

Основою на результатах науково-прикладних досліджень, автор виділив в якості основних результатів функціонування вільних економічних зон, розвиток інтелектуального капіталу, підвищення рівня персональних компетенцій і інтелектуалізації праці, інвестиційної привабливості і ділової активності і др., які проявляються в розвитку людського капіталу і формуванні інноваційної і підприємницької середовища як структурних умов соціально орієнтованої економіки регіону.

Реалізація розробленого економіко-організаційного механізму розвитку соціально орієнтованої економіки АР Крим забезпечить реалізацію основних пріоритетів соціально-економічного розвитку, в якості яких розглядаються формування індустрії гостеприймцтва, розвиток агропромислового комплексу і наукоємкої промисловості на основі збалансованого використання природно-ресурсного потенціалу, враховуючи соціальні інтереси суспільства.

Література

1. Барчан Г. Мировой опыт создания и функционирования свободных экономических зон / Г. Барчан // Персонал. – 2004. – №4. – С. 22–25.
2. Воронова З. Свободные зоны: свободы стало меньше / З. Воронова // Вестник налоговой службы Украины. – 2005. – № 40. – С. 14–15.
3. Геєц В. Спеціальні економічні зони: «чорні діри» чи точки економічного зростання? / В. Геєц, В. Семиноженко // Зеркало недели. – 2006. – № 44. – С. 25–30.
4. Золотарев В.Г. Энциклопедический словарь по экономике / В.Г. Золотарев. – М.: Польша, 1997. – 425 с.
5. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; [пер. с фр]. – М.: Прогресс, 1993. – 192 с.
6. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути / В.І. Ляшенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
7. Пила В. Про перспективи спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку / В. Пила, О. Чмир, В. Загородній // Економіка України. – 2002. – №4. – С. 11–17.
8. Ромер П. Что изменит все? Искусственно созданные города / П. Ромер // Esquire. – 2010. – №1. – С. 62–65.
9. Смородинская Н. Свободные экономические зоны: мировой опыт и украинские перспективы / Н. Смородинская, А. Капустин // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 7–10.
10. Чмырь Е.С. Понятие и типология свободных экономических зон / Е.С. Чмырь // Деловое обозрение. – 1997. – №4. – С. 50–55.

*Рецензент докт. экон. наук, профессор А.В. Ефремов*

351.778.532

*Толстик О.В., провідний економіст  
сектору проблем стратегічного розвитку регіонів  
відділу проблем регіональної політики та розвитку територій,  
Рада по вивченню продуктивних сил України  
НАН України, м. Київ*

**СВІТОВИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАМИ:  
КРИТЕРІЇ І ПОКАЗНИКИ**

На сучасному етапі стратегічне управління регіонами набуває дуже важливого значення, оскільки саме воно являє собою запоруку успішного розвитку, як окремого регіону, так і держави в цілому. Останнім часом спостерігається процес надання регіонам більшої самостійності, делегування повноважень з органів центральної влади до органів місцевого самоврядування. Але у той же час в Україні ще замалий досвід практичного стратегічного управління і воно ще знаходиться на стадії формування. Тому, виникає необхідність не лише впроваджувати нові методи та показники, але й і запозичувати досвід держав, що мають вже достатній досвід у стратегічному розвитку своїх регіонів і вже досягли певних позитивних результатів. Зважаючи на сучасні тенденції децентралізації влади, делегування значних повноважень місцевим органам влад, посилюється роль і необхідність стратегічного управління. В країнах Європейського Союзу стратегічне управління регіонами має чималий досвід. На той час як у країнах СНГ цей процес тільки починає розвиватися, і тому багато як вітчизняних, так і російських, білоруських та інших науковців приділяє увагу цьому питанню, а саме: Варналії З.С. [3], Пікула М.М. [6], Родіонова Е.В. [7], Байцим Ф.М. [8] та інші. Однак питання стратегічного управління регіонами наразі залишається актуальним і потребує вдосконалення та переймання досвіду європейських країн.

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду стратегічного управління регіонами.

