

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю.,  
Колодинський С.Б., Ціцак Л.М.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ:  
епістемологічні підходи та практична проблематика**

Полтава, Ужгород  
2012

УДК : 330.101.541

*Рекомендовано Вченою радою  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
(28 листопада 2012 р., протокол № 10)*

*Рекомендовано Вченою радою  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
(6 грудня 2012 р., протокол № 9)*

**Рецензенти:**

Василенко В.М. – заступник директора по науковій роботі інституту економіко-правових досліджень НАН України, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

Карпенко Н.В. – завідувач кафедри маркетингу ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» доктор економічних наук, професор

Рушак М.Ю. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства, менеджменту та логістики ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Ціцак Л.М.  
**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ:**  
епістолологічні підходи та практична проблематика: Монографія. – Полтава,

В монографії досліджуються теоретичні та практичні питання стратегічного управління конкурентоспроможністю соціально-економічних систем регіонального та національного рівнів. Розкриті епістолологічні підходи до сутності конкурентоспроможності з позицій парадигми випереджального розвитку, що дозволило висвітлити основні сучасні концепти стратегічного управління. В монографії велика увага приділена ролі та значенню малого бізнесу у формуванні національних та регіональних конкурентних переваг. Запропонована модель стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону.

Монографія призначена для науковців, практиків у сфері стратегічного управління, студентів, що вивчають стратегічне управління національною та регіональною економіками.

## ЗМІСТ

Передмова.....	5
Розділ 1. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю .....	6
1.1. Сучасні епістемологічні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності.....	6
1.2. Регіональна конкурентоспроможність як самоорганізована система.....	28
1.3. Сучасні концепти стратегічного управління.....	48
Розділ 2. Соціально-економічні передумови становлення та розвитку малого бізнесу як фактор національного та регіональної конкурентоспроможності .....	69
2.1. Роль малого бізнесу у формуванні ринкової економіки .....	69
2.2. Проблеми структурної трансформації розвитку малого бізнесу .....	79
2.3. Соціально-економічне стимулювання діяльності малих господарських форм.....	90
Розділ 3. Методологічні основи оцінки діяльності малого бізнесу.....	101
3.1 Критерії і показники оцінки малих форм господарювання .....	101
3.2. Вдосконалення організаційної структури малих підприємств.....	118
Розділ 4. Оцінка конкурентоспроможності стратегічного потенціалу соціально-економічного розвитку Закарпатської області.....	135
4.1. Загальна характеристика природно-ресурсного потенціалу Закарпатської області.....	134
4.2. Аналіз стратегічних складових потенціалу розвитку Закарпатської області.....	155
4.3. Стохастичний аналіз факторів конкурентоспроможності Закарпатської області.....	175
Розділ 5. Функціонально-методичні засади вдосконалення стратегічного планування конкурентоспроможності регіону.....	203
5.1. Вдосконалення стратегічного планування конкурентоспроможності регіону.....	203

5.2. Алгоритм кластеризації як системоутворюючого фактору регіональної конкурентоспроможності.....	219
5.3. Моделювання стратегічного управління конкурентоспроможністю в Закарпатській області.....	239
Післямова.....	256
Список використаних джерел.....	260
Додатки.....	287

## ПЕРЕДМОВА

Поглиблення ринкових відносин в Україні, формування інноваційно орієнтованої системи управління національним або регіональним економічним розвитком, посилення взаємодії ринкових механізмів з соціально-економічними важелями випереджального розвитку відбувається в умовах активізації конкурентної боротьби між країнами та їх регіонами переважно за ресурси стратегічного характеру, пріоритетними серед яких є фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інноваційні. Стратегічні конкурентні переваги, яких набуває держава чи окремий регіон в сучасних умовах, повною мірою можуть бути реалізовані лише за умов впровадження механізму стратегічного управління його сталим та гармонійним розвитком. Необхідність та доцільність стратегічного управління конкурентоспроможністю національної економіки чи окремого регіону країни обумовлені як посиленням складності процесів у межах соціально-економічної системи, так і високою турбулентністю середовища як в межах країни, так і у глобальному оточенні. Стратегічне управління конкурентними перевагами, які формують систему регіональної конкурентоспроможності, дозволяє не тільки залучити до процесу управління регіоном адміністративний фактор, але й активізувати демократичні джерела суспільного розвитку, ділову спільноту та науковий потенціал. Тому питання конкурентоспроможності та проблеми ефективного довгострокового управління нею набувають дедалі більшої актуальності.

Дослідженню проблем конкурентоспроможності присвятили свої праці українські та зарубіжні вчені, серед яких особливий внесок належить В. М. Гейцю, А. А. Чухну, М. Долішному, Є. І. Бойко, В. П. Мікловді, М. І. Пітюличу, М. А. Ленделу, І. Г. Брітченку, В. Н. Василенку, В. Ю. Гризі, Л. Г. Чернюк, Л. С. Шеховцевій, М. Портеру, В. П. Семиноженку та іншим.

Разом з тим, дослідження проблематики стратегічного управління конкурентоспроможністю знаходяться на початковому етапі, особливо в ракурсі методичного навантаження та організаційного забезпечення.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

#### 1.1. Сучасні епістемологічні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності

Початок нашого століття ознаменовано значними перетвореннями у національному господарстві і регіональній економіці та механізмах управління ними, викликаними посиленням науково-технічної революції, інтернаціоналізацією факторів виробництва та розширенням їх міжрегіональних потоків, поглибленням поділу праці, домінуванням ролі людського фактору у забезпеченні конкурентних переваг соціально-економічних систем будь-якого рівня. Поглиблення демократичних основ управління державою та регіонального самоуправління одночасно з лібералізацією економічних методів управління, вдосконаленням інституціональної регіональної архітектури, формуванням гуманітарно спрямованої економічної системи висунули нові виклики, цілі та завдання економічного розвитку на національному та регіональному рівні. Новітні зрушення в економічних відносинах обумовлюють трансформацію моделей соціально-економічного розвитку, викликають необхідність застосування стратегічних засад забезпечення довгострокового тренду соціально-економічного розвитку. Ускладнення економічних, соціальних, ринкових відносин, посилення турбулентності як зовнішнього середовища, так і в межах регіонів, обумовлюють зміну місця та ролі регіонів у забезпеченні конкурентоспроможності держави в цілому. Головною відмінною рисою сучасного регіону, як вважають проф. В. Василенко та його однодумці, виступає здатність адекватно реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов, на виникаючі з різних джерел загрози, розробляти та обґрунтовувати ефективні управлінські рішення, сприяти не тільки збереженню, але й поліпшенню регіональних позицій в найбільш важливих сферах суспільного життя [35, с.

20]. Крім цього, сучасні виклики привели до усвідомлення необхідності змін в економіко-політичних методах управління розвитком регіону – від традиційних, які полягають у підтримці певних напрямів діяльності в межах регіону, до стратегії активного самозабезпечення – створення інноваційно-технологічної матриці, яка закладає фундамент довгострокової конкурентоспроможності регіону [207, с. 37]. Сучасний цивілізаційний рух диктує неминучість підсилення дії таких функцій регіонів, як узгодження та захист інтересів регіону в межах держави та за кордоном, посилення конкурентних позицій регіону шляхом наукового обґрунтування привабливості його території з метою залучення інвесторів та вдосконалення економічної структури; створення умов, сприятливих для розвитку в регіоні малого та середнього бізнесу; створення системи регіональних пільг та гарантій для успішної діяльності підприємницьких, комерційних структур та інвесторів; накопичення зовнішньоекономічного потенціалу та розширення торгово-економічних зв'язків регіону [250, с. 5]. Здійснення цих функцій регіону забезпечить високу якість життя населення, найкращі умови для ведення бізнесу, привабливість для туристів, дозволить вступати у конкурентну боротьбу з іншими регіонами за фінансові, людські, інформаційні, інноваційні та інші ресурси, які, у свою чергу, будуть спрямовані на прискорення розвитку регіону. З іншого боку, в деяких наукових дослідженнях регіон розглядається у ракурсі сучасних форм просторової взаємодії регіонів. І кожен з них при цьому може виступати як підприємець [115, с. 87; 171]. Значною мірою результативність конкурентної боротьби між регіонами залежить від наявності та ступеня обґрунтованості теоретичних підходів до визначення сутності регіональної конкурентоспроможності.

Колектив науковців під керівництвом Б. Буркінського так обґрунтовує своє бачення напрямів розвитку регіональної конкурентоспроможності в сучасних умовах:

- вона перетворюється у глобальну проблему світу, в інтегральний показник розвиненості країни та її економічної безпеки;

- розвиток конкурентоспроможності вимагає прогресу в науці, техніці, технологіях, виробництві, управлінні;

- успіх у конкурентній боротьбі, яка має місце на ринку, забезпечено управлінням, а виробництво відходить на другій план;

- в проблемі конкурентоспроможності з'являються нові стадії, нова філософія: від філософії вдосконалення виробництва до філософії якості, сервісу, сумісності та глобалізації [221, с. 84].

Науковці Ради з вивчення продуктивних сил України вважають категорію конкурентоспроможності ключовою й універсальною в дослідженнях, які пов'язані з підвищенням потенціалу товару, виробленого на даній території і представленого на регіональних та міжрегіональних ринках. Змістове навантаження категорії містить різну структуру, але зводиться до визначення переваг регіону перед іншими учасниками економічної діяльності. Більшість формулювань сутності конкурентоспроможності запропоновано розглядати з позицій окремих галузей досліджень, при цьому в процесі визначення конкурентоспроможності території науковці досліджують факторні ознаки економічного становища регіону, вплив яких носить дуалістичний характер: з одного боку, обумовлюють роль регіону як учасника конкуренції, а з іншого – як організатора ринкових відносин [237, с. 14].

У сучасних наукових дослідженнях запропоновано кілька систематизацій існуючих підходів до сутності категорії „конкурентоспроможність”. В. Василенко та його однодумці [35, с. 67] виділяють чотири підходи до визначення сутності регіональної конкурентоспроможності. По-перше, це позиція О. Пчелинцева, В. Любовного, А. Воякина, які в основу визначення кладуть принцип відтворення: конкурентоспроможність регіону (за кожним новим циклом відтворення) може бути визначена можливістю реалізувати цей цикл на базі ресурсів, що є у розпорядженні регіону, за умови відповідності отриманих результатів головній меті регіонального розвитку – підвищенню рівня життя і забезпеченню умов для його подальшого зростання [172, с. 67].



Другий підхід сфокусований на ідеї, що конкурентоспроможність регіону залежить від принципу соціальної забезпеченості, який реалізує здатність регіону краще за інших задовольняти існуючі потреби та ті, що формуються у регіоні [181, с. 28].

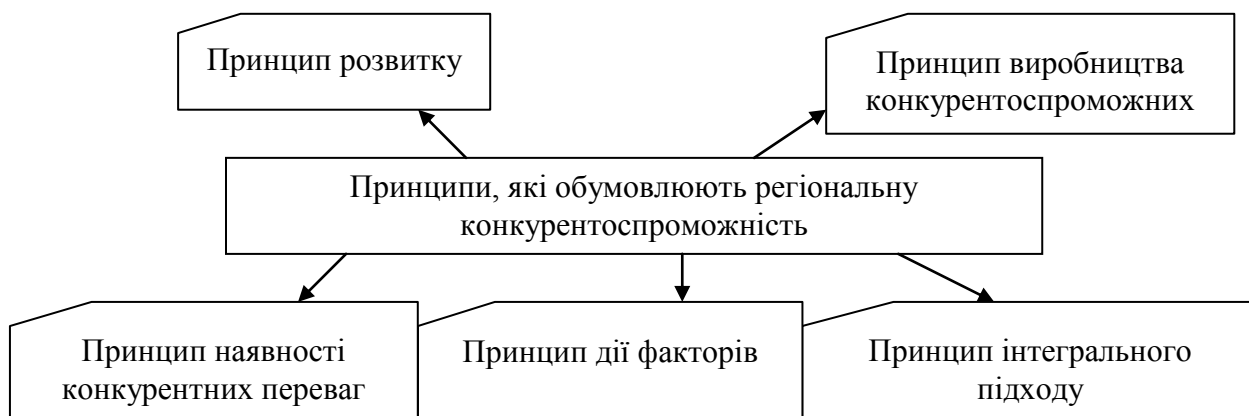
Прибічники третьої точки зору під конкуренцією поєднують як можливість регіону ефективно використовувати потенціал, так і здатність регіональної системи створювати високі стандарти життя населення. Під конкурентоспроможністю регіону в даному випадку розуміють його роль та місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість використовувати потенціал регіону (фінансовий, виробничий, трудовий, інноваційний та інший) [45, с. 144].

Четвертий підхід в основу визначення сутності конкурентоспроможності регіону закладає ресурсний принцип у поєднанні з елементами змагальності. Так, Л. Чернова, Л. Кузьменко та інші визначають конкурентоспроможність регіону як здатність господарюючих на його території суб'єктів брати участь у боротьбі за споживача на цільовому ринковому сегменті в конкретний період часу завдяки певній відповідності якості товарів, що вироблені, умовам відтворення основних факторів виробництва [235, с. 115].

Проведене дослідження дозволило розширити коло класифікаційних ознак і систематизувати гносеологічні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності регіону за принципами, які наведені на рис. 1.1.

З теоріями економічного розвитку пов'язує сутність регіональної конкурентоспроможності колектив Інституту економіки та прогнозування НАН України: оскільки об'єктом управління розвитком регіону є господарський комплекс із зайнятою ним територією, а рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної бази, то доцільно говорити, що саме рівень розвиненості будь-якого регіону порівняно з іншими відображає його конкурентоспроможність. Науковці Інституту економіки та прогнозування НАН України підкреслюють, що конкурентоспроможні регіони мають більше шансів для самопідтримуючого розвитку (тобто конкурентоспроможність і

економічний розвиток є взаємопов'язаними категоріями) [202, с. 192]. Автори монографії, присвяченої конкурентоспроможності України, стверджують, що конкурентоспроможність регіону не є іманентним явищем, що витікає з його природи. Тому її визначення та оцінка можуть проводитися лише в рамках певної групи. Внаслідок цього до ключових питань конкурентоспроможності території слід віднести методологічне обґрунтування вимог, що висуваються до базисного регіону, за якими має здійснюватися порівняння. Відповідь на поставлене питання міститься у теоріях регіонального розвитку, ключовим завданням яких є оцінка та моделювання рівня розвиненості території [202, с. 191].



**Рис. 1.1. Епістемологічні принципи, що визначають підходи до сутності конкурентоспроможності регіону**

(складено авторами)

З позиції розвитку розглядає регіональну конкурентоспроможність В. Реутов, який доводить, що це здатність забезпечувати постійне зростання соціально-економічних стандартів населення, показником яких є індекс людського розвитку, через підтримку розвитку виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів (послуг) з метою задоволення попиту потенційних споживачів при дотриманні принципів раціонального природокористування та екологічної безпеки задля підвищення та утримання певних конкурентних позицій на ринку, досягнення сталого регіонального розвитку [174].

Академік А. Чухно доводить, що випереджальний розвиток в сучасних умовах, як перехід від індустріального до постіндустріального суспільства, можна забезпечити за умов впровадження інформаційно-інтелектуальних технологій, технічного та технологічного оновлення матеріального виробництва, високого зростання продуктивності праці, завдяки чому при відносному і абсолютному скороченні зайнятості у матеріальному виробництві можна домогтись зростання обсягів виробленої продукції, достатньої і для задоволення внутрішніх потреб, і для експорту на зовнішні ринки. А. Чухно також обґрунтовує думку, що проблема забезпечення випереджального розвитку – це не лише широке застосування новітніх технологій, а насамперед інноваційне оновлення матеріального виробництва, його структурна перебудова як шляхом модернізації на основі нової техніки і технології, так і завдяки широкому використанню інформаційно-інтелектуальних технологій [240, с. 15]. Економічна цінність інновацій, їх роль у побудові конкурентоспроможності регіону визначається зростанням прибутковості, розширенням масштабів бізнесу та можливостей накопичення для наступного реінвестування капіталу, а їх соціальний ефект проявляється таким чином, що за рахунок підвищення доходів більш повно задовольняються потреби та поліпшується якість і безпека життя [203, с. 13]. Особлива роль відводиться наукоємним міським технологіям, саме таким, які володіють кібернетичним ефектом – головним генератором додаткової вартості, й тому регіон, що накопичує розробки з кібернетичним ефектом, завжди отримує переваги у конкуренції з іншими економічними суб'єктами [109]. Володіння кібернетичним ефектом дозволяє Японії, США та деяким країнам ЄС забезпечити конкурентоспроможність в авангардних галузях. Частка, за даними академіка В. Геєця, семи високорозвинених країн досягає 90 процентів всієї наукомісткої продукції, при цьому згадані країни володіють 46-ма із 50-ти макротехнологій, що забезпечують конкурентне виробництво, а решта світу володіє 3-4-ма макротехнологіями [203, с. 23].

Принцип розвитку як основоположний принцип конкурентоспроможності регіону закладено також в позиціях Л. Шеховцевої, яка визначає, що дане поняття може бути представлене здатністю створювати умови для стійкого розвитку регіону [248]. Поділяють цю точку зору й інші науковці. Так, А. Селезнев пропонує конкурентоспроможність регіону розглядати як обумовлене економічними, соціальними, політичними й іншими факторами положення регіону та його товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, що відбивається через показники (індикатори), які адекватно характеризують сучасний стан та його динаміку [182, с. 30]. Принцип розвитку є основним у визначенні сутності конкурентоспроможності регіону запропонованому С. Романюком. Регіональна конкурентоспроможність, на його думку – це спроможність створювати кращі умови для розвитку, що базується на здатності суб'єктів регіональних відносин – місцевих органів влади, недержавних організацій, підприємств – спільно формувати та реалізовувати стратегію розвитку, залучати до цього процесу кращі ресурси і краще їх використовувати [176, с. 300].

Деякі автори звужують поняття конкурентоспроможності регіону, зводячи його до товарної конкурентоспроможності. Так, В. Рябцев стверджує, що регіональна конкурентоспроможність виступає як здатність регіональної економіки виробляти та споживати товари і послуги в умовах конкуренції з товарами та послугами, що виробляються в інших регіонах, забезпечувати підвищення їх якості, прискорений економічний розвиток при дотриманні міжнародних екологічних стандартів [178]. Частково цей принцип закладено у визначення регіональної конкурентоспроможності Організацією економічного співробітництва та розвитку – це спроможність країни в умовах вільного та чесного ринку виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам міжнародних ринків і одночасно забезпечують збільшення реальних доходів населення регіону протягом тривалого часу [262].

Широкого розповсюдження набув принцип наявності конкурентних переваг. Так проф. Т. Чернова вважає, що конкуренція, за своєю сутністю, є

змагальний процес і перемагають в ньому суб'єкти, які відрізняються конкурентоспроможністю, іншими словами, ті суб'єкти, які володіють низкою якостей, що створюють їм переваги перед іншими суб'єктами економічного змагання [235]. „Конкурентна перевага – це економічні відносини суб'єктів господарювання, що проявляються у перевагах над конкурентами на ринку в існуючих умовах дії оточуючого середовища. Саме конкурентні переваги забезпечують конкурентоспроможність” [125, с. 207].

Останнім часом до найбільш вагомих конкурентних переваг відносять інноваційну та маркетингову.

В інноваційно-інституційному ракурсі конкурентна перевага передбачає впровадження сучасних моделей інноваційного розвитку регіону, які забезпечують його конкурентоспроможність і які являють собою інтеграцію трьох технологій: інтелектуальної, управлінської, політичної. Як відмічено в матеріалах V Петербурзького економічного форуму, інтелектуальна технологія відповідає за розробку планів, виявлення проблем та пошук адекватних рішень, все інше набуває характеру колективної розумової діяльності і знаходить нові інституційні форми, виходячи за межі традиційних наукових установ і університетів. Управлінська технологія покликана забезпечити реалізацію цілей побудови конкурентних переваг регіону з урахуванням наявності відповідних ресурсів. Політична технологія застосовується для врахування різних факторів загальнонаціонального та регіонального розвитку, узгодженості інтересів, цілей та пріоритетів різного рівня, формування консенсусу учасників, контролю за „правилами гри” [228].

Інновація являє собою новації та нововведення у виробництві, менеджменті, фінансах, організаційній сфері та інших складових соціально-економічного життя. Ю. Яковец, розглядаючи інновації з макроекономічних позицій, визначає такі критерії:

по-перше, це критерій новизни, який полягає в тому, що відбувається якісний стрибок у рівні розвитку техніки внаслідок впровадження інновації;

по-друге, економічний критерій, який відображає значне поліпшення економічного, соціального, екологічного результатів внаслідок інновацій [252].

З позиції підприємства переважає економічний підхід. Так, А. Кулагін та В. Логінов вважають, що практично будь-яке вдосконалення, що забезпечує економію витрат або створює новий попит, являє собою інновацію [110].

Виділено три групи факторів, які обумовлюють появу інновацій, що в свою чергу впливають на конкурентоспроможність господарської системи [208].

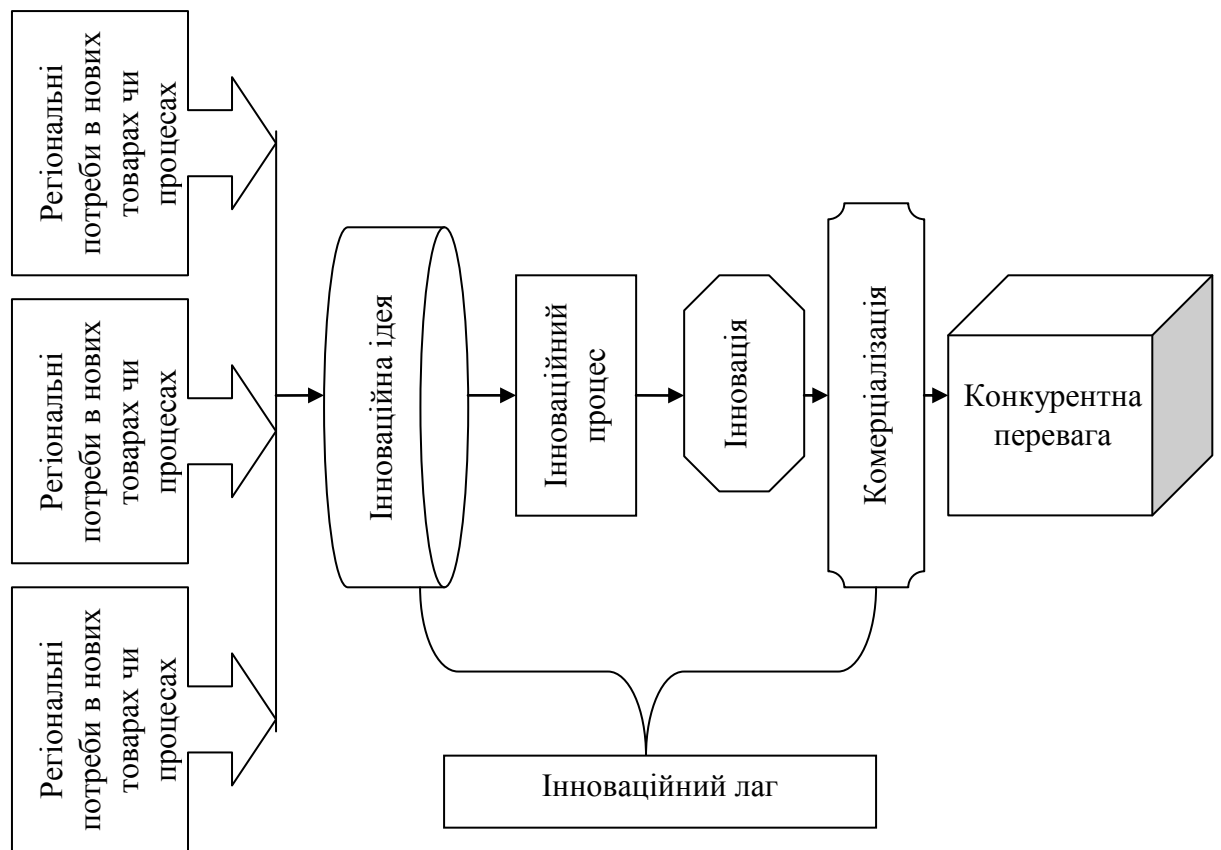
У першу чергу це фактори, які полягають у визначенні існуючих або потенційних потреб в нововведеннях. В даному випадку рушійною силою нововведень є запити суспільства, його економічні, соціальні, екологічні, інформаційні вимоги, які розвиваються під впливом закону зростання потреб.

Друга група факторів охоплює коло інновацій, викликаних науково-технічним прогресом. Результативність дій цієї сукупності факторів залежить від залучення сучасних стилів та методів регіонального управління, від бачення керівництвом майбутнього напряму розвитку, від культурних та інституціональних основ, що панують у регіональному суспільстві.

Третя група факторів включає чинники, обумовлені конкуренцією. На рівні регіону конкуренція отримує адитивну форму, що означає посилення конкуренції між підприємствами конкуренцією між регіонами. Як підприємства використовують інновації для кардинального розширення товарного асортименту та підвищення якості товару як методу боротьби за споживача, так і регіони вступають у змагання з іншими територіями за мобільну та професійну робочу силу, інтелектуальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси.

Інноваційний процес являє собою послідовність дій від виникнення ідеї майбутньої інновації до появи конкретного продукту, послуги чи технології.

Вплив факторів формування інновацій на конкурентоспроможність регіону як частина механізму перетворення інновацій у конкурентні переваги представлений на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Механізм створення інновацій як конкурентної переваги [230]**

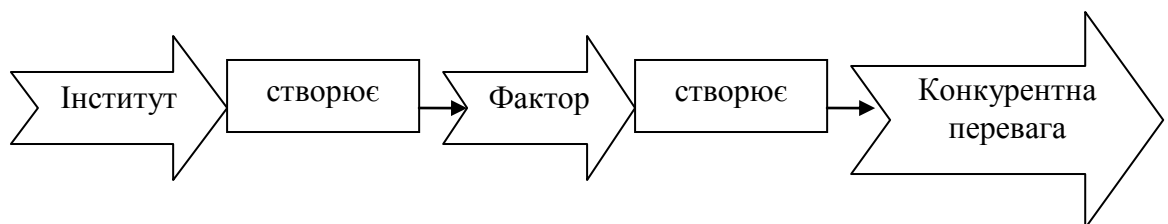
Створення конкурентної переваги неможливе без комерціалізації інновації, яка передбачає виведення інновації на ринок і надання їй економічного характеру. Тобто в процесі комерціалізації окреслюються витрати та економічний ефект. Важливою складовою механізму трансформації інновацій в конкурентну перевагу виступає інноваційний лаг, який визначає період часу між виникненням інноваційної ідеї та її комерціалізацією. Чим коротший інноваційний лаг, тим більшої ефективності набуває конкурентна перевага внаслідок дії фактору часу. Внаслідок цього період впровадження ідеї в бізнесову практику сам по собі може перетворитися на додаткову конкурентну перевагу в регіоні чи галузі.

Регіональний маркетинг як друга за значимістю конкурентна перевага регіону після інноваційної артикулюється головним чином у двох сенсах: з функціональних та інструментальних позицій. Як набір функцій регіональний маркетинг являє собою теорію та практику прийняття управлінських рішень стосовно формування ринкової стратегії регіону, що здійснюється на основі

дослідження факторів маркетингового середовища і метою якого є реалізація економічних інтересів території та її споживача [193]. Регіональний маркетинг – це також інструментарій, який включає маркетинг землі, житла, зон господарської забудови, послуг, інвестицій, туристичний маркетинг [50], регіональну рекламу та систему просування регіону до його реальних чи потенційних споживачів з метою створення привабливого іміджу території. Підтримуємо позицію член.-кор. НАН України В. Мікловди, Н. Кубіній, Ф. Шандора та інших, що організація та впровадження регіонального маркетингу самі по собі вже є також конкурентною перевагою, зміст якої полягає у наступному: регіональний маркетинг створює інформаційну системну базу стратегічного розвитку регіону; забезпечує моніторинг внутрішнього середовища регіону, впливу регіонів-конкурентів, зміни макроекономічних параметрів навколишнього середовища; формує маркетингові інструменти реалізації стратегічної мети розвитку регіону [133, с. 32-33]. Маркетинг регіону створює імідж області, що формує привабливість її території для потенційних інвесторів.

Наступним ґносеологічним підходом виділено факторний, за яким конкурентні переваги розглядаються як результат дії факторів, але в певних наукових течіях фактори та конкурентні переваги розглянуті як ідентичні. Фактор являє собою рушійну силу, суттєву причину, базовий вектор, обставину, яка впливає на певний процес або явище та змінює їх рівень або динаміку.

Процес формування конкурентоспроможності регіону як переходу від інституту через фактор до конкурентної переваги в регіоні за М. Портером представлено на рис. 1.3.





**Рис. 1.3. Процес створення конкурентних переваг країни, регіону за М. Портером [168]**

В. Василенко та інші вважають, що визначальними факторами прояву регіональних конкурентних переваг виступають:

по-перше, природні ресурси, що розташовані на території регіону;

по-друге, рівень розвитку соціальної інфраструктури в регіоні;

по-третє, рівень життя та стан доходів населення;

по-четверте, екологічний стан регіону;

по-п'яте, рівень технічного розвитку суб'єктів господарювання на конкретній території;

інші [35, с. 69].

Л. Чернюк, Д. Клиновий, П. Швець та інші обґрунтовують необхідність застосування факторного підходу до визначення сутності конкурентоспроможності регіону. На основі комплексного аналізу вказані автори пропонують трактувати поняття конкурентоспроможності регіону як володіння ним певним набором властивостей (внутрішніх факторів конкурентоспроможності), що дають йому можливість ефективно виконувати свою роль в територіальному поділі праці, виступати з продукцією та послугами, що відповідають вимогам як власних споживачів, так і ринків в міжрегіональному та міжнародному обміні в зовнішньому конкурентному середовищі, задовольняючи попит на них в конкурентній боротьбі з товаровиробниками інших територій [237, с. 12]. Науковці НАН України виділяють такі фактори, що забезпечують конкурентоспроможність територіального виробника:

1. Якість товарів і послуг, що виробляються в системі регіональної економіки.

2. Ціна товарів та послуг на ринку регіону та інших видах ринків.

3. Рівень кваліфікації персоналу й менеджменту, який пропонується на регіональному ринку праці.

4. Технологічний рівень виробництва територій.

5. Доступність джерел фінансування регіональної економіки, у т.ч., - інвестиційних ресурсів.

6. Конкурентно-монопольне становище на регіональному ринку [237, с. 17].

Виділені в науковій літературі і негативні чинники, що деструктивно впливають на конкурентоспроможність регіону. Колектив авторів за ред. Ю. Полунєєва основними чинниками, що знижують конкурентоспроможність регіонів України вважають такі: економічна розрізненість та диспропорційний характер соціально-економічного розвитку регіону. На жаль, ці риси притаманні регіонам України й сьогодні. Наступним негативним фактором виділено недостатність розширеного відтворення регіонального розвитку.

Знижує конкурентоспроможність і незадовільне використання конкурентних переваг регіонів України як на внутрішньому, так і на світовому ринках. В регіонах функціонує недосконала інституційно-правова база регіонального розвитку. Має місце неповне використання конкурентних переваг транскордонного потенціалу регіонів держави. В якості негативного фактора відзначена лібералізація доступу на внутрішній ринок готової імпортової продукції [101, с. 100].

Найбільш вагомими чинниками, що впливають на підвищення конкурентоспроможності національної та регіональної економіки науковці О. Бородіна, Т. Бурлай, Н. Горшкова та інші вважають такі інноваційні фактори, як науковий рівень виробництва, технологічний рівень капіталу, висококваліфікована робоча сила, економія ресурсів та новаторський стиль управління [16, с. 205].

В. Горячук доводить в своєму дослідженні, що наявність причинно-наслідкового зв'язку між конкурентоспроможністю та інвестиційною привабливістю підтверджується досвідом високорозвинених країн і дозволяє говорити про деяке співвідношення між цими факторами. Автор безумовно правий, стверджуючи, що малоімовірна наявність високої конкурентоспроможності і низької інвестиційної привабливості, і навпаки –

низької конкурентоспроможності і високою і високої інвестиційної привабливості [57].

Фактично з факторних позицій тлумачить конкурентоспроможність країн та регіонів Міжнародний інститут менеджменту (Швейцарія). Згідно з його рекомендаціями, які виступають одночасно основою для індикаторів оцінки стану регіону відносно інших територій, сутність конкурентоспроможності країни або регіону окреслена колом „золотих правил”, до яких віднесено стабільне та передбачуване законодавство; гнучка структура економіки; стимулювання приватних заощаджень та внутрішніх інвестицій; агресивність експорту та привабливість внутрішнього ринку; якість, гнучкість та прозорість управління та адміністрування; взаємозалежність заробітної плати, продуктивності праці та податків; скорочення розриву між мінімальними та максимальними доходами, зміцнення середнього класу; інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації; баланс переваг глобалізації економіки та національних особливостей [3].

Одним з основних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність регіону, виступає технологічний рівень підприємств, що розташовані на його території, під яким розуміють системну характеристику об'єкта, яка є наслідком застосування результатів наукових досліджень в нових технологічних процесах, розробках, продукції та споживчих товарах тощо, в діяльності об'єктів [60]. Науковці дослідили, що фактор технологічного рівня недостатньо використовується в побудові конкурентоспроможності України, її регіонів та галузей, деякі деструктивні процеси призводять до зменшення науково-технічного потенціалу країни, а відсутність комплексної програми технологічного розвитку промисловості України не стимулює інноваційну активність підприємств [59].

Новітні моделі економічного розвитку держав та регіонів, їх конкурентоспроможності пов'язані з ендегенним науково-технічним прогресом. Ендегенізована теорія економічного зростання, на думку академіка В. Геєця, „відіграє беззаперечну роль у розробленні наукової бази політики

розвитку, тому що, довівши реальний внесок НТП в економічне зростання, наприклад, економіки США до рівня майже 70% в окремі періоди і відокремивши його складові, стало можливим інституціоналізувати взаємозв'язок між власне економічним зростанням і його інноваційними факторами, що, зрештою, мотивували країни до формування національних інноваційних систем” [52, с. 620]. Значення науково-технічного прогресу для розвитку країн та регіонів підкреслено в працях академіка А. Чухно, який довів, що науково-технічна революція викликала появу постіндустріального суспільства, а подальший науково-технічний прогрес зумовлює високе зростання продуктивності праці у матеріальному виробництві, відносно (а потім і абсолютне) зменшення зайнятих у ньому і прискорений розвиток сфери послуг – науки, інформації, освіти, культури, які перетворюються на основні джерела зростання економіки та її ефективності. Новий технологічний спосіб виробництва, нові інформаційно-інтелектуальні технології формують і нову людину як вільну індивідуальність [240, с. 7].

Серед факторів регіональної конкурентоспроможності окреме місце займає кластеризація. Кластер визначається як локально-ієрархічне об'єднання технологічно та географічно пов'язаних компаній, фінансових та інших бізнесових структур, які в межах певних регіонів знайшли найбільш оптимальну організаційну форму поєднання своїх окремих підрозділів з метою мінімізації витрат, а через це й підвищення своєї конкурентоспроможності на національних та світових ринках [65].

На відміну від звичайних форм взаємодії різних видів бізнесу, кластерні системи характеризуються такими особливостями: наявністю великого підприємства-лідера, яке визначає довгострокову господарську, інноваційну й іншу стратегію розвитку всієї системи; територіальною локалізацією основної маси господарюючих суб'єктів - учасників кластера; стійкістю господарських зв'язків між членами кластера та значенням цих зв'язків для більшості її учасників; довгостроковою координацією взаємодії учасників системи в рамках

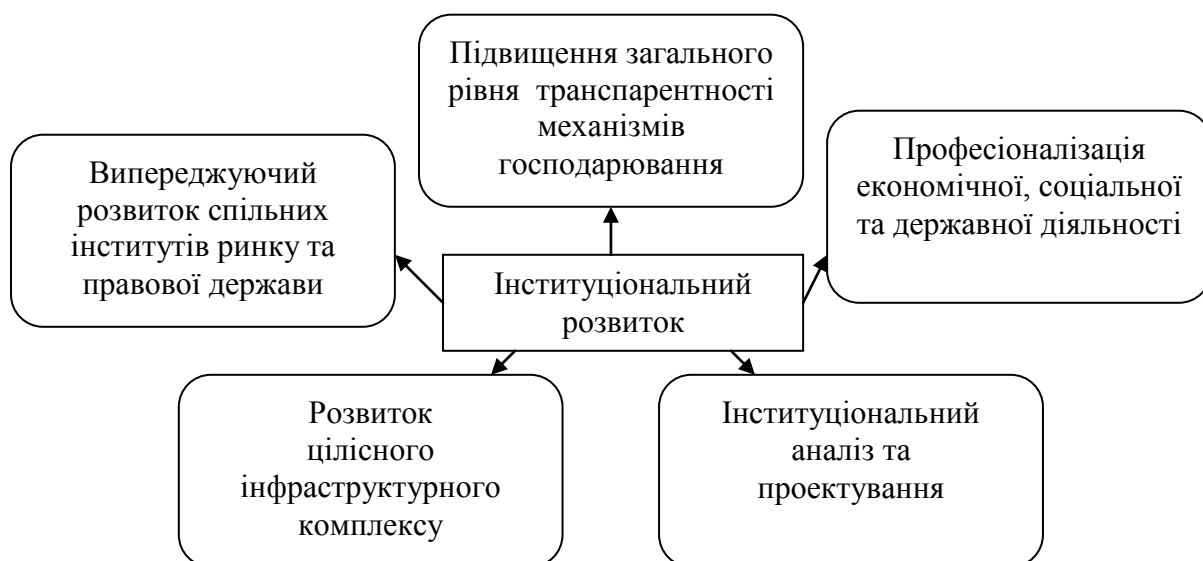
її виробничих програм, інноваційних процесів, основних систем управління, контролю якості й ін. [65].

В колі факторів регіональної конкурентоспроможності важливе місце займає підприємництво, яке розглядається як певна система функціонування відповідного суб'єкта господарювання, основу якої складають демократичні форми його економічної діяльності, забезпечення його права у виборі галузей, форм і методів господарювання [21]. Підприємництво можливо розглядати і як специфічний комбінований вид соціально-економічної діяльності, цей вид діяльності формує економічний базис конкурентоспроможності регіону [21].

Т. Ігнатова підкреслює значення саме інституціональних факторів регіональної конкурентоспроможності, мережа яких охоплює розроблену інноваційну стратегію (або програму соціально-економічного розвитку регіону зі SWOT-аналізом, сценаріями розвитку, в тому числі інноваційними заходами і обов'язковим механізмом їх реалізації); пріоритетні регіональні проекти національного і міждержавного рівнів; розвинену ринкову інфраструктуру; розвиток інновацій та підприємництва; вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, що сприяє інноваційному розвитку регіону та стійкому формуванню, розвитку і реалізації його конкурентних переваг [87]. Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності регіону виступає розбудова інституціональної національної архітекτονіки як фундаментальної структури інститутів, які складаються з правил, норм, стереотипів, традицій, установ та інших соціальних утворень в їх співвідношенні з суттю та загальним естетичним планом побудови цілісної соціальної системи [85, с. 9]. Саме норми, традиції визначають спрямованість мислення на впровадження інновацій та перетворення їх у конкурентні переваги.

Основні напрями інституціонального розвитку як фактору підвищення національної або регіональної конкурентоспроможності, які націлені на формування стратегічних конкурентних переваг внаслідок, наприклад, інституціонального аналізу та підвищення рівня професіоналізації, на думку

фахівців Інституту економіки та прогнозування НАН України, представлені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Стратегічні напрями інституціонального розвитку як фактора конкурентоспроможності держави та регіону [85, с. 17]**

Розглянуті напрями орієнтовані на створення умов, без яких побудувати національну чи регіональну конкурентоспроможність не уявляється можливим.

Формування спільних інститутів ринку та держави передбачає функціонування стабільної національної грошової одиниці, її реальну внутрішню та зовнішню конвертованість, збалансовану бюджетну систему, судову владу тощо. Підвищення рівня прозорості механізмів господарського життя передбачає залучення населення в процес інвестування через активізацію фінансових ринків. Професіоналізація діяльності приводить до формування організованого та структурованого соціуму. Інфраструктурний комплекс здатний на певному етапі привести до так званого „порогу зношеності”, коли суттєве підвищення віддачі національних ресурсів та прискорення розвитку відбудеться без додаткових інвестицій. Інституціональний моніторинг передбачає наявність системи соціологічного дослідження уявлень різних прошарків суспільства про інституціональні фундаменти суспільства [85, с. 17-18].

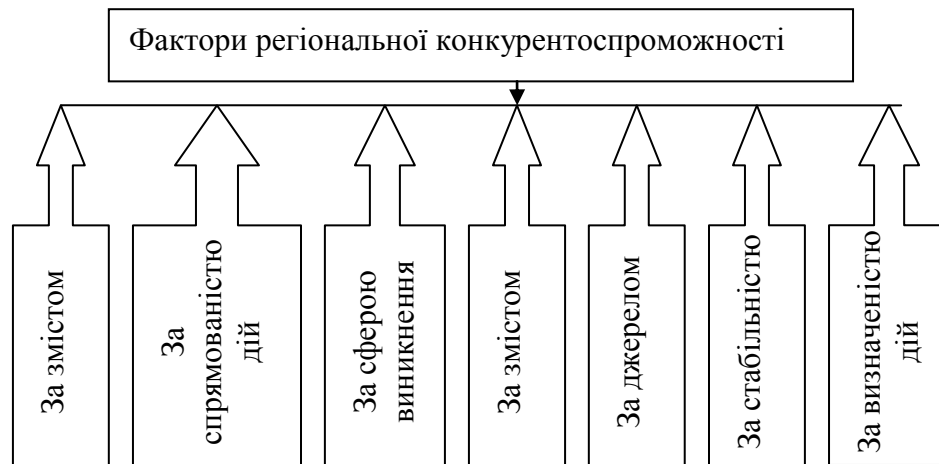
І. Дегтярьова виділяє п'ять груп факторів, які викликають підвищення конкурентоспроможності регіону (рис. 1.5.).



**Рис. 1.5. Фактори, що забезпечують конкурентоспроможність регіону, за І. Дегтярьовою [66]**

Важливим методом дослідження сутності регіональної конкурентоспроможності є класифікація, що пропонує згрупувати фактори за певними ознаками, які дозволяють виділити їх сутність та істотний взаємозв'язок. Класифікація слугує виділенню груп факторів, в межах яких можуть бути використані однакові інструменти управління ними.

Фактори регіональної конкурентоспроможності можливо класифікувати за ознаками, що наведені на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Класифікація факторів регіональної конкурентоспроможності**

(складено автором)

За змістовим навантаженням фактори можна об'єднати у три групи: до першої віднесено матеріально-технічні фактори; до другої – організаційно-економічні, до третьої – соціально-психологічні.

