

УДК 332.1339.564:338.242

**Кутідзе Л.С.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Запорізького національного технічного університету*

## РОЗВИТОК ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ

У статті розглянуто форми і методи управління експортним потенціалом регіону, виявлено напрями їх розвитку і взаємодії в процесі стратегічного управління. Визначено, що система стратегічного управління повинна включати: методи, що забезпечують внутрішньоорганізаційну роботу органів управління, методи, що сприяють приведенню експортного потенціалу у бажаний стан, методи впровадження стратегії розвитку, які базуються на взаємодії всіх зацікавлених суб'єктів. Розвиток форм і методів відбувається в процесі стратегічного планування експортного потенціалу регіону.

**Ключові слова:** експортний потенціал регіону, форми управління, методи управління, стратегічне управління, стратегічне планування, регіональний форсайт.

### **Кутидзе Л.С. РАЗВИТИЕ ФОРМ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПОРТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ РЕГИОНА**

В статье рассмотрены формы и методы управления экспортным потенциалом региона, выявлены направления их развития и взаимодействия в процессе стратегического управления. Определено, что система стратегического управления экспортным потенциалом региона должна включать: методы, обеспечивающие внутриорганизационную работу органов управления; методы, способствующие приведению объекта управления в заданное состояние; методы внедрения стратегии развития, базирующиеся на взаимодействии всех заинтересованных субъектов. Развитие форм и методов управления происходит в процессе стратегического планирования.

**Ключевые слова:** экспортный потенциал региона, формы управления, методы управления, стратегическое управление, стратегическое планирование, региональный форсайт.

### **Kutidze L.S. DEVELOPMENT OF REGION EXPORT POTENTIAL MANAGEMENT FORMS AND METHODS**

The paper reviews determine the forms and methods in the region export potential management system, to reveals the directions of their development and interaction in the process of strategic management. The system of region export potential strategic management shall include the following: methods ensuring intra-organizational work of the management agencies; methods contributing in bringing an object of management to a specified state, interaction methods of all subjects involved in the process of shaping and using the region export potential. The development of the region export potential management forms and methods shall take place in the course of strategic planning.

**Keywords:** Region export potential, management forms, management methods, strategic management, strategic planning, regional foresight.

**Постановка проблеми.** Одним з пріоритетів державної регіональної політики є підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, що передбачає якісне використання ендегенних факторів для забезпечення динамічного економічного зростання на регіональному рівні. Результатом заходів, здійснених для досягнення даної цілі, повинно стати підвищення рівня розвитку регіонів, їх економічної активності, формування економіки на більш досконалішій технологічній основі, створення механізму поширення процесу розвитку з центрів економічного зростання на інші території [1]. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності регіонів відіграє розвиток експортного потенціалу території на інноваційно-інвестиційній основі. На сьогодні в структурі українського експорту переважає низькотехнологічна та сировинна продукція, що гальмує розвиток високотехнологічних виробництв.

Формування такої структури експортного потенціалу, яка б дозволяла найбільш ефективно використовувати конкурентні переваги та сприяла збалансованому соціально-економічному розвитку регіону, вимагає вдосконалення системи управління, зокрема, організаційного механізму, форм і методів його ефективного використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значення експортного потенціалу країни у формуванні її міжнародної конкурентоспроможності розглянуто в працях Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника, Л.Л. Антонюк, О.С. Шніпка, Т.М. Мельник, С.П. Івашука [2] та інших вітчизняних вчених.

У працях С.В. Бестужевої [3], М.В. Жука, Н.О. Рязанової, В.В. Третьяк, М.В. Жука, І.М. Школи досліджено проблеми розвитку експортних потенціалів регіонів України. Але питання вдосконалення форм і методів управління експортним потенціалом регіону з урахуванням швидкоплинних змін, що відбуваються у світовій економіці, потребують постійної уваги.

**Постановка завдання.** Розбудова ефективних організаційних механізмів, форм і методів управління експортним потенціалом регіону є актуальним теоретичним питанням і нагальною практичною потребою для України на сучасному етапі. Метою статті є визначення форм і методів управління експортним потенціалом регіону, виявлення напрямів їх розвитку і взаємодії в процесі стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Експортний потенціал регіону характеризує можливість регіональної економіки з виробництва конкурентоспроможної продукції з метою реалізації переваг міжнародного поділу праці при раціональному використанні всіх видів ресурсів для забезпечення високого рівня якості життя населення, сталого розвитку території. Складовою експортного потенціалу регіону є система управління, яка повинна забезпечувати можливості досягнення поставлених цілей при наявних ресурсах заданої кількості та якості. «Система управління є механізмом цілеполягання та цілереалізації, тобто вона включає цілі розвитку, сукупність способів, засобів та впливів за допомогою яких досягаються цілі, та результативність досягнення цілі» [4, с. 71].