Термін «стратегічне управління» виник на початку 70-х рр. минулого століття як засіб відокремлення управління, що здійснюється на вищому рівні. Сутність стратегічного управління полягає в тому, що основою стратегічних рішень постає визначення поведінки організації в поточний момент, який при цьому розглядається як початок майбутнього. Таким чином, рішення визначається обставинами, які виникли, але в той же момент воно передбачає, що його виконання має надати відповідь не тільки на виклик із зовнішнього середовища, а й забезпечити можливість подальших успішних реакцій на зміни навколишнього середовища [1, с. 288].

Процес стратегічного управління передбачає такі етапи:

- Аналітично – діагностичний етап – вивчення потенціалу та проблем регіону, а також дослідження впливу зовнішнього середовища, в якому функціонує регіон. До цього етапу входять: діагностика розвитку регіону – вивчення стану розвитку регіону в його стратегічних сегментах; та SWOT – аналіз – вивчення позитивних та негативних передумов розвитку регіону, опис сили та характеру впливу зовнішнього середовища на розвиток регіону.

- Етап стратегічного планування – створення стратегії розвитку регіону. Він включає в себе: визначення бачення розвитку регіону; обрання стратегічних цілей; визначення операційних цілей та встановлення стратегічних завдань.

- Етап операційного планування – підготовка до реалізації стратегії розвитку, а саме: підготовка планів реалізації стратегічних завдань та опрацювання системи стратегічного моніторингу.

Більш детальні етапи стратегічного планування наведені нижче (рис. 1).



Рис. 1. Детальні етапи стратегічного планування

Важливим завданням стратегічного розвитку регіонів є визначення сутності регіональної політики. Вона являє собою комплекс заходів, що мають забезпечити, з одного боку, цілісність держави як єдиного політичного, соціально – економічного та правового простору, з іншого, - потрібну децентралізацію та деконцентрацію управління, вирівнювання економічних умов розвитку різних регіонів, розвиток міжрегіональних відносин, ефективну реалізацію функцій місцевого самоврядування [2, с. 147].

Виходячи з цього можна виокремити такі індикатори стратегічного управління регіоном: економічні; соціальні; екологічні (рис. 2) [3, с. 61].