За спрямованістю дії на зовнішнє чи внутрішнє середовище фактори поділяються на: зовнішні, некеровані – економічний стан країни, державна політика у сфері оподаткування, конкуренти, законодавча система, рівень технологічного розвитку в країні, рівень корупції; внутрішні, керовані – виріб, організація праці на підприємстві, технологія, система менеджменту та стиль управління, кадрова політика, система мотивації персоналу.

За стабільністю дії:

- тверді (стійкі, сталі) – клімат, природні ресурси регіону та інші фактори, які не змінюються протягом поточного року;
- м'які – система найму працівників, якість робочої сили, організаційні системи, стиль та методи управління в регіоні.

За сферою виникнення фактори можуть бути такими: загальнодержавні – такі, що залежать від політики держави (демографічні, в сфері освіти, податкова система, рівень НТП, платоспроможність населення); регіональні – пов'язані із можливостями поліпшеного використання продуктивних сил даного регіону та станом соціально-економічного розвитку.

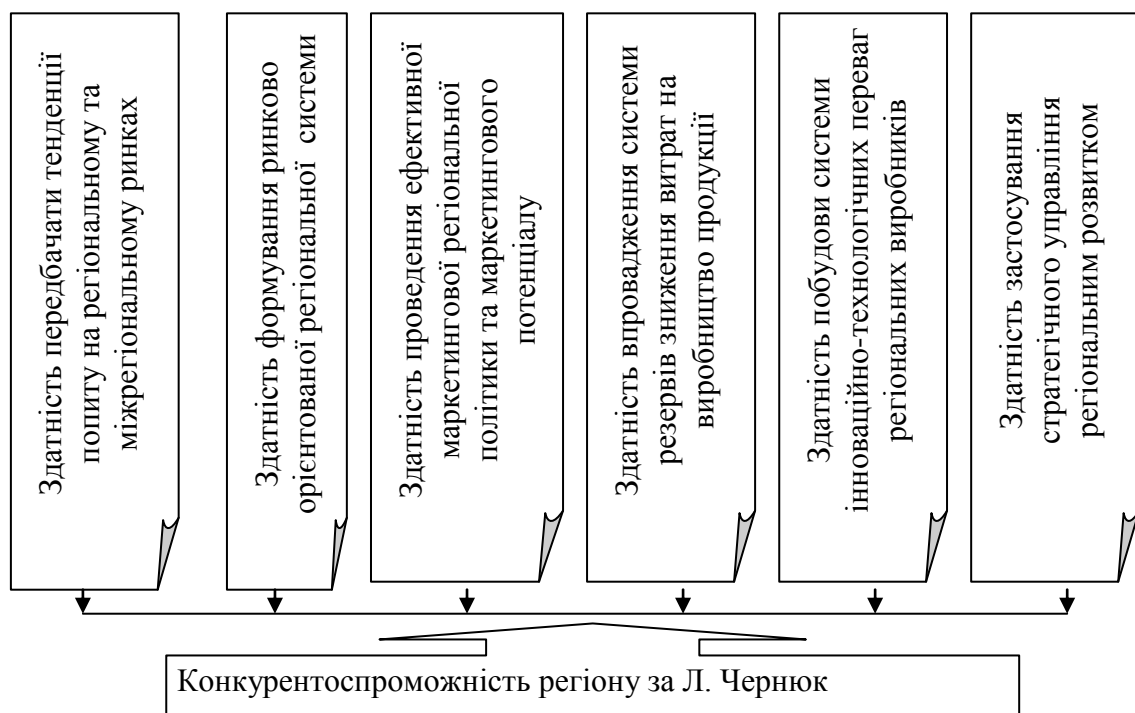


За періодичністю фактори поділяють на діючі суворо періодично та такі, що діють без періодичності та активізуються час від часу.

За визначеністю дій виділені фактори спрямованої дії, наприклад, зміни клімату, та фактори невизначеної дії (наприклад, антропогенні).

Найбільш важливими, на думку М. Портера, є ті фактори виробництва, які охоплюють здійснення безперервних та великих інвестицій і які є спеціалізованими. Для того, щоб фактор став конкурентною перевагою, він повинен бути високо спеціалізованим, пристосованим для задоволення конкретних виробничих потреб; такими факторами можуть бути науковий інститут, що спеціалізується на дослідженнях в конкретній галузі, або ресурси венчурного капіталу, що використовуються для фінансування фірм з розробки програмного забезпечення, які розташовані на даній території [167, с. 7].

Л. Чернюк пропонує використовувати інтегральний, комплексний підхід до визначення сутності конкурентоспроможності регіону, який виражає його потенційну якісну властивість, що в свою чергу включає (рис. 1.7.):



**Рис. 1.7. Складові конкурентоспроможності регіону, запропоновані**

**Л. Чернюк [237]**

- здатність товаровиробників, що входять до територіальної соціально-економічної системи, оцінювати очікування споживачів всередині та за межами регіону, а також активно реагувати на тенденції споживчого поведіння, на коливання попиту і вимог до товарів, які регіон пропонує на внутрішньому та міжрегіональному ринках;

- здатність регіональної системи до такої організації виробництва в системі економічного відтворення території, результати якої будуть відповідати очікуванням цільових груп споживачів як найбільш корисного товару за співвідношенням ціна-якість на ринках всіх видів, де може бути представлена регіональна продукція;

- здатність товаровиробників території проводити ефективну поточну маркетингову політику, включаючи позиціонування товарів, таку політику, яка оптимізує обсяги продажів і знижує видатки зі збуту;

- здатність вишукувати й створювати в регіоні умови для зниження витрат на забезпечення факторами виробництва – капіталом, робочою силою, сировиною й матеріалами, енергією й т.п. на одиницю реалізованої продукції в системі регіонального виробництва;

- здатність до створення й утримання інноваційно-технологічної переваги над товаровиробниками інших регіонів, що вимагає своєчасного відновлення застосовуваних технологій, впровадження інновацій, залучення інвестицій в реконструкцію та оновлення виробництва;

- здатність планувати, організовувати й проводити ефективну стратегію в сферах виробництва та маркетингу на основі інновацій у конкретно - територіальних умовах господарювання [237, с. 14-15].

Фактично автори даного підходу ототожнюють конкурентоспроможність регіону з його потенціалом. Це переформується з широкою науковою платформою. Так, закарпатськими вченими доведено, що потенціал являє собою систему взаємодії ресурсів, можливостей та здатностей господарської структури, метою якої є досягнення певних цілей [129, с. 13], що дозволяє

наявність стратегічного потенціалу визначати як основу регіональної конкурентоспроможності. Аналогічно Р. Белоусов увесь спектр складових потенціалу зводить до здатності регіону засвоювати та переробляти її природні багатства для задоволення суспільних потреб [8]. Науковці О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк серед трьох напрямів, що визначають сутність потенціалу, виділяють здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання [220]. І в залежності від рангу завдань потенціал трансформується у фактор конкурентоспроможності території.

Таким чином, конкурентоспроможність регіону, на основі розглянутих дефініцій, можливо визначити як сукупність складових потенціалу регіону, які формують конкурентні переваги та визначають його стратегічний розвиток. Недоліком цього твердження є те, що конкурентоспроможність пов'язана не тільки з наявними можливостями та здатностями регіону, але і з латентними складовими, що вибудовує обструкції при позиціонуванні регіону відносно конкурентів. Провести порівняльний аналіз здатностей є проблематичним через відсутність адекватних методик та інформаційний дефіцит.

Заслуговує на увагу точка зору О. Головченко, яка вважає, що конкурентоспроможність регіону можна розглядати не тільки з погляду суперництва між регіонами, але й з погляду співпраці з іншими регіонами. Наявність в регіоні нової технології, нової продукції, нової ідеї, в отриманні яких можуть бути зацікавлені інші регіони, є свідомством його конкурентоспроможності. При цьому, вважає дослідниця, велике значення має здатність регіону налагоджувати відносини з іншими регіонами всередині країни і на міжнародному рівні, що буде його унікальною компетенцією [55, с. 34]. Ця теза співпраці як фактора конкурентоспроможності взамін фактора індивідуального розвитку (go-it-alone) активно дискутується в закордонній літературі [258] при посиленні домінування точки зору, що співпраця є не лише більш результативною, але й більш ефективною. Співпраця дозволяє на основі

кооперації та обміну використовувати конкурентні переваги інших регіонів, їх досягнення, моделі розвитку.

## **1.2. Регіональна конкурентоспроможність як самоорганізована система**

Широта сучасних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності регіону свідчить про необхідність дослідження глибинних закономірностей регіонального розвитку. Для вирішення цього теоретичного завдання та розв'язання практичних проблем застосована універсальна методологія – системна, що являє собою сукупність певних теоретичних уявлень, методів та засобів пізнання і комплексно:

а) розглядає об'єкт пізнання, в даному дослідженні конкурентоспроможність, як систему, що функціонує в середовищі та взаємодіє з середовищем;

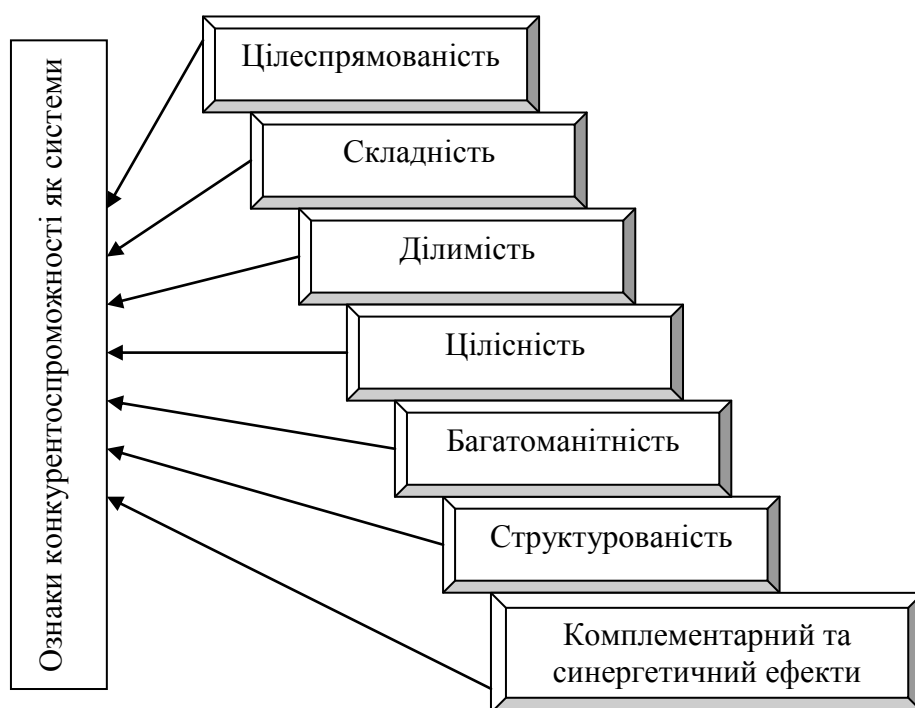
б) має потужний методологічний потенціал, який можливо застосувати для вирішення широкого спектру життєво важливих завдань як для індивідуума, так і для регіону [73, с. 11]. Використання в даному дослідженні загальної теорії систем відповідає вимогам, які артикульовані М. Месарович та Я. Тахакари і полягають у наступному [122]:

По-перше, дана теорія є універсальною, загальною, охоплює багато вже існуючих теорій. По-друге, даний концептуальний підхід має виключно науковий характер, а його категоріальний апарат є математично однозначним. По-третє, наукове підґрунтя загальної теорії систем, вважають автори, настільки фундаментальне, що висновки мають практичну цінність при вивченні конкурентних систем різного рівня складності.

Загалом поняття системи включає відмежовану від зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних частин (компонентів), яка володіє якісно вищими та складнішими властивостями в порівнянні із сумою властивостей її частин і характеризується певним складом (набором) компонентів і певним способом їх взаємодії [73, с. 14]. Доповненням до цього

визначення можна вважати пропозицію визначати систему як сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних єдністю цілі і загальними цілеспрямованими правилами взаємовідносин [122, с. 22]. Вказані риси системи дозволяють спрямувати даний підхід на визначення сутності регіональної конкурентоспроможності. Виходячи з категоріального наповнення сутності системи та на основі вдосконалення розглянутих вище епістемологічних підходів, конкурентоспроможність можливо представити як систему конкурентних переваг суб'єктів, які діють на території регіону; конкурентних переваг товарів та послуг, що виробляються в регіоні; конкурентних переваг потенціалу, яким регіон володіє, – які в сукупності спрямовані на забезпечення довготривалого випереджуючого розвитку території, та в односпрямованій дії забезпечують синергетичний ефект. Конкурентоспроможність регіону з кібернетичних позицій виступає як система, на відміну від конкурентоспроможності як адитивної наявності конкурентної чи конкурентних переваг. Виникнення конкурентної переваги надає можливості лідерства в окремій сфері, безсистемна наявність кількох переваг розширює сферу випередження конкурентів, конкурентоспроможність же як система забезпечує довгострокову позицію, яка підкріплена синергетичним ефектом.

Для конкурентоспроможності як системи характерні такі ознаки (рис.1.8.) :



### **Рис. 1.8. Системні ознаки конкурентоспроможності регіону**

(складено автором)

1. Цілеспрямованість означає, що поведінка системи підлягає керуванню. Наявність цілі забезпечує досягнення та збереження бажаного стану або результату поведінки системи. Ціллю конкурентоспроможності регіону є така побудова його моделі, яка дозволяє регіону мати найвищі показники ефективності функціонування та економічної і соціальної привабливості для суб'єктів економічної діяльності, громади та окремих індивідуумів. При створенні моделі конкурентоспроможності може бути застосована система цілей, яка буде частиною, елементом системи регіональної конкурентоспроможності. В даному випадку остання являє собою сукупність взаємопов'язаних цілей. Наприклад, для забезпечення конкурентоспроможності регіону може бути побудована система стратегічних та тактичних цілей, територіальних та галузевих, соціальних, економічних та екологічних і т.д. В системному цільовому аналізі конкурентоспроможності регіону застосовують дерево цілей, яке включає ціль глобальну і, як мінімум, дві головні цілі. Наприклад, це ціль розвитку та ціль функціонального навантаження регіону.

2. Складність системи обумовлена множиною компонентів, елементів, які складають систему регіональної конкурентоспроможності, їх взаємозв'язком та взаємодією, складністю внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Складність системи регіональної конкурентоспроможності залежить від країни, в якій регіон розташований, від рівня конкуренції, від наявності стратегічного потенціалу, від місця в системі поділу праці, від рівня життя населення, від бачення розвитку регіону та виявлення можливостей втілення цілей. Складність системи регіональної конкурентоспроможності обумовлена також соціально-економічною політикою держави, рівнем технологічного розвитку країни, інвестиційним кліматом країни, менталітетом народу. Система регіональної конкурентоспроможності залежить від взаємодії на мікрорівні та макрорівня з мікрорівнем. Це стосується ділових відносин в регіональному бізнесовому середовищі; застосування стратегічного менеджменту на підприємствах регіону; розвитку підприємств, які задіяні в економіці знань; взаємодії між малим, середнім та великим бізнесом; взаємовідносин між бізнесом та владою, інституціонального середовища. В системі регіональної конкурентоспроможності можливо виділити такі види складності: статична складність рівноваги (балансу) регіонального розвитку; структурна складність регіональної системи та конкурентних переваг регіону, яка обумовлює домінантність та стратегічність окремих складових регіональної системи; динамічна складність, яка полягає в тому, що внаслідок взаємодії регіону з навколишнім середовищем не видається можливим на всіх етапах руху прогнозувати місцезнаходження, швидкість та інші параметри руху; внутрішня складність (структура) системи; функціональна складність, яка залежить від дійової інтенсивності та дійової спрямованості окремих територій та сфер діяльності регіону; складність керування конкурентоспроможністю; складність координації елементів чи підсистем регіональної конкурентоспроможності; алгоритмічна складність поведінки системи регіональної конкурентоспроможності [94]. В теорії систем виділяють природну та організовану види складності. Організованою є така складність, аналогів якої

немає в природі [7]. Феномен організованої складності виникає в деяких соціальних утвореннях, в тому числі в регіонах, зокрема, за рахунок створення та залучення нових технологій, формування нових видів сполучення технології із технікою в суспільному виробництві та суспільному житті [232, с. 36]. Складність системи регіональної конкурентоспроможності може допомагати досягненню цілей, а може виступати обструкцією, що залежить від ступеня керованості системи конкурентоспроможності.

3. Ділимість системи передбачає наявність підсистем, які виділені за окремою ознакою. В системі регіональної конкурентоспроможності виділяється соціальна, економічна, екологічна та інституціональна підсистеми. Крім цього, виділені територіальні підсистеми, які стосуються районів та їх угруповань за певними ознаками, та підсистеми видів діяльності, які здійснюються на території регіону.

4. Цілісність означає наявність інтегративних, емерджентних якостей, які присутні у системі в цілому і відсутні в окремих її елементах або підсистемах. Цілісність системи регіональної конкурентоспроможності впливає з визначення цілісності територіально-виробничого, соціального та управлінського комплексу, який відповідає ознакам регіону.

5. Багатоманітність елементів та різновиди їх природи пов'язані з унікальністю елементів регіональної конкурентоспроможності, функціональною специфічністю складових конкурентоспроможності, їх автономністю. Кожна конкурентна перевага, яка входить в систему регіональної конкурентоспроможності, не має аналогів ні в межах системи, ні в оточуючому середовищі. В протилежному випадку вона перестає бути конкурентною перевагою.

6. Структурованість визначена наявністю стійких взаємозв'язків між елементами системи та їх розподілом за рівнями ієрархії, що досягається на основі декомпозиції. Структура системи регіональної конкурентоспроможності являє собою відносно постійний порядок просторово-часових зв'язків між її елементами та з зовнішнім середовищем. Структура системи визначає її



функціональне призначення, тому структура системи конкурентоспроможності відповідає за функціональні цілі регіону в територіально-часовій композиції. В системі регіональної конкурентоспроможності фактори формують потенціал регіону, який в свою чергу викликає появу певних конкурентних переваг, взаємодія яких спрямована на досягнення цілі розвитку регіону.

7. Наявність комплементарного та синергетичного ефектів. Комплементарний ефект передбачає використання ресурсів одного елемента іншим в період відсутності дії першого і спрямований на повне використання можливостей системи. Сутність комплементарного ефекту полягає в тому, щоб сприяти існуванню двох незалежних елементів системи (в контексті регіональної конкурентоспроможності – двох конкурентних переваг) за рахунок використання одного активу. Наприклад, природні ресурси гірськолижних курортів використовувати одночасно як конкурентні переваги не тільки в зимовий період, але й в інші періоди року. Комплементарний ефект найбільш повно спостерігається при впровадженні в регіонах стратегії диверсифікації, яка реалізується на вже існуючих системних ресурсах. Метою синергізму є використання ефекту «безбілетника», коли ресурси, що акумульовані в одному елементі системи, використовуються без додаткових витрат іншими її елементами [95, с. 72]. Так, інвестиції в екологію викликають не тільки підвищення якості життя населення регіону, але й створюють умови для розвитку виробництва екологічно чистих видів продукції. Якості, що визначають виникнення синергізму, найбільш характерні для інформації, яка, по-перше, може бути використана одночасно деякими елементами системи; по-друге, не підлягає амортизації з часом; по-третє, комбінування її частин дозволяє отримувати принципово нові продукти [95, с. 73].

Саме синергетика визначає та пояснює процес самоорганізації в такій складній системі, як регіональна конкурентоспроможність.

З точки зору деяких науковців самоорганізованою системою можливо вважати складну динамічну систему, яка здатна при зміні внутрішніх або зовнішніх умов її функціонування, розвитку зберігати або вдосконалювати

свою організацію з врахуванням попереднього досвіду. При цьому їх життєздатність можлива за умов: здатності системи активно взаємодіяти з навколишнім середовищем, змінювати його в напрямі, який забезпечує найбільш успішне функціонування системи; наявності гнучкої структури та адаптивного механізму, який слугує розвитку системи; непередбачуваності поведінки системи [93]. Також вважаються необхідними умовами здатність враховувати минулий досвід [54], можливість здійснення процесу ієрархічної пошукової оптимізації [60].

Синергетика діє лише у відкритих системах, коли відбувається взаємний обмін діями чи інформацією між складовими системи конкурентоспроможності та її навколишнім середовищем [222]. Закрита система, згідно доказів теорії систем, не може розвиватися і будь-які еволюційні процеси підлягають обструкції та погашаються [14; 223]. Конкурентоспроможність як відкрита система далека від точки рівноваги. Доведено, що це також є умовою саморозвитку: відсутність притоку енергії, інформації, імпульсів із зовнішнього середовища конкурентоспроможності регіону наближає до рівноваги, тому в даному випадку система не здійснює зміни власного стану [17; 89; 99; 143]. Також вважається фундаментальним принципом самоорганізованих систем наявність флуктуацій станів елементів та підсистем. Випадкові відхилення в системі регіональної конкурентоспроможності пов'язані з непередбачуваністю впливів процесів глобалізації, політичних аспектів, навіть стратегія конкурентів може викликати флуктуації в демографічній сфері регіону, цінових аспектах, продовольчій ситуації і т.д. Самоорганізація, яка спрямована на формування нового порядку чи нових структур відбувається лише в системах високого рівня складності, які володіють певною кількістю взаємодіючих між собою елементів, що мають деякі критичні параметри зв'язку та відносно високу імовірність флуктуацій, що забезпечує ефекти синергетичного взаємозв'язку на високому рівні, достатньому для колективної поведінки елементів системи. Регіональна конкурентоспроможність відповідає цій умові внаслідок високого рівня ієрархічності та різноманіття підсистем, які входять до системи

конкурентоспроможності регіону. Вважається, що недостатньо складні системи не здатні до спонтанної адаптації, ні, тим більше, до отримання відповідних імпульсів із зовнішнього оточення, втрачають структурованість та зазнають занепаду [206]. Важливим фактором, спрямованим на формування регіональної конкурентоспроможності як самоорганізованої системи є наявність позитивних обернених зв'язків, які переважають над негативними оберненими зв'язками. Регіональна конкурентоспроможність як відкрита самоорганізована система може розвиватися лише за умови отримання обернених сигналів від рецепторів відносно стану системи, що дозволить здійснити коригування її стану та вибору оптимального шляху розвитку. І, нарешті, при формуванні регіональної конкурентоспроможності як відкритої системи доцільно враховувати, що її розвиток викликає порушення симетрії та, відповідно, виникнення асиметрії в часі, територіях, складі елементів і т.д. Саме асиметрія в системі конкурентоспроможності приводить до виникнення імпульсів її розвитку, що дозволяє збільшити ступінь її реальності та практичності.

Конкурентоспроможність регіону як самоорганізована система повинна мати здатність до адаптації в умовах постійної зміни як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. З урахуванням цього принципу конкурентоспроможність регіону – це така система, яка адаптується до змін навколишнього середовища та в якій під впливом ендогенних факторів відбувається накопичення досвіду та інформації, їх складування, структуризація, що викликає адаптацію до нових умов та підвищення рівня її організації.

Умови трансформації конкурентоспроможності регіону у самоорганізовану систему показані на рис. 1.9.



**Рис. 1.9. Умови, за яких регіональна конкурентоспроможність представлена у формі самоорганізованої системи**

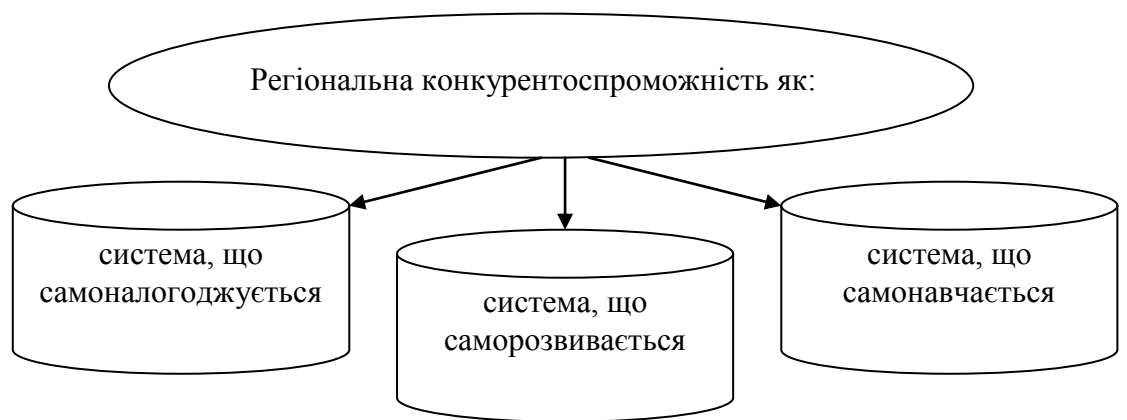
(складено автором)

Спеціалістами з системного управління вважається, що в залежності від дії факторів, самоорганізовані системи можливо поділити на такі, що самоналагоджуються, саморозвиваються та самонавчаються [152]:

Система, що самоналагоджується, являє собою таку адаптивну систему, яка накопичує досвід, що дозволяє здійснити та утримувати ті чи інші параметри, суттєві для цілі системи. Наприклад, при збільшенні попиту на продукцію чи послуги регіону підприємства збільшують обсяги виробництва та реалізації. При зміні законодавства відбувається адаптація бізнесу до нових інституціональних умов функціонування.

Система, що саморозвивається, самостійно виробляє цілі розвитку та критерії, які визначають ступінь їх досягнення, володіє можливостями змінювати параметри, структуру та інші складові чи ознаки, які дозволяють системі розвиватися. При визначенні показників ефективності стратегічного управління розвитком регіону регіональна система може вибрати критерій економічної ефективності, критерій соціальної ефективності, критерій доцільності чи, наприклад, критерій результативності.

До третього типу самоорганізованих адаптивних систем віднесено такі, що самонавчаються. Це система регіональної конкурентоспроможності, яка накопичує знання та досвід, що дозволяє їй самостійно визначати та формувати критерії, які, наприклад, обумовлюють стратегію чи тактику функціонування системи. Накопичення інформації та її використання можуть бути сформовані як конкурентна перевага, яка сприяє новим можливостям системи регіональної конкурентоспроможності. Класифікація адаптивних систем регіональної конкурентоспроможності запропонована на рис. 1.10.



**Рис. 1.10. Види систем регіональної конкурентоспроможності**

(складено автором)

Самоорганізація системи регіональної конкурентоспроможності більш ефективна, ніж формальні механізми управління, внаслідок залучення меншого обсягу ресурсів, що обумовлено синергетичним ефектом, більшою свободою дій, самостійністю визначення цілей та стратегією їх досягнення.

Процес самоорганізації конкурентоспроможності регіону більш ефективним буде лише за умови створення та функціонування нерівноважної системи, ніж рівноважної. Відомим прикладом виступає механізм, який підтримує попит та пропозицію на ринку. При постійній рівновазі між попитом та пропозицією (яка діє в рівноважних системах) подальший розвиток ринку практично буде загальмовано. Якщо ринок буде представлений нерівноважною системою, наявність флуктуацій не дозволить повернутися до існуючого балансу, виникають механізми самоорганізації, які шукають нові схеми

системи, новий порядок системи, що утворюється мимовільно внаслідок дії ендогенних факторів.

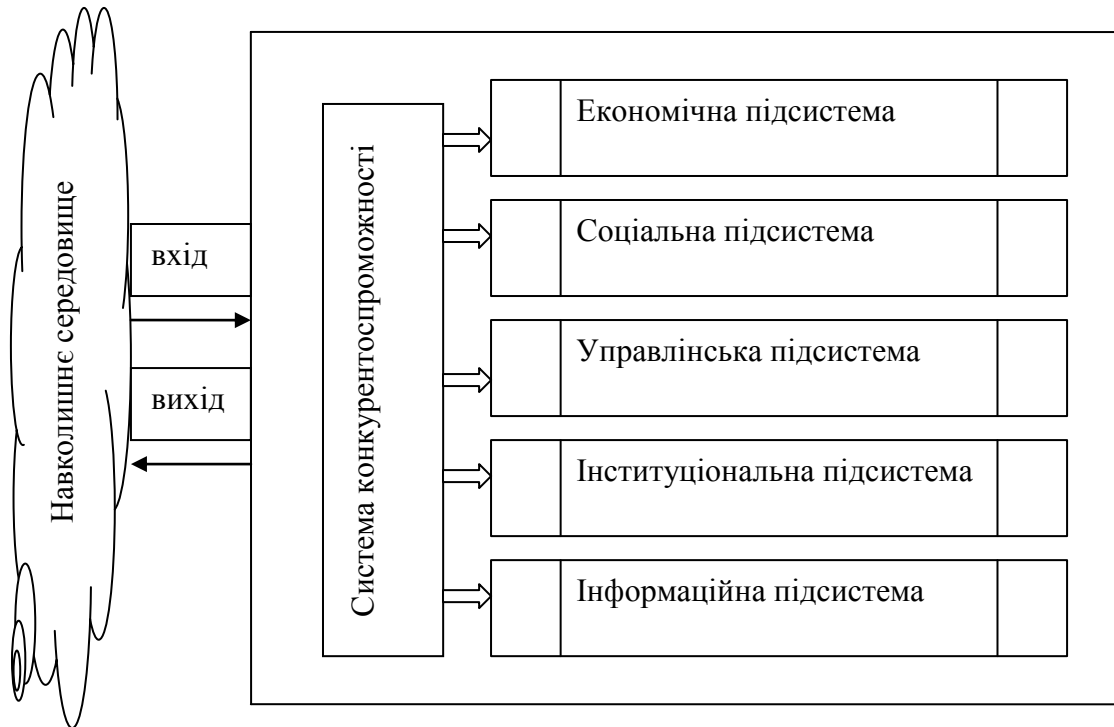
Важливість побудови регіональної конкурентоспроможності як системи, що саморозвивається, викликана здатністю останньої до впливу на навколишнє оточення, на формування макроекономічного клімату з метою створення зовнішніх конкурентних умов, які сприяють подальшому розвитку регіональної системи.

Регіональна конкурентоспроможність як система, що саморозвивається, дозволяє використовувати внутрішні фактори управління ентропією, тобто функцією системи, яка відображає ступінь невизначеності стану чи поведінки системи в даних умовах [86].

Особливу увагу в регіональній конкурентоспроможності як системі, що розвивається, доцільно приділяти інформаційної ентропії як міри невизначеності та непередбачуваності інформації про сучасний, попередній чи майбутній стан конкурентоспроможності регіону чи його навколишнього оточення.

В розвиток теорії І. Черленяка доцільно відмітити, що регіональна конкурентоспроможність як відкрита саморозвинена система володіє наступними комплементарними рисами. По-перше, система регіональної конкурентоспроможності виступає у вигляді самоорганізації структури як процесу відтворення якостей цілого за рахунок координуючої ролі умов типологічної сумісності його частин та елементів. По-друге, самоорганізація – процес, тобто режим створення такої структури взаємодії елементів регіональної конкурентоспроможності, яка циклічно повторна сама по собі тільки при неперервному відтворенні бази топології цієї структури в умовах зовнішнього впливу. По-третє, самоорганізація – це функція регіональної конкурентоспроможності, іншими словами – створення або підтримка режиму циклічно-кругової причинності між умовами сусідства, подібності, локалізації елементів та частин і параметрами функціонування і розвитку елементів та частин системи регіональної конкурентоспроможності [232, с. 53].

Таким чином, конкурентоспроможність регіону виступає як відкрита, динамічна, неврівноважена система, яка включає елементи і забезпечує наявність ефекту саморозвитку та самокерування і містить широке коло підсистем, в ієрархії яких основними є такі, що наведені на рис. 1.11.



**Рис. 1.11. Складові системи регіональної конкурентоспроможності**

(складено авторами)

Кожна з підсистем містить переваги, які формують синергетичний ефект і тим самим посилюють систему конкурентоспроможності в цілому.

Виходячи з теорії систем, конкурентною перевагою можливо вважати відхилення системи регіональної конкурентоспроможності від рівноваги, яка виникає внаслідок впливу внутрішнього середовища або навколишнього оточення і активізує ендогенні фактори розвитку регіону. Іншими словами, конкурентна перевага виникає в умовах порушення балансу сил, факторів, важелів, що діють на території регіону, наприклад, внаслідок зміни пріоритетів у регіональному регулюванні чи зміни обсягів або спрямованості руху фінансових потоків в межах регіону. Крім цього, зміна рівноваги викликає появу нових чи активізацію існуючих внутрішніх факторів, які сприяють

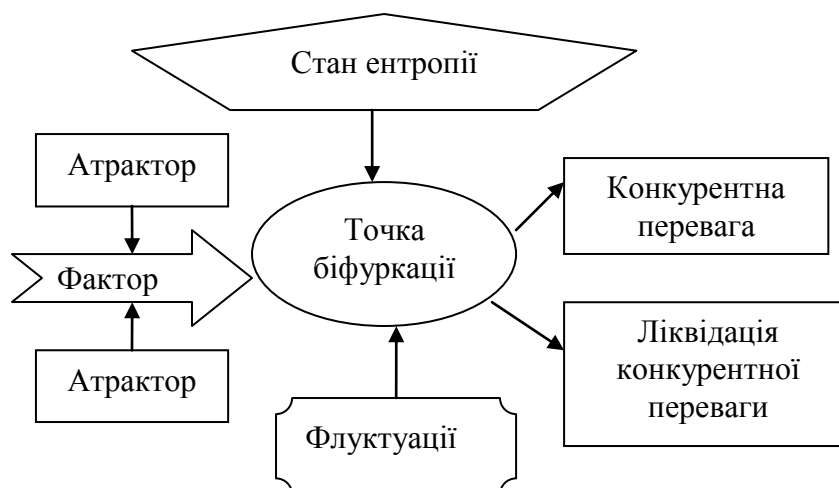
випереджальному територіальному розвитку. Наприклад, внаслідок фінансування інноваційних проектів може відбуватися мобілізація внутрішнього інтелектуального потенціалу, формування інноваційної регіональної системи, створюватися нові робочі місця з відповідним рівнем заробітної плати і т.д.

Поведінку системи визначає цілеспрямованість. При визначенні мети розвитку регіону, досягнення якої є одночасно формуванням конкурентоспроможності територіального господарського комплексу, всі складові системи спрямовані на отримання синергійного ефекту.

Системний підхід в першу чергу враховує вплив зовнішнього оточення на систему, тому первинною рисою конкурентоспроможності регіону є її протиставлення навколишньому середовищу. Згідно з кібернетичними основами середовищем є все те, що не входить в систему, тобто сукупність всіх систем, крім досліджуваної. Тому, в першу чергу, до внутрішніх складових системи конкурентоспроможності регіону віднесені суб'єкти, які здійснюють діяльність на території регіону.

До системи конкурентоспроможності віднесені фактори, які активізують процеси в системі та взаємодію з навколишнім середовищем і в кінцевому рахунку спрямовані на створення в регіоні конкурентних переваг.

Місце факторів в системі регіональної конкурентоспроможності показано на рис. 1.12.





## **Рис. 1.12. Механізм впливу факторів на системні зміни конкурентоспроможності**

( складено авторами)

Фактор виникає внаслідок дії комплексу атракторів, тобто сукупності внутрішніх та зовнішніх умов, які впливають на систему і викликають обумовленість системних змін. Так, фактор науково-технічного прогресу може діяти під впливом таких атракторів: необхідність зниження витрат живої праці, новітні потреби в матеріалах, використання яких потребує прогресивних технологій; високоінтелектуальний людський капітал і т.д. Дія фактора чи комплексу приводить до виникнення точки біфуркації, яка являє собою стан системи конкурентоспроможності регіону, при наявності якого система стає нестійкою відносно флуктуацій і виникає невизначеність майбутнього системи: перейде вона до хаотичного стану чи до більш складного рівня організації.

Флуктуація – це відхилення, які впливають на зміни системи, наприклад, прихід нових інвестицій в регіон чи, навпаки, відтік капіталу.

Найменш дослідженою є інституційна складова системи регіональної конкурентоспроможності.

Проведене дослідження дозволяє розглядати інститут у широкому сенсі, якій запропоновано Д. Нортон: це правила гри у суспільстві, створені людиною, обмежуючи рамки, що спрямовані на забезпечення ладу між людьми. Вчений стверджує, що це правила та механізми, які забезпечують їх виконання, це норми поведінки, що структурують неодноразові взаємодії між людьми; це формальні правила та неформальні обмеження [145, с. 73; 146, с. 17]. В інституціональній підсистемі системи регіональної конкурентоспроможності важливе місце займає інституційна архітектоніка регіональної громади, яка складається зі структури інститутів, які являють собою правила, норми, стереотипи, традиції, установи та інші соціальні утворення в їх співвідношенні з суттю та загальним естетичним планом побудови цілісної соціальної системи [85, с. 27]. Важливість інституціональної підсистеми обумовлена наступним:

По-перше, вона створює правила гри, доцільність та ефективність яких визначає швидкість реалізації певних етапів побудови системи регіональної конкурентоспроможності.

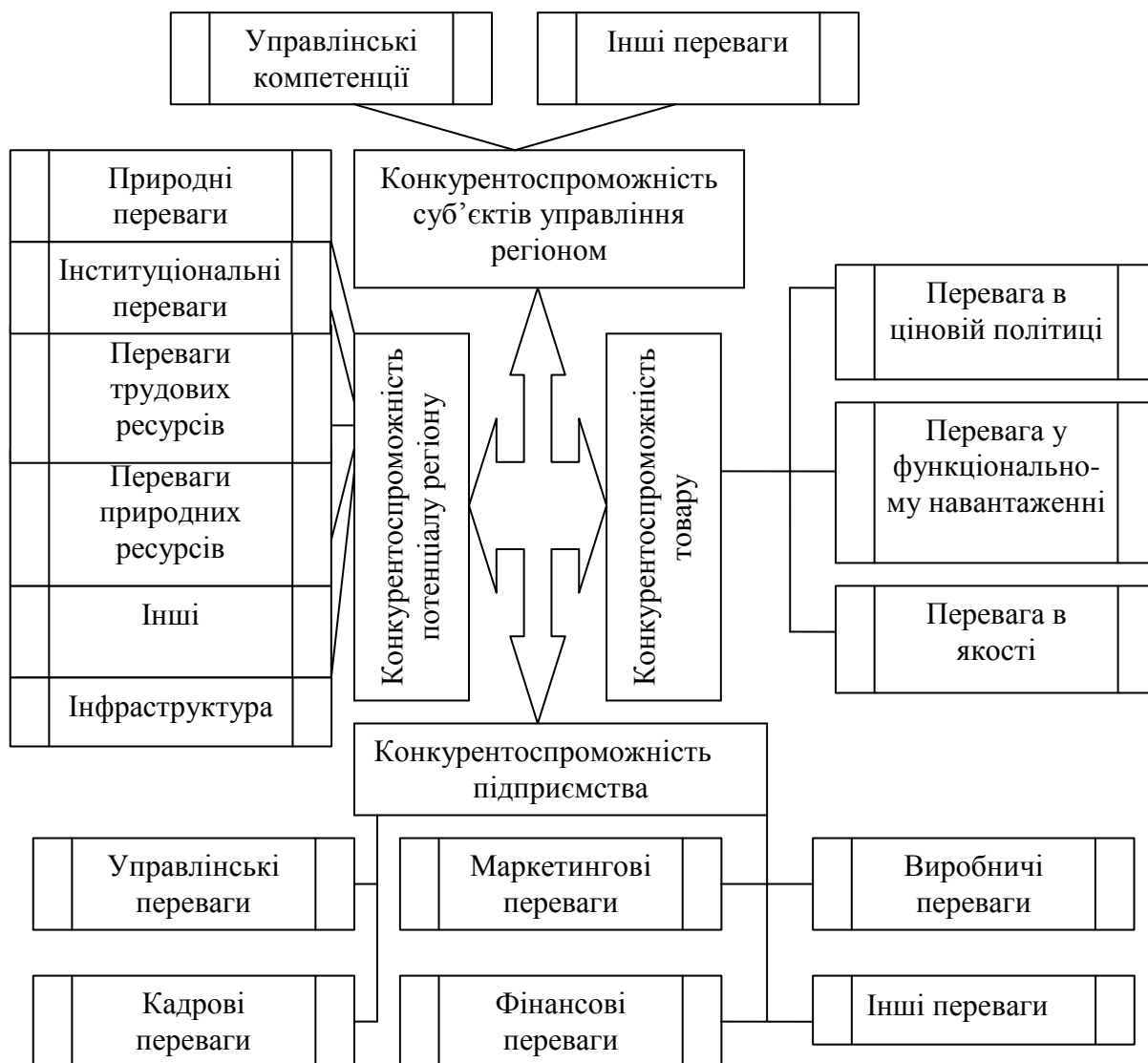
По-друге, інституціональна архітектоніка узгоджує організаційну мережу взаємодії правил та норм поведінки у регіональному суспільстві.

По-третє, регіональна інституціональна архітектоніка, якщо вона адаптована до загальнодержавної архітектоніки, є її органічною складовою, і сама вже буде виступати в якості конкурентної переваги.

Інститути обумовлюють виникнення факторів, а фактори визначають наявність конкурентних переваг. Класифікація конкурентних переваг наведена на рис. 1.13.

У середовищі управління регіоном та його територіями основною конкурентною перевагою виступає наявність компетенцій. Конкурентоспроможність суб'єктів управління полягає у наявності компетенцій, які являють собою взаємопов'язані технології та навички [127, с. 81] управління територіальним комплексом.

Сучасні теорії управління приділяють достатньо велику увагу сутності компетенцій та їх ролі у стратегічному управлінні господарською системою. Засновниками концепції ключових компетенцій в менеджменті вважаються К. Прахалад та Г. Хемел [261].



**Рис. 1.13. Класифікація конкурентних переваг регіону**

(складено автором)

Загалом компетенція представляє собою здатність застосовувати знання, вміння, успішно діяти на основі практичного досвіду при вирішенні задач певного класу, або як коло повноважень будь-якого органу чи посадовця [30]. Екстраполюючи судження Ф. Гуїяра та Д. Келлі про зміст ключової компетенції на рівні управління регіоном, можливо застосовувати це поняття як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність регіону або його сегментів [62]. При цьому неможливо не погодитися з позицією В. Верби та інших стосовно ролі компетенції підприємства, яка безумовно присутня і у стратегічному управлінні регіоном: розглядаючи регіон як ієрархічну систему прийняття управлінських рішень,

визначено, що для кожного управлінського рівня доцільно відокремити специфічні компетенції, які забезпечують появу чи посилення конкурентних переваг у цілому [36; 37].

Саме ієрархічний підхід, запропонований В. Вербою, дозволяє ідентифікувати компетенції в регіональному управлінні за п'ятьма рівнями:

1. Професійні компетенції, які концентрують базові знання та здібності управлінця.