Управління потенціалом являє собою послідовний комплекс взаємопов'язаних процесів, які покликані вирішувати питання розвитку економічного потенціалу, рівня й ефективності його перетворення в реальні можливості. Досягнення мети, визначеної на етапі планування, забезпечується завдяки організаційному механізму в системі управління потенціалом, який поєднує в собі сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу. Процес контролю містить перевірку ефективності реалізації цілей, вірогідності отриманих результатів

Управління експортним потенціалом регіону може відбуватися як у межах загальних задач управління регіоном, так і спеціальною системою управління, яка функціонує за визначеними принципами, має певну організаційну структуру, інформаційне, кадрове, економічне забезпечення.

На сьогодні в Україні немає інституціонального оформлення системи управління експортним потенціалом – відсутні необхідні законодавчі та нормативні акти, не прийнято державну програму розвитку експортного потенціалу. Також не було впроваджено заходи з розвитку та реалізації експортного потенціалу України і розширення зовнішніх ринків збуту вітчизняних товаровиробників на період до 2015 року [5], якими передбачалось створення на територіальному рівні центрів розвитку експортного потенціалу території, які надаватимуть комплексну підтримку з питань експортної діяльності вітчизняних товаровиробників.

Розвиток експортного потенціалу регіону повинен базуватися не на оперативному реагуванні на виклики зовнішнього середовища, а на стратегічному управлінні. Така потреба зростає внаслідок нестабільності умов діяльності органів місцевого самоврядування і органів державної влади. «Стратегічне управління – діяльність з управління, що пов'язана з постановкою цілей і завдань органу державної влади та з підтримкою низки взаємовідносин між нею і оточенням, що надає можливість їй досягти своїх цілей, відповідає її внутрішнім можливостям та дає змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх потреб» [6, с. 171].

Побудова механізмів управління експортним потенціалом регіону потребує узгодженості форм та методів управління на державному, регіональному та корпоративному рівнях. Провідне значення в цьому процесі належить державному управлінню. З огляду на пануюче в західній науковій літературі визначення категорії «державне управління», С. Іващук стверджує, що «вона передбачає два взаємопов'язаних напрямки розвитку управлінського апарату: по-перше, державну політику, яка передбачає розробку суспільної стратегії і тактики; по-друге, державне адміністрування, як інструмент управління розвитком державних інститутів та системою зв'язків між ними» [2, с. 88].

Державна влада реалізує свої функції через органи державного управління. У свою чергу, ці органи здійснюють надані їм повноваження шляхом використання системи різноманітних форм. Під формою зазвичай розуміють окремий варіант відображення змісту певного виду діяльності. «Форма управлінської дії – це сукупність ознак, що відображають дію за змістом, правовим і технічним способом її практичного вираження, а також за силою владного впливу цієї дії на суб'єктів, до яких воно звернено» [7, с. 105]

Форми державного управління експортним потенціалом можна визначити як юридично впоряд-

ковану діяльність конкретних суб'єктів державного управління, які здійснюють певні дії, необхідні для успішної реалізації закріплених за ними функцій щодо розвитку експортного потенціалу. Безперервну діяльність органів влади може забезпечити тільки вміле поєднання форм управління. Конкретизація форм державного управління визначається на підставі класифікації таких форм.

Форми державного управління мають як внутрішню, так і зовнішню спрямування. Зміст зовнішньої діяльності органу державного управління полягає в безпосередньому впливі того чи іншого органу влади на відповідний об'єкт, що перебуває в його підпорядкуванні.

До форм внутрішнього спрямування необхідно віднести управлінські дії, які мають внутрішньо-організаційний характер і забезпечують порядок роботи окремого виконавчого органу. Реалізація управлінських функцій забезпечується через механізм внутрішньої координації, процедури стимулювання, систему інформаційного забезпечення, структуру прийняття рішень. Внутрішня координація здійснюється через механізм розподілу влади і делегування повноважень відповідно до сформованої структури управління, що забезпечує гнучкість фірми і її здатність координувати дії працівників. Ефективні процедури стимулювання дають змогу ідентифікувати потреби й інтереси людей і розробити такий механізм їх задоволення, який би спрямовував їх зусилля на досягнення загальних цілей. Система інформаційного забезпечення має сприяти своєчасному виявленню проблеми чи нових можливостей, що з'явилися внаслідок зміни умов господарювання, а структура прийняття рішень повинна забезпечувати оперативне і кваліфіковане опрацювання інформації для прийняття та реалізації адекватного ситуації рішення.