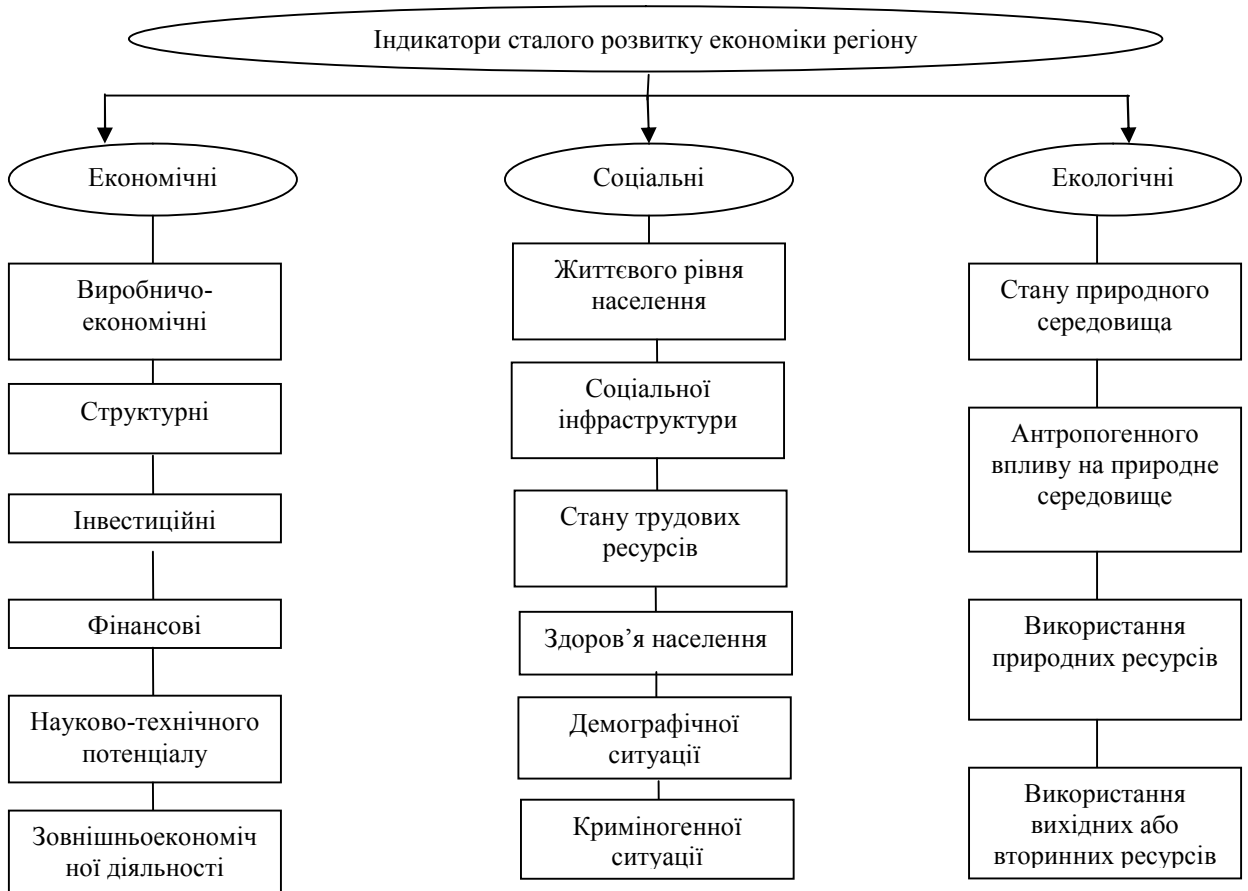


Рис. 2. Система індикаторів сталого розвитку економіки регіону

Стратегічне управління регіоном являє собою поєднання взаємозалежних та взаємопов'язаних управлінських процесів : аналіз зовнішньої та внутрішньої середи регіону; визначення системної функції регіону і цілей стратегії його розвитку; вибору стратегії функціонування та розвитку регіону; реалізація стратегії розвитку регіону; оцінка і контроль реалізації стратегії розвитку регіону (рис. 3) [4, с. 58].

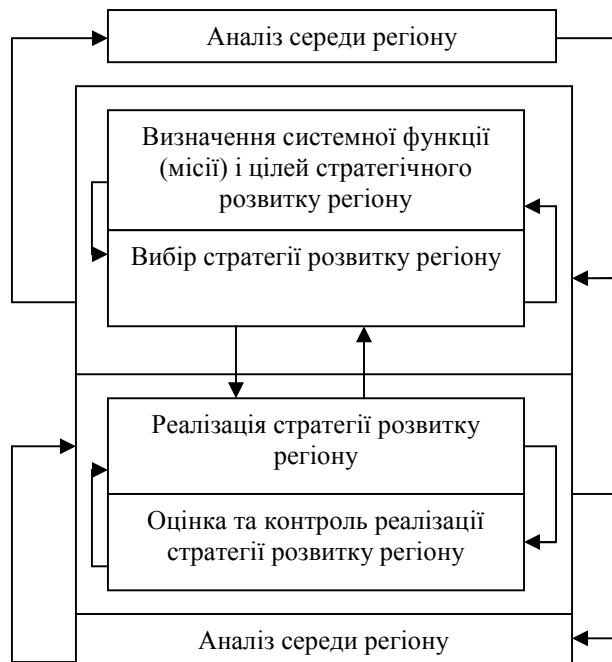


Рис. 3. Структура стратегічного управління регіоном

Відомий вчений І. Ансофф виділяв такі підходи до побудови системи стратегічного управління: ранжирування стратегічних задач; підхід на основі врахування «слабких сигналів»; за допомогою вибору стратегічних позицій; управління в умовах стратегічних несподіванок [5, с. 323].

Важливою складовою частиною стратегічного управління є програмно – цільовий метод, тобто складання довгострокових комплексних цільових програм на рівні держави, регіонів, галузей та окремих підприємств. Використання цільових програм у практиці управління дає можливість отримання бюджетних коштів або гарантій банків та фондів, що кредитують програми на умовах повернення.