2. Рольові компетенції, що відображають лідерські та комунікаційні здібності, соціальну позицію керівника.

3. Функціональні компетенції являють собою симбіоз можливостей функціональної підсистеми органу регіонального управління здійснювати покладені на них повноваження оптимальним способом.

4. Стратегічні компетенції охоплюють основні характеристики стратегічного управління регіоном.

5. Ключові компетенції забезпечують очевидну вигоду споживачеві продукції підприємства [36], а на рівні регіону – його конкурентоспроможність, створення високих стандартів життя населення та високоякісних умов ведення бізнесу в регіоні.

В цьому сенсі під конкурентоспроможністю підприємства розуміють комплексне поняття, сукупність характеристик, які включають:

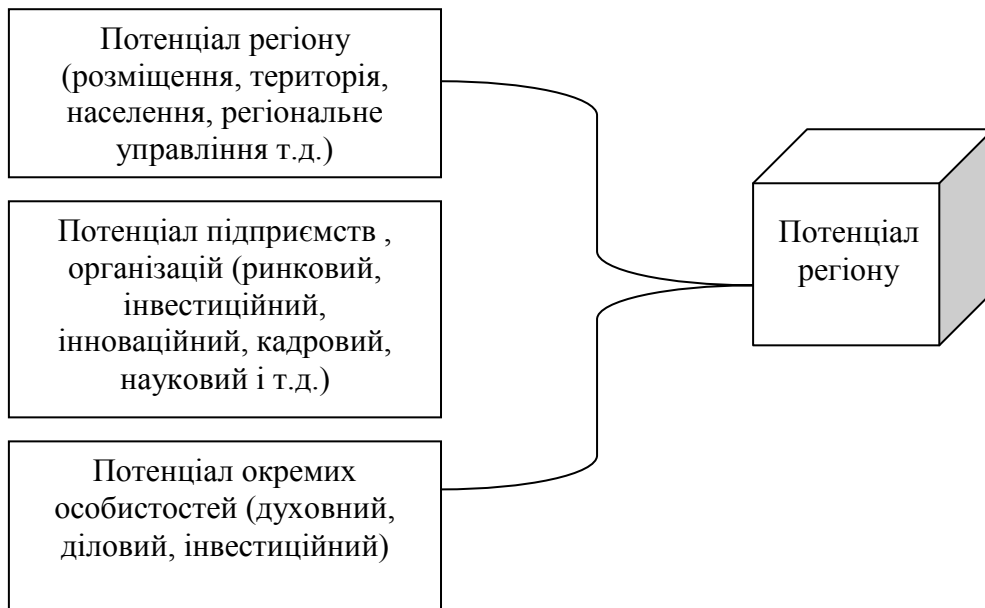
- а) долю захопленого компанією ринку та стійкість компанії на ринку;
- б) здатність підприємства до виробництва, збуту інноваційної продукції;
- в) здатність вищої ланки управління на дії з реалізації поставлених цілей.

Так, М. Маракулін вважає, що конкурентоспроможність компанії – це її здатність працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні конкурентних переваг, як мінімум, у стабільному вигляді [117]. Конкурентоспроможності підприємств дає своє визначення Т. Плотичіна, яка пропонує розглядати цю категорію як перевагу підприємства, яка оцінена суб'єктами зовнішнього середовища на обраних сегментах ринку, над конкурентами в даний період часу і визначається конкурентоспроможністю

його товарів та рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність підприємства в майбутньому розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати товари, що переважають аналоги за якістю та ціною [163]. Недоліком цього підходу є поєднання сутності конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю товарів, і воно виробляє. При цьому автор не бере до уваги, що на одному підприємстві можуть бути вироблені як конкурентоспроможні, так і неконкурентоспроможні в конкретний період часу товари. Це може статись внаслідок зміни кон'юнктури на певні товари на певних ринках, недоліків товарної політики підприємства, помилок у технологічних рішеннях тощо. При не конкурентоспроможності певних товарів підприємство може залишатися конкурентоспроможним. Крім цього, результати дослідження показують, що певне коло підприємств, продукція яких знаходить збут, вже не є конкурентоспроможними внаслідок відсутності стратегічного управління, ігнорування трендів на зовнішніх ринках, змін, які вже втілюються у господарське життя внаслідок науково-технічного прогресу, недооцінки імовірності появи нових технологій чи нових матеріалів. Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства запропоновано розуміти наявність таких переваг, які дозволяють підприємству розвиватися і забезпечувати довготривалу життєздатність.

Конкурентоспроможність товару — це його здатність привертати увагу споживачів з-поміж інших груп аналогічних товарів, які пропонуються на ринку підприємствами-конкурентами [160], а в контексті цієї роботи — конкурентами, що розташовані за межами регіону.

Потенціал регіону — це сукупна здатність наявних у межах регіону економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу матеріальних благ і послуг, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку [63].



**Рис. 1.14. Рівні потенціалу регіону [190]**

На рис. 1.14 показано, що потенціал регіону, який визначає його конкурентоспроможність, складається з потенціалу, яким володіють провідні особистості регіону, люди з високими духовними здібностями, підприємці, регіональні державні діячі. Крім цього, конкурентоспроможність регіону включає потенціал мікрорівня і, відповідно, потенціал, якій притаманний регіону в цілому.

Потенціал соціально-економічного розвитку регіону, на думку І. Сокола, набуває стратегічного характеру лише за умов впровадження в регіоні адекватної сучасним викликам системи управління, яка базується на таких імперативах, як наявність системи стратегічного управління потенціалом соціально-економічного розвитку регіону; науково обґрунтована стратегія досягнення цілей соціально-економічного розвитку регіону та забезпечення його високої конкурентоспроможності; дотримання принципових позицій стратегічного управління реалізацією стратегічного потенціалу соціально-економічного розвитку регіону [190].

М. Портер розглядає конкурентоспроможність з системних позицій, виділяє елементи та групи елементів, які являють собою конкурентні переваги. Широко відомий діамант конкурентних переваг, до яких віднесено:

1. Стан факторів виробництва. Досліджуючи питання у цій площині, М. Портер до факторів, які формують конкурентоспроможність регіону, відносить не традиційні, а саме такі, які представляють конкурентну перевагу і формують конкурентоспроможність, наприклад, кваліфікована робоча сила або інфраструктура.

2. Стан попиту. Дана перевага передбачає наявність та структуру внутрішнього регіонального попиту на продукцією галузей регіону.

3. Стан суміжних та допоміжних галузей. Дана перевага означає наявність в регіоні постачальників, які є у свою чергу, конкурентоспроможними на загальнодержавному та міжнародному ринках.

4. Стратегія, структура та змагання компаній регіону. До цієї групи переваг віднесено умови, які визначають механізм створення підприємств, моделі їх організації та управління, характер конкуренції.

М. Портер стверджує, що вказані переваги пов'язані з факторами, які беруть участь у забезпеченні конкурентоспроможності регіону чи країни. Це – наявність ресурсів і кваліфікації необхідних для досягнення переваги у будь-якій галузі регіону чи країни; інформація, що визначає адекватне сприйняття та оцінку компаніями власних можливостей і напрямів використання ресурсів та навичок; цілі власників, керівників та окремих працівників компаній; тиск, який змушує компанії робити інвестиції та впроваджувати інновації.

Важливою конкурентною перевагою, на думку М. Портера, виступає інформація, „котра або недосяжна для конкурентів, або не використовується ними. Часом така інформація є наслідком звичайних інвестицій у дослідження та розробку, у вивчення ринків, але частіше вона з'являється завдяки зусиллям, відкритості та внаслідок пошуку у „потрібному місті”. Саме в силу вказаних причин новаторами зазвичай виступають „прибульці” з іншої галузі або країни” [167]. Особливе значення для конкурентоспроможності регіону має стратегічна інформація як на рівні підприємств регіону, так і на рівні регіонального управління. Тому пошук, отримання та використання стратегічної інформації може бути здійснений на основі використання

підсистемного елемента стратегічного управління регіоном – так званої „бази стратегічних даних” [246, с. 351], яка являє собою систематизований опис стратегічної інформації внутрішнього та зовнішнього середовища. База стратегічних даних слугує джерелом стратегічного аналізу та стратегічного планування, які в свою чергу забезпечують ефективність функціонування підсистеми конкролінгу за реалізацією стратегічних цілей регіону.

Таким чином, застосування системного підходу до визначення сутності регіональної конкурентоспроможності надає можливість цю категорію визначати як відкриту, динамічну, нерівноважену соціально-економічну систему, що адаптується до змін навколишнього оточення та самовдосконалюється під впливом ендогенних факторів, містить стратегічні елементи регіонального розвитку і в якій відбувається накопичення, структуризація і продукування інформації, що обумовлює підвищення рівня її самоорганізації.

### **1.3. Сучасні концепти стратегічного управління**

Забезпечення конкурентоспроможності регіону визначається впровадженням стратегічного управління, яке дозволяє регіональній соціально-економічній системі отримати конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Останнім часом у середовищі науковців, політиків та бізнесменів сформована „зона узгодження” стосовно необхідності стратегічного адміністрування подальшого розвитку не тільки України в цілому, але й її регіонів. По-перше, вже теоретично доведена актуальність та практично обґрунтовані необхідність та можливість визначення місії регіону, його довгострокових цілей як орієнтирів для формування траєкторії та визначення темпів регіонального зростання. Саме місія, цілі та стратегічні завдання надають напрям стратегічним імпульсам, що апріорі є умовою формування конкурентоспроможності. По-друге, лише за умов впровадження стратегічного управління можливий перехід до інноваційного або конкурентного сценаріїв,



які забезпечать випереджальний розвиток регіону. По-третє, сталий розвиток на основі інноваційної моделі неможливо впровадити без наявності та постійного розвитку відповідного регіонального людського капіталу, який, за визначенням, виконує дуалістичну функцію – виступає носієм новітніх знань та одночасно генератором інновацій. Крім цього, саме людський капітал формує трудовий фактор, здатний приводити в дію сучасні технології. І, нарешті, справедливості тези про необхідність активної ролі держави як обов'язкового регулятора проведення інноваційного переходу впізнана широкими колами науковців та практиків [192].

Передумовами стратегічного управління регіонами, за класифікацією Д. Львова та інших, є:

1. Перевиробництво – наповнення регіонального ринку товарами та послугами.
2. Вимогливість – підвищення рівня вимог населення регіону до якості продукції та послуг внаслідок зростання доходів та свободи вибору.
3. Інноваційність – значно поліпшені технічні можливості випуску нових товарів та послуг.
4. Динамічність – орієнтація на скорочення строків впровадження нової продукції у зв'язку зі скороченням життєвого циклу товарів.
5. Диверсифікація – підвищення попиту на види та рівні продукції і розвиток нових галузей виробництва.
6. Диференціація – зростаюче різноманіття потреб населення і значне збільшення асортименту товарів та послуг.
7. Конкуренція – боротьба організацій за власні сегменти ринку, потенційний контингент споживачів і зростання обсягів товарів та послуг.
8. Аритмія попиту – скорочення попиту у зв'язку з сезонністю, яка порушує стабільність виробництва.
9. Падіння попиту – скорочення попиту, відчутне для виробників, яке відбувається внаслідок зниження якості та зростання цін.

10. Люмпенізація – зростання повного або часткового безробіття населення і зростання контингенту з низьким рівнем доходу та попиту.

11. Інтервенція – міжнародна конкуренція великих закордонних корпорацій та спроба захоплення національних ринків [201].

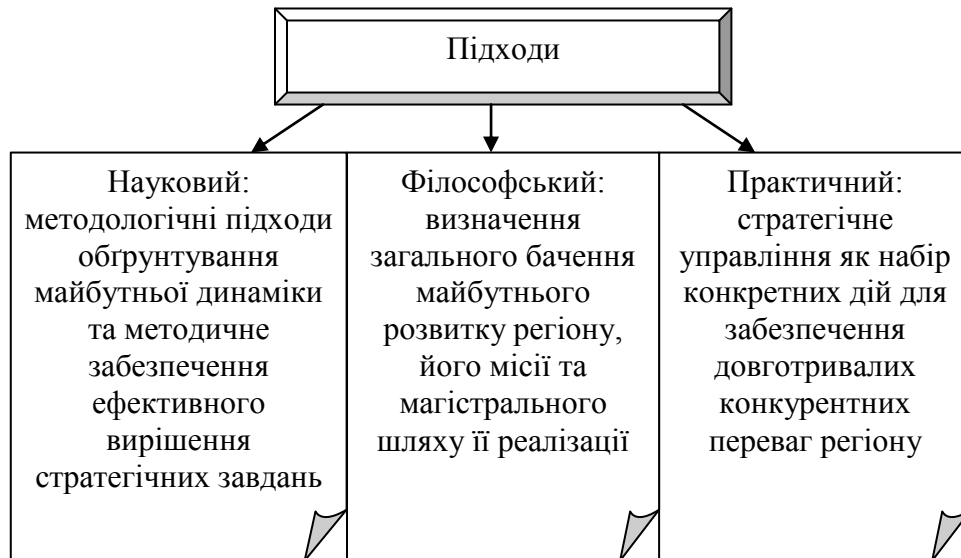
Крім вказаних причин, необхідність стратегічного управління регіонами викликана демографічними факторами, спрямованістю на випереджальний розвиток економічної та соціальної сфери у порівнянні з регіонами-конкурентами, інституціональними чинниками, відсутністю інвестицій та інновацій. М. Пітюлич обґрунтовує необхідність особливої уваги до гірських територій, в яких посилюються диспропорції економічного розвитку внаслідок незадовільного стану інфраструктури, низького рівня адаптації соціально-трудоного потенціалу до ринкових умов, недостатньої підтримки підприємницької діяльності та інших причин [162].

Член.-кор. НАН України В. Мікловда доводить, що на макрорівні стратегічне управління значною мірою обумовлене „загальними економічними цілями досягнення економічного зростання, забезпеченням повної зайнятості та економічної ефективності, уникненням інфляції, формуванням умов для економічної свободи та захищеності населення, підтримкою раціонального торгового балансу” [131].

О. Головченко висловлює точку зору, згідно з якою при дослідженні питань управління регіональною конкурентоспроможністю слід враховувати, що основними завданнями такого управління є :

- підвищення рівня соціально-демографічного розвитку;
- підвищення інноваційної активності;
- розвиток фінансового та іпотечного ринку;
- підвищення ефективності економіки;
- боротьба з корумпованістю взаємовідносин в економічній сфері;
- „детінізація” регіональної економіки [55, с. 34].

Сучасна наукова спільнота виділяє головним чином три підходи до визначення сутності стратегічного управління: науковий, практичний, філософський (рис. 1.15.).



**Рис. 1.15. Сучасні підходи до визначення сутності стратегічного управління**

(складено авторами)

Науковий підхід Ю. Лапицина зводиться до твердження, що стратегічне управління як наука має предметом розробку методології вирішення проблем стратегічного розвитку організації, а також дослідження можливостей використання даної методології в практиці соціально-економічних систем. Ю. Лапигин як об'єкт стратегічного управління розглядає діяльність організації (поточну та перспективну) у трьох площинах: соціально-економічній, де розглядаються закономірності розвитку відповідних процесів; організаційній, в якій реалізується безпосередня розробка організації; методологічній, де формується інструмент продукування нового знання про процеси [113, с. 34].

Р. Фатхутдінов розглядає стратегічне управління як в науковому, так і у практичному ракурсі, тобто як теорію та практику забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розробки стратегії

організації при відповідальності за цю роботу вищого керівництва соціально-економічної системи [219].

В. Парахіна об'єднує стратегічний менеджмент в одну галузь науки та практики управління, призначенням якої є забезпечення розвитку соціально-економічної системи в умовах навколишнього оточення, яке швидко змінюється [159, с. 11]. Головним недоліком такого визначення є обмеження основного завдання цього виду управлінської діяльності розвитком соціально-економічної системи. В низці робіт В. Геєця, В. Мікловди, та інших вже доведено, що розвиток ще не є конкурентною перевагою, яка забезпечує життєздатність у довгостроковому періоді та конкурентоспроможність регіону. В. Парахіна продовжує розглядати сутність стратегічного менеджменту також з процесних позицій: як дії з прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою яких є стратегічний вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу с можливостями та загрозами навколишнього оточення [159, с. 13].

Ю. Маленков визначає стратегічний менеджмент як науково обґрунтований синтез процесів стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації стратегічних цілей та стратегічних задач. Важливим призначенням стратегічного менеджменту є забезпечення в довгостроковому періоді сталого розвитку та високої конкурентоспроможності складних соціально-економічних систем на основі мотивації людей, що реалізують стратегію, інновації, зростання та ефективне використання економічного та людського потенціалу, протидію зовнішнім загрозам, досягнення стійких конкурентних переваг [116, с. 15]. Ю. Маленков на основі глибокого аналізу літературних джерел наводить наступну класифікацію підходів до визначення сутності стратегічного управління:

1. Стратегічний менеджмент розглядають з позицій процесного підходу.
2. Стратегічний менеджмент визначають з позицій акценту на формулювання та реалізацію стратегій.

3. Стратегічний менеджмент визначають з позицій комплексного підходу [116, с. 16-17].

Ю. Маленков визначає основні риси стратегічного управління. По-перше, це глобальність та системність впливу стратегії на об'єкт управління. По-друге, це довгостроковість та перспективність. Далі – це критичне значення для соціально-економічної системи. Наступним виділено вищий рівень пріоритету серед інших видів управлінської діяльності. І, нарешті, зростання узгодженості стратегічного аналізу, прогнозування та багатоальтернативність стратегічного вибору [116, с. 18].

Теоретичні та практичні підходи до стратегічного управління поділяють Г. В. та Н. В. Овчаренки. Теоретично – це філософія та ідеологія розвитку соціально-економічної системи. Практично – це:

- симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести соціально-економічну систему до стратегічних цілей;
- наявність стратегічного планування (необхідність передумов для виконання стратегії);
- створення організаційної культури, систем мотивації та гнучкості [147, с. 18].

В наведеному контексті викликає дискусію визначення філософії бізнесу як теоретичного підходу до стратегічного управління. Філософія розвитку організації будь-якого рівня показує реальний, практично досяжний, об'єктивно розрахований внаслідок проведеного аналізу шлях розвитку соціально-економічної системи. В стратегічному управлінні філософія розвитку передбачає не тільки обговорення певних майбутніх трендів, а їх концептуальне бачення, яке представляє імперативну модель преактивних та реактивних дій при наявності чи потенціальності конкретних викликів навколишнього оточення.

На практиці, далі відзначають науковці, стратегічне управління розглядається як динамічна система взаємодії або сукупність управлінських процесів, які проходять один за одним, тобто застосування структур

стратегічного управління пов'язане з визначенням місії, постановкою цілей, завдань соціально-економічної системи, що дозволяє їй, підтримуючи взаємовідносини з навколишнім оточенням, досягати цілей, що відповідають її внутрішнім можливостям і сприяють чутливості до вимог зовнішнього оточення [147, с. 23].

Відомий український фахівець зі стратегічного управління В. Пастухова окреслила наявні в науковій літературі процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний підходи до визначення сутності стратегічного управління. Крім цього, дослідниця виділяє стратегічне управління, яке розглядається у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні стратегічний менеджмент включає перші три підходи, тоді як у широкому значенні стратегічний менеджмент розглядається з концептуальних позицій [160].

Найбільш поширеним в науковій літературі є суто практичний підхід. Так, В. Веснін виділяє два напрями стратегічного управління в сучасній практиці:

1. Регулярне стратегічне управління, яке спрямоване на формування потенціалу, на отримання конкурентних переваг і містить стратегічний аналіз, розробку та реалізацію стратегій.

2. Стратегічне управління в реальному масштабі часу. Воно пов'язане з вирішенням непередбачених проблем, які вимагають швидкої стратегічної дії в умовах обмеженого часу [38, с. 15].

На наш погляд, вказана класифікація підходів відносить до стратегічних дій випадкові акції керівництва соціально-економічної системи, які обумовлені раптовими змінами навколишнього середовища. Ці акції потрібні лише у двох випадках. Коли вони при розробці стратегічного курсу не були передбачені сценарієм, тобто фактично це можуть бути коригуючі стратегічні дії або ж дії тактичного плану. Інша ситуація, коли акції стають необхідними у випадку кардинальної зміни навколишнього оточення, викликані непередбаченими змінами політичного або, наприклад, законодавчого характеру. Таким чином, стратегічне управління в реальному часі являє собою реактивні дії вищого

менеджменту соціально-економічної системи внаслідок виявлення помилкових стратегічних рішень або принципової для системи зміни умов навколишнього оточення.

Крім розглянутих напрямів, вказаним автором запропоновані два підходи до стратегічного управління. Традиційний підхід полягає у підтримці і розвитку сильних сторін соціально-економічної системи, які забезпечують в існуючому конкурентному середовищі стратегічний прорив, стратегічні переваги. Другий підхід автор визначає як сучасний, тобто такий, при використанні якого соціально-економічна система сама формує зовнішнє середовище, формує унікальні запити зовнішнього середовища, задовільнити які може лише дана господарська система [38, с. 16]. Стосовно системи регіонального рівня цей підхід можуть використовувати регіони при створенні унікальних послуг чи товарів, які неможливі в інших регіонах. Іншими словами, екстраполюючи позиції вказаного автора, можливо зробити висновок, що конкурентні переваги отримують регіони, які формують вимоги середовища, встановлюють параметри зовнішнього оточення. Так, Закарпатська область є найбільш екологічно чистим регіоном України, що при певних інноваціях в рекреаційній сфері дозволить сформуванню принципово нові потреби у релаксації, які задовольнити неможливо в інших регіонах.

Виссема Ханс визначає стратегічне управління як орієнтований на майбутнє і на конкуренцію стиль управління, а також процес, який охоплює інформацію, комунікацію, прийняття рішень, планування, при якому вище керівництво встановлює стратегічні цілі [39]. Фактично автор визначає сутність стратегічного управління з позицій функціонального навантаження, що не відрізняє його від оперативного чи тактичного видів управління.

Аналогічно О. Віханський розглядає процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір та виконання стратегії, оцінка та контроль її реалізації [41].

У роботі А. Чернишова стратегічне управління розглянуто як процес, і його зміст викладено таким чином:

1. Стратегічне управління являє собою певну послідовність взаємопов'язаних етапів, кожний з яких використовує результати попереднього для прийняття рішень в наступному.

2. Першим елементом цього процесу є процедура визначення місії соціально-економічної структури, а заключним – отримання вихідних даних для організації поточного керування системою.

3. Технологія стратегічного управління передбачає рух від абстрактних визначень до конкретних критеріїв та параметрів розвитку. При виникненні певної раціоналізації цю вимогу доцільно враховувати для поєднання стратегічного управління з поточним, без чого стратегічний менеджмент залишається „річчю в собі”.

4. Внаслідок застосування в стратегічному управлінні кількісної інформації, хоча не завжди структурованої та абсолютно точної, виникає можливість впровадження у технологічний процес стратегічного управління математичного апарату, який орієнтовано на інформацію, що має певний рівень невизначеності.

5. Стратегічні рішення, що приймаються, повинні відповідати системним підходам, бути результатом аналізу та синтезу окремих функціональних стратегій.

6. Така діяльність, вважає А. Чернишов, повинна здійснюватися з певною періодичністю, яка пов'язана з особливостями навколишнього середовища та внутрішньофірмовим потенціалом соціально-економічної системи [234, с. 203-204].

А. Чернишев визначає стратегічне управління таким, яке базується на людському потенціалі як основі соціально-економічної організації будь-якого рівня, орієнтує діяльність організації на задоволення потреб споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни, які відповідають викликам навколишнього оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в



сукупності в результаті дозволяє соціально-економічній системі досягати цілей у довгостроковій перспективі [234, с. 208].

Р. Акмаєва вважає правомірним філософський підхід до визначення сутності стратегічного управління. Науковець стверджує, що стратегічне управління – це не набір рутинних процедур та схем, а певна філософія або ідеологія соціально-економічної організації, тобто сучасна концепція управління, яка особливо ефективна в умовах нестабільності зовнішнього середовища та її невизначеності в часі. Чим більш непередбачені та динамічні зміни характеристик зовнішнього оточення, тем більше уваги вимагає потенціал соціально-економічної системи і особливо проблема формування соціально-психологічного клімату в межах системи як основи її саморозвитку [2, с. 12]. Саме філософський підхід починає домінувати у стратегічному управлінні регіонами, що викликано посиленням впливу не тільки регіональних та внутрішньодержавних факторів, але й посиленням впливу глобалізації, світових тенденцій науково-технічного прогресу, світових інституціональних перетворень та інших зовнішніх факторів.

Певною мірою з позицій філософського підходу розглядає сутність стратегічного управління А. Чандлер, який доводить, що стратегія – це визначення цілей та адаптація до них дій та забезпечення ресурсів, необхідних для їх досягнення [256]. Іншими словами, стратегічне управління полягає у визначенні напрямку, ідеології, системи цінностей та регулюванні активності соціально-економічної структури в контексті вибраного варіанта.

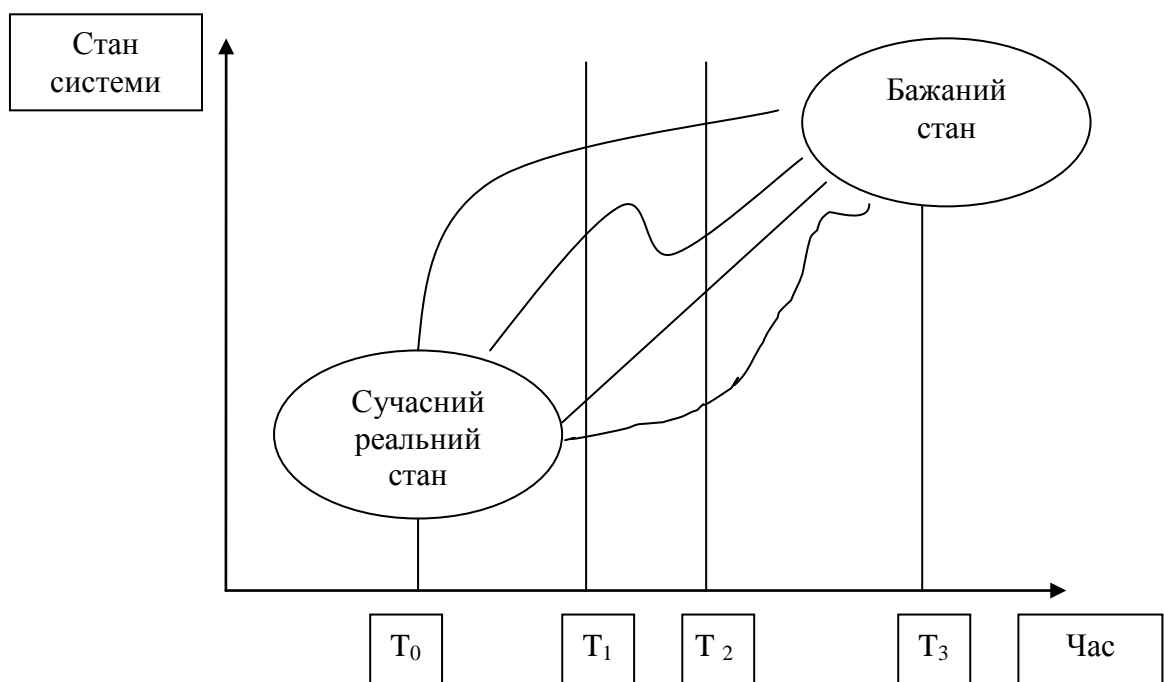
Г. Кіндрацьку певною мірою також можливо віднести до апологетів філософського підходу, керуючись її визначенням стратегічного менеджменту як діяльності, що забезпечує підтримку зв'язку між цілями соціально-економічної системи, її потенціалом та зовнішнім оточенням. [96].

Шифрін М. обґрунтовує дуалістичний підхід до визначення сутності стратегічного управління: дієвий та філософський. При першому підході під стратегічним управлінням дослідник розуміє діяльність, яка спрямована на досягнення основних цілей та завдань соціально-економічної системи,

визначених на основі передбачення можливих змін навколишнього оточення та внутрішнього системного потенціалу шляхом координації та розподілу ресурсів. При філософському підході автор відносить стратегічне управління до філософії чи ідеології управління [249, с. 11]. Графічне базове поняття сутності стратегічного управління, запропоноване М. Шифріним, подане на рис. 1.16.

В межах дійового підходу М. Шифрін розглядає стратегічне управління як динамічний процес взаємопов'язаних завдань з управління, кожна з яких також являє собою процес. М. Шифрін, використовуючи методологію А. Томпсона та А. Стринкланда [215], виділяє п'ять завдань, які формують процес стратегічного управління:

- розвиток стратегічного бачення та визначення місії соціально-економічної системи;
- постановка стратегічних цілей та задач для їх реалізації;
- планування стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка результатів та коригування стратегічного плану або методів його реалізації [249, с. 23].



**Рис. 1.16. Графічна інтерпретація стратегічного управління [249]**

Досліджуючи практичний аспект стратегічного управління, автори обмежуються лише розглядом взаємодії між управлінськими процесами й не показують вплив цих процесів на економічну, соціальну, інвестиційну, інноваційну та інші складові практичної діяльності. Головним недоліком такого підходу є певна відірваність управлінської сфери від соціально-економічного базису та господарських процесів системи.

З процесних підходів розкривають сутність стратегічного управління А. Гапоненко та А. Панкрухин, підтримуючи точку зору, стосовно якої стратегічне управління являє собою процес, що містить три стадії: стратегічне планування (формування місії та цілей, проведення SWOT-аналізу, розробка стратегії); реалізацію стратегії (формування оргструктури, інформаційної системи, культурного середовища, забезпечення кадрами); стратегічний контроль (формування та використання критеріїв та показників контролю, моніторинг, аналіз) [49, с. 8].

Виділення цих етапів та їх змістове наповнення, як показує аналіз практики стратегічного управління, висвітлені не зовсім адекватно. Так, на етапі розробки стратегічного плану закладаються критерії та параметри оцінки, які використовуються на етапі контролю для оцінки та необхідного коригування перспектив діяльності соціально-економічної системи. Зауважимо також, що, крім формування оргструктури, інформаційної системи та культурного середовища на другому етапі здійснюється інвестиційна діяльність та ділова активність, реалізуються соціально-економічні заходи, що не відображено в наведеній схемі.

А. Міщенко стратегічне управління розглядає як одну з підсистем менеджменту соціально-економічної системи, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії соціально-економічної організації [136, с. 37-38].

З. Шершньова стратегічне управління розглядає як реалізацію концепції, в якій поєднують цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності соціально-економічної системи, що дає змогу встановлювати цілі

розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [247, с. 24].

Б. Мізюк та О. Виханский під стратегічним управлінням мають на увазі такий вид управління соціально-економічною системою, який базується на людському потенціалі, орієнтує діяльність системи на задоволення запитів споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в межах системи, які відповідають змінам навколишнього середовища і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає соціально-економічній системі досягти мети у довгостроковій перспективі [41; 127, с. 16-17].

Колектив авторів під керівництвом Д. Львова вважає, що стратегічне управління – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища, які містять діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування і реалізацію вибраної стратегії [201, с. 138].

В. Маркова та С. Кузнецова вважають, що за змістом стратегічне управління звертається до базових процесів, які відбуваються в певних межах та за ними. При цьому увага приділяється не стільки наявним ресурсам, скільки можливості накопичення, збільшення стратегічного потенціалу. В основі стратегічного управління, на думку авторів, лежать стратегічні рішення, які, по-перше, орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень; по-друге, зв'язані із значною невизначеністю, оскільки враховують зовнішні фактори невідкладного контролю; по-третє, зв'язані із залученням великих ресурсів і можуть мати надзвичайно великі наслідки для соціально-економічної системи [120, с. 14]. В коло стратегічних рішень автори вносять рішення стосовно реконструкції соціально-економічної системи, впровадження новацій, організаційних змін, виходу на нові ринки збуту, об'єднання з іншими соціально-економічними системами. Групування стратегічних рішень проведене авторами певною мірою еkleктично при відсутності класифікаційних ознак та принципу стратегічності.

До стратегічних рішень відносяться рішення будь-якого плану, які відповідають умовам імперативу конкурентоспроможності як основи розвитку регіону і можуть мати діловий, ринковий або функціональний або процесний характер.

Стратегічними можливо також назвати рішення, які забезпечують випереджальний, заснований на конкурентних перевагах розвиток регіону, який дозволяє поліпшити якість життя мешканців та забезпечити високоефективний рівень економіки.

За змістом стратегічне управління включає такі складові (рис. 1.17.):



**Рис. 1.17. Складові стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону**

(складено авторами)

Суб'єктом стратегічного менеджменту конкурентоспроможності регіону виступають органи регіональної влади. Розробка стратегії, на думку Л.

Абалкіна, є функцією влади, яка одночасно бере на себе відповідальність за її реалізацію. Підготовка стратегії повинна проходити на демократичній основі з врахуванням зауважень всіх структур суспільства, узгодження інтересів центру та регіону. При цьому Л. Абалкін вважає необхідною умовою цілісність стратегії, яка не може бути сумарною, яка складається з різних галузевих чи регіональних планів, що розробляються без узгодження один з одним і не мають фінансового підґрунття [1].

Об'єктами управління конкурентоспроможністю регіону виділені, відповідно до теорії М. Портера, інститути, фактори, конкурентні переваги.

В. Веснін під об'єктом стратегічного управління розуміє стратегічний процес, якій містить такі етапи:

- стратегічний аналіз, якій дозволяє провести обстеження внутрішнього середовища та зовнішнього оточення соціально-економічної системи;
- визначення місії, формулювання цілей, розробка стратегії та стратегічне планування;
- розробка нової організаційної структури управління соціально-економічною системою та втілення стратегії у реальне життя [39, с. 19-20].

На наш погляд, вказані складові стратегічного управління виступають етапами процесу стратегічного управління регіональним розвитком. Його об'єктом є процеси, що формують систему конкурентоспроможності регіону. Предметом стратегічного управління виступають конкурентні переваги регіону, які мають місце внаслідок стратегічних дій регіональної влади.

Стратегічне управління регіоном буде ефективним лише за умов дотримання системи його принципів. На думку В. Весніна, основними принципами стратегічного управління можуть бути [38, с. 15]:

- гіпотеза про єдність соціально-економічної системи та її оточення, що дозволяє визначити головні джерела стратегічних проблем та стратегічних можливостей;
- орієнтація на реалізацію бачення майбутнього, глобальних якісних цілей соціально-економічної системи, досягнення їх конкурентоспроможності;

- врахування при формуванні стратегії стратегічного потенціалу соціально-економічної системи при її активності на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- забезпечення відповідності реактивних дій рівню турбулентності змін навколишнього оточення для формування конкретної композиції факторів, що забезпечують стратегічний успіх;

- відсутність єдиного універсального рецепту стратегічних дій та використання оптимальної комбінації стратегічних факторів розвитку;

- реалізація стратегії за допомогою методів тактичного управління.

Визначальне місце в системі стратегічного управління займає стратегія. На думку російських вчених, стратегія повинна передбачати: розширення приватної ініціативи та розвиток конкуренції; ефективну соціальну та промислову політику; налагодження взаємодії бізнесу, державного та регіонального управління і суспільства; міцна державна та регіональна влада; підвищення якості інститутів; забезпечення високого рівня людського капіталу; створення інноваційної економіки [164].

В теорії стратегічного управління існують різні підходи до визначення сутності стратегії. Найбільш широко можливий зміст поняття стратегії пропонує Г. Мінцберг: стратегія як план, стратегія як позиція, стратегія як принцип поведінки, стратегія як перспектива, стратегія як прийом [135].

Група науковців в основу сутності стратегії закладає принцип прийняття управлінського рішення. Стратегія як наслідок стратегічного рішення, яке є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної цілі системи управління [169; 184; 218].

В. Марача розглядає стратегію як трирівневу систему, що включає місію (стратегічну мету) розвитку регіону; стратегічний напрям розвитку регіону, який сформульований у вигляді цільових вимог і задоволення яких слугує досягненню стратегічної мети; стратегічні дії – комплекси програмних заходів і окремих дій, проекти всіх рівнів, за допомогою яких повинні бути вирішені

завдання, спрямовані на реалізацію стратегічної цілі в межах стратегічних напрямів регіонального розвитку [142].

Стратегія може бути представлена як сукупність певних правил, певних політичних механізмів, певних рішень щодо майбутнього розвитку регіону [231]. В методологічному аспекті сутність стратегії визначається на основі типологізації, методу наукового пізнання, що спрямований на розбиття деякої досліджуваної сукупності об'єктів, що впорядковані й систематизовані групи володіють певними властивостями, за допомогою ідеалізованої моделі або типу (ідеального або конструктивного) [211]. Існуюча в сучасній українській науковій літературі класифікація запропонована в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Класифікація стратегій регіонального розвитку [71]**

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. В залежності від інструментального набору дій	- активні - пасивні
2. В залежності від об'єкта охоплення стратегічними діями	- територіальні - галузеві - інтегральні
3. В залежності від проблематики стану внутрішнього потенціалу регіону	- розвитку - стабілізації
4. В залежності від завдань та їх часового наповнення	- проміжкові - концептуальні
5. В залежності від регіональних умов	- унікальності - диверсифікації
6. За аспектом дій	- економічні - соціальні - екологічні - комплексні
7. За функціональною ознакою	- інвестиційні - маркетингові - інформаційного забезпечення - інші



Розглянута класифікація пропонує групування стратегій соціально-економічної системи будь-якого рівня здійснювати без акцентування на регіональну конкурентоспроможність. Тому в цьому дослідженні рекомендовано використати класифікацію та ознаки, що виникають саме при визначенні регіональних стратегій та обґрунтуванні рішень з їх впровадження.

Класифікація наведена на рис 1.18.



**Рис. 1.18. Види регіональної стратегії**

(складено авторами)

Внутришньорегіональні стратегії залежать від стратегічного потенціалу та концепції розвитку регіону. В. Сенчагов та В. Полтерович, висвітлюючи певні аспекти дискусії стосовно сутності та пріоритетах стратегії, окреслюють

концепції, які лежать в основі конкретних стратегій: „Інерція”, „Рантьє”, „Мобілізація”, „Модернізація”, „Інтерактивна модернізація”.

Інерційний сценарій головним імперативом передбачає маневрування між групами інтересів з пріоритетом економічної та політичної стабільності над розвитком.

Стратегія „Рантьє” базується на отриманні ренти від природних ресурсів.

Стратегія мобілізації зводиться до концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку.

Стратегія модернізації передбачає поетапне формування суспільних коаліцій, які виступають за глибоку модернізацію інституціональних механізмів, що відповідають за інноваційну та інвестиційну активність. Дана стратегія неможлива без підтримки та участі приватного підприємництва, і необхідною умовою виступає конкурентне господарське середовище, не зарегульоване державою.

Стратегія інтерактивної модернізації запропонована для відстаючих регіонів і дозволяє використовувати вже створені розвиненими економіками інститути, методи управління та технології виробництва [183].

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності в межах країни надає інструментарій створення конкурентних переваг у порівнянні з регіонами-конкурентами. Виділено в літературі стратегію унікальності, стратегію диференціації та стратегію диверсифікації регіонального розвитку.

Що стосується стратегій у зовнішньоекономічній площині, то можливо є сенс на регіональний рівень вивести ідеї В. Новицького, якій пропонує пригадати модель Купера, що передбачає такі види стратегій: „пасивна відповідь” на зростаючу економічну взаємозалежність регіонального господарства та закордонних економік; „експлуатаційний підхід” – створення вільних економічних зон, надання нетарифних пільг для залучення інвестицій в певні галузі; „захисна відповідь”, яка полягає у захисті від інтернаціоналізації; „конструктивні заходи”, спрямовані на узгодження проблем у міжнародній взаємодії [146].

Стратегія буде успішною, якщо вона відповідає таким вимогам:

- при її розробці та втіленні необхідне чітке уявлення про місію та відповідне визначення цілей, що відповідають умовам SMART;
- стратегічні цілі мають бути декомпозовані у систему завдань;
- персонал, який відповідає за стратегічний розвиток, повинен бути мотивованим;
- повинні панувати цінності креативізму, інноваційності, рішучості;
- в процесі реалізації стратегії мають бути використані механізми конкролінгу;
- стратегія повинна бути ефективною [19].

Умовою реальної та якісної стратегії слугує правильне проведення стратегічного аналізу та формування концепції регіонального розвитку.

Стратегічний аналіз – це аналітична оцінка внутрішнього стратегічного потенціалу регіону та стану та можливих тенденцій розвитку навколишнього оточення і може бути проведений з використанням SWOT-аналізу, PEST-аналізу, SPACE-аналізу та інших методів.

Б. Мізюк виділяє такі функції стратегічного аналізу: описова, що реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначення найістотніших його елементів; роз'яснювальна – вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначення причин, що зумовили наявний стан середовища; прогнозна – створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища [127, с. 167].

Результатом стратегічного аналізу виступає концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону, яка може бути закладена в основу розробки стратегії та побудови системи стратегічного регіонального адміністрування.

Концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю – це система поглядів на майбутній склад конкурентних переваг та їх масштаб.

Д. Блейклі виділяє чотири типи концепцій регіонального розвитку, які зумовлюють вибір стратегії. Серед них (1) концепція розвитку фізичного

середовища, (2) концепція розвитку бізнесу, (3) концепція розвитку людських можливостей, (4) концепція розвитку регіональних громадських ініціатив [10].

Виходячи з результатів проведеного дослідження, можливо визначити, що стратегічне управління регіональною конкурентоспроможністю – це складний процес концептуального бачення та практичного формування, втілення та розвитку системи конкурентних переваг регіону, який включає стратегічний аналіз, формування концепції, побудову стратегії, планування та організацію її реалізації, регулювання внаслідок підсумків контролінгу. При всій значущості кожного з вказаних елементів визначальна роль належить стратегічному аналізу, стратегічному плануванню та вибору стратегічної моделі формування регіональної конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### 2.1. Роль малого бізнесу у формуванні ринкової економіки

Глобальні зміни, що відбуваються в світі, здійснюються, в першу чергу, в господарському житті багатьох країн світу. До числа проблем, що носять глобальний характер, відносяться не тільки екологічні, демографічні, соціальні але і економічні проблеми, що вимагають невідкладних рішень. Умови виробництва, що різко загострилися, у ряді країн світу поставили під загрозу існування самої людини. Тривалі енергетичні, сировинні, демографічні кризи свідчать про необхідність шукати нові форми ведення господарської діяльності, які менш згубно впливали б на людство і дозволили б знайти рішення соціальних проблем, що накопичилися в суспільстві.