Найбільш типовою класифікацією організаційно-правових форм управлінської діяльності є їх поділ на правові (юридично визначені) та неправові (не несуть безпосередніх правових наслідків). Правові форми державного управління економікою розглядають як врегульовані правом, відмінні за конкретними цілями і способом здійснення види діяльності держави (уповноважених державних органів, а також органів місцевого самоврядування – щодо делегованих державою повноважень). Неправові форми управлінської діяльності проявляються проведенням організаційної роботи й матеріально-технічних операцій [8]. В управлінській діяльності застосовуються через взаємодію як правові, так і неправові форми, при цьому, використання неправових (організаційних) форм розширюється.

У управлінні експортним потенціалом такі форми можуть використовуватися як усередині самих органів державного управління в процесі здійснення ними виконавчо-розпорядчих функцій, так і у відносинах між цими органами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Тобто, вони можуть мати як внутрішню, так і зовнішню спрямування.

Методи державного управління являють собою «сукупність універсальних та специфічних способів і прийомів, які застосовуються органами державного управління при виконанні їх функцій або в процесі розробки, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей щодо розвитку керованих об'єктів» [9, с. 12].

У контексті дослідження управління експортним потенціалом регіону доцільно розглядати методи державного управління, поділяючи їх на методи, що дозволяють якісно виконувати управлінську діяльність

в органах влади, яка передує безпосередньому впливу на експортний потенціал і методи, що формують дієві механізми, реалізація яких допомагає перевести експортний потенціал регіону в бажаний стан.

Серед методів внутрішнього спрямування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, важливе місце належить методам опрацювання управлінських рішень та пов'язаним із ними методами їх прийняття. Зазначені методи державного управління поділяються на організаційні (системні), соціальні, природничо-технічні тощо.

Серед методів зовнішнього спрямування в процесі управління експортним потенціалом регіону провідну роль відіграють методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, серед яких, зазвичай, виокремлюють:

- методи прямого впливу (адміністративні), до яких слід віднести прямий державний контроль над монопольними ринками, державна стандартизація та сертифікація експортної продукції, методи стимулювання та обмеження експортно-імпорتنих операцій, розробку нормативних актів, спрямованих на захист національних інтересів у системі світогосподарських зв'язків;

- методи непрямого впливу (економічні) включають використання методів податкової, фінансової, кредитної, валютної політики [3].

Результатом управління є вплив на об'єкт у визначеному напрямку. І саме за цим параметром повинна оцінюватися ефективність системи управління, а

не за кількістю та якістю вироблених виконавчими органами «продуктів»- планів, програм, інструкцій тощо. Для того, щоб вплив на об'єкт управління відбувався, необхідна розробка механізмів координації та взаємодії між органами управління різних рівнів, органами управління та бізнес-спільнотою, іншими зацікавленими групами.

Формування відповідних організаційних механізм відбувається в процесі стратегічного планування. Стратегічне планування розвитку експортного потенціалу регіону має поєднувати напрацьовану в Україні і світі практику стратегічного планування розвитку території з врахуванням специфіки регулювання зовнішньоекономічної діяльності, враховувати як державні пріоритети, так і стратегії експортоорієнтованих підприємств, розташованих на території регіону.

Інструментом узгодження державних, територіальних і галузевих інтересів та планів може стати стратегія розвитку експортного потенціалу регіону. Розробка такої стратегії потребує від учасників процесу глибоких фахових знань відносно специфіки зовнішньоекономічної діяльності. У процесі опрацювання управлінських рішень необхідно спиратися на наукові методи та аналітичні розробки, що потребує налагодження механізмів співпраці органів влади, наукового та експертного співтовариства. Формалізована стратегічна програма розвитку експортного потенціалу регіону є одним з головних інструментом, що забезпечує послідовне управління його реалізацією. На кожному етапі стратегічного планування не-

обхідно визначати механізми організації як самого процесу стратегічного управління, так і механізми впливу на об'єкт – експортний потенціал регіону.

Впровадження стратегії також вимагає сформувати конкретні механізми взаємодії державних та регіональних органів влади, суб'єктів господарювання, банківського сектору, приватних інвесторів для узгодженої роботи по реалізації програмних заходів, що відповідають відповідним пріоритетам розвитку експортного комплексу регіону. Механізми впровадження стратегії розвитку регіону поділяють на організаційно-правові, фінансово-економічні, інформаційно-комунікаційні, проектно-методологічні [10, с. 64].