Йдеться також і про створення і реалізацію спеціально розроблених програм на рівні районних або обласних бюджетів, які передбачають перерозподіл грошових коштів між різними господарюючими суб'єктами та дозволяють поповнювати регіональні бюджети різних рівнів не державним, а господарсько-комерційним способом, використовуючи принципи взаємної довіри, зацікавленості і вигоди.

У процесі здійснення програмно-цільового управління (не залежно від рівня управління) необхідно дотримуватися відповідних форм, методів та процедур управління. Таким чином, програмно-цільовий підхід у стратегічному управлінні розуміють як сукупність дій, спрямованих на розробку, реалізацію і контроль виконання програм, головною ознакою яких полягає у використанні цих програм в якості первинної ланки при складанні бюджетів та управлінні соціально – економічними процесами в регіоні [6, с. 123].

Потрібно зазначити, що програмно-цільовий метод стратегічного управління є поширеним, як на рівні конкретних підприємств, так і на регіональному та державному рівнях. Так, наприклад Російська Федерація вже почала робити перші спроби формування та реалізації програм розвитку та управління ряду своїх регіонів ще наприкінці 1990-х – початку 2000-х рр. Яскравим прикладом цих процесів є Республіка Марій Ел, яка входить до складу Приволзького федерального округу. Урядом республіки вже в 1990-х рр. почали розробляти програмні документи, які визначали основні напрямки соціально-економічного розвитку республіки.

Вперше реалізувати системний підхід в державному управлінні вдалося в Програмі економічного і соціального розвитку і торгівлі Республіки Марій Ел (РМЕ) на 2002-2004 рр. В даному документі були використані деякі елементи стратегічного аналізу. Наступним програмним документом, що виявляв перспективні напрямки республіки, стала Стратегія тривалого соціально-економічного розвитку республіки Марій Ел на 2008-2025 рр. В даному документі ідеї та методи стратегічного управління використані на більш високому рівні. Стратегія охоплює довготривалий період часу, за її розробки був використаний детальний SWOT-аналіз, виконані побудова та вибір сценаріїв розвитку, сформульовані основні принципи формування Стратегії: цілеспрямованість, соціальність, системність, адаптивність, ефективність, баланс інтересів, легітимність.

Функції моніторингу та оцінки ефективності реалізації Стратегії покладені на Міністерство економічного розвитку, промисловості та торгівлі Республіки Марій Ел. Основу моніторингу складає система індикативного управління в республіці, яка успішно реалізується в останні роки, кількісні та якісні індикатори реалізації республіканських цільових програм [7].

Для управління розвитком регіонами держав-членів Європейського Союзу виокремлюють такі три найпоширеніших механізми:

- Програмний підхід Структурного Фонду, який сприяє розвитку економічної та соціальної інтеграції в середині ЄС.
- Німецька система Спільного Рішення Задач, яка була створена для вдосконалення регіональних економічних структур GA (Gemeinschaftsaufgabe), і яка являє собою результат погодження між федеральним урядом та землями.
- Французькі Контракти Планування між державою та регіонами (CPERs).

Всі вище зазначені організації мають різні цілі та механізми, у них є спільна головна особливість: вони організують участь різних елементів управління регіонами та поєднують їх зусилля.

Франція досить відома своїми традиціями у сфері планування та управління територіальним розвитком. Протягом 1947–2006 рр. було розроблено 12 Національних Планів, до яких уведено і регіональний розділ. Так, П'ятим Національним Планом (1966–1970 рр.) передбачено підтримку сільського господарства та «слабких» галузей промисловості (наприклад легкої промисловості). Відповідно до плану фінансова підтримка у загальному вигляді спрямовувалася на розвиток західних територій Франції шляхом залучення прямих промислових інвестицій у периферійні райони. Особливої уваги заслуговувало намагання уряду покращити транспортну інфраструктуру між містами та сільськогосподарськими регіонами.

Важливим економічним механізмом функціонування французької системи планування територіального розвитку є планові контракти «держава–регіон», де головний акцент зроблено на підготовку регіонами обґрунтованих документів для укладення контрактів з державою [3, с. 48].