В першу чергу, йдеться про відродження підприємництва, його традицій і цінностей, про створення широкого шару приватних власників, про розвиток малого бізнесу. Малий бізнес як форма, що відображає зміст економічної поведінки людини, не є чимось новим. Така форма ведення бізнесу відома давно. Світовою практикою накопичений великий досвід в питаннях організації і ведення малого бізнесу. Останніми роками в багатьох країнах світу спостерігається різке зростання числа малих підприємств, що свідчить про актуальність даної форми господарювання. Особливо велике значення малий бізнес набуває в науковій і виробничій діяльності промислово розвинених країн. Він відображає глибокі об'єктивні зрушення в організації виробничих процесів світових лідерів економіки.

Приватне підприємництво, що охопило економіку України, свідчить про те, що в основі даного процесу лежать об'єктивні чинники розвитку ринкової економіки. Так, швидке зростання числа малих фірм і збільшення їх питомої ваги в будь-якій державі трактується американським економістом П. Друкером,

як ренесанс немонополістичної власності [131,с.35]. Використовуючи дані про розвиток малого бізнесу в США за два останні десятиліття, він зробив висновок про те, що в цій країні відбувається рух від "управлінської" економіки до "підприємницької", і це - небувалий стрибок в історії світової економіки.

Вивчаючи питання малого бізнесу слід погодитися з думкою Ічітовкіна Б., який стверджує, що теоретичне обґрунтування розвитку різних форм господарювання припускає два важливі методологічні критерії. Суть першого критерію полягає у тому, що та або інша форма господарювання повинна відповідати вимогам економічної практики. Господарська структура може ефективно функціонувати і розвиватися тільки в тому випадку, якщо вона заснована на певних традиціях системи економічних відносин, що склалися в окремій країні. Наприклад, якщо узяти найпрогресивнішу модель економіки, що склалася на Заході, але яка не має аналогів в Україні, то реалізувати її на практиці опиниться справою вельми скрутною.

Значущість другого критерію повинна виходити з відповідності форми господарювання прогресивному рівню і напрямам розвитку продуктивних сил і тих відносин власності, в рамках яких може бути реалізовано це прогресивне явище. Якщо та або інша форма господарювання не взаємозв'язана з цим процесом, то вона рано чи пізно виявиться неефективною і зникне [106,с.43].

Використовуючи відмічене, з'ясуємо об'єктивні умови відродження і розвитку малих форм господарювання. Останнє припускає, в першу чергу, аналіз розвитку процесів усупільнення праці.

В умовах зростання масштабів суспільного виробництва, багато економістів, вважали що мале підприємство - це пережиток минулого, залишки старих, відживши себе виробничих відносин, які несуть в собі ознаки застарілих господарських форм і є перешкодою на шляху створення новітніх форм господарювання. Як показав час, така точка зору з'явилася багато в чому помилковою і тенденційною і не відповідає умовам сьогодення.

Суть у тому, що відбулося ототожнення двох найважливіших економічних категорій - "мале підприємство" і "дрібне виробництво". Як

справедливо відзначали українські економісти [216;244], ця груба теоретична помилка фактично знімала питання про місце і роль малих підприємств в господарській сфері, про перспективи їх розвитку при переході до ринкової економіки. Існувала думка, що крупне виробництво, що базується в основному на суспільній власності на засоби виробництва, є основою продуктивних сил суспільства. Саме вона відкриває можливості ефективно використовувати високопродуктивну техніку і передову технологію на крупних об'єднаннях, реалізуючи, в першу чергу, новітні методи управління і контролю за випуском продукції.

Проте, дане твердження безумовно не позбавлене логіки, не є остаточним. У значній кількості промислово розвинутих країн та країн СНД великі промислові підприємства були базисними в господарському комплексі. В даний час ситуація змінилася, так малі підприємства в економіці України стають такою організацією виробництва, яка у ряді випадків не поступається за результативністю виробництва великим господарським одиницям [88,с.54].

Сучасні малі підприємства мають добре технічне оснащення, більшість технологічних процесів автоматизовано, процеси праці багато в чому носять інтелектуальний характер, відсутні операції, властиві дрібному виробництву епохи зародження цивілізації. Тому актуальність вивчення категорій "мале підприємство" і "дрібне виробництво" в даний час досить висока.

Відомо, що процеси усупільнення відображають певний рівень розвитку продуктивних сил будь-якої системи і обумовлюють існування відповідних їм організаційних форм ведення виробництва. Разом з тим рівень усупільнення виробництва впливає на наявність тих або інших форм власності. Найприйнятнішою буде та форма власності, яка більшою мірою відповідає реальному усупільненню виробництва, в рамках якої найтіснішим чином поєднуються інтереси виробника і споживача, покупця і продавця, внутрішнього і зовнішнього ринку.

В умовах переходу до ринку, процес усупільнення виробництва можна розглядати як єдність його двох взаємовиключних сторін. З одного боку, це

процес концентрації виробництва, що виражається перш за все в збільшенні масштабів виробництва. З другого боку, це процес деконцентрації, що виражається в зменшенні масштабів виробництва, розділення крупних структур економіки на дрібніші і роз'єднані. Дані процеси не суперечать законам діалектики і визначаються ефективністю суспільного виробництва. Розмірна структура виробництва визначається перш за все її ефективністю, тобто здатністю в максимально короткі терміни з максимально низькими витратами виробити максимальну величину продукту, що забезпечує за даних умов ринку максимальний прибуток.

Процеси усупільнення виробництва, що характеризуються своєю суперечністю, виявляються у вертикальній і горизонтальній інтеграції, в рамках якої не тільки не усуваються дрібні господарські структури, але і породжуються, на якісно новому рівні. В рамках крупних господарських комплексів створюються малі підприємства, які перетворюються на своєрідні ділянки, складові ланки крупних структур, що значною мірою підвищують їх маневреність в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку. Дана умова створює міцну основу для розвитку малих господарських форм.

Об'єктивні тенденції реального усупільнення виробництва багато в чому не були враховані економічною наукою, що привело на практиці до значних прорахунків: необгрунтованому укрупненню виробничих одиниць; зростанню гігантоманії; посиленню тенденцій монополізму; ускладненню структури управління економікою з неминучою її бюрократизацією на всіх рівнях; відособленням економічних інтересів. Як наслідок цього, спостерігалось різке зниження реальної ефективності виробництва.

Після руйнування адміністративно-командної системи, що існувала тривалий час і в нашій країні, результати штучного, і багато в чому, механічного усупільнення виробництва стали особливо помітні. Великі господарські об'єднання, створені без достатньої економічної основи, стали розвалюватися, перетворюючись на окремі самостійні господарські ланки, що власне і відображало реальний рівень усупільнення виробництва.



Ігнорування об'єктивних економічних процесів усупільнення виробництва, пов'язані з догматичним їх уявленням (коли вони практично зводилися до необґрунтованого зростання розмірів підприємств) завдали великого збитку економіці колишнього СРСР. В даний час наочно виявляються недоліки старих організаційних форм, які характеризуються бюрократизацією апарату управління і зростанням витрат по управлінню, нездатністю швидко перебудовуватися на випуск нової продукції, громіздкістю і складністю структур економіки, зниженням ролі людського чинника у виробництві. Все це є слідством необґрунтовано високої питомої ваги в економіці крупних господарських форм при монополії державної власності.

Усунути наслідки такої неефективної господарської політики можна за допомогою часткової заміни крупних економічних структур (які не завжди є рентабельними) на малі, здатні в найкоротший строк усунути наявні недоліки. При цьому важливо не руйнувати високоефективні крупні виробництва, а реорганізувати ті, які не можуть функціонувати в умовах становлення та розвитку ринкової економіки.

Науково-технічний прогрес робить безпосередній вплив на роль малих підприємств в економіці багатьох країн, про що широко діляться досвідом вітчизняні і зарубіжні економісти.

Сучасне виробництво характеризується високим ступенем спеціалізації, особливе повузлової, подетальної і операційної, що обумовлює необхідність існування безлічі дрібних виробничих одиниць. Значне збільшення асортименту продукції і швидка його зміна, зниження серійності виробів, що випускаються, робить високорентабельними невеликі за розміром господарські одиниці. Підприємства, які орієнтуються в своїй діяльності на невеликі за об'ємом ринки збуту продукції і джерела сировини, а також на потреби покупців, що постійно диференціюються, не можуть бути крупними і громіздкими. Це робить їх низькоефективними і може привести кінець кінцем до банкрутства. Тільки оперативна гнучкість малих господарських форм,

самостійність, здатність швидко адаптуватися до умов, що змінюються, забезпечує виживання їх в ринковому середовищі.

Світовий господарський досвід показує, що вузька спеціалізація підприємств по виробництву вузлів, деталей, заготовок і проведенню технологічних операцій загальновиробничого характеру робить високоефективними малі форми економіки. До подібного типу можна віднести підприємства, що спеціалізуються на виробництві литва металевих заготовок, штампів, виробів порошкової металургії, підшипників, пружин, металопокриттів, виробів з пластмас, виробництві метизів, шестерень, дрібного оснащення і т.д., а це свідчить про те, що в багатьох випадках дрібні за розмірами підприємства, органічно включаються у процеси суспільного розподілу праці, його кооперації, в максимальному ступені орієнтовані на задоволення реальних потреб, тобто стають частинами великого національного виробництва [238,с.65].

В умовах науково-технічної революції різко посилилися потреби в продукції вузькоспеціалізованого виробництва, що випускається малими серіями. Ця потреба зростає у зв'язку зі складністю виробів, високою диверсифікованістю та технологічністю виробництва, постійною зміною асортименту продукції, яка вимагає постійного переналагодження устаткування. Так, в США 80% об'єму промислового виробництва складає продукція в кількості 50 - 300 виробів. Подібна ситуація спостерігається в Італії, Франції, Німеччині, Японії. Спеціалізоване виробництво виявляється не тільки рентабельним, але і високорентабельним. Як відзначають американські дослідники - прихильники малого бізнесу, що дрібному виробнику немає місця в сучасній складній економічній структурі, мислить категоріями першого промислового перевороту. Проте нова промислова революція, свідками якої ми є, виросла з таких епохальних технічних досягнень, як електронно-обчислювальна машина. Ці нові технічні досягнення зробили дрібного виробника не тільки доречним, але і важливим чинником будь-якого промислового комплексу. Якщо дрібний виробник не може забезпечити собі

більшу, ніж зараз, частку ринку збуту, то це відбувається не унаслідок властивої йому нездатності, але тому, що на шляху його успіху стоїть централізована влада.

Необхідно відзначити також підвищений виробничий динамізм, господарську і географічну маневреність малого бізнесу, гнучкість в налагодженні і освоєнні виробничо-технологічних процесів, прагнення в максимальному ступені враховувати змінні запити споживачів.

Зміни, що відбулися, пов'язані з формуванням якісно новій ринковій ситуації на світовому ринку, яка відображає глибокі зрушення в суспільних потребах. Йде в минулий час панування стандартної масової продукції, різко зросли темпи зміни моделей товарів, відбувся рішучий поворот до виробництва продукції в малих серіях, розрахованої на споживачів зі специфічними споживчими вимогами.

Насичення споживацького ринку товарами, що задовольняють базовий попит, в основному завершено. Різко підвищується питома вага і значення селективного попиту, посилюється сегментація ринку, виділяється безліч груп споживачів зі своїми специфічними запитами - залежно від соціального і професійного статусу, рівня доходу, віку, полу, хобі, смаків, схильностей, психологічного складу. Збільшується "ціновий опір" покупця, що виражається у відмові придбати товар або користуватися послугою, якщо в його уявленні їхній корисний ефект не відповідає встановленій ціні.

У цих умовах малому підприємництву відводиться далеко не другорядна роль. Навпаки, малий бізнес виступає як важлива складова господарської структури, без якої неможливе ефективне функціонування економіки, що забезпечує її конкурентоспроможність. В процесі дроблення галузей і сегментації ринку, в умовах мінливості попиту, невеликі фірми забезпечують необхідну рухливість виробництва, не дають новим зонам попиту, що постійно з'являються, тобто зонам найвужчих груп споживачів - залишитися незакритими. Зокрема, саме малим фірмам належить провідна роль в задоволенні локального попиту, тобто задоволенні специфічних потреб тих або

інших прошарків споживачів в певному місті, міському районі, сільській місцевості.

У яких же галузях економіки переважає малий бізнес? Виділити переважні галузі розповсюдження малих виробничих форм практично неможливо. Малі підприємства присутні як в традиційних, так і самих передових галузях. Малі фірми спеціалізуються на випуску товарів високого споживання, виплавляють високолеговану сталь на міні-заводах, виробляють продукцію для галузей машинобудування, сільського господарства, текстильної, харчової, радіотехнічної, деревообробної і інших галузей промисловості. Активно проводяться розробки в новітніх напрямках розвитку науки і техніки - генна інженерія, мікроелектроніка, сучасні засоби зв'язку, комп'ютерна техніка, робототехніка, біотехнологія.

Так, в США малі підприємства виробляють близько 43% валового національного продукту приватного сектора. Наприклад, в оброблювальній промисловості - 21%, у будівництві - 80%, в оптовій торгівлі - 86%, у роздрібній торгівлі - 55%, у сфері обслуговування - 81%, у фінансовій сфері - 60% валового продукту виробляється малими фірмами [245,с.21].

З невеликими динамічними компаніями в багатьох країнах зв'язуються чималі надії на прискорений розвиток найперспективніших видів виробництва. У зарубіжній пресі вже не раз наголошувалося, що малі науково-технічні фірми, за наслідками дослідницьких робіт, не поступаються найбільшим корпораціям світу, а іноді і перевищують їх. З 61-го значного відкриття ХХ століття, 48 були зроблені на малих підприємствах. На частку невеликих американських компаній доводиться 50% всіх крупних винаходів, зроблених в США в 50-80 роках. У ФРН, Японії цей показник дорівнює 20-30%.

Малі підприємства, не дивлячись на обмежені ресурси, добилися значних успіхів в розробці і реалізації багатьох напрямів науково-технічного прогресу. Такі, справді революційні нововведення, як антибіотики, інсулін, пестициди, автоматичні приводи, вертольоти, кондиціонери, кисневі конвертори, крекінг нафти, кінескопи, ксерокси, електронні лампи, целофан, кулькові ручки,

фотокамери "Полароїд", мікрокомп'ютери розробили і вперше освоїли малі дрібні фірми. Малі американські фірми забезпечують створення і упровадження близько половини всіх нововведень, що відносяться до сфери науково-технічного прогресу.

Причиною такої високої наукової результативності невеликих фірм перш за все слід вважати масове залучення малих компаній в проведення наукових розробок. Зараз, тільки в США, діє близько 15 тисяч фірм, зайнятих інтенсивними науковими пошуками. Разом з тим, на відміну від крупних компаній, що виконують велику кількість різних проектів, малі фірми концентрують свої зусилля на розробці одного-двох винаходів. Така концентрація зусиль і засобів дозволяє малому бізнесу підвищити питомі витрати на НДДКР в сукупних розмірах продажів нерідко до 5-7%. По цьому показнику невеликі компанії не тільки не поступаються крупним промисловим гігантам, але часто перевершують їх.

Іншою відмітною здатністю малих підприємницьких структур є короткий часовий інтервал, протягом якого здійснюються наукові розробки ( не більше року) і значна швидкість упровадження одержаних результатів дослідження у виробництво. Прискорене промислове освоєння винаходів дає малим підприємствам можливість одержувати відчутний комерційний ефект. В ході обстеження західними економістами було встановлено, що ефективність наукових пошуків малого бізнесу в цілому по національній промисловості розвинених країн на 43% вища, ніж у найбільших корпорацій.

Постійна готовність невеликих динамічних компаній у сфері НДДКР до ризику є важливим, але зовсім не єдиним напрямом їх науково-технічної діяльності. Досить часто малі фірми виходять на ринок з якіснішим товаром-аналогом, з яким вже знайомий споживач. Крім того, невеликі компанії проводять істотну доробку вживаної технології, вносять в освоєні виробничі процеси зміни і корективи. В цілому ж ступінь новаторства в наукових розробках залежить від виробничої орієнтації компаній, вирішуваних ними задач і поставлених цілей.

Успіхи малого бізнесу у сфері НДДКР нерозривно пов'язані з творчою атмосферою, яка характерна для роботи в невеликих компаніях. Свобода пошуків і заохочення ініціативи, відсутність бюрократизму в розгляді питань, готовність до ризику, швидка практична апробація висунутих оригінальних пропозицій - ось далеко не повний перелік відмінних рис науково-технічної діяльності малих підприємств.

Відзначивши характерні риси, властиві малому бізнесу, спробуємо дати визначення даної форми господарювання, відповісти на питання: що є малий бізнес?

У вітчизняній економічній літературі поки не вироблена єдина думка в питаннях його політико-економічного змісту, його статусу в структурі ринкової економіки, місця в умовах переходу до нового типу суспільного господарства. Разом з тим, наявні наукові праці як українських, так і зарубіжних економістів, а також результати наукових досліджень, одержаних авторами даної роботи при проведенні дослідження малого бізнесу, дозволяють стверджувати, що малий бізнес є специфічною системою відносин в ринковій економіці, яка базується в основному на приватній власності на засоби виробництва з обов'язковим з'єднанням функцій власника і учасника процесу виробництва з функціями розпорядника його результатів в одній особі, тобто єдність капіталу-функції і капіталу-власності. Малий бізнес виступає в певних організаційно-правових формах господарювання: малі підприємства, кооперативи і суб'єкти підприємницької діяльності. Ці форми мають свою організаційну структуру управління, займають найважливіше місце в структурі ринкової економіки, будучи чинником обмеження зростання цін і насичення ринку товарами і послугами, вони стають фактором протистояння монополізму на ринках.

У ринковій економіці капітал, в будь-якій його формі, шукає сфери свого найактивнішого застосування. На практиці це виявляється таким чином: у галузь, де вища норма прибутку, спрямовується безліч розрізнених капіталів. Приплив капіталу забезпечує збільшення випуску того або іншого продукту, що незабаром змінює ситуацію на ринку даного товару. Перевищення пропозиції

товару над його попитом веде до падіння норми прибутку в галузі і відповідно, до відпливу капіталу, який переводиться в галузі з вищою нормою прибутку. Даний механізм міжгалузевого переливу капіталу досить детально описаний класиками економічної теорії. Разом з тим необхідно вказати, що такий перелив не є чисто механічним переміщенням фінансових, матеріальних, трудових ресурсів. Це складний економічний процес, в якому визначальну роль виконує малий бізнес. Саме завдяки малим виробничим формам, здійснюється міжгалузеве, а також і внутрішньогалузеве, переміщення капіталу. Цим процесом і пояснюється відносна нестійкість малих підприємств. Якщо приплив капіталу в галузь, виявляється в створенні малої господарської форми, яка стає ефективною і забезпечує подальше зростання виробництва, то таке мале підприємство, збільшуючи масштаб своєї діяльності, зростає до розмірної структури середнього підприємства, і далі – великого підприємства. Якщо такий приток капіталу не забезпечує ефективність виробництва, не призводить до зростання його розмірів, тоді здійснюється відплив капіталу, тобто банкрутство та ліквідація створеного в галузі підприємства.

Малі господарські форми служать тими зв'язуючими нитками для різних капіталів, завдяки яким вони здійснюють свій рух, створюючи тим самим механізм міжгалузевої і внутрігалузевої конкуренції. Виступаючи як елемент ринкової економіки, вони забезпечують її безперебійне функціонування і реалізацію закладених в ній можливостей.

## **2.2. Проблеми структурної трансформації розвитку малого бізнесу**

В процесі проведення економічної реформи в Україні виявилися принципові розбіжності і суперечності економічної теорії з реальною дійсністю. Теоретичні розробки не відповідають запитам і вимогам господарської практики, у багатьох випадках здійснюють просту констатацію фактів. Разом з тим, науково обґрунтований вибір стратегії реформування охопленого економічною кризою господарства України, визначення шляхів

виходу з кризисного стану, що виник в результаті світової економічної кризи і охопив українську економіку, є основними задачами економічної науки. Рішення проблем, що стоять, зрештою, забезпечить державну самостійність України, її політичну незалежність, економічну потужність і високий життєвий рівень народу. Головною метою соціально-економічного розвитку країни повинне стати подолання тривалої глибокої кризи в економіці і забезпечення цивілізованих, гідних людини, умов життя.

Для виходу з положення, що створилося, потрібно значне прискорення розвитку продуктивних сил, формування ринкових відносин, істотні структурні зміни в народногосподарському комплексі, стабілізація і поліпшення економічної ситуації в промисловому виробництві, зниження соціальної напруженості, а також усунення політичних розбіжностей, існуючих в суспільстві.

На початкових етапах проведення економічної реформи в Україні основна увага була звернута на реорганізацію основної ланки економіки - підприємства, але у міру просування реформ виявилася неспроможність даної позиції, її обмеженість. Низька ефективність господарювання на рівні первинної ланки, як показала практика, була обумовлена відсутністю відповідних перетворень у всій системі економічних відносин, направлених на створення ефективного ринкового механізму, одним з основних елементів якого є малий бізнес та інноваційне підприємництво.

Разом з тим, відповідність форм господарювання характеру і структурі відносин власності визначає ступінь свободи підприємницьких суб'єктів, форми і методи поведінки товаровиробника на ринку. Звідси витікають основоположні принципи державної політики у сфері проведення господарської реформи: визначається ступінь впливу державної власності в економіці; визначається масштаб і глибина залучення в господарські перетворення недержавних форм власності. При цьому, ринок як основний регулятор господарських процесів, є похідним від відносин власності, що складаються в економіці країни. Наявність в економічній структурі суспільства різних секторів, що представляють



різноманітні форми власності, здатний забезпечити ефективне функціонування ринкового механізму. Слід зазначити, що наявність недержавного сектора економіки є важливою умовою переходу до механізму ринкового регулювання економікою. Для цього необхідно створювати адекватні умови існування всіх форм господарювання, конституційно закріпити невід'ємні права приватної власності на засоби і предмети праці.

Широкий розвиток недержавних форм власності, оренди, кооперації, різного роду акціонерних і змішаних об'єднань, індивідуальній власності громадян є заставою успішного проведення реформ, активізації ринкових елементів в економіці. Разом з тим, ускладнюються, модифікуються процеси формування, функціонування і взаємодії господарюючих суб'єктів в рамках існуючих і знову виникаючих форм власності. Різноманіття таких форм припускає наявність самостійних суб'єктів господарювання в економіці, що володіють всіма необхідними правами суверенного товаровиробника. Звідси витікає необхідність зміни державної політики у області господарського регулювання і управління.

Досліджуючи відмічену проблему, відомий економіст В. Черняк підкреслював, що необхідна трансформація відносин власності, "реформа відносин власності". Суть справи полягає у тому, що створення могутнього приватного сектора повинне бути пов'язане не з руйнуванням державного сектора, не тільки і не стільки з приватизацією того, що є, а більше із створенням нової моделі господарювання, виникнення нових виробничих форм господарювання і появи нового прошарку власників. Найприйнятнішою для перехідного періоду, на наш погляд, є ідея функціонування двосекторної економіки: державного сектору і приватного сектору. Природно, в двох секторах повинні бути різні умови регулювання економіки і розвитку зв'язків між ними [31,с.51].

Перебудова комплексу відносин власності, модифікуючись у відносинах володіння, користування і розпорядження засобами виробництва, видозмінює

відносини привласнення додаткового продукту, як узагальнюючого результату соціально-економічних перетворень.

Одноманітність форм власності, що тривалий час панувала в економіці України, привела до того, що державна форма власності була практично єдиною формою власності в країні. Ця обставина обумовила і наявність одного власника - держави, яка концентрувала відносини власності на рівні всього суспільства. Підприємства, будучи державними, не могли реалізувати функції самостійних, незалежних суб'єктів господарювання. Ці функції зводилися тільки до виконавських функцій, що виражаються в дотриманні чітко вказаних вищестоящими органами управління наказам, розпорядженнях і постановках, головними з яких було виконання господарського плану.

Економічна реалізація відносин власності відчувалася від безпосереднього працівника і опосередковувала різними організаційними формуваннями, в рамках яких функції реального власника здійснювалися далеко не в його інтересах. Здійснення функцій власника з боку окремого працівника опосередковувалися окремою ділянкою, цехом, підприємством, об'єднанням, міністерством, і як наслідок, сприяло відчуженню працівника від результатів його діяльності.

Криза економіки, що продовжується, виражається перш за все в руйнуванні мотиваційних механізмів праці, відсутності інтересів в його результатах, що свідчить про наявність процесів відчуження суб'єктів трудової діяльності від об'єктів власності і які на сьогодні досить далеко зайшли .

В зв'язку з цим виникає необхідність рішення проблеми відчуження праці, як процесу відділення виробника продуктів від результатів своєї діяльності, що носить яскраво виражений антигуманний характер і виявляється в накопиченні антагоністичних суперечностей в суспільстві. Це ймовірно посиленням політичної нестабільності, зростанням господарської злочинності і правопорушень в державі, з якими репресивним органам справитися поки що не вдається.

У основі концепції відчуження лежать наступні аспекти:

- відділення виробника від власності на засоби виробництва;
- неможливість працівника впливати на розподіл і споживання продуктів і послуг, що є результатом його праці;
- зниження творчих мотивацій в процесі праці;
- відсутність інтересів і стимулів в зростанні професійної майстерності і підвищення кваліфікації працівників.

Склалися у минулому соціальні умови у відносинах власності, що характеризуються приведеними моментами, різко підбивають трудову активність населення, і зрештою ведуть до зниження економічної ефективності суспільного виробництва.

Гіпертрофовані форми відчуження праці сьогодні виявляються з особливою силою. Численні випадки трудової діяльності, обумовлені не інтересом до неї, не прагненням добитися певних результатів і навіть не грошовою винагородою, а різними непрямими формами державного примушення: праця на підприємстві через міську прописку, через чергу на квартиру тощо.

Примусовий характер праці, по суті справи, був зведений в принцип адміністративно-командною системою, окремі риси якого збережені до теперішнього часу. Так, на підприємствах державного сектора економіки (який складає порядку 95%) велика частка працівників, що байдуже відносяться до своєї праці, не зацікавлених в підвищенні його продуктивності, пошуку і упровадженні резервів виробництва, що не беруть участі в управлінні. Багато трудових колективів прибуток мало цікавить, так як дуже слабкий зв'язок його величини з реальним добробутом товаровиробників.

При високому рівні відчуження праці, функціонування економіки вимагає досить сильного репресивного механізму, що примушує до праці. Досвід нашої країни показує: методами позаекономічного примушення можна примусити виконувати певні трудові функції, але збудити працювати творчо, самостійно знаходити резерви підвищення продуктивності праці практично неможливо.

Прикладом тому є важкий економічний стан багатьох промислових підприємств України.

Яка ж організаційно-виробнича форма в максимальній мірі реалізує права власності виробників, ліквідує відчуження праці? Як свідчить світова практика, такою формою є малий бізнес та підприємництво. Саме в рамках малих господарських формувань виявляється можливість самим трудівникам визначати характер своєї праці, розпоряджатися виробленим продуктом, відроджувати стимули до праці. У реальному житті здійснення даного принципового положення - процес складний і тривалий, який вимагає змін в суспільній свідомості населення, вироблення відповідного законодавства, що забезпечує трудящим реальне володіння, користування, розпорядження власністю, гармонійне поєднання інтересів всіх суб'єктів господарської діяльності різних рівнів. На практиці це означає приватизацію державної власності, визнання права на існування всіх форм господарювання, широке розповсюдження демократичних перетворень в суспільному житті. Тільки тоді з'являться умови активного розвитку малих господарських форм, а разом з ними реалізується можливість виробника стати реальним власником засобів виробництва, ухвалювати незалежні економічні рішення, які полягають у реалізації його мети - що виробляти, в якій кількості, як організувати свою працю і як розпоряджатися результатами своєї праці.

Слід зазначити, що такі можливості відкриваються і для крупних господарських структур за умови їх акціонування. Проте, це триваліший процес в часі, що вимагає і великих матеріальних витрат. В даний час, коли криза практично торкнулася всіх сфер життя нашого суспільства і, по суті справи, досягла своєї крайньої межі, необхідно вжити екстрені заходи по висновку країни із стану глибокої депресії. Одним з таких заходів є активне проведення малої приватизації, розширення мережі малих підприємств у всіх секторах економіки. Саме подолання відчуження праці повинне бути одним з основних методологічних принципів при проектуванні шляхів перетворення суспільних відносин, створення ринкового механізму господарювання.

Створення ринку і функціонування малого бізнесу, як невід'ємного елементу його структури, усуне опосередкування в реалізації відносин власності. Трудові колективи підприємств стануть реальними учасниками відносин володіння, користування, розпорядження і привласнення результатів своєї праці. Форми привласнення додаткового продукту стануть гнучкими і справедливими, враховують інтереси кожного виробника і відкривають можливості вільного, незалежного економічного розвитку всім учасникам суспільного виробництва.

Прискорення темпів економічного розвитку і підвищення ефективності суспільного виробництва припускає орієнтацію на активізацію ринкових елементів економіки і в першу чергу - малого бізнесу. В Україні вже на початку ринкових реформ розроблена комплексна програма розвитку малого бізнесу, був створений та почав діяти Державний комітет підтримки малих підприємств і підприємництва, а також фонд підтримки малих підприємств і розвитку конкуренції. Створений раніше на початку 90-х років Союз малих підприємств України і виникаючі в багатьох областях регіональні асоціації (у західних областях України - гільдії) малих підприємств свідчили про те, що ініціатива знизу є дієвою і направленою на створення не адміністративно-бюрократичних структур, а центрів, покликаних надавати підтримку малим господарським формам, що масово народжуються.

За даними економічного відділу Кабінету Міністрів України, на початок 2010 року у нас зареєстровано близько 92,7 тис. малих підприємств - більше ніж 12 разів в порівнянні з 90-х роками. Значна їх частина зосереджена в промислових центрах України: у Києві, в Донецькій, Харківській і Одеській областях. Разом з тим, зважаючи на відсутність приміщення, устаткування, матеріалів, близько 40% зареєстрованих підприємств не включилися у виробничу діяльність. За даними Міністерства статистики України малі підприємства, як правило, невеликі: у кожному з них в середньому працюють 13 чоловік.

У малих підприємствах будівельного профілю працює, в середньому, 19 чоловік, в промисловості - 17, на транспорті - 13, в торгівлі і посередницьких підприємствах - 9. В цілому ж малі підприємства України забезпечують роботою більше ніж 1,65 тис. людей, і хоча за останні роки чисельність працюючих в малих підприємствах України зросла майже удвічі, такі темпи не можна вважати задовільними.

Виробничі фонди малих підприємств досягли 4,4 млрд. грн., зокрема 67,7% з них є їх власністю, 32,2% - орендовані. На одне мале підприємство в середньому доводиться 0,64 млн. грн.. В даний час частка приватних підприємств в Україні складає 43% від загальної чисельності підприємств країни (див. таблицю 2.1).

Кількість приватних підприємств в країні досягла 145 тис., які випускають в основному товари народного споживання і надають послуги населенню. Випуск продукції на підприємствах з недержавною формою власності складає 62% від загального об'єму, а чисельність працюючих - 64,5% від загального числа зайнятих в цьому секторі економіки.

**Таблиця 2.1**

**Розподіл малих підприємств України залежно від форм власності  
(станом на 1.01.2010 р.)**

Форма власності	Частка, %
Приватні	53
Колективні	23
Державні	19
Змішані	5
Всього	100

Аналіз і оцінка показників віддачі виробничих фондів на малих підприємствах різних форм власності показує високу ефективність недержавного сектора малої економіки. Так, наприклад, в даний час на малих підприємствах з приватною і колективною власністю виробляється продукція на виробничих фондів відповідно в 3 і 2,5 рази більше, ніж на малих підприємствах з державною формою власності.

У 2010 році малі підприємства України реалізували продукції робіт, послуг на суму 390,7 млн. грн., зокрема безпосередньо населенню - 31 млн. грн., надано платних послуг на 11 млн. грн. У таблиці 2.2. представлені об'єми реалізованої продукції по сферах діяльності малих підприємств.

Необхідно відзначити, що торгові, промислові і будівельні малі підприємства вносять в народне господарство України найбільший внесок. На частку цих видів діяльності в 2010 році доводилося близько 80% об'єму реалізованої продукції, робіт і послуг всіх малих підприємств України.

**Таблиця 2.2**

**Виручка від реалізації продукції, робіт і послуг малих підприємств України**

	Галузі	Сума млн. грн.	Частка %
1.	Торгівля, громадське харчування, матеріально - технічне постачання і збут, заготівка, посередницька діяльність	126,3	32,3
2.	Промисловість	105,3	26,0
3.	Будівництво	71,6	18,3
4.	Наука і наукове обслуговування	22,5	5,8
5.	Транспорт	10,1	2,6
6.	Побутове обслуговування населення	8,3	2,2
7.	Інформаційно-обчислювальне обслуговування	8,0	2,0
8.	Охорона здоров'я, фізкультура і соціальне забезпечення	6,5	1,7
9.	Фінансування, кредитування, страхове, пенсійне забезпечення	6,6	1,7
10.	Сільське господарство	5,8	1,5
11.	Житлово-комунальне господарство	1,7	0,4
12.	Народна освіта	0,8	0,2
13.	Мистецтво	0,7	0,2
14.	Культура	0,5	0,1
	Інші види	16,0	4,1
	Всього	390,7	100,0

Слід зазначити, що малі підприємства поглинають значну кількість робочої сили, що вивільняється, вирішуючи тим самим одну з найгостріших проблем - проблему безробіття. Існувала думка, що в малих підприємствах

більшість працюючих - сумісники і пенсіонери. Але дані офіційної статистики свідчать про зворотний бік проблеми. Поступово робота в малих підприємствах перетворюється з другорядної, побічної, в основну діяльність. Штатні працівники малих підприємств України складають, за даними міністерства статистики, 71% від загальної чисельності працюючих. При цьому ліпа пенсійного віку складають лише 3%, жінки, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною - 2,3%, підлітки до 16 років - 0,3% від облікової чисельності працюючих.

Положення малого бізнесу в національній економіці далеко від бажаного. Економіка України залишається все ще сильно монополізованою – питома вага малих підприємств в загальній їх чисельності не перевищує 39%, в об'ємі виробничих фондів - 2%. Наголошується диспропорція в територіальному і галузевому аспектах розвитку підприємств. У територіальному розрізі малий бізнес активно розвивається перш за все в великих індустріальних центрах, в той час, як на периферії існують сприятливі умови (таблиця 2.3.)

Така загальна картина стану малого бізнесу в економіці України, де вже створені загальноекономічні умови розвитку малого бізнесу, і якщо дійсно йти у напрямку ринкового реформування економіки, то сприятливі умови для подальшого підйому малого бізнесу будуть посилюватися і відбудеться корінне поліпшення економічної ситуації.

Необхідно акцентувати увагу на конкретно-економічних умовах розвитку малих підприємницьких структур. Вони зв'язані, перш за все, з податковою і кредитною політикою, реалізацією програми державної підтримки малого бізнесу. Основні напрями підтримки малого бізнесу будуть викладені нижче, тут ми зробимо акцент на важливості формування конкурентного ринкового середовища в економіці і рішенні проблеми фінансового банкрутства підприємств. Ситуація складається таким чином, що допомога всім приведе тільки до погіршення економічної ситуації в цілому, підсилить процес інфляції, джерелом якої є перш за все кредитна емісія, але закони ринку вимагають



усунення неефективно працюючих товаровиробників шляхом визнання їх фінансового банкрутства.

Таблиця 2.3

## Територіальна структура малого бізнесу в Україні в 2010 році.

Галузі	Кількість діючих малих підприємств		
	всього	% до підсумку	% до числа зареєстрованих
Всього по Україні	35370	100,0	49,6
зокрема:			
Вінницька	624	1,8	34,2
Волинська	446	1,3	46,1
Дніпропетровська	2528	7,1	62,3
Донецька	4681	12,2	49,8
Житомирська	538	1,5	52,4
Закарпатська	390	1,1	32,3
Запорізька	1604	4,5	52,5
Івано-Франківська	840	2,4	44,5
Київська (без м. Києва)	1098	3Д	45,7
м. Київ	4247	12,0	37,9
Кіровоградська	402	1,1	31,5
Республіка Крим	3310	9,4	81,1
Львівська	1729	4,9	51,9
Луганська	1751	5,0	74,2
Миколаївська	1121	3,2	57,8
Одеська	1783	5,0	35,8
Полтавська	779	2,2	54,7
Рівненська	769	2,2	90,6
Сумська	890	2,5	58,9
Тернопільська	376	1,1	49,9
Харківська	3017	8,5	49,4
Херсонська	643	1,8	34,0
Хмельницька	563	1,6	60,2
Черкаська	549	1,6	70,6
Чернівецька	362	1,0	30,4
Чернігівська	330	0,9	40,7

Фінансове банкрутство не обов'язково приводить до закриття підприємства, воно перш за все приводить до його модернізації і перепрофілювання. Таким чином відбувається оздоровлення економіки, відроджується нове і прогресивне на місці старого і зжило себе виробництва. Обставини, викликані ринковою кон'юнктурою і які привели до банкрутства, є умовою існування малого бізнесу. Як показує світовий досвід, з кожних п'яти створених малих підприємств в США щорічно два підприємства стають

банкрутами. В умовах ринкової економіки відбувається відбір ефективно працюючих підприємств і усунення підприємств, що не витримують жорсткої ринкової конкуренції.

Таким чином, створені загальноекономічні умови розвитку малого бізнесу підтверджують правильність економічних реформ, що проводяться в Україні. Спостерігається значний підйом підприємницької діяльності, відбувається трансформація відносин власності, затверджуються правові гарантії свободи підприємництва з реальними ефективним механізмом підтримки малих господарських форм. Конкретними проявами такої господарської політики є: значне зростання числа малих підприємств в економіці країни, підвищення їх частки в загальному об'ємі випущеної продукції, зростання економічної ефективності малих підприємств. На фоні підйому і значного зростання малих структур економіки помітніше стають і наявні резерви в підвищенні конкретних економічних результатів їх діяльності, але щоб їх задіяти, слід удосконалювати методи економічного стимулювання малого бізнесу, про що мова піде далі.

### **2.3. Соціально-економічне стимулювання діяльності малих господарських форм**

Організація економічного стимулювання розвитку малих господарських форм неминує припускає з'ясування питань формування потреб, інтересів і стимулів, як найважливіших елементів. Створювані малі форми займають визначальне місце в ринковому середовищі, що формується в умовах кризи, яке зумовлює об'єктивну основу існування специфічних колективних і особистих потреб колективів малих господарських ланок і виявляються в прагненні створити для своєї діяльності найсприятливіші умови функціонування. До таких умов відносяться суспільно-економічна обстановка в країні і регіоні, позитивна громадська думка і лояльне відношення до підприємництва, відповідна законодавча база, що, зрештою, виявляється в податковому режимі,

створеному для малих підприємств, кредитно-інвестиційній політиці, рівні оплати праці і соціальних гарантіях працівників малих підприємств.

Така об'єктивна реальність прояву виробничих і невиробничих потреб в рамках малого бізнесу. Виробничі потреби обумовлені необхідністю відшкодування речовинних елементів виробництва і ефективністю їх використання. Невиробничі потреби пов'язані з відновленням і розвитком робочої сили і є сукупністю особистих потреб виробників.

Потреби учасників виробництва породжують їх інтереси. Необхідно чітко розмежовувати дані економічні категорії. Так, потреби - це об'єктивна необхідність виробництва і відтворення матеріальних і духовних умов життя людей, і їх слід усвідомлено направляти і задовольняти. Тоді як інтереси є об'єктивною спрямованістю діяльності людей задовольняти потреби, обумовлені тим або іншим їх положенням в суспільстві і формою виробничих відносин.

Таким чином, основою інтересу, його субстанцією виступає потреба. Необхідність задоволення потреб є спонукальним мотивом для людської діяльності, розвитку виробництва, а сама потреба спонукає до трудової діяльності і викликана потребою, що представляє економічний інтерес.

Колективи малих підприємств, незалежно від форм власності, складаються з окремих працівників, кожний з яких має свої специфічні потреби, виявляються в конкретних економічних інтересах. Економічні інтереси працівників малих підприємств не можна представляти як просту сукупність їх особистих інтересів, як просте їх поєднання. Колективних інтерес є інтересом вищого порядку, який включає не тільки матеріальну зацікавленість, але на нашу думку є, поза сумнівом, визначальним, що відображає інтелектуальну та моральну зацікавленість в результатах праці.

Колективні інтереси членів малих господарських форм як суб'єктів ринкової економіки, припускають необхідність реалізації власності на засоби виробництва в цілях створення певних матеріальних благ, що забезпечують отримання прибутку. Тому серед інтересів працівників малих підприємств слід

виділяти як виробничі, так і невиробничі інтереси. Перші складаються на основі необхідності розвитку і розширення речовинних чинників виробництва, другі - під впливом необхідності задовольняти свої природні потреби. Дані інтереси тісно взаємозв'язані і неможливо їх реалізувати відособлено.

Засобами, що спонукають до задоволення як колективних, так і особистих інтересів є система економічних стимулів. Стимули, як потреба і інтереси, мають об'єктивну основу існування і є формами реалізації і вирішення протиріч економічних інтересів в процесі суспільного виробництва.

Взаємозв'язок інтересів і стимулів необхідно розглядати як єдність "внутрішнього-зовнішнього", "сутності-явища", як справедливо відзначає Т.Варналій [72,80,137]. Якщо інтереси пов'язані з суттю економічних відносин, то стимули є проявом суті на поверхні економічних явищ і виступають у вигляді об'єктивно необхідних в даних умовах господарських формах: прибутку, заробітній платні, засобах матеріального заохочення і т.д. Дані засоби здатні достатньо близько поєднувати інтереси держави, колективу і окремих працівників, якщо у останніх буде створена достатня матеріальна зацікавленість в результатах праці. В процесі реалізації, при взаємодії стимулу і інтересу, останній переростає в матеріальну зацікавленість, змістом якої виступає інтерес, а формою матеріальний стимул. Ступінь матеріальної зацікавленості залежить від того, наскільки стимули відповідають матеріальним інтересам колективів і окремих працівників.

В умовах переходу до ринкових форм господарювання, однією з яких є малий бізнес, формується якісно нова система виробничих відносин, в якій змінюються і способи матеріального стимулювання виробників. При цьому необхідно враховувати особливості становлення і розвитку ринкових форм на різних етапах господарських перетворень, з тим, щоб постійно удосконалювати методи дії на матеріальну зацікавленість працівників.

Вдосконалення форм реалізації економічного стимулювання малого бізнесу повинне супроводжуватися зниженням волюнтаристських, адміністративних прийомів і способів управління і перетворення ринкових

важелів в один з основних регуляторів господарської діяльності. Узятий курс на розгортання ринкових відносин в економіці повинен супроводжуватися наданням свободи в господарській діяльності підприємств, в розподілі і використуванні прибутку на інвестиційні потреби і поточне споживання. Дана умова є об'єктивною необхідністю, тому що, як показала практика, централізоване деталізоване планування і наказовий розподіл прибутку веде до зниження ефективності суспільного виробництва. Відомче розпорядження засобами виробництва, орієнтоване перш за все на виконання виробничих завдань за всяку ціну стимулює дефіцит ресурсів, обумовлює і протиставляє економічні і соціальні вимоги у сфері праці.