Форми і методи системи управління експортним потенціалом представлено на рисунку 1.

Таким чином, у системі управління експортним потенціалом регіону, крім методів адміністрування і методів впливу на об'єкт, необхідно виділити методи, які формують механізми впровадження. Серед таких методів найважливішу роль відіграють комунікаційні методи.

Науковці відмічають, що в державному управлінні необхідна зміна технології управ-

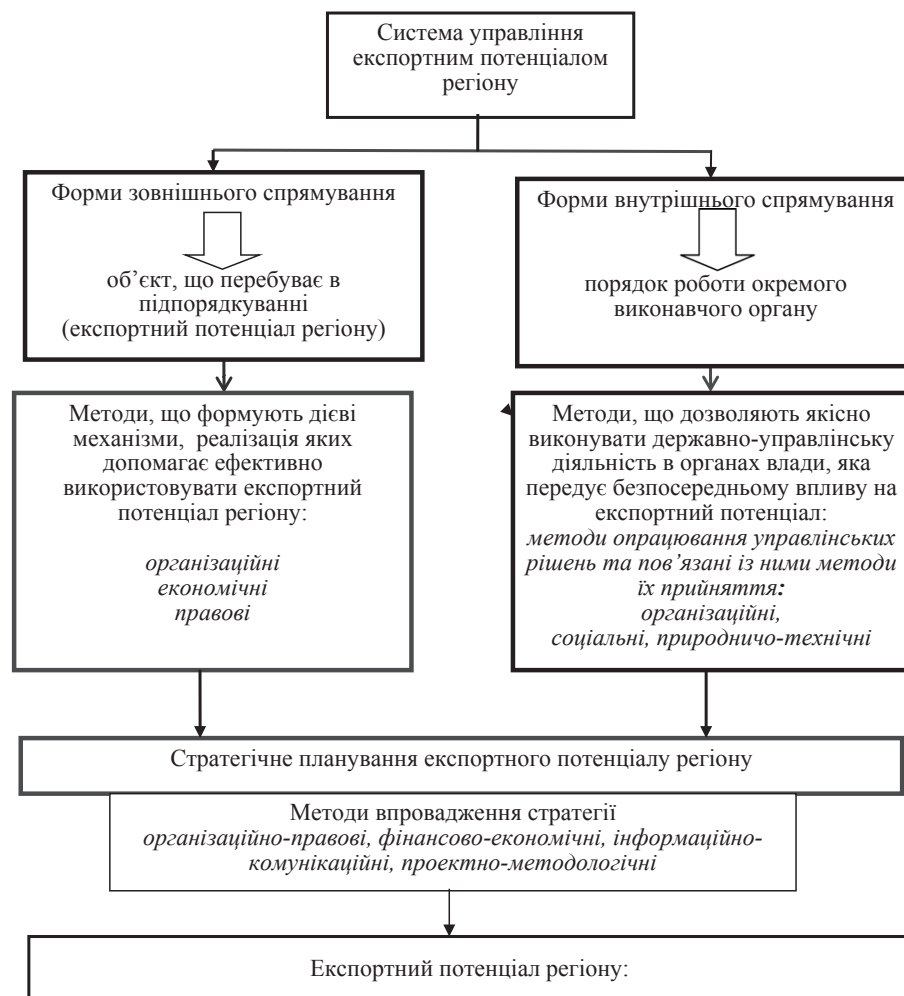


Рис. 1. Форми і методи управління експортним потенціалом регіону



ління [11]. Проблеми в організаційному оформленні управлінських та політичних аспектів регіональної політики виникають тому, що в створених завдяки інституціональним реформам структурах не відбувається інтелектуального процесу. Тобто, прийняття інноваційної парадигми розвитку пред'являє більш високі вимоги до якості інтелектуальних технологій, що закладено в основу інституціональної структури.

Інтелектуальна технологія стратегічного планування передбачає можливості населення території брати участь у прийнятті рішень, що потребує конкретного механізму розбудови комунікативно-кооперативних структур, який повинен враховувати соціокультурне, політичне середовище регіону та забезпечувати залучення громадськості, професійної спільноти, бізнесу, влади. Прийняття інноваційної парадигми розвитку пред'являє більш високі вимоги до якості інтелектуальних технологій.

В управлінні експортним потенціалом регіону особливого значення набувають експертні методи. Вони відіграють головну роль на етапі діагностики і розробки інструментів впливу на експортний потенціал. Доцільним є проведення методологічно організованих громадських експертиз.

