в державних установах та органах місцевого самоврядування;

- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування;

- відсутність альтернативних планів;

- недостатня наявність для використання науково-методичного інструментарію стратегічного планування, сценаріїв і методів ситуаційного планування, слабкорозвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;

- догматична гіперболізація значення кількісних показників.

Для того щоб стратегічне планування працювало, воно повинно мати справу з цілісним підходом, з проблемами які треба вирішувати, і з взаємодіями, що їх створили. Справжня реалізація стратегічного плану має розвиватися в ході злиття внутрішніх рішень і зовнішніх подій, що створюють новий універсальний консенсус з приводу дій ключовими членами команди які впроваджують стратегічне планування. На різних етапах циклічного розвитку регіону потрібна або ретельна орієнтація на клієнтів для завоювання ринку або погляд у середину регіону для наведення порядку. Планування не повинне стати самоціллю, так як внаслідок такої поведінки є намагання виконавців стратегічного плану охопити все більший простір і владу, перебільшуючи значення формальних процедур і планових підрозділів різних організацій, що їх реалізують. Крім того І. Ансофф застерезував [1], що коли намагаються вирішити проблеми за допомогою визначення їх в кількісному варіанті, трапляється так, що вони втрачають свої суттєві характеристики.

У багатьох публікаціях про стратегічне планування увага акцентується на тому, що не менш важливим, ніж результат у вигляді планового документа, є власне процес планування, у ході якого усві-

домлюється положення організації в оточенні, з'ясовуються її слабкі та сильні сторони й, головне, визначаються цілі, напрями діяльності, пріоритети. Ключ до ефективного стратегічного планування, вважає більшість науковців, лежить у процесі, а не в плані.

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність стратегічного набору; визначеним за терміном дії, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, прозорим; прийнятним для виконання.

Основними засобами стратегічного маркетингу регіонів, що загалом відповідають елементам класичного комплексу маркетингу *4P*, є [8]:

- 1) регіональний продукт — асортимент, кількість та якість ресурсів регіону, які потрібні його споживачам;
- 2) ціна регіонального продукту — це витрати, які зазнають споживачі регіону;
- 3) розміщення, розподіл регіонального продукту — матеріальних ресурсів, кадрів або споживачів, інтелектуального потенціалу, доступність сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій;
- 4) просування регіону — це насамперед рекламна та *PR* — кампанії.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі: взаємопогодженість із загальним стратегічним плануванням; базування на дослідженні маркетингового середовища; циклічність — це безперервний процес; гнучкість — можливість адаптації стратегії згідно зі змінами середовища; багатоваріантність — урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану.

Аналіз маркетингового середовища пропонує проводити Н. Куденко [7], який полягає в тому, щоб на основі знання про стан та перспективи розвитку середовища взаємоузгодити його вплив з потребами ринку, цілями і можливостями регіону. На рис. 1. відображено, що дає проведення аналізу маркетингового середовища.

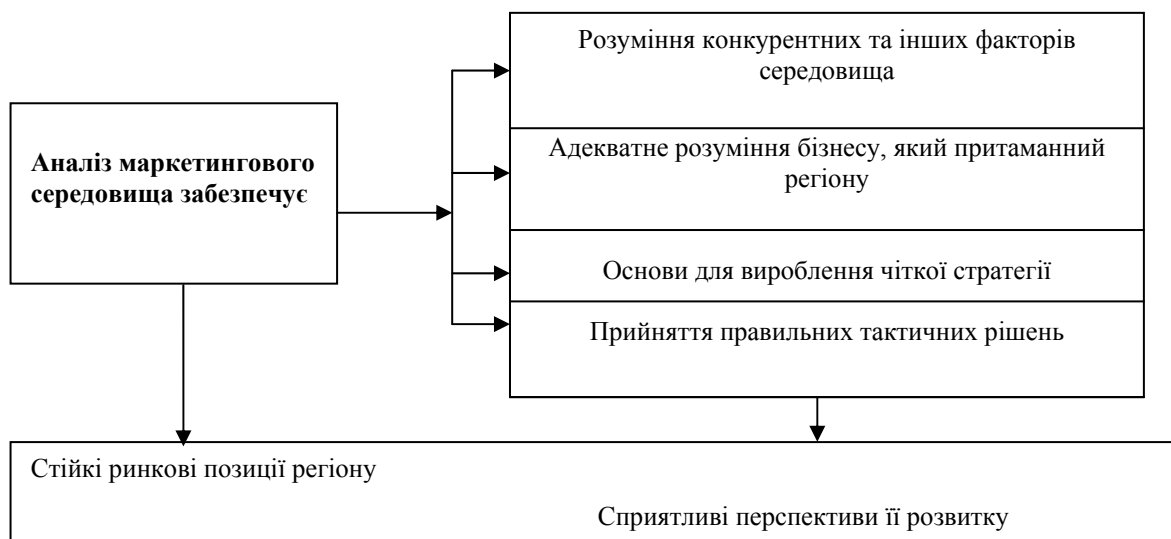


Рис. 1. Аналіз маркетингового середовища регіону

Отже, основна мета маркетингового стратегічного планування — побудувати діяльність території таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток регіону. Маркетинг території регіону дає змогу [9]:

1. Змінити спрямування розвитку території з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії.
2. Координувати основні сфери діяльності території (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів з кінцевою метою підвищення рівня життя.
3. Надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.
4. Надавати території можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку, так як недоцільно вкладати кошти пропорційно у всі напрямки розвитку — необхідні пріоритети, які й визначає маркетингове стратегічне планування.