Перехід до ринкової економіки і підйому малих підприємницьких форм господарювання ґрунтується на кардинальних змінах в галузі інвестиційної політики. Здійснювана в даний час децентралізація управління повинна супроводжуватися подальшим скороченням, об'ємів невиправданих бюджетних інвестицій у виробничу, а також соціальну сферу. Рішуча заміна бюджетного фінансування кредитуванням, направлена перш за все на стимулювання малих підприємств ухвалювати ефективні господарські рішення і нести відповідальність за їх реалізацію. Даний процес сприяє значному підвищенню авторитету регіональних органів влади і, в першу чергу, виробничих колективів малих підприємств у фінансуванні об'єктів виробничого, науково-дослідного і соціально-культурного призначення. Значення місцевих бюджетів якісним чином змінюється, зміцнення їх фінансової бази виробляється за рахунок перебудови структури податкових надходжень. Суму податків на прибуток малих підприємств, незалежно від форм власності, доцільно розподіляти по стабільних нормативах між місцевими і державними бюджетами. При цьому велика сума повинна поступати до місцевих - районних, міських, обласних бюджетів. Частина даних засобів, залежно від місцевих потреб, повинна витратитися на стимулювання підприємницької діяльності в регіоні. Джерела фінансових витрат регіональних бюджетів повинні поповнюватися також за

рахунок відрахуваннями податків з населення, а також платежами за користування природними ресурсами.

Значне зміцнення фінансової бази місцевих органів влади і на цій основі збільшення можливостей реалізації соціально-економічних програм підтримки малого бізнесу, декілька ослабить напруженість із забезпеченням населення товарами широкого споживання в регіоні, проте це не вирішить в короткі терміни всіх проблем. Тому необхідно величину засобів, що інвестуються в малі підприємства, слід визначати перш за все, ефективністю їх господарювання і повинні регулюватися гнучкою системою оподаткування прибутку, при цьому визначальне значення повинна мати саме сфера діяльності малих підприємств. Перевага слідує віддавати підприємствам машинобудування, інформаційного обслуговування, переробки і зберігання сільськогосподарської продукції, автотранспорту, засобів зв'язку і інших найважливіших для господарства напрямків діяльності.

Разом з тим, отримання, в умовах ринкової економіки, свободи розпорядження власними доходами самими малими підприємствами, може виявитися недостатнім стимулом до спонукання підприємств до вкладення засобів в розвиток матеріально-технічної бази, в розробку новітніх технологій, підвищення автоматизації і роботизації виробництва, з метою пошуку шляхів виходу на світовий ринок. Як показали дослідження, в даний час стримуючим чинником для розвитку малого бізнесу є високий відсоток відрахувань від прибутку до бюджету. При недостатніх для розвитку засобах, що залишилися у розпорядженні малих підприємств після розрахунків з бюджетом, переважаючими залишаються стимули поточного споживання, а серед них, в першу чергу - пов'язані з оплатою праці. Особливо така тенденція проявляється в даний час, в умовах зростання цін на продовольчі і непродовольчі товари. З другого боку, при інфляції, що посилюється останніми роками і знеціненні грошей відбувається зсув у бік зростання потреб соціального характеру, які виявляються у вигляді отримання натурально-речовинних благ (путівок в будинки відпочинку, відряджень за кордон, отримання квартир і т.д.).

Певну регулюючу дію на дані процеси повинна надавати система оподаткування. Введення податків, по-перше, не повинне сковувати ініціативу і заповзятливість виробників, а по-друге, не повинне підривати фінансову основу їх відтворення. При цьому важливе значення має реалізація принципу встановлення податку на прибуток з урахуванням його гнучкості. Необхідно здійснити повне звільнення від оподаткування частини прибутку, що направляється на науково-технічне вдосконалення виробництва. Дана умова дозволить створити зацікавленість колективів в упровадженні нової техніки, здійсненні корінної реконструкції підприємства для забезпечення випуску високоякісної продукції, збільшенні на цій основі доходів трудящих, поліпшення їх соціально-культурного обслуговування.

Пільговий порядок оподаткування приведе до деякого зниження надходжень фінансових ресурсів до місцевого бюджету. Проте це компенсується в умовах децентралізації управління, при якому частина функцій держави і регіональних органів влади в питаннях визначення величини, напряму, термінів, методів і шляхів інвестування, візьмуть на себе малі підприємства. Реалізація даних заходів здійснюватиметься більш цілеспрямовано, з урахуванням постійно змінних ринкових умов. До числа доводів, підтверджуючих необхідність обкладення гнучкими податками прибутку малих підприємств в розмірах, що не підривають їх інвестиційну активність, відносяться світова практика і досвід країн Східної Європи. В умовах перехідного періоду, слід також ввести прогресивні форми оподаткування прибутку малих господарських структур. Обумовлено це тим, що користуючись недосконалістю ціноутворення, коли відсутній жорсткий державний контроль над цінами і остаточно не вироблена методологія формування ринкових цін, багато підприємств одержують високі доходи, які не у кожному випадку визначаються ефективністю господарювання. Надалі при створенні економічних умов, що забезпечують досягнення відповідності грошової маси її товарній забезпеченості, необхідність прогресивної форми оподаткування втратить значення, і буде раціональним введення більш

гнучкого оподаткування для малих підприємств в цілому як основного сектора змішаної ринкової економіки.

Окрім застосування раціональної системи оподаткування в питаннях стимулювання розвитку малого бізнесу, особливо його інвестиційної спрямованості, широкий розвиток повинні одержати такі форми активізації, як пайова участь в розробках і реалізації соціально-економічних програм і використання акцій як засобу здійснення пайової участі.

Інвестування в даній формі носитиме цільовий характер, як і капіталовкладення з традиційних джерел. Проте тіснота зв'язку розміру дивіденду від рентабельності заходів, що фінансуються, і об'єктів підсилює зацікавленість малих підприємств у виборі найефективніших напрямів використання фінансових ресурсів. Разом з тим, виробники, вкладаючи за допомогою акцій, частину своїх ресурсів до основних фондів, стають справжніми власниками. При цьому, ними віддаватиметься перевага тим об'єктам і здійсненню тих заходів, які найбільшою мірою сприятимуть відтворенню речовинного і особистого чинників суспільного виробництва.

У системі економічних стимулів необхідно виділити і віддати перевагу наступним: прибуток, заробітна платня, банківський кредит, податки, внески, ціна, собівартість. Зупинимося на найважливіших з них - прибутку і заробітній платні. Особливістю такого роду стимулів є те, що вони носять конкретний характер і напрямок їх застосування залежать від результатів діяльності суб'єктів господарювання в цілому.

Дія найважливішого економічного стимулу, яким є прибуток, виявляється у формуванні фінансово-економічних відносин підприємства і концентрує в собі колективний інтерес його працівників. Заробітна платня виступає як результат праці кожного працівника і відображає інтереси всіх виробників.

У практиці господарської діяльності прибуток і заробітна платня виконують достатньо різноманітні функції, але головною з них є матеріальне стимулювання. Важлива взаємодія даних стимулів між собою і усунення тих суперечностей, які виникають при їх використуванні, тому що,



посилення одного стимулу веде до ослаблення іншого. В той же час, ефективно поєднання дії як прибутку, так і заробітної платні, веде до досягнення значних результатів в господарській практиці. У таблиці 2.4. приведені функції, виконувані прибутком, як найважливішим економічним стимулом і способи їх реалізації. Використовування прибутку як інструменту стимулювання, залежить багато в чому від того, які цілі ставляться в процесі здійснення суспільного виробництва, як здійснюється вилучення до бюджету, як використовуються інвестиційні засоби, як відбувається стиківка з іншими найважливішими стимулами.

**Таблиця 2.4.**

**Функції стимулювання прибутком і способи їх реалізації.**

Функції	Способи реалізації функцій
Фінансова	Вилучення прибутку до бюджету за допомогою податкових відрахувань; узагальнюючий показник діяльності
Інвестиційна	Використовування прибутку на капітальні вкладення в цілях розширення, реконструкції підприємств, технічного переозброєння виробництва
Управлінська	Формування фінансово-економічної політики; регулювання процесів відтворення
Стимулююча	Віддзеркалення прибутку і збитків; утворення фондів матеріального заохочення; виплата премій і винагород

Стимулююча властивість заробітної платні визначається існуючою системою оподаткування, темпами зростання заробітної платні, товарним забезпеченням, рівнем цін і т.д. Будучи результативним показником трудової участі кожного члена трудового колективу, заробітна платня відображає індивідуальні інтереси і виконує ряд найважливіших функцій.

Заробітна платня і прибуток мають глибокий економічний сенс і є складовими частинами знову створеної вартості або чистого продукту. Проте у складі знов створеної вартості з кількісної сторони прибуток і заробітна платня мають різну питому вагу, яка визначається перш за все регулюючими умовами фінансово-економічної політики. Так, заробітна платня в даний час досить жорстко контролюється існуючою системою оподаткування і фактично знаходиться в замороженому стані. Прибуток виступає як різниця між

загальною вартістю знову створеного продукту і витрат, в яких найбільша вага заробітної платні, що мінімізує прибуток. Следствием такого зсуву в співвідношенні двох стимулюючих чинників є здійснення жорсткої фіксації розмірів заробітної платні органами державної влади у вигляді банківського контролю за витрачанням фонду заробітної платні. В результаті знижуються стимулюючі властивості заробітної платні і прибутку і посилюється значення натурально-речовинних благ. Ці негативні наслідки неефективної господарської політики необхідно усунути і привести законодавчі акти у області оподаткування у відповідність з вимогами реальної практики.

Найважливішим організаційно-економічним стимулом розвитку малого бізнесу є наявність сучасної інфраструктури для малих форм господарювання, яка включає перш за все комплекс матеріальних, організаційних, кадрових, постачальницько-збутових, кредитно-фінансових інститутів та їх підрозділів.

В даний час особливо важливе значення набуває рішення проблеми забезпечення малих підприємств засобами виробництва. Дана обставина можлива на нашу думку шляхом широкого впровадження оренди, прокату, застави, а також лізингу. Придбання засобів виробництва малими підприємствами утруднене внаслідок браку фінансових коштів, але їх цілком буває достатньо для оренди або придбання в прокат необхідного устаткування, його перерозподілу в користування малими структурами економіки, які у багатьох випадках здійснюють їх ефективне використання, в порівнянні з великими підприємствами. Можливо, оренда засобів виробництва не завжди виправдана. Наприклад, при разовому використуванні автотранспортних засобів, підйомних машин, складних систем автоматизації, телемеханіки, комп'ютерної техніки слід керуватися ефективністю їх використання. У таких випадках більш економічною формою придбання вказаних засобів буде прокат. Проте, практика прокату засобів в Україні розвинена слабо. Такий напрям особливо перспективний і вигідний для великих підприємств військово-промислового комплексу, які в рамках конверсії могли б зробити доступними новітні засоби виробництва і технології малим підприємствам, вирішивши тим

самим і для себе ряд фінансових проблем. Саме прокат сучасного устаткування, пристосувань, контрольно-вимірювальних приладів, засобів зв'язку, матеріалів, забезпечить значний приток фінансових коштів до бюджету крупних підприємств.

Найпоширенішим напрямом забезпечення підприємств засобами виробництва за рубежом є лізинг. Так, в США понад 20% засобів виробництва реалізується на основі лізингу. Даний досвід прийнятний і для малих підприємств України, особливо якщо місцевими бюджетами будуть виділені валютні кошти на придбання в довгострокову оренду новітнього устаткування у підприємств з індустріально розвинених країнах світу, лідерах у області НТП. Придбання імпортного устаткування на основі лізингу відкриває шляхи до використання передової новітньої техніки малими формами господарювання і робить доступними для них новітні технології і "ноу-хау". На пайових початках малі підприємства можуть використовувати досягнення сучасної НТР, активно копіювати, удосконалювати і упроваджувати їх у виробництво, привертати в національну економіку іноземні інвестиції. Багато зарубіжних компаній зацікавлені в такій співпраці, оскільки це дозволяє їм розширити ринок збуту своєї продукції. Наприклад, американська фірма ІБМ, що є світовим лідером у виробництві комп'ютерної техніки, до 80% своєї продукції реалізує через лізинг. Лізинг є зараз практично єдиним джерелом, що робить доступними досягнення НТП для малих підприємств в нашій країні.

Не менш важливим стимулюючим чинником розвитку малого бізнесу є товарні біржі, які створені головним чином для малих підприємств. В їх задачі входить вивчення попиту на регіональних ринках, створення запасів сировини і устаткування, розподіл наявних ресурсів і реалізація продукції малих структур економіки. Біржі повинні мати в своєму розпорядженні важливі економічні важелі дії на малий бізнес і виконувати ряд функцій, що забезпечують прискорення оборотності матеріальних ресурсів малих підприємств.

Виникнення малих підприємств пов'язане із значними матеріальними і фінансовими витратами, яке загострює проблему кредитування підприємців, а

надалі їх фінансового обслуговування. Як показує практика, фінансовий кредит залишається найгострішою проблемою для малого бізнесу, тому представляється доцільним створення комерційного банку для малих підприємств регіону або району, який з'явився б ефективним знаряддям фінансування малих господарських форм. Власний банк з'явився б найважливішою стимулюючою умовою в діяльності малого бізнесу і сприяв би здійсненню державою ефективної фінансової політики по відношенню до малих господарських структур.

Таким чином, в даний час йде інтенсивний пошук ефективних шляхів стимулювання малих господарських форм, в рамках якого визначилися найперспективніші напрями. Слід виділити, перш за все, відмічені нами раніше організаційно-економічні, фінансові, кредитні, інтелектуальні, моральні і інші стимули, використання яких забезпечує значне зростання числа малих підприємств. Разом з тим, резерви стимулювання ще далеко не вичерпані і існує можливість їх широкого розширення, особливо в умовах формування ринкового середовища, що припускає відродження малого бізнесу, а економічне стимулювання є ефективним засобом підвищення результативності функціонування малого бізнесу і забезпечує знаходження оптимальних умов і шляхів його подальшого підйому.

## **РОДІЛ 3 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

### **3.1. Критерії і показники оцінки малих форм господарювання**

Аналіз предмету дослідження припускає чітке визначення категорії, через які цей предмет розкривається, а також визначення форм, в яких виявляється суть досліджуваного об'єкту. Ми виділяємо перш за все таку категорію, як малий бізнес. Розробка методологічних і організаційно-економічних проблем становлення і розвитку малого бізнесу в регіоні припускає виявлення ряду наступних питань. Яка сутність, соціально-економічна природа малого бізнесу? Як здійснюється зв'язок малого бізнесу з різними сферами суспільного виробництва, підприємствами різної розмірної структури? У чому полягають особливості функціонування малого бізнесу, його організація, управління і планування? Які основні показники, що відображають структуру малого бізнесу і критерії, що характеризують його сутність?

Як свідчить досвід розвинених країн, малий бізнес - це не просто невелика господарська одиниця, а якісно новий тип виробництва, що має особливу організаційно-правову форму та свою унікальну структуру в організації та управлінні всього національного господарства. Малий бізнес виражає певну систему відносин, що складаються в ринковій економіці і зберігаються на всіх етапах її розвитку. Дані відносини визначаються перш за все приватною формою власності і охоплюють практично всі сфери суспільного виробництва, особливо пов'язані з НТР, і виражаються у вільній, самостійній поведінці суб'єктів, самостійної діяльності в питаннях вибору напрямів застосування своєї праці, визначення об'ємів і якості виробленої продукції і способів реалізації її споживачам.

Малий бізнес як сукупність економічних відносин є внутрішньою суттю такого багатогранного явища, яке зовні виявляється в наступних формах: малі підприємства, кооперативи, індивідуальна підприємницька діяльність.

Мале підприємство - це така форма організації і ведення малого бізнесу, яка якнайповніше відображає риси національних підприємств за принципами організаційної побудови своєї структури, ведення діловодства, здійснення постачальницько-збутових функцій і управління процесом виробництва. Разом з тим, вона докорінно відрізняється від них відносинами власності на засоби виробництва і відповідно типом поведінки господарських суб'єктів.

Малий кооператив - це також форма організації і ведення малого бізнесу, що припускає довільне об'єднання матеріальних, трудових і фінансових засобів, що належать його учасникам, в цілях подальшого їх збільшення і отримання прибутку. Така форма зараз менш розвинена, ніж інші і не є ще міцною і ефективною, оскільки, унаслідок історичних причин, що зумовили перериви в розвитку кооперації, відсутні необхідні навички в організації і управлінні кооперативами. Разом з тим, слід зазначити, що видатний український економіст Туган-Барановській М.І., вважав кооперацію основою створення високоефективної економіки, вбачаючи в ній альтернативу того шляху господарського будівництва, який пропонували комуністи, вважав її вищим типом соціально-економічної організації в порівнянні з «капіталізмом і державним соціалізмом». Учений вважав, що ". кооперація є вищим соціальним типом, ніж колективізм, тому що колективізм є організацією, заснованою на примусовій владі більшості над меншиною, тоді як кооперація є типом цілком вільного господарського і суспільного союзу" [216, с.258-260].

Туган-Барановській М.І. вважав, що державні підприємства страждатимуть від нестачі стимулів до вищої продуктивності, оскільки орієнтуються на середній рівень продуктивності і винахідливості, скуті шаблоном і бюрократизмом. З цього положення, може вивести трудова кооперація, яка дає вихід вільним творчим силам суспільства. Робочі групи, об'єднуючись в кооперативи, можуть виробити більшу кількість продуктів або продуктів кращого роду, ніж ті, які вироблялися б ними на засобах виробництва, що належать державі. Надмірна кількість продуктів, як і вигода від поліпшення їх якості, дістається самому кооперативу. Таким чином, члени

кооперативу одержують мотив розвивати більш ніж середню енергію праці, більш ніж середню заповзятливість, винахідливість. В результаті в трудові кооперативи можуть об'єднуватися люди вище середнього рівня, тоді як для рядових робітників будуть відкриті державні і муніципальні підприємства.

Підприємницька діяльність - це форма малого бізнесу, заснована на дрібній приватній власності на засоби виробництва, яка припускає організацію і ведення індивідуальної або сімейної діяльності в традиційних сферах (послуги, ремонт товарів широкого вжитку), а також в сферах винахідництва, інженерно-консультаційної, науково-експертної, інформаційно-обчислювальної діяльності. Індивідуальна трудова діяльність перспективна і у сфері науки, як в дослідженні не тільки прикладних, але і теоретичних проблем суспільних і природних наук. Існує немало прикладів проведення досліджень, де плідною і результативною була праця окремих учених-новаторів.

Такі основні форми, в яких реалізується малий бізнес. Отже, виявивши суть явища і ті форми, в яких вона виявляється, розглянемо систему показників, що характеризують малий бізнес. Важливе місце тут займає принцип об'єктивності. Суть у тому, що у вітчизняній науці ще не вироблена єдина думка по даній проблемі, не вироблена ще єдина система показників, що визначають розмірну структуру малого бізнесу. Зв'язано це перш за все з тим, що різноманіття форм прояву даного явища в реальній дійсності не піддається якимсь жорстким міркам кількісного вимірювання. Разом з тим і сукупність існуючих якісних характеристик не дозволяє повною мірою виділити малий бізнес в структурі ринкової економіки.

Дослідження показали, що для характеристики малого бізнесу слід використовувати сукупність кількісних і якісних показників, які в сукупності оцінювали б різні його сторони.

Серед кількісних показників можна виділити перш за все наступні: норма прибутку, середня чисельність промислово-виробничого персоналу, величина основних виробничих фондів, об'єм валової продукції. Як відомо, підприємства

підрозділяються на великі, середні і дрібні саме по зваженим величинах конкретних показників.

Найприйнятнішим показником, що використовується для кількісної визначення розміру підприємства є норма прибутку. Остання широко застосовується для оцінки малого бізнесу в Україні.

Норма прибутку, будучи вельми важливим показником, все ж таки не повною мірою характеризує малі підприємства з їх кількісної сторони, обумовлено це тим, що на величину норми прибутку в сучасних умовах суттєво впливають темпи інфляції. В міру посилення інфляційних процесів стає неможливо визначити величину норми прибутку об'єктивно, без урахування різних другорядних чинників, що знижує точність кількісного показника. Складним є визначення таких кількісних показників, як вартість основних виробничих фондів і об'єм валової продукції. Переоцінка вартості виробничих фондів останніми роками органами державних статистичних служб кілька разів коректувалася і дати чітку оцінку їх реального розміру і стану зараз не представляється можливим. До того ж на їх величину помітний вплив роблять темпи інфляції в країні.

Українським законодавством встановлений показник, який як визначальний кількісний показник характеризує в цілому малі підприємства, встановлюючи величину середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу. Даний показник має як достоїнства, так і недоліки. Як величина, що характеризує розмірну структуру підприємства, показник зайнятості схильний до впливу галузевих особливостей організації і ведення виробництва. Показник зайнятості працівників не може бути рівнозначним для всіх сфер і галузей народного господарства. Так, великим підприємством можна рахувати підприємство з кількістю працівників порядку 50 чоловік у сфері обслуговування і торгівлі, тоді як підприємство з такою ж кількістю зайнятих у важкій промисловості буде дрібним. Через галузеві особливості організації і ведення виробництва вітчизняне законодавство встановлює наступні кількісні показники для визначення розмірної структури малих підприємств:



— у промисловості і будівництві - з чисельністю працюючих до 200 чоловік;

— у науці і науковому обслуговуванні - з чисельністю працюючих до 100 чоловік;

— у інших галузях виробничої сфери - з чисельністю працюючих до 50 чоловік;

— у галузях невиробничої сфери - з чисельністю працюючих до 25 чоловік;

— у роздрібній торгівлі - з чисельністю працюючих до 15 чоловік.

Підприємства, що здійснюють декілька видів господарської діяльності, відносяться до малих за показниками того виду діяльності, який займає найбільшу частку в об'ємі реалізації продукції і послуг.

Сам по собі показник рівня зайнятості не повною мірою відображає розмірну структуру малих підприємств з тієї причини, що з розвитком техніки, упровадженням новітніх технологій, підвищенням органічної будови капіталу, що виражаються перш за все у вивільненні робочої сили, значення даного показника значно знецінюється. Тому при визначенні в кількісному виразі розмірної структури малих підприємств слід використовувати в комплексі всі вартісні показники, коректуючи їх на величину зміни швидкості протікання інфляційних процесів в національній економіці, а також показник зайнятості трудових ресурсів.

Разом з системою кількісних показників слід виділити і сукупність якісних вимірників, що характеризують малий бізнес як особливий сектор ринкової економіки.

До найважливіших якісних показників оцінки роботи малих підприємств можна віднести направлену орієнтацію на ринок при виробництві товарів і послуг. В умовах дефіциту товарів в периферійних регіонах та районах, відсутність товарів першої необхідності даний вимірник набуває найважливішого значення. У міру насичення ринку товарами і послугами його значення не зміниться, а навпаки зросте, тому що малі підприємства, володіючи

високою організаційно-функціональною гнучкістю і мобільністю, стануть важливим каналом швидкого переливу ресурсів з галузі в галузь, з одного регіону в інший, з однієї сфери додатку капіталу в іншу, з одного сектора ринку в інший. У ринковій економіці для малих підприємств повинні бути усунені всі заборони в переміщенні матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили. Сприятливі умови для залучення в оборот раніше не задіяних ресурсів забезпечать додаткову зайнятість працівників, підвищать рівень доходів населення.

Наступними якісними показниками є загальна доступність і простота організації виробництва. У такій структурі відсутній розподіл на цехи, відділи, ланки і підрозділи, що дозволяє уникати бюрократичних підходів при ухваленні рішень, значно прискорити процес передачі наказів від керівника до виконавця, завдяки лінійній структурі управління значно спрощується словесна комунікація (людина-людина), як у внутрішніх, так і в зовнішніх відносинах. Організація малих господарських одиниць усуває ієрархічні ланки управління - в одній особі, як правило, поєднуються функції бухгалтера, економіста, нормувальника і інших працівників управління. Характерною межею організації малих підприємств є рухливість, націленість на конкретний результат і можливість швидкої перебудови діяльності.

Спрощена організація структури управління малих форм припускає здійснення важливого якісного показника, що полягає в максимальній реалізації демократичного характеру управління підприємством. Виробники беруть реальну участь в управлінні, що сприяє прояву духу підприємництва, ініціативи і динамізму, дозволяє реалізувати творчі здібності особи, розвиває винахідливість і уміння ризикувати, привчає переносити невдачі і втрати, виробляє здатність самостійно ухвалювати рішення і нести за них відповідальність, тобто припускає всебічне використання людського чинника.

В процесі функціонування підприємства повинна застосовуватися щонайширша гласність і повсякденне доведення до кожного члена колективу даних про його економічний стан: рівень витрат, розміри прибутку, виконання

договорів, кількість браку, заходи стягнення і заохочення. Це сприяє підвищенню відповідальності за результати праці у працівників і керівників, розвивається здатність аналізувати і критично оцінювати реальну ситуацію. У колективі малих господарських одиниць виробляється відчуття згуртованості і взаємозв'язку, оскільки члени колективу поєднують функції працівників з функціями організаторів і керівників виробництва. Поєднання різних функцій виховує відчуття власності, сприяє всебічному розвитку особи в процесі праці.

Якісним показником малих підприємств виступає переважне використання нецентралізованих джерел фінансування для розвитку їх виробництва. У Україні практично досить обмежено використовуються державні засоби на розвиток малих підприємств. З місцевих бюджетів також не виділяються грошові кошти на відмічені цілі. Як головне джерело фінансування виступає тільки комерційний кредит, який останніми роками одержати практично неможливо унаслідок високої ставки банківського відсотка.

Для розвитку в регіонах малих підприємств необхідно ширше використовувати грошові кошти місцевого населення, особисті заощадження і накопичення трудящих. Слід також привертати засоби через пайові внески, акції і цінні папери. Дані форми використовуються ще недостатньо, але вони є найперспективнішими в умовах кризи ринкової економіки. Необхідно активніше привертати незадіяні матеріальні і фінансові кошти крупних державних підприємств на основі пайової участі при створенні малих структур господарювання, ширше практикувати оренду приміщень і устаткування.

Не менш важливим якісним показником оцінки малого бізнесу є їх вплив на місцеві ринки збуту продукції та джерела сировини, які формуються на місцевих територіях. Дана обставина відкриває великі потенційні можливості для малих підприємств в завоюванні місцевих ринків з їх невеликим, але постійним попитом. Для крупних підприємств робота на невеликі місцеві ринки, незначні за об'ємом попиту, вузьколокальні, просторово роз'єднані, є малорентабельною. Тоді як малі підприємства можуть бути максимально наближені до покупців, повніше враховувати запити і задовольняти їх повною

мірою, при цьому значно скорочуючи витрати виробництва продукції і її реалізації, додатково залучаючи до обороту ресурси, використовувати які в масштабах великих господарських структур неможливо.

Слід зазначити, що позитивні якісні характеристики, властиві малим підприємствам, не реалізуються самі по собі, тільки внаслідок того, що вони закладені як потенційні внутрішні джерела руху і розвитку. Необхідно створити ряд сприятливих умов для їх реалізації, до яких відносяться: включення в систему суспільного розподілу праці, що склалася в регіоні, здійснення ефективної державної підтримки малого підприємництва, сприятлива інвестиційна і лояльна податкова політика.

Обстановка, яка проте реально склалася, в регіоні в даний час не сприяє розвитку малого бізнесу, у зв'язку з чим необхідно відзначити такий важливий якісний показник, як господарський ризик, пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності. Розробка і впровадження технічних новинок у сфері виробництва, повна орієнтація на удосконалення виробів, пошук і створення нових зразків виробів, новаторство, завжди були пов'язані з господарським ризиком, який властивий підприємствам малого бізнесу.

Слід виділити декілька зон ризику: по-перше - сфера інноваційної діяльності, що включає пошук об'єктів додаткового капіталу, розробка нових зразків виробів і технологічних операцій. По-друге - сфера виробництва і послуг, пов'язана з пошуком сектора ринку, де вигідніше здійснювати підприємницьку діяльність через відсутність конкурентів або їх незначну кількість. По-третє - діяльність в умовах великої кількості конкурентів, яка припускає орієнтацію на швидко змінний попит, постійну зміну асортименту продукції, що випускається, з метою збереження лідерства.

Не можна не погодитися з висловом Данилюк М., який відзначає, що «...чим більше об'єм продажів у фірми, тим менше масштаби винахідництва і нововведень в ній. Деякі фахівці висувають тезу про те, що механізм крупної корпорації, що орієнтується на масове виробництво, далеко не краща форма освоєння технічних новин, а об'єктивні процеси концентрації виробництва і

капіталу є однією з серйозних перешкод на шляху НТР. Вважається, зокрема, що структури крупних корпорацій володіють недосконалим, багато в чому, механізмом пошуку нововведень, а нерідко і впровадження результатів НДДКР у виробництво, породжують вади монополізації і бюрократизації, які практично гальмують НТР» [64,с.14-17].

Тому важливим напрямом регіональної технічної політики стає використання дрібних наукоємних підприємств, розширення масштабів дрібного підприємництва, в технічно передових напрямках. Виробничі і науково-технічні переваги дрібних форм господарювання визначається спрямованістю на пошук принципово нових технічних рішень, пробне освоєння і доробку новинок, які не вимагають великих матеріальних витрат. Дрібні інноваційні фірми з їх мобільністю в умовах постійного оновлення асортименту продукції займають важливе місце в структурі регіонального господарства. Вони, встановивши тісні зв'язки з крупними підприємствами і науково-дослідними інститутами, вбудовуються в мережу промислових підприємств різної розмірної структури, узявши на себе виконання специфічних функцій. Займаючись початковими стадіями нововведень, малі підприємства передаватимуть крупним підприємствам капіталомісткі стадії промислового освоєння і розгортання нових виробництв. Великі промислові компанії і об'єднання, активно співробітничаять з дрібними на взаємовигідних умовах, можуть забезпечувати часткове фінансування нових розробок, знімаючи тим самим найгострішу проблему малих підприємств. Крім фінансової допомоги можуть виявлятися різні консультативні послуги, надаватися конструкторсько-технологічна документація, програмне забезпечення для інформаційно-обчислювальної техніки і інші види допомоги. Така тісна співпраця крупних і малих підприємств дозволяє значно скоротити економічну втрату від спаду виробництва в регіоні, забезпечити взаємне виживання в складних умовах економічної кризи.

Такі основні показники, властиві малому бізнесу, що характеризують його з позицій якісного змісту та його якісних сторін. Разом з тим слід

зазначити ряд слабких сторін малого бізнесу, які, проте, не заперечують можливість застосування малих форм підприємництва, припускають всебічний облік негативних чинників, які знижують ефективність функціонування малого бізнесу. До слабких сторін малого бізнесу можна віднести:

— проблеми, пов'язані з фінансуванням малих форм господарювання, особливості на ранніх етапах його становлення, відсутність прямого доступу до ринку капіталу;

— недостатня інформованість про стан регіонального ринку товарів і послуг, співвідношення попиту і пропозиції. Багато підприємств, приступаючи до господарської діяльності, орієнтуються перш за все на поточний попит, в більшості випадків недооцінюючи перспективні напрямки підприємницької діяльності;

— значна залежність від коливань ринкової кон'юнктури, змін економічної обстановки в регіоні, пов'язаних або з валютними потрясіннями, або із зміною цін на енергоносії, або політичною нестабільністю, відображаються в першу чергу на господарській діяльності малих підприємств які є менш стійкими структурами економіки;

— слабка захищеність від впливу крупних монополістичних об'єднань, особливо з питань технічної переозброєності, модернізації виробництва: посилення цінового тиску на малий бізнес з боку крупних монополістичних структур, часто є причиною розорення дрібних підприємств;

— низька соціальна захищеність колективів малих підприємств відсутність професійних союзів, здатних захищати інтереси працівників малих підприємств, виражати і одстоювати їх позицію в органах державної влади.

Усунення відмічених проблем сприятиме значному підйому малого бізнесу в регіоні, розширенню і зміцненню малих форм підприємництва і виразиться перш за все в поліпшенні положення із споживацькими товарами на ринку регіону.

Слід визнати, що вказані слабкі сторони не є внутрішньо властивими характеристиками змісту малих форм господарювання, швидше навпаки - це

результат неефективної системи заходів, направленої на підтримку малого бізнесу, неефективної державної політики, про що буде сказано в завершальному розділі.

Розкривши властиві малим формам господарювання системи кількісних і якісних показників, виділимо тепер головну ознаку малого бізнесу, тобто визначимо критерій малих форм господарювання.

Ні учені, ні практики ще не дійшли угоди щодо того, який критерій повинен лежати в основі визначення малого бізнесу. З цього питання існує широка різноманітність думок. На думку українських економістів, малою є фірма, що знаходиться в одноосібному володінні, штат якої полягає крім власника ще, принаймні, з одного працівника, але число зайнятих не перевищує 100 чоловік [64,65,239,242]. Деякі економісти вважають ступінь відчуження працівників від безпосереднього розпорядження засобами виробництва і адміністрації від реального управління процесом виробництва найважливішим критерієм у визначенні малого бізнесу. У літературі зустрічається і таке визначення: "дрібна фірма є та фірма, у якої доступ до ринку капіталу украї обмежений, яка має вельми незначну частку на ринку свого товару".

Американські економісти з питань малого бізнесу дають визначення, що краще всього визначити "малий бізнес" у відносному значенні. Бізнес залишається малим до тих пір, поки підприємець і головний управляючий знаходяться в прямому контакті з іншими керівниками і значною частиною робочої сили, включаючи, зрозуміло, ключовий персонал фірми. Коли ж бізнес досягає такого розміру, що головний управляючий і вищий управлінський персонал не в змозі далі підтримувати прямий зв'язок з рештою працюючих менеджерів ... бізнес стає "крупним".

Європейські експерти, характеризуючи малий бізнес, вважають, що, по-перше, малими формами можна назвати такі, які мають невелику частку на ринку. По-друге, істотною характеристикою малих фірм є те, що вони управляються персонально власниками повністю або частково, але не через посередництво найманих керівників. По-третє, малі фірми є незалежними в

тому значенні, що вони не складають частини крупніших підприємств і що власники-керівники вільні від зовнішнього контролю в їх принципових рішеннях".

Українські економісти висувають як критерій оцінки малого бізнесу рівень норми прибутку і, як наслідок, низьку тривалість життя малого бізнесу, нестійкість, "високу смертність". Звичайно рівень монопольно високому прибутку недоступний для малих підприємств, але даний показник схильний до значних коливань залежно від кон'юнктури попиту, стану цін, економічного циклу і т.д. Тому необхідно виявити довготривалі тенденції динаміки норми прибутку, щоб використовувати цей показник як критерій малого бізнесу.

Приведені показники в тій або іншій мірі відображають якісні ознаки малого бізнесу, проте, на нашу думку, не виражають суть явища. Крім того, показники, що витікають з організаційних і техніко-економічних особливостей, затушовують соціально-економічні відмінності підприємств відмінної від інших розмірної структури.

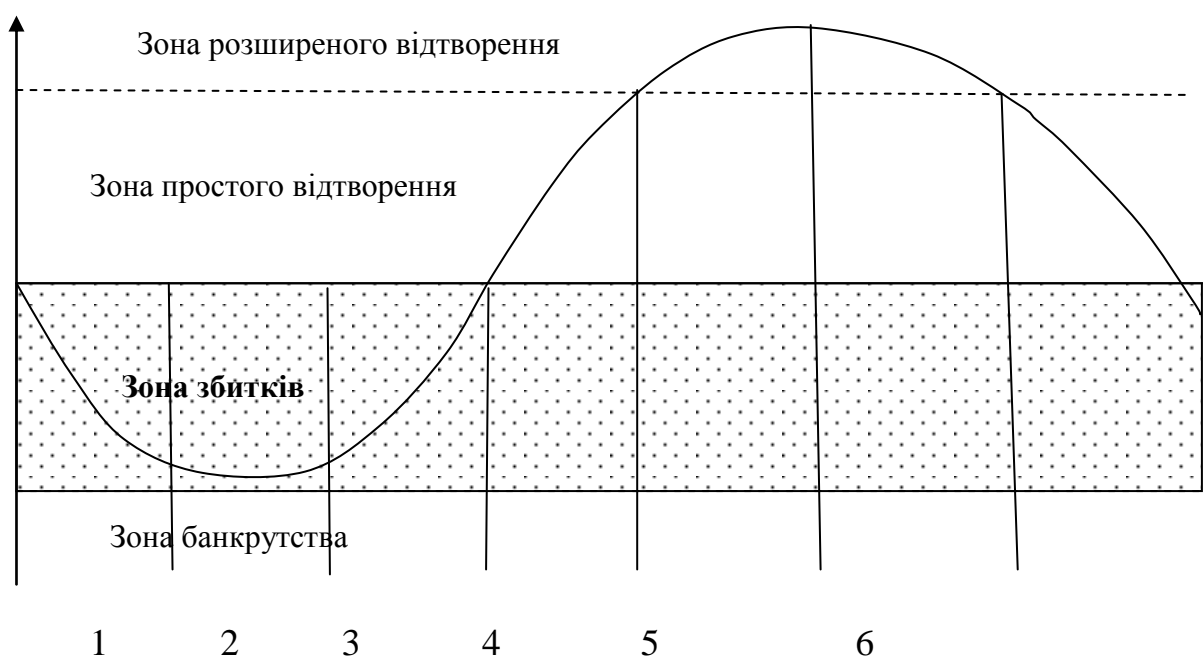
У зв'язку з цим, ми дотримуємося думки, що як критерій малого бізнесу виділяє його найхарактернішу межу – об'єднання власності на засоби виробництва і функцій управління ними в одній особі, тобто єдність «капіталу-власності» і «капіталу-функції». Для всіх форм малого бізнесу головним є те, що вони є специфічними матеріальними носіями основи ринкових відносин. Ця властивість розкривається у тому, що дрібні підприємства найбільшою мірою, в порівнянні з крупними, регулюються законами ринку. Саме дрібний власник бере на себе ризик підприємництва, а у відносинах всередині даного сектора економіки, певною мірою, зберігається "вільна" конкуренція. Тому з'єднання власності і управління в одних руках додає певну єдність малому бізнесу, посилює його цілісність.

Кажучи про переваги малого бізнесу, слід зазначити, що висока ефективність його функціонування порівняно з підприємствами середнього і великого бізнесу обумовлена таким найважливішим чинником як час. Чинник часу вельми часто недооцінюється при порівнянні ефективності підприємств,



так в різних галузях суспільного виробництва життєвий цикл підприємств і продукції, що випускається ними, істотно відрізняється. Зв'язано це з рядом специфічних особливостей, що складаються унаслідок професійних відмінностей в праці, особливого значення набуває швидкість зміни асортименту продукції, величина капіталовкладень, сприйнятливість до нововведень тощо. При цьому в галузях з короткими циклами відтворення (наприклад, галузях що випускають модні товари широкого вжитку і взагалі у дрібносерійному виробництві з широким асортиментом продукції) лише дрібні господарські одиниці здатні забезпечувати максимальний дохід [158].

На рисунку 3.1 представлена крива, описує життєвий цикл малого бізнесу, відображає послідовне проходження різних етапів його становлення.



### Мал. 3.1. Життєвий цикл малого бізнесу

Дана крива, яка теоретично розрахована, відображає найзагальніші риси і закономірності, властиві малому бізнесу, а далі в тексті буде представлена крива, що фактично розрахована на основі емпіричного матеріалу, відображає реальний стан малого бізнесу в регіоні.

Життєвий цикл малого бізнесу описується S-образній кривій, що відображає послідовне проходження шести етапів: I - етап достартового

фінансування; II - етап стартового фінансування; III - етап початкового розширення; IV - етап швидкого розширення; V - етап зміцнення або консолідації; VI - етап зрілості або занепаду.

На рисунку 1 відображена динаміка розвитку малого бізнесу, що теоретично відображає закономірності і особливості руху підприємницького капіталу в малій економіці.

Перший етап - етап достартового фінансування, характеризується рішенням ряду організаційних задач: забезпечення початкового капіталу (пошук джерел фінансування); розробка статуту і техніко-економічного обґрунтування створення малого підприємства; його структури: придбання необхідної документації для ведення діловодства; дослідження стану сектора ринку на якому передбачається здійснення підприємницької діяльності (маркетингові дослідження); вивчення фінансового стану фірм-конкурентів; визначення достоїнств і недоліків продукції, що випускається конкурентами (її конкурентоспроможності); визначення методів боротьби з конкурентами; розробка стратегії фірми, визначення цілей фірми і шляхів їх досягнення.

Другий етап - етап стартового фінансування, характеризується формуванням виробничих фондів підприємства (оренда або покупка виробничого устаткування, придбання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів; формування структури підприємства; уточненням і відробітком технологічного циклу виготовлення виробу; вихід на ринок; визначення реакції конкурентів і споживачів; проведення технологічної експертизи виробів, що випускаються.

Третій етап - етап початкового розширення. На цьому етапі визначаються масштаби діяльності малого підприємства; уточнюється стратегія малого підприємства; даються експертні оцінки фінансового стану підприємства (очікувані прибутки і збитки); проводиться консультування у провідних фахівців малого бізнесу.

Четвертий етап - етап швидкого розширення, характеризується: масовим випуском продукції; зростанням асортименту продукції, що випускається;

розширенням інформаційної бази підприємства; споживанням додаткових ділових послуг (транспортні перевезення, послуги зв'язку, консалтинг).

П'ятий етап - етап зміцнення або консолідації, припускає: здійснення заходів захисту інтересів підприємства на завойованому ринку; боротьбу з конкурентами; дослідження додаткових джерел фінансування (пошук спонсорів, залучення іноземного капіталу); вдосконалення зразків продукції, що випускається; упровадження досконаліших технологій; патентний захист винаходів і зроблених відкриттів; підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

Шостий етап - етап зрілості або занепаду - характеризується або досягненням намічених цілей і подальшим зростанням малого підприємства, або його банкрутством через збитковість і відсутність можливості додаткового фінансування.

Зрілість підприємства визначається його фінансовою стійкістю, здатністю здійснювати розширене відтворення, широко використовувати сучасні методи менеджменту і маркетингу. Мале підприємство на етапі зрілості набуває структури, що склалася умовах ринкової конкуренції, а також здійснює відкриття філіалів, допоміжних підрозділів, повертає до сумісної співпраці інші фірми і компанії.

У випадку якщо результати діяльності малого підприємства протилежні наміченим і приводять до ліквідації або "виходу з циклу" малого підприємства, тоді здійснюється реалізація наявного майна підприємства для покриття заборгованості з кредиторами, а також організаціями, що здійснювали поставки і надавали ділові послуги.