На даний час в Україні також вже є досвід програмного підходу стратегічного управління регіонами. Прикладом цього підходу є Стратегія економічного і соціального розвитку Волинської області на 2004 – 2015 рр. (рис. 4) [8, с. 233].



Рис. 4. Фрагмент цілей Стратегії економічного і соціального розвитку Волинської області на 2004–2015 рр.

Стратегічне управління регіоном – це безперервний процес вибору та реалізації стратегій системи на основі прогнозу зовнішньої середовища, розпізнання проблем і глибоких експертних рішень, направлених на створення та підтримку конкурентних переваг регіону.

Основною метою стратегічного управління регіоном та його розвитком є делегування повноважень органам місцевого самоврядування, що має призвести до підвищення ефективності виробництва і вирішення на цій основі соціальних та інших проблем.

Стратегічне управління регіоном являє собою поєднання взаємозалежних та взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища регіону; визначення системної функції регіону і цілей стратегії його розвитку; вибору стратегії функціонування та розвитку регіону;

- реалізація стратегії розвитку регіону; оцінка і контроль реалізації стратегії розвитку регіону.

Важливою складовою частиною стратегічного управління є програмно – цільовий метод, який широко використовується державами Європейського Союзу, Російською Федерацією.

Україна також має деякий досвід складання довготривалих стратегічних планів управління та розвитку регіонів, наприклад Стратегія економічного і соціального розвитку Волинської області на 2004–2015 рр. Однак в Україні не створений орган контролю або методика, які б відслідковували результати поетапно і могли корегувати проміжкові результати.

### Література

1. Державне управління: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с.
2. Сімонова В.С. Теоретичні аспекти стратегічного управління комплексним розвитком регіону / В.С. Сімонова // Регіональна економіка. — 2007. — №1. — С. 145 – 152.
3. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / за ред. З.С. Варналія. — НІДС, 2007. — 768 с.
4. Сангадієва И.Г. // Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами / И.Г. Сангадієва // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2005. — № 1 (42).—С. 56 – 60.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./Нач. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
6. Пікула М.М. Роль стратегічного управління в практиці державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів / М.М. Пікула // Економічний простір.- 2008.- №17.- С. 117 – 126. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_17/pikula.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_17/pikula.pdf)
7. Родионова Е.В. Стратегическое управление регионом: опыт республики Марий Эл / Е.В. Родионова // Стратегическое управление организациями: проблемы и возможности современной экономики: сборник научных трудов. Ч.2. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 240 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.fem.spbstu.ru/sm/docs/archive/4\\_03\\_09/rodionova.pdf](http://www.fem.spbstu.ru/sm/docs/archive/4_03_09/rodionova.pdf)
8. Байцим Ф.М. Механізм формування стратегічних цілей програм (проектів) розвитку регіонів та територій / Ф.М. Байцим // Актуальні проблеми економіки. - 2008.- №10(88). – С. 227 – 237.

*Рецензент докт. екон. наук, професор В.В. Оникієнко*

332.11

*Щепак В.В., к.т.н., доцент,  
Полтавський національний технічний університет  
ім. Юрія Кондратюка, м. Полтава*

### ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ

В ринкових умовах господарювання при впливі фінансово-економічної кризи суттєво ускладнюється розвиток соціально-економічної системи регіону. Така ситуація вимагає нових підходів до вивчення функціонування цієї системи з метою забезпечення подальшого її стабільного розвитку. Загальні поняття про системи розглядалися в працях Спіцнаделя В.П., який вважає, що система – це сукупність множини елементів поєднаних зв'язками і яка має цілісний характер [1, с. 118-119]. Перегудов Ф. И. виокремлює систему, як «...засіб досягнення цілі. Однак співвідношення цілі та системи неоднозначне: різні систему можуть орієнтуватися на одну ціль, водночас одна система зазвичай має декілька різних цілей» [2, с. 68]. Мухін В.І. визначає, що система – це множина складаних елементів, зв'язків і взаємодій між ними і зовнішнім середовищем, що створює