У останні часи у світі набирає популярності новий концептуальний підхід і пов'язані з ним методики проектування перспективного розвитку регіонів – регіональний форсайт. Концептуально регіональний форсайт позиціонується в якості нової форми розвитку прогностичних методів, пов'язаних з використанням спеціального інструментарію, який пов'язує методичні прийоми якісного довгострокового прогнозування з принципами стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів [12].

Обов'язкова риса форсайта – його систематичність, що означає організацію «передбачення» у режимі регулярного процесу складання і уточнення бажаного образу майбутнього. Методичну основу форсайту складає велика кількість інструментів, яка постійно розширюється і включає як кількісні, так і якісні методи. У цій технології підвищена увага приділяється створенню комунікативних майданчиків для осіб, що готують і приймають рішення (представників міністерств, відомств, організацій бізнесу, наукових організацій і провідних експертів), а найбільша увага приділяється досягненню консенсусу між основними «гравцями» по найважливішим стратегічним напрямкам розвитку [13]. У методологічному плані основним результатом форсайту повинно стати узгодження провідними групами інтересів уяви про майбутнє, яке базується на наукових прогнозах і визначених пріоритетних потребах.

**Висновки основного матеріалу дослідження.** Перетворення окремих регіонів на самостійних суб'єктів багаторівневої просторово-економічної світогосподарської системи вимагає розробки нових теоретичних і практичних підходів щодо побудови системи управління їх експортними потенціалами. Організаційний механізм ефективного використання експортного потенціалу регіону поєднує в собі методи державного, регіонального, корпоративного управління

Одним із головних завдань органів управління, до функцій яких належить державне управління зовнішньоекономічною діяльністю, має бути вдоско-

налення форм та методів управління експортним потенціалом регіонів з урахуванням конкретного змісту функцій цих органів та особливостей конкретного об'єкта управління. Визначено, що система стратегічного управління експортним потенціалом регіону повинна включати: методи, що забезпечують внутрішньоорганізаційну роботу органів управління, методи, що спрямовані на приведення експортного потенціалу у бажаний стан; методи впровадження, які ґрунтуються на взаємодії всіх суб'єктів, що задіяні в процесі формування та реалізації експортного потенціалу. Розвиток форм і методів управління відбувається в процесі стратегічного планування, яке є інструментом, здатним консолідувати зусилля влади та громади в розв'язанні проблем розвитку регіону. Методами, що дозволяють будувати комунікації між усіма зацікавленими суб'єктами процесу може бути методологічно організована експертиза та регіональний форсайт.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
2. Іващук С. Експортна стратегія в сучасній системі державного управління / С.П. Іващук // Міжнародна економічна політика. – 2009. – № 10-11. – С. 85-106.
3. Бестужева С.В. Методичні засади оцінки експортного потенціалу регіону / С.В. Бестужева // Економічний простір. – 2009. – № 32. – С. 63-78.
4. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография / Под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
5. Про затвердження плану заходів з розвитку та реалізації експортного потенціалу України і розширення зовнішніх ринків збуту товарів вітчизняних товаровиробників на період до 2015 року. Розпорядження Кабінету міністрів України № 1206-р від 16 листопада 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1206-2011-%D1%80>.
6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой / К. Боумен. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, – 1997. – С. 171.
7. Бачило И.Л. Функции органов управления / И.Л. Бачило. – М.: Юрид. лит., 1976. – С. 105.
8. Гришан Ю. Державне регулювання діяльності підприємств у післяприватизаційний період / Ю.Гришан // Економіка України. – 2000. – № 11. – С. 14-22.
9. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. у таблицях і схемах / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. Г.С. Одінцової. – Х.: ХарПУАДУ, 2002. – 492 с.
10. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. – К.: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.
11. Щедровицкий П.Г. Технологии регионального планирования: от индустриальной к инновационной модели [Электронный ресурс] / П.Г. Щедровицкий // Компас промышленной реструктуризации. – 2003. – № 5(6). – С. 15-16. – Режим доступа: <http://www.shkp.ru/lib/publications.Швецов А.Н. Прогнозирование в стратегическом управлении территориальным развитием: смысловые и методические проблемы / А.Н. Швецов // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2010. – 2. – Том 3. – С. 73-82>.
12. Марача В.Г. Региональное стратегирование как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации. Труды Института системного анализа Российской Академии наук. – 2008. – № 34. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. – Режим доступа: <http://www.fondgpr.ru/lib/mmk/66>.