Всі етапи життєвого циклу малого бізнесу охоплюють у середньому часовий горизонт близько двох років. Протягом цього періоду здійснюється виникнення (зародження) бізнесу, його швидке зростання, зміцнення або консолідація (прояв стійкості), а також зрілість (зростання масштабів) або занепад (банкрутство).

В результаті проведеного авторами дослідження вдалося встановити, що життєвий цикл малого бізнесу в кожному конкретному регіоні має специфічні особливості на етапах достартового і стартового фінансування. Ці етапи менш тривалі в часі на відміну від розрахункових, але більш глибокі.

Одержані статистичні дані свідчать про значні капіталовкладення, що направляються на розвиток малих господарських форм. Як результат цієї дії відбувається скорочення часових меж на перших етапах і подальші інтенсивне початкове розширення. В результаті вже після першого функціонування малі форми входять в зону розширеного відтворення і успішно здійснюють свою підприємницьку діяльність. Проте, не всі підприємства досягають подібних результатів. Багато з них, так і не ставши прибутковими, не досягнувши поставлених цілей, закриваються.

Малий бізнес в регіонах охоплює практично всі сфери суспільного виробництва, але найперспективнішими напрямками застосування капіталу є наступні:

1. Виробництво товарів широкого споживання, що мають постійний і масовий попит. Малі підприємства, спеціалізуючись на товарах широкого вжитку, добиваються значних результатів в боротьбі за покупця, за отримання, хай не завжди високого, але постійного прибутку, що забезпечує стабільність їх діяльності.

2. Виробництво комплектуючих деталей і вузлів, особливо для дрібносерійного виробництва, по замовленнях та контрактах великих виробничих об'єднань. Спеціалізація на виконанні окремих технологічних операцій або виготовленні деталей, технологічного оснащення є найважливішим напрямом діяльності малих підприємств регіону.

3. Пошук і впровадження у виробництво новітніх досягнень НТП, створення експериментальних зразків нової продукції, тобто інноваційний напрям. Підприємства, що зосередили свої зусилля на інноваційних напрямках діяльності, поки не багато, але досвід тих підприємств, які займаються

розробкою науково-технічних ідей і їх практичною реалізацією, постійно зростає і говорить про перспективність даного напрямку діяльності.

4. Будівництво невеликих за об'ємом робіт об'єктів, розосереджених в значному віддаленні від крупних населених пунктів і мають не тільки важливе економічне, але і соціальне значення в рішенні регіональних проблем.

5. Надання послуг населенню регіону, необхідність в яких є практично повсякденною, в це перш за все, побутові послуги (хімчистки, лазні, пральні, перукарські послуги, малий ремонт квартир, автообслуговування і т.д.).

6. Зберігання і переробка сільськогосподарської продукції, напрям на зниження втрат у сфері АПК. Економічною основою підприємств, що працюють в даному напрямі, є максимальна наближеність до споживача і зниження витрат, пов'язаних з реалізацією продукції.

7. Громадське харчування - напрям, що відкриває великі можливості перед малими підприємствами регіону, оскільки Одеський регіон, будучи зоною масового відпочинку і туризму, привертає велику кількість відпочиваючих, що припускає розвиток широкої мережі пунктів громадського харчування.

8. Оптова і роздрібна торгівля є необхідною умовою формування інфраструктури ринку в регіоні, в даний час цей найпривабливіший напрям діяльності малих підприємств розширюється.

Малі підприємства виникають і діють не тільки у вказаних, але і в інших сферах діяльності. Дані напрями переважають при виборі сфери діяльності, оскільки забезпечують отримання вищої норми прибутку і в короткі терміни.

Таким чином, комплексне використання кількісних і якісних показників, що характеризують малий бізнес, дозволяє чітко виділити його розмірну структуру, визначити місце в ринковому середовищі регіону, що формується, сформулювати відмітну ознаку, що виражає найзагальніші, зовнішні і внутрішні сторони малих господарських форм і є критерієм їх зрілості. Визначення специфічних особливостей і якісних характеристик малого бізнесу дозволило побудувати криву життєвого циклу малих форм економіки,

що відображає поступальність їх розвитку і етапи рішення господарських задач на різних ступенях становлення. На основі одержаних результатів виділені найперспективніші напрями становлення і розвитку малого бізнесу в регіонах.

Перехід до нових умов господарювання в регіоні припускає розвиток ринкових відносин і знаходить віддзеркалення у формуванні якісно нових методів регулювання процесами розвитку малого бізнесу. Малий бізнес достатньо широко охопив найдоступніші галузі виробництва і сфери послуг міст регіонів. В даний час йде інтенсивне освоєння ринкового середовища, що формується малими господарськими структурами, їх активне проникнення в різні сфери суспільного виробництва.

Економічне зростання малого бізнесу відрізняється складною і суперечливою динамікою. Основною метою малих господарських форм, що ростуть, є збільшення виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення потреб суспільства, що постійно ростуть. В зв'язку з цим малий бізнес здійснює розширене відтворення в рамках ринкової системи, що формується в післякризовій ситуації, основним змістом якої є перетворення природних ресурсів за допомогою праці в придатні для споживання суспільством матеріальні блага.

Збільшення виробництва матеріальних благ і послуг - головна, але не єдина складова економічного зростання малого бізнесу. В умовах погіршення економічного стану в регіонах малий бізнес виконує радий важливих соціальних функцій, однак економічний аналіз, заснований на кількісних оцінках, не відображає повною мірою ці функції, залишає їх в тіні.

### **3.2.Вдосконалення організаційної структури малих підприємств**

Виявлені шляхи економічного стимулювання розвитку малого бізнесу припускали ряд заходів фінансового, кредитного, податкового вдосконалення, направлених на підвищення ефективності функціонування малих підприємств. Разом з тим важливим напрямом підвищення економічної ефективності малих

підприємств є вдосконалення їх організаційної структури, що припускає розробку принципів побудови органів управління малими господарськими одиницями, створення мережі взаємозв'язаних, але самостійних господарських ланок економіки, що підсилюють їх мобільність, динамічність, що підвищують вагу і значення в економіці регіону.

Досвід багатьох країн Європи, що стали на шлях побудови ринкових відносин в економіці, підказує, що добитися значного підйому малого бізнесу неможливо без створення органів управління процесами становлення і розвитку малих підприємств, кооперативів і індивідуальної підприємницької діяльності. Стихійність і некерованість даних процесів може привести до структурних перекосів, фінансової нестабільності в економіці, соціальній напруженості в суспільстві. Створення органів управління дозволить більш цілеспрямовано здійснювати господарську політику з боку держави по відношенню до малого бізнесу, подавати конкретну фінансову підтримку адресного характеру, усувати ту несприятливу дію з боку монопольних структур економіки, які у багатьох випадках намагаються чинити фінансовий тиск на малі форми господарювання, а у ряді випадків добиваються простого підпорядкування. Тому найважливішим напрямом перетворень економіки в регіоні є організаційно-структурне вдосконалення органів управління малими підприємствами, здатних виразно поліпшити ситуацію в питаннях їх підйому і розвитку.

У практиці господарського життя використовуються різні типи організаційних структур. Ми детально не зупинятимемося на їх характеристиці, виділимо тільки такий тип, який найбільшою мірою відповідає вимогам управління малого бізнесу і в максимальній мірі дозволяє реалізувати його на практиці.

Якщо до питання про організацію структури управління малим бізнесом підійти з погляду єдності, цілісності структури, справедливого розподілу відповідальності за повноваження, то в зв'язку слід виділити перш за все організацію з лінійно-функціональним типом управління. Найпоширенішою

формою організації і найприйнятнішою в діяльності малих підприємств нашого регіону ми рахуємо організацію з лінійно-функціональним типом управління. Дана форма організації поєднує в собі лінійне управління із спеціальними допоміжними структурами - функціональними, які виконують ту або іншу функцію в рамках всієї організації, в її єдності і цілісності.

Побудова організації припускає проведення аналізу умов її функціонування:

1. Аналіз діяльності передбачає визначення об'єму намічених робіт, які необхідно виконати, і визначення засобів і способів здійснення координації дій суб'єктів господарювання.

2. Аналіз рішень націлює на ухвалення ефективних рішень, що враховують особливості реальної обстановки, і участь усіх членів організації в їх вироблення і реалізації.

3. Аналіз відносин встановлює порядок підлеглості, субординації в процесі здійснення ухвалених рішень і ступінь участі кожного члена організації у виконанні поставлених цілей.

На нашу думку, найприйнятнішою формою організації малих господарських одиниць в регіоні може бути Союз малих підприємств, який в своїй діяльності використовуватиме передовий зарубіжний досвід і новітні досягнення у області управління підприємництвом, застосовує сучасні методи менеджменту. Союз малих підприємств регіону функціонуватиме на основі статуту, прийнятого на загальних зборах представників малих підприємств, і почне здійснювати свою господарську діяльність з моменту реєстрації. Основні задачі Союзу малих підприємств:

— розвиток підприємницької демократії, що припускає колективне обговорення питань діяльності малого бізнесу, узагальнення передового досвіду і вироблення рекомендацій по повнішому використуванню резервів і можливостей малих підприємств, підтримки підприємницького руху;



— забезпечення захисту і надання юридичної допомоги малим підприємствам, представлення їх інтересів у відповідних державних і інших органах, а також в міжнародних організаціях;

— сприяння координації діяльності малих підприємств; організації ділових зв'язків; матеріально-технічне забезпечення, переробка, зберігання і збут продукції малих підприємств;

— вивчення стану і перспектив розвитку ринку товарів, робіт, послуг на виробництві і продажу яких спеціалізуються малі підприємства;

— надання необхідного сприяння малим підприємствам в рекламі продукції, робіт, послуг;

— підготовки висококваліфікованих фахівців для малих підприємств, підвищення кваліфікації кадрів.

Союз малих підприємств буде організацією, що здійснює управління всіма сторонами ділової активності первинних господарських одиниць - малих підприємств, беручи як початковий момент цієї діяльності і завершення його циклу - ринок.

Надаючи величезні можливості малим підприємствам, Союз повинен проводити велику роботу в питаннях розробки стратегії розвитку малих підприємств, визначити тактику господарської діяльності, здійснювати консультування і давати оцінку діяльності малим підприємствам регіону.

В умовах ринку розробка і ухвалення стратегії є однією з найважливіших функцій Союзу малих підприємств. Без стратегічного підходу в питаннях діяльності малих підприємств неможливо здійснювати ефективне керівництво ними. Стратегія - це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення поставленої мети. Стратегія формує головну мету і основні шляхи її досягнення таким чином, що малі підприємства регіону одержують єдиний напрям керівництва дій.

Суть стратегії, здійснюваної Союзом малих підприємств полягає в наступному:

1. Виділення як пріоритету в діяльності малих підприємств соціально-економічних цілей, що припускають заборону прагнення до максимізації поточного прибутку в збиток рішення довгострокових задач.

2. Орієнтація в своїй діяльності більшою мірою на передбачення змін зовнішнього середовища, ніж реагування на внутрішні зміни, що вже відбуваються.

3. Встановлення обґрунтованого, першочергового розподілу щодо більш менш завжди обмежених ресурсів, визначення конкретних цілей і мобілізація всіх ресурсів для їх досягнення.

Постійні елементи процесу розробки стратегії, що не втрачають своєї значущості при будь-якій його зміні методологічного інструментарію – це формування цілей, оцінка стану зовнішнього середовища і рівня конкурентоспроможності власних позицій, розподіл ресурсів, становлення конкретних програм дій на перспективу.

Оцінка ефективності стратегічних позицій малого бізнесу на регіональному ринку визначається на основі наступних критеріїв:

а) частка ринку контрольована малим бізнесом, і відносний рівень цього контролю з боку середніх і крупних підприємств;

б) можливість повного використання в даній стратегії ключових чинників маркетингової і загальногосподарської діяльності в цілому (доступ до джерел сировини, енергії, дешевого кредиту, технічні і виробничі можливості, ефективні канали збуту);

в) пріоритет перспективних напрямів розвитку малого бізнесу.

Стратегія спирається на прогнозування довгострокових і перспективних змін ринку, то тактика відображає кон'юнктурні міркування і принципи формування ринку на найближчу перспективу, на наявну номенклатуру товарів.

Тактика розробляється Союзом малих підприємств на найближчий рік і регулярно, не чекаючи закінчення цього терміну, піддається ревізії і, якщо необхідно, корекції. До числа задач, вирішуваних в ході вироблення тактики, відносяться наступні: організація маркетингових досліджень для забезпечення

ефективного руху товару; здійснення реклами і стимулювання продажів відповідно до життєвого циклу товару; визначення принципів виходу на ринок з новим товаром. Без організації ефективної системи руху товару комерційна результативність роботи малих підприємств виявиться невисокою. Так само, без своєчасної і переконливої реклами, тобто інформації про споживацькі властивості товарів, той не дійде до потенційного споживача. Нарешті, тактично невірний вихід з новим товаром здатний принести великі збитки через невдале співвідношення між об'ємом виробництва і масштабом реклами.

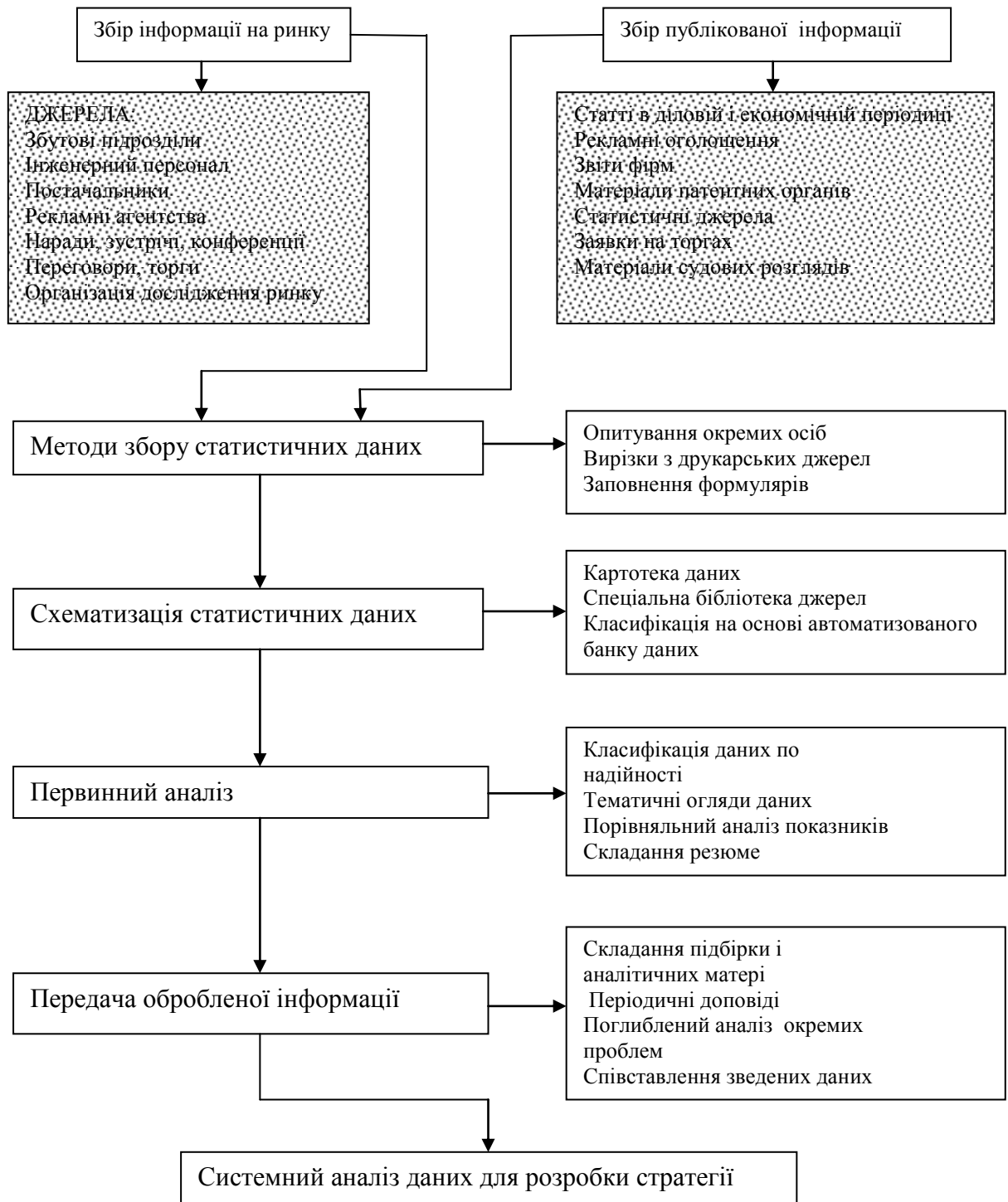
До числа тактичних прийомів, найпоширеніших в господарській практиці підприємництва, відносяться наступні:

- енергійні оперативні дії по просуванню товарів;
- рекламні заходи;
- активна участь у виставках і ярмарках;
- маркетингові дослідження ринку;
- розширення номенклатури товарів;
- адаптація товарів до специфічних вимог покупців;
- підвищення ефективності сервісу.

У плані вироблення тактики Союзу малих підприємств неодмінно повинні бути вказані заходи, які слід робити, коли виявляються відхилення від ходу очікуваних подій і необхідне швидке і чітке реагування на ці відхилення. Тактика повинна бути такою, щоб забезпечити малим підприємствам активність і розв'язати ініціативу всіх зайнятих в ньому працівників.

Найважливішим напрямом діяльності Союзу малих підприємств буде збір, обробка і використання інформації. Інформація - невід'ємна складова частина ринкового середовища. Здійснювати розробку стратегії і реалізації тактики малого бізнесу неможливо без володіння якісною і об'ємною інформацією. Збір даних про стан ринку і його аналіз - достатньо трудомістка робота, що вимагає систематичного проведення.

Типова схема збору і аналізу такої інформації приводиться на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Система збору і обробки інформації стосовно стану малого бізнесу**

Кінцевою метою обробки зібраної інформації буде аналітична робота по виробленню господарської політики Союзом малих підприємств. Союз малих підприємств, концентруючи засоби, що виділяються його членами як внески, утворює фонд розвитку малого бізнесу регіону. Зібрані засоби прямують в

першу чергу на технічне переозброєння малих підприємств. Методика розрахунку засновницького фонду для підприємств регіону, що направляється, в першу чергу, на їх технічну реконструкцію, розроблена авторами і може з успіхом використовуватися в практичній діяльності Союзу малих підприємств.

Створення Союзу малих підприємств в регіоні є прикладом горизонтальної інтеграції малих підприємств. Стимул такої інтеграції знаходиться усередині самих малих форм господарювання і полягають в створенні організаційної структури здатної виражати, реалізовувати можливості малих ланок економіки, не здатних самотійно впливати на господарську політику держави. Разом з тим, існує і вертикальна інтеграція малих господарських форм де організаційною основою процесу інтеграції є система субпідряду. У світовій практиці широко поширений досвід організації субпідрядної системи, званої іноді "системою винесення виробництва". Досвід тісної співпраці малих і великих підприємств, накопичений в індустріально розвинених країнах, заснований перш за все на взаємних інтересах, може, на нашу думку, широко упроваджуватися і в нашому регіоні. Переваги малих господарських форм найбільшою мірою виявляються саме в умовах тісної інтеграції з крупними господарськими ланками, саме субпідряд дозволяє максимально реалізувати можливості малих підприємств. Основні риси субпідрядної системи полягають в наступному:

— встановленню тривалого і жорсткого контролю головної компанії за якістю і собівартістю продукції субпідрядника;

— визначенню конкретних термінів поставки продукції з узгодженням їх об'ємів, що є основною умовою системи «точно в час», яка широко розповсюджена в Японії та країнах Заходу;

— здійснення швидких за терміном поставок та якісних комплектуючих вузлів та деталей, виробництво яких в головній компанії не є ефективним та продуктивним;

— різке зниження витрат на виробництво та поставки комплектуючих вузлів та деталей.

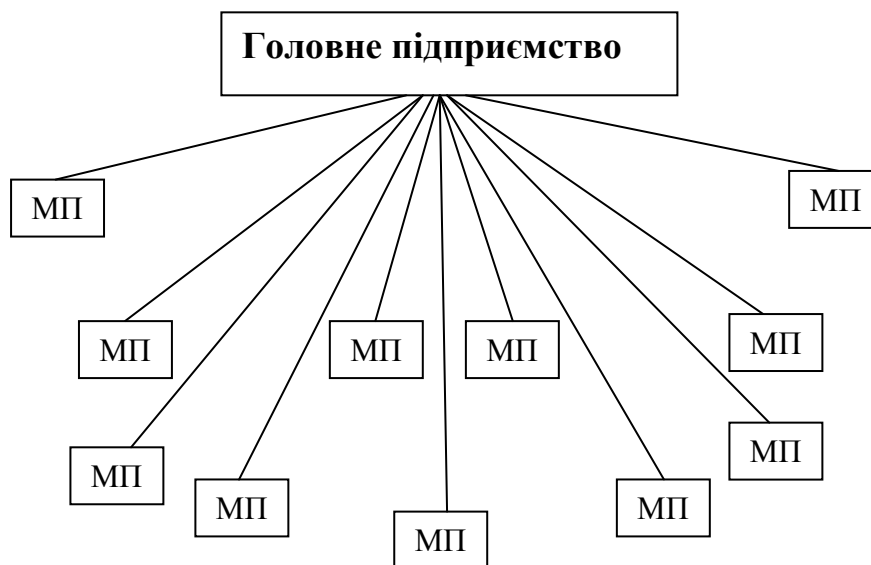
Організація субпідрядної системи визначається перш за все практичними задачами виробничої діяльності крупних підприємств. Багато крупних підприємств регіону знаходяться залежно від постачальників комплектуючих виробів. Диктат постачальників, які не бажають перебудовуватися на випуск нової продукції, практично паралізує оновлення виробництва головних підприємств. Тільки корінна реорганізація крупних господарських комплексів з включенням в них на основі субпідряду малих господарських одиниць допоможе швидко освоювати випуск нової технологічно складної продукції, гнучко перебудовувати виробничий цикл. Дуже важливо, щоб при організації субпідряду контрагенти крупних підприємств знаходилися в недержавних формах власності. Ця обставина багато в чому сприяла б зміцненню дисципліни поставок. Адже малі підприємства, що виробляють комплектуючі вироби, залежать напряму не від вищестоящих органів, а від споживачів своєї продукції. Проте найдоцільнішою на первинному етапі створення субпідрядної системи явилася б організації конкуренції за виконання замовлень головної організації [88,с.45-47].

Для розвитку субпідряду необхідна цілеспрямована, продумана система залучення малих господарських форм крупними державними підприємствами за допомогою замовлень і контрактів, що дозволило б розширити мережу малих підприємств в регіоні і разом з тим підвищити ефективність функціонування крупних виробничих об'єднань і підприємств. Для розробки системи субпідряду крупні підприємства при тісній взаємодії з Союзом малих підприємств повинні проаналізувати поточну економічну ситуацію, щоб визначити ті види продукції, які знижують рентабельність їх виробничої діяльності і виготовлення яких слід передати малим підприємствам регіону. До таких видів відноситься продукція з високими витратами виробництва, що ускладнює управління процесами технологічного циклу і підвищує накладні витрати підприємства. Слід вказати перш за все на продукцію з високим ступенем трудомісткості, яка є непрофільною для даного підприємства і з виробництвом якої пов'язана значна перевитрата матеріалів, електроенергії,

палива. На нашу думку, було б доцільно передати малим підприємствам виробництво саме таких видів продукції, а також ряд допоміжних і заготовчих виробництва, наприклад: виготовлення технологічного оснащення, метизів, кованих деталей, деяких видів штамів, литва, виготовлення інструменту, контрольно-вимірювальних приладів, розкрою матеріалів, ремонт устаткування тощо

Так, в багатьох фірмах Заходу відсутнє заготовче і допоміжне виробництво, яке виключене з технологічних процесів передано субпідрядним фірмам. Згідно документа "обстеження зміни внутрішньофірмового виробництва і поставок із сторони: співвідношення в автомобільній промисловості Японії і США", підготовленого економічним інститутом при Асоціації сприяння автомобілебудівній промисловості, в японському автомобілебудуванні із сторони поступає 70% необхідних деталей і вузлів. У той час усередині фірми "Дженерал моторз" виготовляється 52% всіх деталей, "Форд" - 41%, "Крайслер" - близько 40%. Аналогічна ситуація спостерігається і у виробництві кольорових телевізорів. У Японії ступінь такої залежності складає - 70-80%. У протилежність цьому, в США і європейських країнах на поставки із сторони доводиться порівняно невелике число - 50-80%. Проте проблема полягає у тому, що така висока питома вага поставок із сторони в Японії обумовлена не розподілом праці між фірмами. Поставки ці забезпечують субпідрядні фірми, які прив'язані до материнських компаній великою кількістю «ниток», виробничих зв'язків.

Для розвитку субпідрядної системи в регіонах необхідна продумана концепція взаємодії крупних і малих структур економіки, тобто організаційна структура субпідряду. Існує два види організаційних структур, сформованих на якісно різних принципах. До першого вигляду відноситься організаційна структура, побудована за принципом периферії. Схема такої структури представлена на рисунку 3.3.



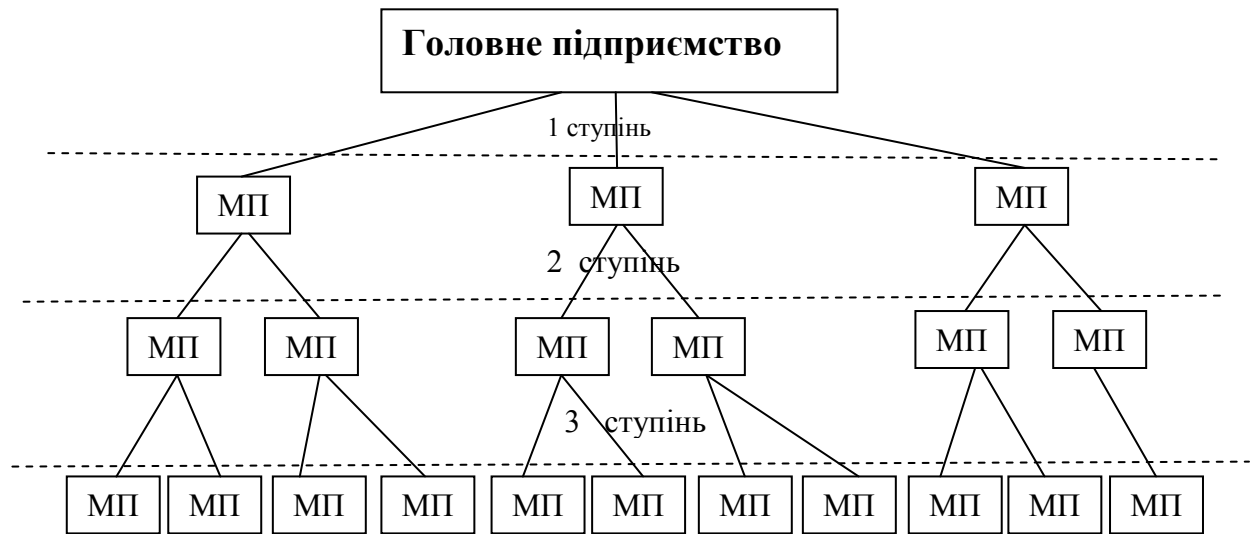
**Рис. 3.3. Субпідрядна система, побудована за принципом периферії**

Особливістю діяльності такої субпідрядної системи є те, що головна фірма або компанія бере на себе функції по контролю за діяльністю всіх підприємств, з якими укладені договори поставки, і здійснюють його повсюдно.

Існує і інша організаційна структура, побудована за пірамідальним принципом. Схema такої структури представлена на рисунку 3.4. Субпідрядна система, побудована за пірамідальним принципом, функціонує таким чином, що головна компанія здійснює контроль за поставками субпідрядників першого ступеня, ті в свою чергу здійснюють контроль за ставками підприємств другого ступеня, які контролюють поставки продукції підприємств, що стоять ступенем нижче, і так далі, по всій організаційній структурі субпідрядної системи. Дана організаційна структура є раціональнішою, бо дозволяє значно спростити функції управління і контролю за діяльністю субпідрядників з боку головної організації, значно зменшити кількість бюрократичних структур, підвищити динамічність субпідрядної системи, її гнучкість і мобільність. Разом з тим, розвиток субпідряду за пірамідальним принципом дозволить змінити структуру управління найголовнішої організації, яка звільниться від зайвих управлінських підрозділів, передавши їх безпосередньо самим малим підприємствам, що є субпідрядниками, або значно скоротивши їх до



оптимальних розмірів. Такі основні пропозиції по організації субпідрядної системи в регіоні.



**Рис. 3.4. Субпідрядна система, побудована за пірамідальним принципом**

Система субпідряду повинна бути організована так, щоб змагання між самими субпідрядниками за отримання замовлення і приводило до підвищення якості продукції і поступового зниження витрат виробництв на малих підприємствах, що покращує положення крупних підприємств і, кінець кінцем, економіки в цілому. Конкуренція повинна стати наріжним принципом організації субпідрядної системи.

Зрештою подібна система понизить сукупні витрати на виробництво в цілому. Тому існування підприємств-субпідрядників більшою мірою сприятиме такому типу відтворення, який забезпечить постійне зростання його ефективності.

Важливим напрямом діяльності Союзу малих підприємств буде організація малих підприємств в торгівлі і сфері послуг. Тісна співпраця дрібних підприємств з відомими торговими організаціями і фірмами, заснована на контрактній системі, на Заході одержала назву "франчайзинг". Даний напрям є вельми перспективним для малих торгових і комерційних підприємств регіону. За контрактом типу "франчайзинг" мале підприємство може користуватися торговою маркою свого головного підприємства, одержувати від

нього фінансову допомогу, консультації по управлінню, здійснювати професійну підготовку персоналу, мати доступ до сучасної реклами. У ряді випадків крупні організації можуть забезпечувати централізоване ведення бухгалтерського обліку і комерційних операцій.

За надання перерахованих послуг мале підприємство, за умов контракту, готове оплачувати головній організації одноразовий внесок, а потім відраховувати певний відсоток від річного об'єму продажів. Величина одноразового відсотка відрахувань від об'єму продажів визначатиметься перш за все суб'єктами підприємництва і контролюватиметься Союзом малих підприємств з метою дотримання прав малих підприємств і захисту їх інтересів.

Система "франчайзинг" дасть крупному торговому підприємству певні вигоди і переваги в порівнянні з організацією або покупкою власної торгових точок. Перш за все, крупний капітал організовує мережу торгових підприємств з мінімальними витратами, здаючи в наймання приміщення або інші об'єкти, або використовуючи власність малого підприємства, тобто у всіх випадках крупна організація одержує економію за рахунок постійного капіталу малих підприємств. Через систему "франчайзинг" крупна торгова структура забезпечує також захоплення ринків збуту, освоєння з мінімальними витратами нових ринків, використовуючи при цьому ініціативу дрібних торговців, їх досвід, гнучкість і швидко пристосованість до умов попиту споживачів, що постійно змінюються.

Серед багатьох задач, що стоять перед Союзом малих підприємств регіону, слід особливо виділити роботу у області організації і ведення зовнішньоекономічної діяльності малих підприємств. Важливість встановлення прямого зв'язку із зарубіжними підприємствами визначається перш за все можливістю стикнутися з передовим виробничим досвідом, зіставити і порівняти свої виробничо-технічні можливості зі світогосподарськими, визначити свою економічну нішу для форсованого подолання розриву і подальшого ефективного розвитку.

Включення регіональної економіки в світогосподарські зв'язки, при якому безпосередньою метою виробництва і реалізації товарів виступає отримання прибутку, припускає необхідність проходження складного шляху перетворення виробничих і організаційних структур. Тому перед Союзом малих підприємств стає ряд наступних задач:

— вибір найраціональнішої сфери взаємодії структур регіональної економіки з економічними структурами інших країн; визначення напрямів розвитку виділених сфер взаємодії; створення механізму управління зовнішньоекономічними зв'язками малих підприємств, який давав би можливість диференційованого включення в систему світогосподарських зв'язків відповідно до об'єктивно обумовлених критеріїв ефективності;

— забезпечення умов для гнучкого перетворення механізму включення в світогосподарські зв'язки, які дали б можливість маневрування в рамках намічених напрямів співпраці і вибраних пріоритетів. Основою сучасних світогосподарських зв'язків є не тільки і не стільки товарне виробництво, а перш за все тісна виробничо-інвестиційна взаємодія у всіх сферах світового господарства. Акценти в зовнішньоекономічних зв'язках повинні бути зміщені від торгівлі до господарської ланки, до налагодження широкої співпраці у виробничій сфері. На таких загальнотеоретичних і методологічних позиціях повинна будуватися діяльність Союзу малих підприємств в проведенні зовнішньоекономічної політики. Разом з тим, слід зазначити, що участь підприємств в сумісному виробництві і у взаємному обміні продукцією стане одним з основних потенційних джерел розширення товарообігу. При цьому до зовнішнього торгового обороту залучається не тільки кінцева продукція, але і цілий ряд виробів, що використовуються при її створенні, таким чином налагоджуються поставки продукції між підприємствами на всіх стадіях виробничого процесу.

Встановлення господарських зв'язків між малими підприємствами різних національних економік повинне здійснюватися поетапно.

На первинній стадії зближення виробничих структур в процес інтеграції вступають ті малі підприємства, які мають схожу виробничу структуру, аналогічні технологічні цикли, володіють значним досвідом організації і ведення зовнішньоекономічної діяльності. Найшвидше і міцно встановлюються зв'язки між малими підприємствами, що мають порівняно однаковий виробничий і технологічний рівень.

На стадії посилення економічного співробітництва сила взаємодії зв'язків якісно зростає, що виявляється перш за все в зростанні вимог до параметрів і технічного рівня виробів, умов використання продукції, що поставляється на світові ринки. Передбачається також раціональне розчленування виробничо-технологічних ланцюгів, винесення їх за національні рамки і на базі цього налагодження зустрічних поставок з тим, щоб обмін між малими підприємствами забезпечував всім необхідним матеріалом певні ланки технологічного процесу, повністю задовольняючи потреби підприємств в окремих компонентах і сприяв тіснішому зближенню підприємств. Вирівнювання об'ємів взаємних поставок, включення в сферу співпраці питань інвестиційної діяльності, проведення проектних розробок, організація сумісного виробництва товарів і надання послуг, їх реалізація - все це з часом може перейти на якісно новий рівень – сумісне підприємництво.

Союз малих підприємств в організації і управлінні зовнішньоекономічною діяльністю малих господарських форм повинен орієнтуватися на послідовність здійснення вказаних етапів. Разом з тим слід зазначити, що окремі стадії процесу зближення можуть бути відсутніми. Проте у будь-якому випадку в інтересах, отримання малими підприємствами найбільшого ефекту від співпраці необхідно прагнути до максимального стиснення в часі всіх етапів проходження процесу встановлення прямих господарських зв'язків. Все це припускає чітку і послідовну організацію, оскільки процес зближення різних національних господарських ланок повинен йти одночасно по декількох напрямках: а) розробка науково-технічної програми співпраці; б) встановлення і підтримка єдиної інноваційної політики;

у)узгоджений розвиток і розміщення основних і допоміжних виробництв;  
г)виробітку комерційної політики, щодо форм і методів реалізації продукції.

Відображений процес встановлення прямих зв'язків між окремими національно-господарськими одиницями - малими підприємствами, що входять в національні організаційно-економічні структури, є трудомістким і тривалим. Взаємодія в рамках єдиного інтернаціонального середовища відбувається на межі міжфірмового стику, де встановлюються прямі зв'язки між окремими національно-господарськими структурами та їх осередками, зв'язаними між собою виробничими контактами.

Союз малих підприємств регіону, розробляючи і встановлюючи прямі виробничі зв'язки між малими підприємствами різних національних економік, забезпечує поступове рішення ряду задач. По-перше, сприяє освоєнню нових зразків виробів, що вимагають інвестицій, виробництво яких на базі прямих зв'язків дозволить уникнути дублювання, розпилювання засобів. По-друге забезпечує раціональне територіальне розміщення об'єктів виробничого характеру і сфери послуг, взаємно доповнюючи один одного і забезпечуючи створення єдиного технологічного ланцюга. По-третє, підвищує ефективність використання наявної науково-дослідної і випробувальної бази при проектуванні виробів, доведення і освоєння зразків виробів, організації серійного виробництва продукції. По-четверте, припускає здійснення спільними зусиллями партнерів торгово-збутових заходів, таких як вивчення ринків, проведення реклами, розробка відповідної упаковки, товарів, організація продажу і сервісного обслуговування.

Ефективним способом вивчення і освоєння передового досвіду, накопиченого зарубіжними партнерами, є безпосереднє залучення компетентних керівників, менеджерів, інженерів до керівництва вітчизняними господарськими структурами, обмін і зарубіжне стажування фахівців.

Для встановлення ефективних зовнішньоекономічних зв'язків важливо створити механізм, що забезпечує обов'язкове виконання ув'язнених між партнерами контрактів, на основі яких здійснюються надійні, чіткі і своєчасні

поставки. Безперервне надходження інформації про стан зовнішнього середовища дозволить керівництву малих підприємств ухвалювати оперативні дієві рішення, підсилить гнучкість і маневреність малих підприємств. Широке повноваження, що надаються малим господарським формам, не обмежуватимуться структурами управління Союзу малих підприємств, його задачі припускають, перш за все, допомогу в управлінні і дотримання економічної відповідальності за виконання взаємних зобов'язань перед іноземними партнерами.

Таким чином, організаційно-структурне вдосконалення малих підприємств регіону припускає створення Союзу малих підприємств як єдиного центру виробничо-технологічної, науково-дослідної, інвестиційної, кадрової політики. Функції, що виконуються Союзом малих підприємств забезпечать широкий розвиток мережі малих господарських форм в самих різних формах - субпідрядна система, франчайзінгова система, контрактна система і т.д. Слід зазначити - встановлення і розвиток безпосередніх господарських зв'язків на рівні первинних осередків економіки – малих господарських форм, є складним, багатоплановим процесом, який повинен розглядатися в єдності усіх структурних елементів, в усіх питаннях забезпечення злагодженої роботи всіх його складових.

## РОЗДІЛ 4

### ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 4.1. Загальна характеристика природно-ресурсного потенціалу Закарпатської області

Закарпатська область — це область, яка розташована на південному заході України в межах західної частини Українських Карпат та Закарпатської низовини. Закарпаття — це єдина частина України, розташована за головним Карпатським хребтом, яка входить до складу Паннонського басейну і тим самим єднає Україну з цією частиною Середньої Європи. З іншого боку, уздовж південного краю Карпат та р. Тиса проходить шлях, який зв'язує Закарпаття із Словаччиною і Чехією на заході та з Молдавією на сході. Таке географічне розташування вплинуло на те, що Закарпаття входило упродовж кількох століть до складу державного організму, що посів ядро Паннонської низовини — Угорщини, та сприяло різним політичним і культурним впливам на Закарпатті. Проте Закарпаття не лежало на головних шляхах і було надто мале, щоб відіграти більшу роль, ніж провінції Угорщини, в складі якої не утворило навіть однієї адміністративної одиниці, але входило до складу кількох жуп (Мараморош, Угоча, Берег, Унг, Земплин, Шариш, Спиш), що простягалися ще далі на південь й обіймали частини угорської, словацької й румунської етнографічної території [79].

На даний час Закарпаття – це найзахідніша і водночас наймолодша область України. Як адміністративно-територіальна одиниця утворена і входить до її складу тільки з 22 січня 1946 р.

Область має вигідне економіко-географічне положення, яке суттєво впливає на потенціал регіону, оскільки Закарпаття на північному сході, сході і південному сході межує зі Львівською та Івано-Франківською областями, а на північному заході, заході і півдні кордони області співпадають з державним

кордоном України та кордонами країн Європейського Союзу загальною протяжністю 467,3 км, у т.ч. з Польщею – 33,4 км, Словаччиною – 98,5 км, Угорщиною – 130,0 км та Румунією – 205,4 км. В області є 19 пунктів перетину кордону з сусідніми державами [198, с. 21]. Це надає можливості формування логістичного потенціалу та потенціалу транскордонного співробітництва, посилення інституціональної поліфонії в регіоні як фактора регіональної конкурентоспроможності.

Територія області на півночі захищена Карпатським хребтом, з північного заходу – Татрами, з півдня – західними Румунськими горами і Мараморошським масивом. Від інших регіонів України область відділяють Яблунецький, Вишківський, Ужоцький, Вервицький та Воловецький перевали висотою від 931 до 1614 метрів над рівнем моря.

Протяжність території із заходу на схід становить 184 км, із півночі на південь – 80 км. Обласний центр Закарпаття – м. Ужгород, розташований на відстані 788 км шосейними дорогами та 898 км залізницею від м. Києва. Таке унікальне геополітичне розташування області на перехресті міжнародних транспортних, економічних, торговельних, культурних шляхів надає їй низку геоекономічних переваг у зовнішньоекономічній діяльності, сприяє розвитку і подальшому поглибленню всебічного міждержавного співробітництва, відводить важливу роль цього регіону в інтеграції України в європейські структури.

Площа Закарпаття становить 12,8 тис. кв. км або 2,1 % території України. За площею – це одна з найменших областей України: в переліку регіонів займає 24 місце за цим показником. Площа регіону майже утричі менша від найбільшої за площею Одеської області (33,3 тис. кв. км) і дещо більша від найменшої за площею Чернівецької області (8,1 тис. кв. км). Крім цього, Закарпатська область є однією з найменших серед областей Західного регіону України, займаючи тільки 11,6 % його території [166; 198, с. 21].

Станом на 1 січня 2011 року за адміністративно-територіальним устроєм Закарпатська область включає в себе 13 районів, 11 міст (5 з яких – обласного



значення), 19 селищ міського типу, 307 сіл та 579 сільських населених пунктів. Відповідно адміністративне управління здійснюють 11 міських, 19 селищних та 307 сільських рад [198, с. 332-333].

За останні 10 років в адміністративно-територіальному устрої області сталися суттєві зміни. Статус селищ міського типу отримали 8 сільських населених пунктів: Колочава, Майдан – Міжгірського району, Ільниця, Довге – Іршавського, Тур'ї Ремети – Перечинського, Поляна – Свалявського, Нижні Ворта – Воловецького та Богдан – Рахівського районів. В 2004 році Перечин отримав статус міста районного значення.

Постановами Верховної Ради України в 1998 році м. Хуст, в 2001 році м. Берегове, а в 2003 році м. Чоп віднесено до міст обласного значення, з підпорядкуванням Хустській міській раді сіл Зарічне, Кіреші, Чертіж та Берегівській – села Затише. За зазначений період утворено 31 сільську раду та відновлено раніше об'єднаних і ліквідованих 9 сільських поселень. Певні зміни відбулися в перейменуванні сільських рад та сільських поселень. На території щільного проживання населення угорської національності повернуто історичні назви 38 селам у Берегівському, Виноградівському, Мукачівському та Ужгородському районах. Проведено також уточнення назв 80 сільських поселень.