Маркетингова інформація не може обмежуватись тільки економічними характеристиками, так як вони не завжди адекватно описують ситуацію. Тому інвесторів цікавить рівень кваліфікації місцевої

робочої сили, їх турбує навколишнє середовище та бюрократія, криміногенна ситуація. При прийнятті рішень щодо найкращого маркетингу території необхідно слідкувати за новою економічною статистикою: у яких економічних секторах виникають нові підприємства, де вони проявляють себе найбільш успішно, які бар'єри стримують розвиток нових підприємств.

Ефективність стратегічного плану економічного розвитку мають забезпечувати наступні умови:

- стратегічний план розробляється власноручно тими, хто приймає рішення та керує впровадженням;
- адекватність взаємодії існуючого та вірогідного стану регіону;
- зміна усталених уявлень про діяльність суб'єктів та об'єктів планування.

Таким чином, стратегічне планування є засобом внутрішньої ревізії та ситуаційного аналізу стану організації (регіону), коли своєчасно визначаються її проблеми й вишукуються шляхи використання нових можливостей, що забезпечить збереження конкурентоспроможності організацій. Тому в процесі планування виявляються потенційні конфлікти в організації, які розглядаються як сприятлива можливість навчитися сприймати як позитивну, так і негативну інформацію.

Разом з тим треба враховувати певні особливості й внутрішні протиріччя процесу стратегічного планування: процес стратегічного планування вимагає наявності формалізованої схеми планування, яка визначає склад етапів та результатів кожного з них; послідовність планування; відповідальність; наявність структури управління для ефективної реалізації стратегічної діяльності; процес стратегічного планування має бути динамічним і гнучким; необхідність збереження балансу між формальною та ситуативною складовою процесу; постійна ревізія й актуалізація системи стратегічного планування.

Висновки. Враховуючи основні положення економічної теорії та принципи державного управління на регіональному рівні, а також умови ринкових реформ та інституційних перетворень щодо економічного розвитку регіонів, необхідне якнайскоріше впровадження стратегічно виваженої державної політики на принципах сучасного менеджменту, реалізації у суспільному управлінні методології стратегічного планування, яка є природною відповіддю на сутність та складність задач, що стоять перед регіонами і допоможуть їм вийти з кризи.

Незважаючи на результати наукових досліджень в сфері стратегічного планування на регіональному рівні, потребують розробки питання пов'язані з підходами до стратегічного планування економічного розвитку. Тому ми вважаємо, що система реалізації процесів стратегічного планування неможлива без розкриття адаптовано до умов стратегічного менеджменту таких основних категорій управління як комплекс принципів і функцій стратегічної діяльності, методи стратегічного впливу на суб'єкти господарювання регіону та прийняття стратегічних управлінських рішень.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2001 – 224 с.
3. Жаворонков В. О. Аспекти державного регулювання економіки в регіоні / В. О. Жаворонков // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – Вип. 17. – Ч. 2. – К., 2002. – С. 128-132.
4. Жаворонков В. О. Досвід стратегічного планування на місцевому рівні / В. О. Жаворонков // Економіка України: соціальні аспекти інноваційної моделі розвитку / Кол. монографія / За ред. В. Ф. Беседіна, А. С. Музиченка. – К.: НДЕУ, 2007. – С. 350-355.
5. Жаворонков В. О. Стратегічне планування в управлінні регіоном / В. О. Жаворонков, Г. В. Жаворонкова, С. А. Марков // Глобалізація економіки: нові можливості чи загроза людству?: Матер. міжн. наук.-практ. конф. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. – С. 142-145.
6. Інститути та інструменти розвитку територій на шляху до Європейських принципів. – К., 2001. – 45 с.
7. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
8. Маркетинг регіонів: інвестиційні аспекти / [Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Матвеев В.]. – К.: Наук. думка, 2005. – 176 с.
9. Шаров Ю. Методико-технологічне забезпечення стратегічного планування в муніципальних утвореннях / Ю. Шаров // Вісник УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 169-177.

Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегическое управление развитием региона / Институт экономики и менеджмента Национального авиационного университета.

Исследованы теоретические основы стратегического управления развитием региона и предложены методы и принципы стратегического планирования экономического развития на региональном уровне.

Ключевые слова: стратегия, глобализация, регион, переходная экономика

G. Zhavoronkova, V. Zhavoronkov. Strategic management of region's development / Institute of economic and management National Aviation university

Theoretical grounds of strategic management of region's development are studied and principles of strategic planning of economic development on a regional level are proposed.

Keywords: strategy, globalization, the region, transition economy