За чисельністю населення серед регіонів країни Закарпаття знаходиться на 17 місці. Станом на 1 січня 2010р. в області проживало 1244,8 тис. осіб. У загальній чисельності населення України на область припадає 2,6 %. Серед інших регіонів меншими за чисельністю, за даними Всеукраїнського перепису населення, є Волинська (1066,6 тис. осіб), Кіровоградська (1128,7 тис. осіб), Рівненська (1173,1 тис. осіб), Тернопільська (1142,0 тис. осіб), Херсонська (1173,7 тис. осіб), Чернівецька (922,7 тис. осіб) області.

Щільність населення Закарпатської області висока і складає 97,25 осіб/кв. км. В гірських районах щільність нижча: від 35 осіб/кв. км у Великоберезнянському до 47 осіб/кв. км – у Воловецькому районах. У Виноградівському районі щільність становить 169,24 осіб/кв. км, цей показник

найвищий серед районів області. У містах обласного підпорядкування найщільніше заселені – м. Ужгород (3661,85 осіб/кв. км) та м. Мукачеве (3023,59 осіб/кв. км) [166]. За середньою густотою населення область серед інших регіонів країни займає 8 місце.

Важливим фактором розвитку регіону виступають позитивні демографічні зміни. В Закарпатті чисельність населення, один з основних показників демографічного потенціалу регіону, за 50 років змінювався по-різному. Значне збільшення чисельності населення спостерігалось у 1950-60 роках, коли природний приріст населення становив у середньому 13,6 тис. осіб на рік. Упродовж наступних років збільшення продовжувалося, проте вже простежувалася тенденція до зменшення загального приросту, що призвело до абсолютного зниження чисельності населення. У 1995 році на Закарпатті вперше зафіксовано зменшення чисельності населення, яке за 7 років склало 30,4 тис. осіб. Скорочення чисельності населення відбулося за рахунок міських жителів – на 47,1 тис., в той час як у сільській місцевості чисельність населення за той самий період збільшилася на 16,7 тис. осіб [78].

За інформацією прес-служби Міністерства юстиції України тільки у 2008 році народжуваність в Закарпатській області вперше перевищила смертність. У першому кварталі 2009 р. це перевищення склало 2 %, у другому – 7 % (у 2009 році рівень загальної народжуваності в області склав 14,6 % і був одним з найвищих серед регіонів країни), а вже за підсумками 2010 року — 19 %. При цьому Закарпаття залишається постійним багаторічним лідером в Україні щодо зростання співвідношення новонароджених до померлих на користь народжених [156]. Але слід відмітити, що зростання відбувається головним чином за рахунок ромської національності.

Динаміка народжених та померлих в Закарпатській області за період 2005 – 2009 років представлена у таблиці 4.1., дані якої свідчать про значний і стабільний приріст населення області із року в рік, що позитивно характеризує демографічну політику регіону і формує базис трудових ресурсів у довгостроковій перспективі.

Таблиця 4.1

**Показники народжених та померлих в Закарпатській області  
у 2005 – 2009 роках (осіб)\***

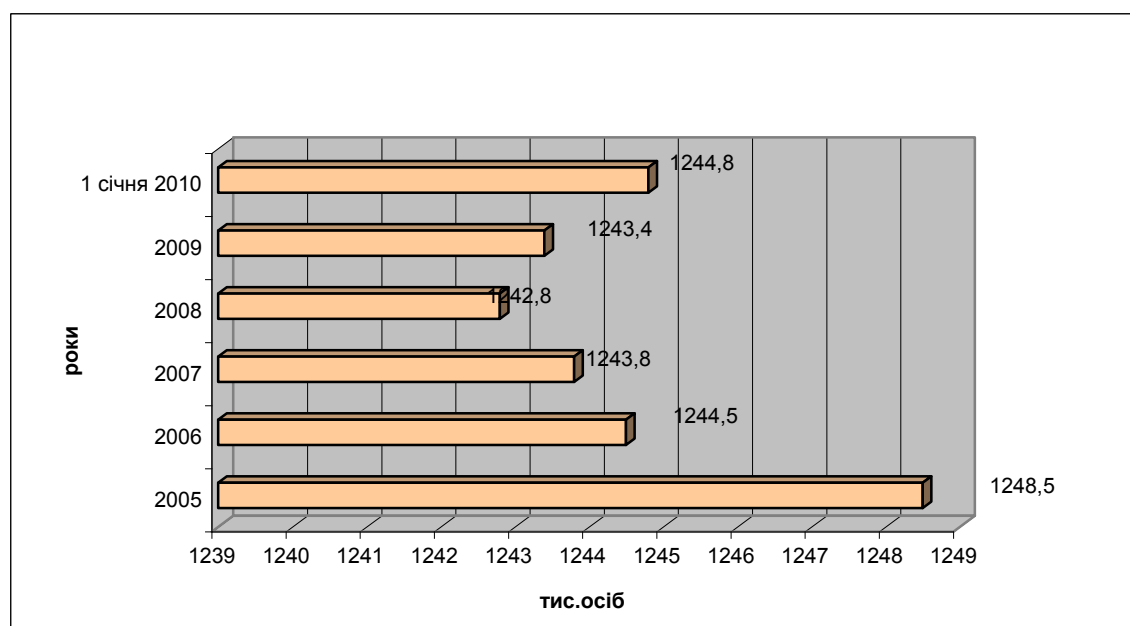
	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість народжених	15750	16530	16833	18292	18219
у міських поселеннях	6097	6392	6439	6922	6564
у сільській місцевості	9653	10138	10394	11370	11655
Кількість померлих	16456	15899	16488	16155	15587
у міських поселеннях	6032	5789	6049	6038	5686
у сільській місцевості	10424	10110	10439	10117	9901
Природний приріст, скорочення(-) населення	-706	631	345	2137	2632
у міських поселеннях	65	603	390	884	878
у сільській місцевості	-771	28	-45	1253	1754

\* Розраховано за: [169, с. 364; 170, с. 340]

За даними Головного управління статистики у Закарпатській області, станом на 1 січня 2010 року переважна більшість жителів області – 62,8 % – проживає в сільській місцевості. Середня тривалість життя закарпатців становить 69 років, зокрема жінок у межах – 74, чоловіків – 65 років.

Чисельність населення одного села на Закарпатті в середньому становить 1,4 тисячі осіб (середній показник в Україні – 0,7 тис. осіб). Найбільшим за чисельністю населення не тільки в області, а і в Україні є Тячівський район, на території якого проживає 13,8 % мешканців краю. Найменший – Воловецький район, чисельність населення якого становить 2,0 % від загальнообласної. П'ята частина населення області проживає в 192 населених пунктах області, які мають статус гірських [78].

Зміна чисельності наявного населення в Закарпатській області за останні п'ять років проілюстрована на рис. 4.1.

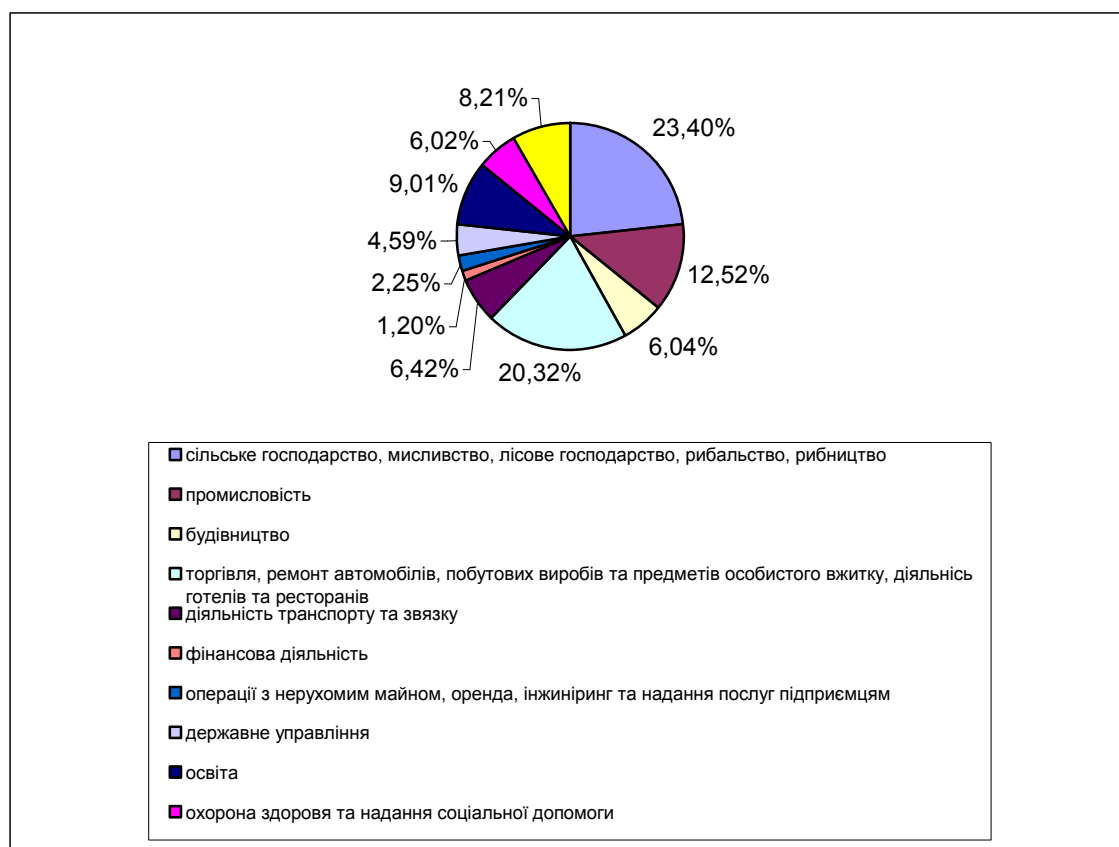


**Рис. 4.1. Зміна чисельності наявного населення в Закарпатській області у 2005 – 2010 роках**

Розраховано за: [155]

Також для Закарпаття характерна відносно невисока частка українців у національному складі населення (близько 80 %). Область є багатонаціональною. Специфічне прикордонне розташування та складний історичний розвиток території Закарпаття пояснюють присутність в області кількох значних етнічних общин, серед яких угорська (друга за кількістю після корінного населення), яка складає близько 12 % від усього населення області, та румунська – близько 3 %. Територія проживання угорців – райони на південному заході області, що межують з Угорщиною. У деяких з них частка угорців сягає навіть 50 %. Румуни в основному розселяються у південно-східних районах. Третьою за кількістю етнічною групою є росіяни, їх частка в населенні Закарпаття складає близько 3 %. Цигани – четверта за кількістю населення народність Закарпатської області. Крім цього, на території області проживає кілька національних меншин, частка яких не перевищує 1 %. Серед них: словаки, білоруси та німці. А взагалі на території Закарпаття проживає понад 30 національностей.

Станом на 1 січня 2009 року ресурсний потенціал Закарпатської області був задіяний у всіх сферах економічної діяльності. У структурі валової доданої вартості велику частку займають переробна промисловість – 20,7 %, торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку – 14,4 % та сільське господарство, мисливство, лісове господарство – 13,2 % [198, с. 38]. Отже логічним є те, що найбільша кількість зайнятого населення припадає саме на ці галузі економіки Закарпаття (рис.4.2.).



**Рис. 4.2. Структура зайнятого населення Закарпатської області за видами економічної діяльності у 2009 році**

Розраховано за: [198]

Але надзвичайно дивним є той факт, що найменша частка в структурі валової доданої вартості в області припадає саме на добувну промисловість – тільки 0,6 %. Це при тому, що Закарпаття – один з найбагатших регіонів світу щодо покладів цеоліту – безбарвного чи білого мінералу класу силікатів (використовується для очищення води чи як барвник) – та єдиний в державі постачальник перлітової сировини – склоподібної вулканічної породи

(використовується як будівельний ізоляційний матеріал). Унікальність даних природних ресурсів створюють умови для виділення добувної промисловості у стратегічний вид діяльності регіонального господарського комплексу. Усі поклади перліту в Україні зосереджені на трьох родовищах розташованих на території Закарпатської області. Розробляються родовище Шиной-Варна, представлене власне перлітом, перлітовою брекчією і туфами пемзовидними, а також Фоготське родовище.

Високо ціниться на світовому ринку германій, що використовується як напівпровідник в сучасній радіоелектроніці, приладобудуванні, космічній техніці й інших галузях. Затверджені запаси родовища, яке поки що не експлуатується, становлять 850 тонн, прогнозні – 1900-2000 тонн.

Із 23 відомих в області родовищ облицювального каменю експлуатується лише 7, видобувається в основному білий мармур. Значними є запаси різноманітного будівельного каменю, представлені андезитами, андезито-дацитами, ліпаритами, базальтами і пісковиками.

Великий практичний інтерес викликають барити та бентонітові глини. Розвідане Біганьське родовище бариту, воно також єдине в Україні. Наявні запаси можуть забезпечити щорічну потребу на рівні 30 тис. тонн протягом 25-30 років. Родовище бентонітових глин дозволяє організувати виготовлення сумішей важких бурових розчинів для буріння свердловин при видобутку нафти і газу. Область володіє значними запасами сировини для виробництва облицювального і будівельного каменю, цегли та облицювальних плиток, сировини для ювелірної промисловості (яшмоподібні туфи, родоніт тощо).

Буровугільні поклади в області належать до Чоп-Мукачівської та Солотвинської западин. Вугілля високозольне, на балансі перебуває 4 родовища. Одне з них розробляється шахтою Ільницька, де видобувається 2 тис. тонн вугілля на рік при забезпеченості запасами на понад 100 років.

Відомі на Закарпатті родовища природного газу Солотвинське і Русько-Комарівське відносяться до розряду дрібних. Облаштовано Станівське газове

родовище, готується до розробки Королівське. У районі Солотвино виявлено прояви нафти.

Високоякісна кам'яна сіль, яку в основному споживають харчова, хімічна промисловості й сільське господарство, добувається в Солотвино. Це родовище експлуатують дві шахти, проектна потужність яких використовується лише на 14 %, а їх сумарний видобуток складає близько 6% загальнодержавного видобутку кам'яної солі.

На території області розвідано 290 млн. т. запасів Біганського і 51 млн. т. запасів Берегівського родовищ алунітів. Одним цілим з Берегівським родовищем за геологічною будовою і просторово є Мужіївське золото-поліметалічне родовище, що експлуатується як золоторудне.

На Закарпатті є одне родовище первинного каоліну – Берегівське. Його запаси складають 4,3 млн. т. (1,3 % державних). Обсяг видобутку первинного каоліну невеликий – до 1 % загальнодержавного.

Виявлено і досліджено понад 360 родовищ та джерел мінеральних та термальних вод, які за хімічним складом не поступаються відомим водам Кавказу, Чехії, Франції [166].

Мінеральні води Закарпаття, що можуть використовуватись з лікувальною метою, представлені 62 родовищами, які були визначені на основі розвідувальних робіт, проведених Берегівською геологічною експедицією, гідрогеологічними групами об'єднання „Закарпаткурорт”, Українським НДІ медичної реабілітації та курортології. За даними першого Кадастру мінеральних вод України (1996) із 205 родовищ мінеральних вод, що освоєні в Україні, 39 (19 %) знаходяться на території Закарпаття. Дослідження фізико-хімічного складу мінеральних вод виявило, що практично не існує „унікальних” вод. Усі води можуть бути розділені на певні класи та групи. За своїми властивостями виділяються аналоги тих чи інших вод. Взагалі в Україні переважають сульфатні, за ними хлоридні натрієві води, а в Закарпатті розташовані основні запаси вуглекислих гідрокарбонатних натрієвих вод та гідрокарбонатних вод інших типів. У той же час сульфатні води — рідкісні для

Закарпаття. За газовим складом основна частина мінеральних вод Закарпаття — вуглекислі (75,0 %), азотні та азотно-метанові (18,0 %), сульфідні (7,0 %). Відомо, що в певних геологічних умовах можуть формуватися тільки мінеральні води відповідного хімічного складу. Це зумовило специфіку розповсюдженості мінеральних вод і на Закарпатті [78].

Провідними галузями регіону залишаються виробництво деревини та виробів з деревини, машинобудування, харчова промисловість та перероблення сільгосппродуктів, меблеве виробництво, які працюють на власній сировині. Вагому частку займає легка промисловість та машинобудування, підприємства яких в значній мірі використовують давальницьку сировину. Повністю з давальницької сировини виробляються кондитерські вироби, куртки шкіряні, ящики пластмасові, миючі засоби, трансформатори електричні, майже повністю (97 – 99 %) – верхній та нижній трикотаж, білизна постільна, взуття.

Промисловий потенціал в основному зосереджений в Ужгородському районі, частка якого у загальних обсягах реалізованої продукції склала 39,1 %, разом з містами Ужгород і Мукачеве – 60,6 %. Це обумовлено реалізацією інвестиційних проектів на умовах спеціального режиму інвестування у СЕЗ «Закарпаття» та території пріоритетного розвитку.

Машинобудування області представлене виробництвом верстатів, гідравлічних пресів, виробів радіоелектронної промисловості, електродвигунів, арматури трубопровідної, побутових газових конвекторів, газових лічильників тощо. Найбільші підприємства області це – ЗАТ „Берегівський радіозавод” (виробництво побутової техніки), ТОВ „Полімер-Техніка” (виробництво електрообладнання для автомобілів, пластмасові вироби широкого вжитку), ВАТ „Мукачівський верстатзавод” (виробництво металообробних верстатів), ЗАТ „Єврокар” (виробництво легкових автомобілів концерну „Фольксваген”), ТОВ „Ядзакі Україна” (виробництво електричних кабелів для легкових автомобілів), завод „Конвектор” (виробництво побутових газових і електричних конвекторів), Закарпатський завод „Електроавтоматика” (виробництво санітарно-технічного устаткування), ВАТ „Мукачівський завод „Точприлад”



(виготовлення електрообладнання для авіаційної техніки) ЗАТ „Іршавський абразивний завод” (виготовлення інструментів) та інші.

Що стосується лісової та деревообробної промисловості, то майже вся деревина переробляється на місці на численних деревообробних підприємствах, розташованих по всьому Закарпаттю. Найбільші деревообробні комбінати є в Сваляві, Тересві, Рахові; лісохімічні заводи – в Сваляві, Великому Бичкові, Перечині; картонний завод – в Рахові. Меблева промисловість (сировиною є переважно букове дерево) розвинена в Ужгороді, Мукачеві й Берегові. Найбільші підприємства – ТОВ „Нумінатор” (виробництво пиломатеріалів, вікон), ТОВ „ЕНО-Меблі Лтд” (виробництво меблевої продукції), ТОВ „Стен Лтд” (виробництво пиломатеріалів, вікон), СП „Фішер-Мукачеве” (виробництво лиж, ключок для гри в хокей, фанери); ТОВ „Тріо-Транс”, ВАТ „Яворник”, ТОВ „Проза ЛТД” та низка інших.

Основна проблема галузі – застарілий фізично і морально парк лісозаготівельних та деревообробних машин і механізмів. Висока енергоємність існуючого обладнання, значні витрати коштів на його утримання, надзвичайно низькі якісні та технічні характеристики роблять неможливим освоєння виробництва багатьох конкурентоспроможних видів продукції, що користується попитом.

Виробництво електроенергії мало розвинене, зокрема зовсім недостатньо використані багаті водні ресурси. Діючи гідроелектростанції – Ужгородська і Теремле-Ріцька.

У хімічній та лісохімічній промисловості налагоджено виробництво пластмас, смол, лаків, фарб, побутової хімії, продуктів переробки деревини тощо. Найбільші підприємства – ВАТ „Перечинський ЛХК” (виробництво етилацетату, деревного вугілля, карбамідних смол), ТОВ „Генкель-Ужгород” (товари побутової хімії).

Легка промисловість є одним з пріоритетів області. На сьогодні питома вага обсягів реалізованої продукції підприємств галузі становить 8,4%. Розвинуті текстильне виробництво, пошиття одягу, виробництво шкіри та

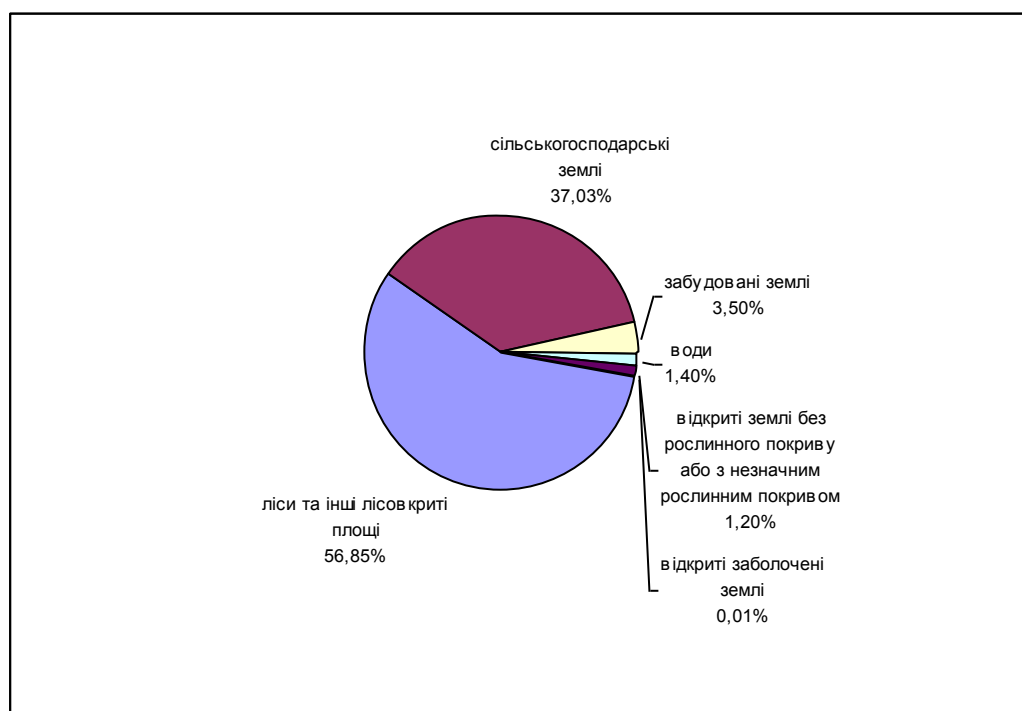
шкіряного взуття. Найбільші підприємства області –ТОВ „Гроклін-Карпати” (пошив чохлів для сидіння легкових автомобілей), ЗАТ „Ужгородська швейна фабрика”» (пошив чоловічого і жіночого одягу), СП „Сандерс-Виноградів” (пошив ковдр; подушок), ТОВ „Фабрика жіночого одягу „ЛЕ-ГО Україна” (пошив жіночого одягу), ВАТ „Мукачівська трикотажна фабрика „Мрія” (виробництво швейних виробів в асортименті), Виноградівське виробничо-торговельне швейне об’єднання „Гроно”, ТОВ „Фабрика швейних виробів „Карпати-Інтерконтиненталь” у Мукачівському районі.

Харчова промисловість об’єднує 13 окремих галузей. Пріоритетними видами харчової промисловості є виноробство, виробництво безалкогольних напоїв та розлив мінеральної води, хлібопекарне, консервне виробництво, видобуток кухонної солі. Внесок харчової промисловості у загальний обсяг промислового виробництва області складає близько 16%, що є другим показником після машинобудування. Найбільші підприємства: ОП „Ужгородський коньячний завод”, МПП „Алекс”, ВАТ „Кондитерська фабрика А.В.К. ”, підприємство „Скілур” [166].

У Закарпатській області на сьогоднішній день сформувався народногосподарський комплекс аграрно-індустріального типу з розвиненою сферою санаторно-курортного лікування та туризму. В промисловості домінують галузі, пов’язані з переробкою деревини, а також трудомісткі виробництва (виробництво приладо- та машинобудування, електронна галузь).

Характерною особливістю сільськогосподарського виробництва Закарпатської області є низька землезабезпеченість. Структура земельної площі Закарпатської області станом на 2009 рік проілюстрована на рис. 2.3. [195, с. 519]. Це виступає обструкцією екстенсивного розвитку аграрної сфери економіки регіону, але може бути причиною впровадження інтенсивних методів використання земельних ресурсів в області та формування оптимальної структури.

Незважаючи на малоземелля, висока інтенсивність землекористування дає можливість виробляти 2,25 % валової продукції сільського господарства України.



**Рис. 4.3. Структура земельної площі Закарпатської області станом на 2009 рік**

Розраховано за: [198, с. 519]

У користуванні всіх категорій господарств області знаходиться 452,6 тис. га сільсько-господарських угідь, у т.ч. 200,2 тис. га ріллі, 94,8 тис. га сіножатей та 130,6 тис. га пасовищ.

Станом на 01.01.2010 року в області ведуть сільськогосподарську діяльність 1771 сільськогосподарське підприємство, в тому числі 1616 селянських фермерських господарств, 244,4 тис. особисті господарства населення. Незважаючи на малоземелля, висока інтенсивність землекористування дає можливість виробляти 1,9 % валової продукції сільського господарства України [198, с. 108].

Сільське господарство поряд з промисловістю займає провідне місце в економіці області, в ньому створюється близько 13,2 % валової доданої вартості. На сільськогосподарських підприємствах зайнято 3,9 % працюючих, в

особистих підсобних господарствах – третина економічно активного населення. В аграрному секторі краю здійснено перерозподіл власності на землю і майно на користь селянських особистих господарств, де виробляється майже 95 % валової продукції сільського господарства.

У структурі сільськогосподарського виробництва тваринництво складає 47,3 %, рослинництво – 52,7 %. Основними видами сільськогосподарської продукції в області є картопля, овочі, фрукти, ягоди, виноград, в яких регіон є самодостатнім.

Зернове господарство є ефективною галуззю, однак через обмеженість сільськогосподарських угідь область не може повністю забезпечувати себе продовольчим зерном. Природно-кліматичні умови дозволяють вирощувати ранні і надранні овочі. В низинних районах області зосереджено виробництво теплолюбних овочевих культур (огірок, помідор, перець, баклажан тощо), в передгірній зоні виробники спеціалізуються на вирощуванні капусти, картоплі, буряку, моркви та ін.

Проблема підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тваринництва є надзвичайно актуальною для Закарпаття в контексті забезпечення продуктами харчування не тільки місцевого населення, але і великого контингенту відпочиваючих [46].

Закарпаття – один з регіонів, що володіє унікальними умовами для розвитку садівництва та виноградарства, можливостями виробництва високоякісної продукції виноробства. Вина та коньяки Закарпаття увійшли в каталоги кращих вин і коньяків держави, неодноразово отримували золоті медалі на міжнародних виставках-ярмарках. Сучасними районами найбільшого розповсюдження промислового виноробства на Закарпатті є Ужгородський, Мукачівський, Берегівський, Іршавський та Виноградівський.

Серед галузей тваринництва провідними для регіону є м'ясне скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво та бджільництво.

Закарпаття за своїми фізико-географічними, кліматичними, природно-ресурсними та соціально-економічними умовами відноситься до територій,

найбільш сприятливих для розвитку рекреації. Визначальними чинниками при цьому виступають – наявність гірської системи Східних (Українських) Карпат, комфортні кліматичні умови Закарпатської низовини, унікальні й різноманітні бальнеологічні ресурси, багатство флори і фауни, розвинута мережа транспортного сполучення, велика кількість історичних пам'яток культури та архітектури. В регіоні розвинені майже всі види рекреаційної діяльності: від санаторно-курортного лікування до відпочинку і різних видів туризму, що здійснюється практично протягом цілого року.

Близько 80 % території краю займають гори, утворюючи з південного заходу на південний схід Верховинський Вододільний хребет, Горгани, Свидовець, Чорногору, Полонинський хребет, Рахівський масив, Вулканічні Карпати. Чорногорський хребет містить в собі гору Говерла (2061 м), яка є найвищою точкою області і України [217]. Відокремлене від решти України природною перешкодою – Карпатськими горами з кількома перевалами, Закарпаття сторіччями формувало свою особливу історію, культуру і ментальність.

Закарпатська область відома як один з найпрестижніших куточків лікування та відпочинку людей. Розвинута мережа санаторно-курортних комплексів, туристичних баз, унікальні мінеральні джерела та термальні води, понад 400 видів яких уже досліджено, а також краса карпатської природи приваблюють туристів та відпочиваючих у будь-яку пору року. Санаторії, пансіонати і будинки відпочинку області одночасно можуть приймати до декількох тисяч відпочиваючих [78].

Розвитку туризму в області сприяє і помірно-континентальний клімат. В природно-кліматичночному плані Закарпаття поділяється на три ландшафтні зони: низовинну, підгірну та гірську. Літо сухе, жарке. Середня температура липня в низовині становить +19-20°C; в передгір'ях +17-18°C, в горах +6 -8°C. Літо іноді буває спекотним. Трапляються посухи. Зима – м'яка, малосніжна з частими відлигами. Найхолоднішим зимовим місяцем є січень. Температури коливаються в січні: у низовині від -2°C до -3°C, в передгір'ї від -3°C до -4°C; в

горах від  $-5^{\circ}\text{C}$  до  $-9^{\circ}\text{C}$ . Тривалість зими на рівнині 30 – 75 днів, у горах – 100 – 120 днів.

Важливим для туристичної діяльності на території краю є також стан транспортної мережі. Сучасне Закарпаття має досить розвинену транспортну систему, яка представлена розгалуженою мережею залізничного, автомобільного, повітряного та трубопровідного транспорту.

Територією області проходять 2 автодороги державного значення, зокрема магістральна Київ – Чоп довжиною 132,9 км і регіональна Мукачеве – Рогатин довжиною 207,5 км, та міжнародний транспортний коридор № 5 (Критський) — Лісабон – Трієст – Любляна – Будапешт – Київ – Волгоград.

Залізничні колії на території області мають протяжність 1476 км. Із них 785 км – головні, з яких половина електрифіковані.

Через залізничні вузли Чоп, Мукачеве, Батьово, Ужгород проходять основні внутрішні залізничні лінії Чоп – Ужгород – Ужок – Львів, Чоп – Солотвино, здійснюється залізничне сполучення з Угорщиною, Словаччиною, Румунією та трьома виходами через Карпатський перевал з містами Львів, Київ, Харків, Чернівці, Сімферополь та іншими.

В області діє 19 контрольно-пропускних пунктів та пунктів спрощеного переходу через державний кордон, в тому числі 8– автомобільних пунктів, 6 – для залізничного транспорту, 1 – у міжнародному аеропорту „Ужгород” [166].

Туристично-рекреаційна діяльність є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки області. Мережа санаторно-курортних та оздоровчих закладів області станом на 1 січня 2010 року налічувала: 19 санаторіїв та пансіонатів з лікуванням, 7 санаторіїв-профілакторіїв, 1 будинок-пансіонат відпочинку, 35 баз та інших закладів відпочинку, 557 дитячих оздоровчих таборів місткістю 12,7 тис. ліжок [153]. Серед областей Західного регіону за кількістю місць у санаторно-оздоровчих закладах та чисельністю оздоровлених Закарпаття поступається лише Львівській області.

Туристичну діяльність на території області у 2009 році здійснювали 94 організації, які обслужили 56,3 тис. туристів (показник є меншим за

аналогічний у 2008 році на 26,9 %) і надали туристичних послуг на 27,4 млн. грн., що, відповідно, є меншим за показник 2008 року на 32,8 %. Отже тенденції у туристичній діяльності намітилися негативні, що беззаперечно вплине на розвиток економіки краю.

Також вкрай негативним є те, що, незважаючи на поступовий розвиток міжнародного співробітництва, кількість іноземних туристів, які відвідують область, щороку знижується з 14728 осіб у 2005 році до 7761 осіб станом на 2009 рік, тобто маже вдвічі – аж на 47,3 % [153].

У цей же час збільшення обсягів міжнародного туризму позитивно впливає на розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури регіону, сприяє збереженню та модернізації мережі об'єктів готельної інфраструктури. Так, у 2009 році на Закарпатті функціонувало 69 готелів та інших місць для короткотермінового проживання, що є більшим на 81,6 % за показник 2005 року (коли в області функціонувало тільки 38 готелів), в яких обслужено понад 104 тис. приїжджих, у тому числі іноземців – понад 15 тис. осіб. За результатами діяльності у 2009 році загальний обсяг доходів готелів та інших місць для короткотермінового проживання склав 71,7 млн. грн., в тому числі від основного виду діяльності – 40,5 млн. грн. [198, с. 504].

Швидкими темпами протягом останніх років здійснювалось в області будівництво невеликих туристично-рекреаційних об'єктів (кемпінгів, міні-готелів, баз відпочинку, пансіонатів тощо). Серед новозбудованих – заклади високого рівня, які за короткий проміжок часу завоювали прихильність відвідувачів: бази відпочинку „Воєводино” (Перечинський район), „Ельдорадо”, готель „Фортуна” (Свалявський район), готель-ранчо „Золота гора”, готель „Камелот” (Ужгородський район), готель „Гостинний дім”, чотиризіркові готелі „Олд континент” та „Едуард” (м. Ужгород). В більшості готелів, що знаходяться у власності фізичних осіб, спектр додаткових послуг урізноманітнюється, це: руські лазні, конференц-зали, інтернет-клуби, салони краси, масажні кабінети, тренажерні зали, тенісні корти, більярд, фітнес-центри, кальян-клуби, винний фонтан, солярії, джакузі, казино, прокатні пункти

лижного спорядження, приватні підйомники, прокатні пункти гірських велосипедів, прогулянки на конях, ловля риби у приватних ставках та форельниках тощо.

В останні кілька років на Закарпатті реалізуються великі інвестиційні проекти. Здійснюється будівництво санаторно-оздоровчих комплексів „Солені Млаки” (Мукачівський район) та „Термал-Стар” (с. Нижнє Солотвино, Ужгородський район), реконструкція діючого санаторію „Деренівська купіль” (с. Нижнє Солотвино, Ужгородський район). Введено в експлуатацію спальні корпуси санаторію ТОВ „Сузір’я” у с. Солочин на 145 ліжок та пансіонату „Сонячна долина” на 119 місць у с. Поляна Свалявського району [166].

Найбільшу інвестиційну привабливість на території області становлять перспективні туристично-рекреаційні території, які придатні для створення гірськолижних курортів. Серед них території полонини Драгобрат та гори Близниця Рахівського, Боржавського масиву Міжгірського, полонини Руна Перечинського, гори Красія Великоберезнянського та Синяк Мукачівського районів. Крім цього формуються гірськолижні комплекси для аматорів, які тільки починають займатися гірськолижним спортом, наприклад, турбаза „Новоселиця”, „Плішка” та інші.

Закарпаття має сприятливі умови і потенціал для подальшого розвитку туризму і рекреації європейського рівня. Набуває розвитку сільський зелений туризм, який позитивно впливає на соціально-економічне становище сільських населених пунктів. Досить швидкими темпами розвивається супутня туристично-рекреаційній галузі інфраструктура. В області зареєстровано понад 2000 пам’яток історії, культури та архітектури, проводяться заходи з їх збереження [198, с. 22].

Важливою складовою ресурсного потенціалу є умови для геотуризму в Закарпатській області. В монографії В. Мікловди, Ф. Шандора, Г. Кіш та інших розкриті особливості цього інноваційного виду туризму та його вплив на привабливість регіону.



Геотуризм як новий вид туризму, на думку згаданих авторів, має притаманні йому особливості:

– взаємне посилення дії (синергізм) – всі елементи географічного характеру працюють разом, щоб створити туристичну дестинацію, яка буде більш привабливою, ніж окремі її частини, таким чином відбувається привернення уваги подорожуючих;

– залучення суспільства – ця особливість геотуризму означає, що місцеві жителі відіграють велику роль в організації відпочинку на геотуристичних територіях. Місцевий бізнес та групи людей приєднуються та поєднуються для того, щоб створити відмінний та автентичний продукт для туристів;

– інформування як відвідувачів, так і приймаючу сторону – резиденти вивчають унікальність та особливості місць та культури тієї чи іншої території, для того, щоб знати, як саме привабити геотуристів. І тільки тоді, як самі місцеві жителі повністю ознайомляться з територією свого проживання, вони можуть повною мірою надати можливість туристам взяти для себе якомога більше від подорожі;

– економічні переваги для жителів території – в процесі освоєння туристами території, туристична індустрія наймає місцевих працівників, користується місцевими послугами, продуктами та послугами постачальників. Коли члени суспільства почнуть розуміти переваги геотуризму, вони візьмуть відповідальність за управління дестинацією на своїй території, що буде приносити їм не тільки економічну вигоду, але й економічну стабільність;

– підтримка цілісності території – свідомі туристи надають особливу перевагу місцевим характеристикам, в той час як резиденти, які отримують економічні переваги від туризму, бережно ставляться до місць, які є унікальними на даній території;

– прекрасні подорожі – туристи з ентузіазмом приносять додому нові знання та враження. Їх розповіді підштовхують друзів, родичів відвідати ті самі місця, вивчити ту саму культуру;

–збереження та захист дестинації – заохочення бізнес-структур до збереження та охорони місць, привабливих для геотуристів, так як їм це вигідно з економічної точки зору. Знаходження таких ділових моделей, які б мінімально впливали на деградацію території, а навпаки – були б корисними для її розвитку;

–збереження ресурсів – важливо, щоб бізнес-структури мінімізували водне забруднення, енергоспоживання, водовикористання, надмірно яскраве нічне освітлення тощо. Такі заходи повинні бути широко пропагандовані для того, щоб залучати туристів, які є екологічно свідомими, а тим самим залучати велику частину туристичного ринку [133].

До негативних факторів, які впливають на перспективу комплексного розвитку туризму та санаторно-курортної галузі Закарпатської області, на теперішній період часу належать:

- ◆ слабка комунікаційна доступність перспективних для освоєння в туристично-рекреаційних цілях територій;

- ◆ невідповідність комфортності та організаційно-економічного механізму функціонування рекреаційної інфраструктури міжнародним нормам і стандартам;

- ◆ відсутність законодавчого забезпечення розвитку сільського (зеленого) туризму;

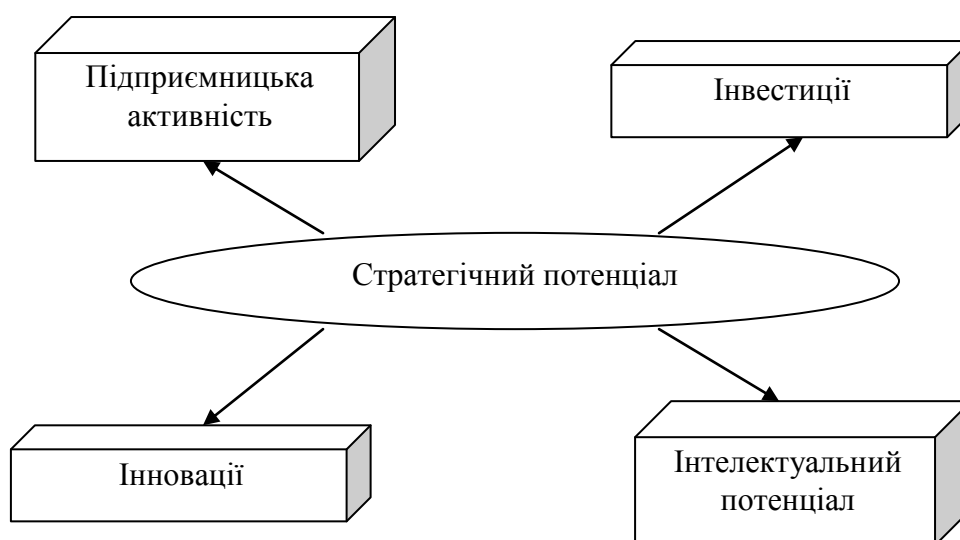
- ◆ значна територіальна диференціація у господарському використанні рекреаційного потенціалу [151].

Отже, підсумовуючи все проаналізоване вище, можна зробити висновок, що в цілому Закарпатська область в економічному плані має всеукраїнське значення, як регіон, який володіє значним потенціалом лісової та деревообробної промисловості, виноробства, овочівництва, молочної промисловості, виробництва тютюну, мінеральних вод.

Мальовнича природа та історичні пам'ятки можуть стати підставою для значного розвитку туризму та курортної справи на рівні всієї країни та у масштабі Європи.

#### 4.2. Аналіз стратегічних складових потенціалу розвитку Закарпатської області

Конкурентоспроможність регіону, як доведено більшістю наукових досліджень, визначається наявністю та ефективністю використання стратегічного потенціалу, якій, опираючись на ресурсну базу, включає такі складові, які забезпечують області регіональні переваги. Згідно концепції В. Мікловди та його однодумців, стратегічний потенціал регіону визначається матеріальною та креативною складовими [129], які на практиці приймають форми, наведені на рис. 4.4.



**Рис. 4.4. Основні складові стратегічного потенціалу регіону**

(складено авторами)

Значення підприємництва для регіональної конкурентоспроможності неможливо переоцінити. Так, в дослідженнях українських науковців доведено, що значення підприємництва в економічному розвитку полягає в наступному:

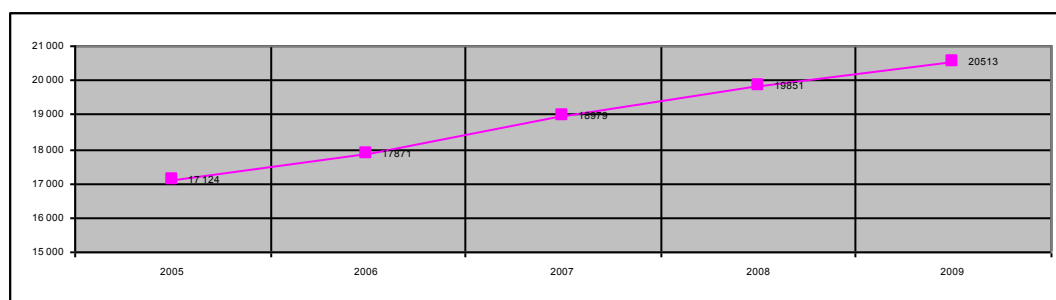
- підприємництво є важелем для зміни структури економіки якісного спрямування, розширення інноваційної сфери, підвищення ефективності виробництва в регіоні;
- розвиток підприємництва створює „поживне середовище” для конкуренції, так званий „бульйон”, якій формує імпульси для змагання бізнесових ідей та форм їх втілення;
- підприємництво можна вважати каталізатором, ендогенним фактором економічного розвитку;
- підприємництво сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів. Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком;
- підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до високоефективної праці [74].

Отже, підприємництво виконує особливу функцію в економіці і народному господарстві, змістова сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, котра прискорює рух економіки шляхом ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення [74].

Динаміка кількості суб'єктів підприємницької діяльності по регіонах України запропонована у Додатку А.

Кількість суб'єктів ЄДРПОУ по Україні у 2005 році становила 1023396 суб'єктів, у 2006 році – 1070705 суб'єктів, у 2007 році – 1133200 суб'єктів, у 2008 році – 1187020 суб'єктів, у 2009 році – 1228888 суб'єктів, а в 2010 році – 1258513 суб'єктів. Середньорічний темп росту склав 1,04.

Динаміка кількості суб'єктів підприємництва в Закарпатській області показана на рис. 2.5. Також про певну стабільність економіки краю впродовж аналізованого періоду свідчить щорічне зростання кількості суб'єктів ЄДРПОУ в області (рис.4.5.).



**Рис. 4.5. Динаміка зростання кількості суб'єктів ЄДРПОУ в Закарпатській області протягом 2005 – 2009 років (одиниць)**

Розраховано за [195, с. 59]

Кількість суб'єктів ЄДРПОУ по Закарпатській області у 2005 році склала 17124 суб'єкти, у 2006 році – 17871 суб'єкт, у 2007 році – 18979 суб'єктів, у 2008 році – 19851 суб'єкт, у 2009 році – 20513 суб'єктів, а у 2010 році – 20761 суб'єкт. Середньорічний темп росту по Закарпатській області – 1,04.

Найвищий показник у 2010 році спостерігався у Києві – 237720 суб'єктів. У 2005 році цей показник у Києві складав 171072 суб'єкти, у 2006 році – 183866 суб'єктів, у 2007 році – 198996 суб'єктів, у 2008 році – 215449 суб'єктів, а в 2009 році – 228837 суб'єктів.

Найнижчий показник у 2010 році спостерігався у Севастополі – 13879 суб'єктів. У 2005 році – 9832 суб'єкти, у 2006 році – 10592 суб'єкти, у 2007 році – 11469 суб'єктів, в 2008 році – 12634 суб'єкти, а в 2009 році – 13346 суб'єктів.

У 2009 році порівняно з 2005 роком їх кількість зросла на 3389 одиниць, тобто на 19,8 %. Що в свою чергу свідчить про певний розвиток підприємництва в області.

Кількість суб'єктів підприємницької діяльності на 1000 тис. населення наведена у Додатку Б.

Дослідження показує, що стратегічний розвиток регіону залежить від рівня розвитку малого підприємництва. Т. Черничко стверджує, що досвід розвинених країн показує: малий бізнес відіграє дуже і дуже велику роль в економіці, його розвиток впливає на економічний розвиток, на насичення ринку товарами належної якості, на створення нових додаткових робочих місць, тобто вирішує багато економічних, соціальних та інших проблем. У країнах з добре

розвиненою економікою, зокрема у США, у дрібному підприємстві зайнято 53 % усього населення, в Японії – 71,7 %, у країнах ЄС на аналогічних підприємствах трудиться приблизно половина працюючого населення. Тільки ці цифри свідчать про величезну важливість підприємств малого бізнесу для економіки цих країн. Про ефективність малих фірм свідчить той факт, що на 1 дол. США витрат вони впроваджують у 17 разів більше нововведень і розробок, ніж великі підприємства, що дають життя лише 10 % нових технологій, інші 90 % упроваджують малі підприємства [233].

Динаміка кількості малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення запропонована в Додатку В.

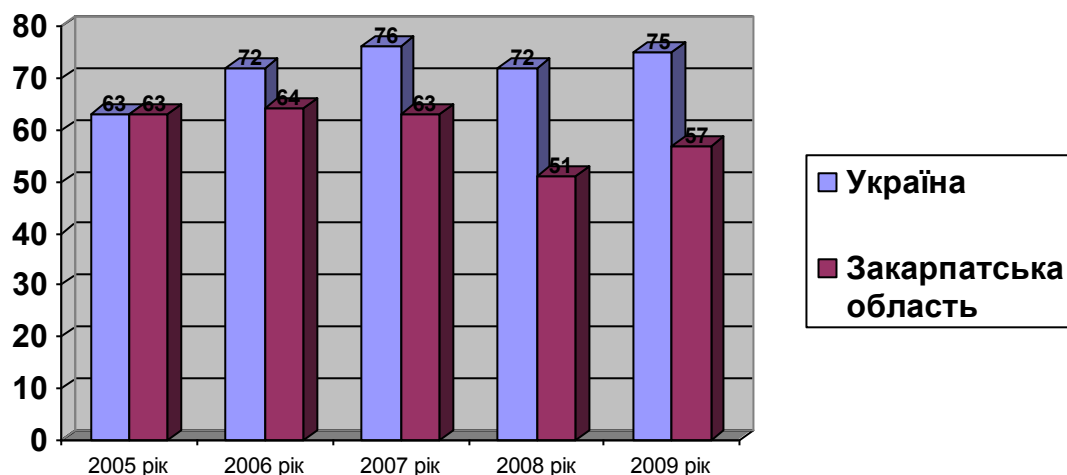
Кількість малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення по Україні у 2005 році становила 63 одиниці, у 2006 році – 72 одиниці, у 2007 році – 76 одиниць, у 2008 році – 72 одиниці, а в 2009 році – 75 одиниць.

На Закарпатті цей показник у 2005 році складав 63 одиниці, у 2006 році – 64 одиниці, у 2007 році – 63 одиниці, у 2008 році – 51 одиницю, а в 2009 році – 57 одиниць.

Динаміка підприємств малого бізнесу продемонстрована на рис. 2.6.

Найнижчий рівень даного показника у 2009 році спостерігався на Тернопільщині – 44 одиниці. У 2005 році він склав 39 одиниць, у 2006 році – 42 одиниці, у 2007 році – 45 одиниць, а в 2008 році – 39 одиниць.

Найбільша кількість малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення у 2009 році була в Києві – 259 одиниць. У 2005 році – 196 одиниць, в 2006 році – 240 одиниць, у 2007 році – 267 одиниць, а в 2008 році – 243 одиниці.



**Рис. 4.6. Динаміка кількості малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення по Україні та Закарпатській області у 2005–2009 роках, одиниць**

Розраховано за: [195, с. 105

Малий бізнес розширює сферу самозайнятості, посилює гнучкість економічного механізму в регіоні внаслідок високої його мобільності, насичує ринок, як правило, нішовими продуктами, сприяє демократизації суспільства та формуванню соціальної платформи суспільства – середнього класу в країні та, відповідно, в регіоні. Як правило, малий бізнес є фактором інноваційного розвитку. Внаслідок високого ступеня адаптивності до мінливості ринку, малий бізнес швидко реагує на появу нових технологічних нововведень і забезпечує їх впровадження.

Розвиток бізнесу обумовлений підвищенням інвестиційної активності в регіоні. Основними інвестиційними перевагами прикордонних регіонів, як вважає І. Олександренко, порівняно з іншими, є вигідне географічне розташування, що дає можливість:

- активно співпрацювати із суб'єктами господарювання зарубіжних країн, особливо країн, що є членами ЄС;
- експортувати вітчизняні товари на світові ринки з незначними транспортними витратами всередині країни;
- розвивати готельний і ресторанний бізнес;

- розвивати оптову та роздрібну торгівлю, особливо в зоні митного контролю України;
- імпортувати необхідні товари за вигідними цінами із-за кордону;
- прискорювати процеси впровадження зарубіжного досвіду в галузі економічного, соціального та екологічного розвитку регіону;
- збільшувати зовнішньоторговельний оборот;
- суб'єктам господарювання, населенню оперувати значними сумами іноземної валюти, отриманої від здійснення зовнішньоторговельних операцій [148].

Також на розвиток економіки регіону безперечно впливають і обсяги капітальних інвестицій. Переважну частку капітальних вкладень в економіку області складають інвестиції в основний капітал (це сукупність витрат, спрямованих на придбання, створення, відновлення основного капіталу). Частка інвестицій в основний капітал протягом аналізованого періоду коливалася в межах 80 – 90 % від загального обсягу. Від їх кількості залежить безпосередньо обсяг капітального будівництва та можливість придбання машин і обладнання. Протягом 2005-2008 років загальна сума капітальних інвестицій поступово збільшувалася і тільки у 2009 році достатньо різко скоротилася.

Інвестиції в основний капітал по Україні у 2005 році становили 93096,0 млн. грн., у 2006 році – 125254,0 млн. грн., у 2007 році – 188486,0 млн. грн., у 2008 році – 233081 млн. грн., а в 2009 році – 151777,0 млн. грн. (Додаток Г).

Інвестиції в Закарпатській області у 2005 році становили 1115,0 млн. грн., у 2006 році – 2019,0 млн. грн., в 2007 році – 2642,0 млн. грн., у 2008 році – 3303,0 млн. грн., а в 2009 році – 1915,0 млн. грн. Найнижчий показник інвестицій в 2009 році спостерігався в Тернопільській області. У 2005 року він склав 890,0 млн. грн., у 2006 році – 1214,0 млн. грн., у 2007 році – 1979,0 млн. грн., у 2008 році – 2843,0 млн. грн., а в 2009 році – 1428,0 млн. грн. Найвищий показник спостерігався в Києві. Так у 2005 році інвестиції в основний капітал склали 19468,0 млн. грн., у 2006 році – 24858,0 млн. грн., у 2007 році – 38230 млн. грн., у 2009 році – 46574,0 млн. грн., а в 2009 році – 28228,0 млн. грн.



Частка інвестицій в загальному обсязі інвестицій у 2005 році в Закарпатській області склала 12,0 проміле, у 2006 році – 16,1 проміле, у 2007 році – 14,0 проміле, у 2008 році – 14,2 проміле, а в 2009 році – 12,6 проміле.

Для порівняння: найвища частка спостерігалася в Києві. Так у 2005 році вона становила 209,1 проміле, у 2006 році – 198,5 проміле, у 2007 році – 202,8 проміле, у 2008 році – 199,8 проміле, а в 2009 році – 186,0 проміле.

У 2009 році найнижчий показник спостерігався в Тернопільській області. У 2005 році частка інвестицій в загальному обсязі інвестицій на Тернопільщині складала 9,6 проміле, у 2006 році – 9,7 проміле, у 2007 році – 10,5 проміле, у 2008 році – 12,2 проміле, а в 2009 році – 9,4 проміле.

Індекси інвестицій в основний капітал по Україні у 2005 році становили 101,9 %, у 2006 році – 119,0 %, в 2007 році – 129,8 %, в 2008 році – 97,4 %, а в 2009 році – 58,5 % (см. Додаток Д).

Індекси інвестицій в основний капітал в Закарпатській області у 2005 році становили 81,1 %, в 2006 році – 154,8 %, в 2007 році – 112,2 %, в 2008 році – 96,9 %, а в 2009 році – 52,1 %. Найнижчий показник у 2009 році спостерігався в Луганській області – 44,3 %. А в 2005 році в Луганській області він склав 122,7 %, в 2006 році – 114,3 %, в 2007 році – 154,8 %, а в 2008 році – 73,0 %. Найвищий рівень індексу інвестицій в основний капітал спостерігався в Миколаївській області та в Севастополі у 2009 році – 83,6 %. В Миколаївській області в 2005 році – 106,2 %, в 2006 році – 108,5 %, в 2007 році – 102,7 %, а в 2008 році – 94,0 %.

Інвестиції в основний капітал на одну особу по Україні у 2005 році становили 1983,9 грн., у 2006 році – 2687,4 грн., у 2007 році – 4068,4 грн., у 2008 році – 5058,4 грн., а в 2009 році – 3308,6 грн.

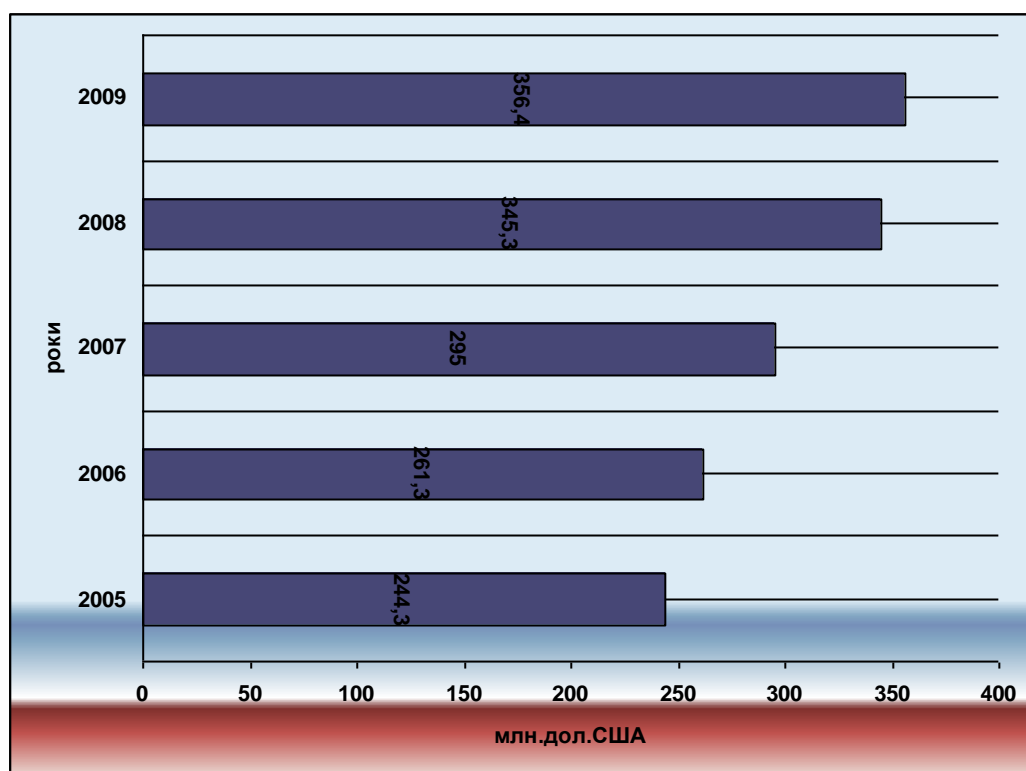
Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 135,5 %, у 2007 році відносно 2006 року – 151,4 %, у 2008 році відносно 2007 року – 124,3 %, а в 2009 році відносно 2008 року – 65,4 %.

Інвестиції в основний капітал на одну особу в Закарпатській області у 2005 році становили 895,9 грн., у 2006 році – 1625,5 грн., у 2007 році – 2129,8 грн., в 2008 році – 2663,7 грн. а в 2009 році – 1542,5 грн.

Темп зростання цього показника на Закарпатті склав 181,4 % у 2006 році відносно 2005 року, 131,0 % у 2007 році відносно 2006 року, 125,1 % у 2008 році відносно 2007 року та 57,9 % у 2009 році відносно 2008 року.

Що стосується Закарпатської області, то її географічне розташування біля кордонів з країнами Європейського Союзу, на перетині транзитних міжнародних автомобільних, залізничних та авіаційних шляхів, відіграє важливу роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також можливостях залучення іноземних інвестицій. Про що свідчать і дані рис. 2.7., який наочно демонструє хоч і повільне, але стабільне щорічне збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку Закарпаття протягом п'яти років. Так у 2009 році порівняно із 2005 роком їх обсяг зріс на 45,9 %, що в перспективі повинно позитивно відобразитися на розвитку економіки області.

Динаміка обсягу інвестицій в Закарпатську область проілюстрована рисунком 4.7.



**Рис. 4.7. Темпи зростання обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку Закарпатської області у 2005-2009 роках**

Розраховано за: [195, с. 795]

Область є привабливою для інвестицій. У краї працюють підприємства відомих світових фірм - ЗАТ „Єврокар”, ТОВ „Гроклін-Карпати”, ТОВ „Ядзакі Україна”, ТОВ „Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед”. Значні інвестиції вкладено у підприємства машинобудування, з виробництва деревини та виробів з неї, харчової промисловості.

За таких умов зовнішньоекономічна діяльність Закарпаття розвивається досить динамічно. Підприємства області співпрацюють із суб'єктами господарювання понад 100 країн світу. Експорт зовнішньої торгівлі товарами та послугами у 2009 році становив 978,7 млн. дол. США, імпорт – 978,6 млн. дол. США [198, с. 22].

Наступною складовою стратегічного потенціалу виступає інноваційна активність на підприємствах регіону, що викликає увагу до проблем фінансування інновацій. Кількість організацій, що виконують наукові та науково-технічні роботи в Україні показано в Додатку Е. Чисельність фахівців, зайнятих науковими та науково-технічними роботами запропонована у Додатку Ж.

В таблиці 2.2. наведені данні про загальний розмір інноваційних витрат у промисловості області в цілому та в середньому на одному підприємстві.

**Таблиця 4.2**

**Інноваційні витрати на промислових підприємствах Закарпатської області у 2007-2010 роках \***

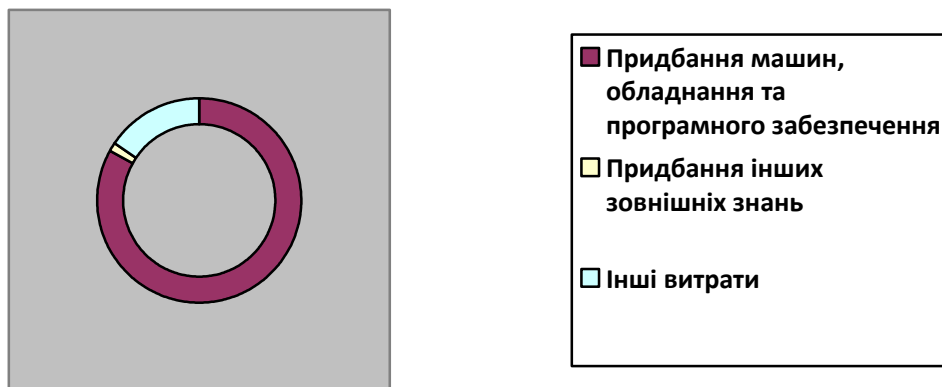
Показник	2007	2008	2009	2010
Інноваційні витрати, усього, тис. грн.	40702,7	14020,0	39317,3	72615,4
Темп зростання, % до 2007 року	100,0	34,4	96,6	178,4
Кількість інноваційно-активних	28	31	36	27

підприємств, одиниць				
Темп зростання, % до 2007 року	100,0	110,7	128,6	96,4
Інноваційні витрати в середньому на одно підприємство, тис. грн.	1453,7	452,3	1092,1	2689,5
Темп зростання, % до 2007 року	100,0	31,1	75,1	185,0

\* Розраховано за: [200, с. 316, 317]

Дані таблиці 4.2. свідчать, що у 2009 році інноваційні витрати у середньому на одне підприємство не досягли обсягів докризового періоду, але у 2,4 рази більші показника 2008 року, а вже у 2010 році вже практично цей індикатор удвічі більше інноваційних витрат в середньому на одне підприємство у 2007 році. Це є наслідком концентрації інноваційного капіталу, надає можливості маневрування фінансовими ресурсами в межах підприємства, дозволяє розширювати спектр напрямів витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Згідно із статистичним звітом за 2010 рік по Закарпатській області, загальний обсяг інвестицій поділяється за напрямками: внутрішні науково-дослідні розробки, придбання науково-дослідних розробок, придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, придбання інших зовнішніх знань та інші витрати. Дані свідчать, що в Закарпатській області відсутність внутрішніх науково-дослідних розробок на підприємствах та їх фінансування є негативним моментом інноваційної активності, а витрати на придбання науково-дослідних розробок не сягають навіть 49 тис. грн. Розподіл загального обсягу інноваційних витрат за напрямками в Закарпатській області у 2010 році показано на рис. 4.8.



**Рис. 4.8. Розподіл загального обсягу інноваційних витрат за напрямами у Закарпатській області у 2010 році**

Розраховано за: [200, с. 317]

Основна частина інноваційних витрат припадає на напрям придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 60, 2 млн. грн., або 83% від загального обсягу інвестицій в області.

Кількість інноваційно активних підприємств у промисловості по Україні у 2005 році становила 1193 одиниці, у 2006 році – 1118 одиниць, у 2007 році – 1472 одиниці, у 2008 році – 1397 одиниць, а в 2009 році – 1411 одиниць. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 93,7 %, у 2007 році відносно попереднього року – 131,7 %, у 2008 році відносно попереднього року – 94,9 %, а в 2009 році відносно попереднього року – 101,0 %.

У Закарпатській області цей показник у 2005 році склав 32 одиниці, у 2006 році – 31 одиницю, у 2007 році – 28 одиниць, у 2008 році – 31 одиницю, а в 2009 році – 36 одиниць. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 96,9 %, у 2007 році відносно попереднього року – 90,3 %, у 2008 році відносно попереднього року – 110,7 %, а в 2009 році відносно попереднього року – 116,1 %.

Найвищий показник зафіксовано у 2009 році у Києві – 136 одиниць. У 2005 році – 213 одиниць, у 2006 році – 171 одиниця, у 2007 році – 180 одиниць, а в 2008 році – 155 одиниць. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав

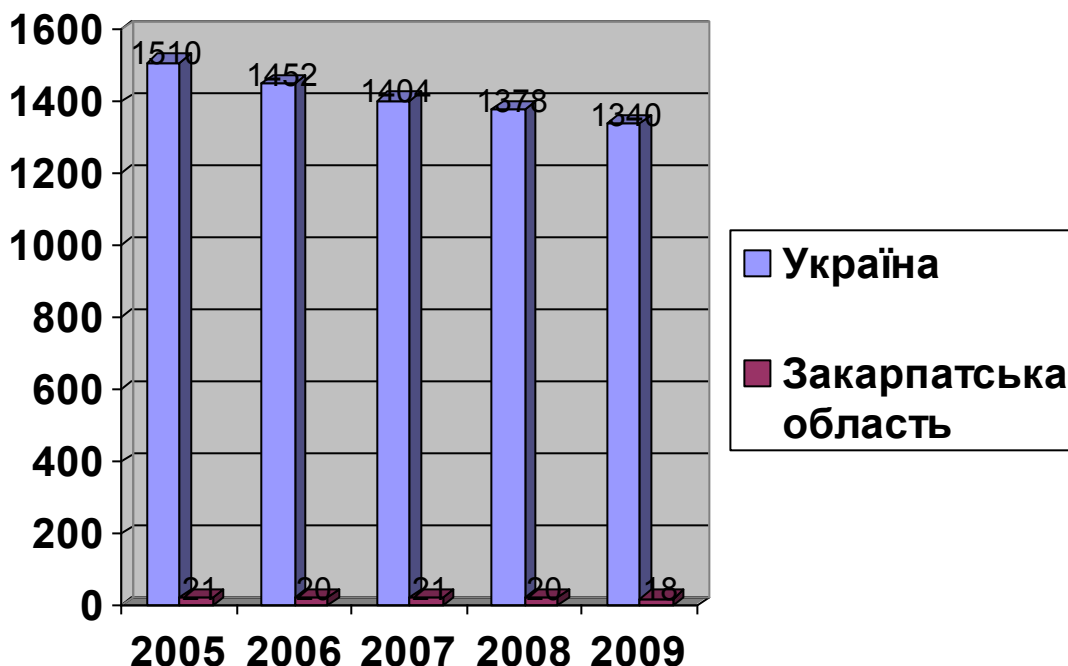
80,3 %, у 2007 році відносно попереднього року – 105,3 %, у 2008 році відносно попереднього року – 86,1 %, а в 2009 році відносно попереднього року – 87,7 %.

Найнижчий показник у 2009 році спостерігався у Севастополі – 10 одиниць. У 2005 році цей показник склав 7 одиниць, у 2006 році – 8 одиниць, у 2007 році – 7 одиниць, а в 2008 році – 5 одиниць. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 114,3 %, у 2007 році відносно попереднього року – 87,5 %, у 2008 році відносно попереднього року – 71,4 %, а в 2009 році відносно попереднього року – 200,0 %.

У Додатку Е показано динаміку кількості організацій, що виконують наукові та науково-технічні роботи в Україні в цілому та у розрізі регіонів з 2005 по 2009 роки.

Кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи в Україні у 2005 році становила 1510 одиниць, у 2008 році – 1378 одиниць, у 2009 році – 1340 одиниць. Темп зростання у 2008 році відносно 2005 року склав 91,3 %, а в 2009 році відносно 2005 року – 88,7 %.

У Закарпатській області даний показник становив у 2005 році 21 одиницю, у 2008 році – 20 одиниць, а в 2009 році – 18 одиниць. Темп зростання у 2008 році відносно 2005 року – 95,2 %, а в 2009 році відносно 2005 року – 85,7 %. Частку організацій Закарпаття, які виконували наукові та науково-технічні роботи, у порівнянні з показником по Україні продемонстровано на рис. 4.9.



**Рис. 4.9. Кількість організацій, що виконували наукові та науково-технічні роботи в Україні та Закарпатській області у 2005 – 2009 роках, одиниць**

Розраховано за: [195, с. 402]

Найвищий рівень цього показника спостерігався у 2009 році у Києві – 342 одиниці, у 2005 році – 393 одиниці, а в 2008 році – 338 одиниць. Темп зростання у 2008 році відносно 2005 року – 86,0 %, а в 2009 році відносно 2005 року – 87,0 %.

Найнижчий рівень цього показника спостерігався у Хмельницькій області. Протягом всього аналізованого періоду він складав 6 одиниць.

Стратегічний потенціал регіону складають фахівці, що виконують наукові та науково-технічні роботи. Їх чисельність по Україні у 2005 році становила 105512 осіб, у 2008 році – 94138 осіб, а в 2009 році – 92403 особи.

Аналіз даних свідчить, що організації, що займаються науковою та науково-технічною роботою, відносяться до сектора малого бізнесу. Розрахунок середньої кількості працівників однієї організації показано в таблиці 4.3.

**Таблиця 4.3**

**Середня чисельність фахівців однієї організації, що займалася науковою та науково-технічною роботою у 2009 році, осіб \***

Назва регіону	Кількість організацій, що виконують наукові та науково-технічні роботи, 2009 рік, одиниць	Кількість фахівців, що займаються науковою та науково-технічною діяльністю, 2009 рік, осіб	Середня чисельність фахівців однієї організації у 2009 році, осіб
Україна	1340	92403	69,0
Автономна Республіка Крим	46	1542	33,5
області			
Вінницька	22	646	29,4
Волинська	14	291	20,8
Дніпропетровська	84	7701	91,7
Донецька	67	6510	97,2
Житомирська	9	290	32,2
Закарпатська	18	576	32,0
Запорізька	36	2579	71,6
Івано-Франківська	22	707	32,1
Київська	34	2416	71,1
Кіровоградська	13	383	29,5
Луганська	48	1213	25,3
Львівська	80	4093	51,2
Миколаївська	47	1308	27,8
Одеська	62	2897	46,7
Полтавська	22	1002	45,5
Рівненська	13	201	15,5
Сумська	22	1827	83,0
Тернопільська	14	262	18,7
Харківська	210	15184	72,3
Херсонська	23	783	34,0
Хмельницька	6	94	15,7
Черкаська	28	888	31,7
Чернівецька	24	898	37,4
Чернігівська	22	562	25,5
міста			
Київ	342	36285	106,1
Севастополь	12	1265	105,4

\* Розраховано за: [195, с. 403]

В Закарпатській області ця чисельність у 2005 році становила 661 особу, у 2008 та у 2009 роках по 576 осіб.



Найвищий показник спостерігається у 2009 році у Києві – 36285 осіб. У 2005 році в Києві – 39969 осіб, а в 2008 році – 36023 особи.

Найменша кількість фахівців, що виконують наукові та науково-технічні роботи, спостерігається у 2009 році в Хмельницькій області – 94 особи. У 2005 році – 122 особи, а в 2008 році – 110 осіб.

Середня чисельність фахівців однієї організації, що займається науковою та науково-технічною роботою, у 2009 році становила 69 осіб по Україні. В Закарпатській області – 32 особи. Найменша середня чисельність спостерігається у Рівненській області – 15,5 осіб, а найвища у Києві – 106,1 особи. Низькі показники у Хмельницькій, Кіровоградській, Волинській областях. Перевищують середній по Україні рівень головним чином області, в яких сконцентровано потужний економічний потенціал.

До найважливіших сучасних економічних закономірностей, властивих більшості країн, відноситься інтелектуалізація економічного і взагалі соціального життя. Інтелектуалізація базується на науково-технічному базисі виробництва, на посиленні соціально-економічного прогресу в країні, від демократичності управління. З іншого боку саме інтелектуалізація сприяє переходу на більш високі ступні розвитку суспільства.

Проявляється цей процес дwoяко: зростає не тільки роль таких галузей соціальної сфери, як освіта і наука, але і значення інтелектуальної діяльності усередині інших галузей господарства. Обидві тенденції сприяють формуванню і вдосконаленню освітнього, професійного, наукового і духовного потенціалу суспільства і є найважливішими чинниками соціально-економічного розвитку [124]. В Україні триває процес декваліфікації робочої сили. Кількість працівників, які підвищують свою кваліфікацію, становила у 2003 р. близько 8 % середньої облікової чисельності працівників. Українські обсяги фінансування професійного навчання найманих працівників демонструють дані про витрати на робочу силу: середньомісячні витрати на професійне навчання одного працівника становлять у середньому 1,9 грн., що трохи більше 0,3 % від загальних витрат на робочу силу. Роботодавці, по суті, не несуть

відповідальності за забезпечення належного рівня кваліфікації найманих ними працівників. Не сформовано також довгострокової державної політики стосовно розвитку національної робочої сили, відсутні прогнози щодо попиту на професії та розвитку їх змісту. Тому нагальною є необхідність формувати в Україні систему неперервного навчання персоналу протягом усього трудового життя. Для цього необхідно удосконалити нормативно-правову базу професійного навчання персоналу, в тому числі безпосередньо на виробництві [185]. Слід відмітити, що підприємства не приділяють достатньої уваги розвитку людського капіталу, недооцінюють значення інвестицій в навчання персоналу, його перекваліфікації, що є умовою формування стратегічної конкурентоспроможності. В умовах переходу до більш високого технологічного укладу саме людський фактор забезпечує ефективне використання інноваційних технологій та обслуговування нових технічних засобів виробництва.

Концепція людського розвитку пропонує основні напрями дій щодо оптимізації зв'язку між економічним зростанням і людським розвитком у практичній політиці :

1) збільшення інвестицій в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, що сприятиме реалізації здібностей людини та її участі у виробництві та розподілі благ;

2) справедливіший розподіл доходів і національного багатства, що забезпечуватиме матеріальну базу розвитку широких верств населення і протидіятиме концентрації ресурсів у нечислених груп;

3) збалансованість соціальних витрат та зміцнення економічної бази соціальної сфери, диверсифікація джерел її фінансування;

4) розширення можливостей людей здійснювати свій вибір у політичній, соціальній та економічній сферах, передусім тих груп населення, які з різних причин мали обмежені можливості (жінки, мігранти, етнічні меншини) [102].

В інноваційних системах за кордоном важливу роль каталізатора науково-технічного прогресу відіграють університетські кадри, які забезпечують дифузію знань та сприяють інтелектуалізації економіки регіону.

В Закарпатській області розташовано шість вищих навчальних закладів, кадровий потенціал яких наведено в таблиці 4.4.

**Таблиця 4.4**

**Потенціал кадрів вищих навчальних закладів Закарпатської області у  
2005-2009 роках \***

	2005/2006 н.р.	2006/2007 н.р.	% до попереднього року	2007/2008 н.р.	% до попереднього року	2008/2009 н.р.	% до попереднього року	2009/2010 н.р.	% до попереднього року
Чисельність професорсько-викладацького складу закладів III-IV рівнів акредитації	1459,0	1596,0	109,4	1990,0	124,7	2178,0	109,4	2345,0	107,7
з них мають учений ступень:									
доктора наук	140,0	164,0	117,1	181,0	110,4	182,0	100,6	214,0	117,6
кандидата наук	498,0	569,0	114,3	690,0	121,3	724,0	104,9	794,0	109,7
Із загальної чисельності мають звання:									
професора	120,0	146,0	121,7	176,0	120,5	200,0	113,6	200,0	100,0
доцента	314,0	391,0	124,5	446,0	114,1	479,0	107,4	508,0	106,1
Кількість аспірантів	250,0	267,0	106,8	263,0	98,5	280,0	106,5	290,0	103,6
Прийнято в аспірантуру	75,0	75,0	100,0	82,0	109,3	87,0	106,1	80,0	92,0
Підготовлено аспірантів	57,0	46,0	80,7	69,0	150,0	58,0	84,1	56,0	96,6

\* Розраховано за: [197, с. 470]; [198, с. 448]

Дані таблиці 2.4. показують, що чисельність професорсько-викладацького складу в Закарпатській області збільшується. У 2005 році вона складала 1459 осіб, у 2009 – 2345 осіб, тобто у 1,6 рази більше. Найвищий приріст чисельності професорсько-викладацького складу закладів третього-четвертого рівнів акредитації спостерігається у 2007-2008 навчальному році – 124,7 %. В цей рік

відмічено і найвищий рівень збільшення кандидатів наук – 121,3 %. Що стосується докторів наук, найвищий рівень приросту має місце у 2009-2010 навчальному році – 117,6 % до попереднього періоду.

Негативним є зменшення в останній рік як кількості прийнятих в аспірантуру, так і підготовлених аспірантів у порівнянні з попереднім періодом. Це негативно відобразиться в майбутньому на кадровому потенціалі університетів області та науково-дослідних установ.

Важливим фактором стратегічної конкурентоспроможності регіону виступає омолодження наукового потенціалу, що забезпечує спадковість знань та методологій генерації нових знань. Прихід в науку молодих кадрів сприяє підвищенню іміджу регіону, що певною мірою відбивається на рівні його конкурентоспроможності.

Дані про віковий склад докторів наук в Закарпатській області у 2005-2009 роках наведено в таблиці 4.5.

**Таблиця 4.5**

**Кількість докторів наук в Закарпатті у 2005-2009 роках та їх віковий склад \***

Віковий склад	2005	2006	2007	2008	2009	2009 до 2005, %
Всього	128	137	134	146	147	115
у тому числі у віці, років						
до 30	-	-	-	-	-	-
31-40	2	5	4	6	6	300
41-50	21	28	25	24	22	105
51-55	15	15	12	19	23	153
56-60	25	24	29	22	22	88
61-70	40	39	34	39	39	98
71 і старшому	25	26	30	36	35	140

\* Розраховано за: [197, с. 349]; [198, с. 325]

Дані таблиці 2.5. свідчать, що відбувається процес омолодження докторів наук в Закарпатській області, що сприяє формуванню стратегічного кадрового потенціалу регіону. Якщо у 2005 році у віці до 40 років нараховувалося лише 2 доктора наук, то у 2009 році – утричі більше, тобто шість осіб. Саме ця вікова

група поповнюється особами, що захистилися останніми роками і являють собою найбільш креативний стратегічний потенціал області. Збільшення кількості науковців інших вікових груп відбувається за рахунок переходу з молодших вікових груп, що є природним процесом.

Таблиця 4.6. експонує аналогічні дані стосовно кандидатів наук в Закарпатській області.

**Таблиця 4.6**

**Кількість кандидатів наук в Закарпатті у 2005-2009 роках та їх віковий склад \***

Віковий склад	2005	2006	2007	2008	2009	2009 до 2005, %
Всього	643	655	693	719	788	123
у тому числі у віці, років						
до 30	29	36	39	41	61	210
31-40	130	136	143	160	187	144
41-50	164	156	162	166	175	107
51-55	87	91	91	92	103	118
56-60	83	87	81	82	81	98
61-70	120	113	125	116	119	99
71 і старшому	30	36	52	62	62	207

\* Розраховано за: [197, с. 349]; [198, с. 325]

Кількість кандидатів наук як резерву докторського складу регіону у 2009 році сягає 788 осіб, що на 23 відсотка більше, ніж у 2005 році. Кількість кандидатів наук у віковій групі до 30 років збільшилася за п'ять років у 2,1 рази. Одночасно збільшується кількість кандидатів у віці 71 рік та старше. У структурі кандидатів наук регіону за віком найбільшу частку складають науковці у віці 31-40 років, тобто такої вікової групи, коли теоретичні знання конвергують з практичним досвідом та інтелектуальною мобільністю наукових кадрів. Узагальнено показники конкурентоспроможності Закарпатської області у таблиці 4.7.

**Таблиця 4.7**

**Основні показники, які характеризують конкурентоспроможність  
Закарпатської області у порівнянні з середніми даними по Україні у 2005-  
2009 роках \***

Показник		2005	2006	2007	2008	2009
<b>Україна</b>						
ВРП на душу населення	Тис. грн.	9,4	11,6	15,5	20,5	19,8
	% до попереднього року	-	123,4	133,6	132,3	96,6
Кількість суб'єктів підприємницької діяльності на 10000 населення	Одиниць	218,1	229,5	244,4	257,20	267,4
	% до попереднього року	-	105,4	106,4	105,4	104,0
Кількість інноваційно активних підприємств на 10000 населення	Одиниць	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3
	% до попереднього року	-	66,7	150,0	100,0	100,0
Інвестиції в основний капітал на душу населення	Тис. грн.	2,0	2,7	4,1	5,1	3,3
	% до попереднього року	-	135,0	151,9	124,4	64,7
Кількість докторів та кандидатів наук на 10000 населення	Осіб	6,9	17,1	17,8	18,8	20,7
	% до попереднього року	-	105,9	103,9	105,3	104,5
<b>Закарпатська область</b>						
ВРП на душу населення	Тис. грн.	5,4	6,6	8,5	10,6	10,1
	% до попереднього року	-	122,2	128,8	124,7	95,3
Кількість суб'єктів підприємницької діяльності на 10000 населення	Одиниць	137,5	143,7	152,7	159,7	164,8
	% до попереднього року	-	104,5	106,3	104,6	103,2
Кількість інноваційно активних підприємств на 10000 населення	Одиниць	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3
	% до попереднього року	-	66,7	100,0	100,0	150,0
Інвестиції в основний капітал на душу населення	Тис. грн.	0,9	1,6	2,1	2,7	1,5
	% до попереднього року	-	177,8	131,3	128,6	55,6
Кількість докторів та кандидатів наук на 10000 населення	Осіб	6,2	6,4	6,7	7,0	7,5
	% до попереднього року	-	103,2	104,7	104,5	107,1

\* Розраховано за: [154]

Якщо валовий регіональний продукт на душу населення в Україні складав у 2009 році 19,8 тис. грн., у Закарпатській області цей показник лише 10,1 тис. грн., але вкрай негативним є те, що темпи зростання цього показника в

Закарпатті за останні п'ять років нижчі, ніж в середньому по Україні. При цьому позитивним явищем є активізація підприємницької діяльності, про що свідчить тенденція кількості суб'єктів підприємництва як в загальному обсязі в Закарпатській області, так й у розрахунку на 10 тис. населення. У 2009 році кількість інноваційно-активних підприємств в регіоні зросла з 2 до 3 одиниць на 10 тис. населення у порівнянні з попереднім періодом. Але одночасно погіршився показник інвестицій в основний капітал на душу населення: якщо з 2005 по 2008 роки спостерігалась тенденція до зростання цього показника, то у 2009 році його рівень складає 55,6 процента до попереднього року. Інтелектуальний потенціал сконцентровано в наукових установах та вищих навчальних закладах й характеризується кількістю докторів та кандидатів наук на 10 тис. населення, даний показник в області значно відстає від середнього по Україні.

#### **4.3. Стохастичний аналіз факторів конкурентоспроможності Закарпатської області**

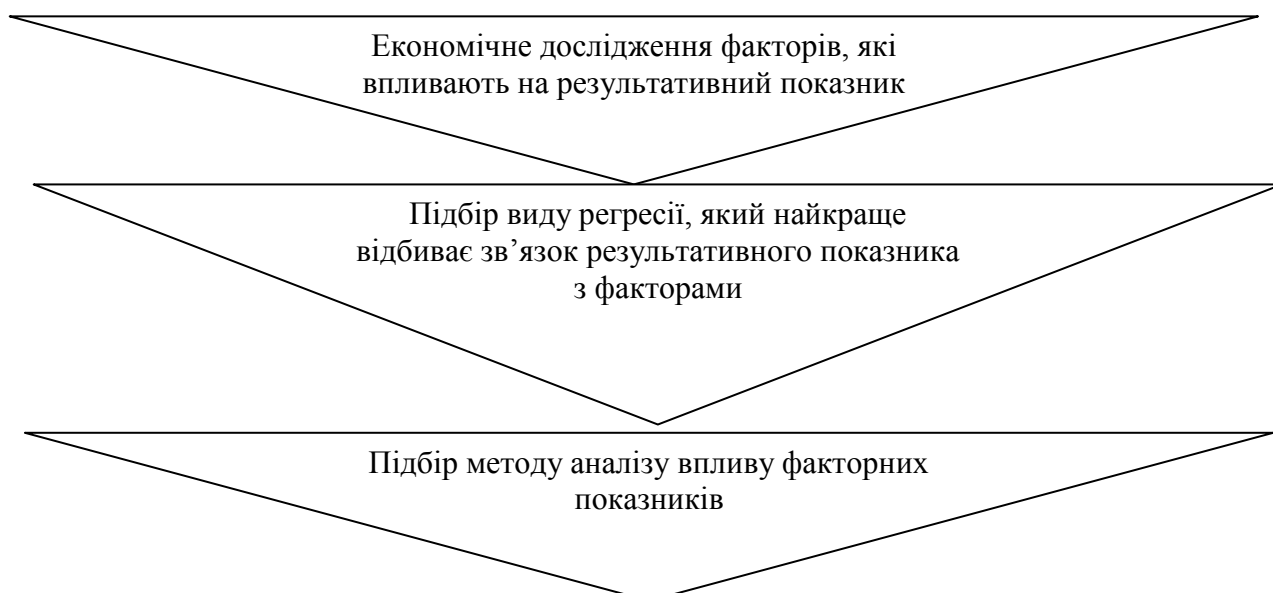
На рівень розвитку регіону впливає широке коло факторів, дослідження яких дозволяє визначити реальні важелі управління поведінкою узагальнюючих показників, внаслідок чого можуть бути прийняті оптимальні управлінські рішення стосовно механізмів формування регіональної конкурентоспроможності. Визначення впливу факторів здійснюється в процесі економічного факторного аналізу, під яким розуміють поступовий перехід від вихідної факторної системи (результативний показник) до кінцевої факторної системи (чи навпаки), розкриття повного набору прямих, кількісно вимірних факторів, що впливають на зміну результуючого показника.

При прямому факторному аналізі виявляються окремі фактори, що впливають на зміну результуючого показника чи процесу, встановлюються форми детермінованої (функціональної) чи стохастичної залежності між

результативним показником і певним набором факторів і, нарешті, з'ясується роль окремих факторів у зміні результуючого економічного показника.

Розв'язання економічних задач факторного аналізу охоплюють як детерміновані, так й стохастичні випадки. Якщо результати прямого детермінованого аналізу мають бути точними й однозначними, то стохастичного – з деякою імовірністю (надійністю), яку варто оцінити. При дослідженні регіональної конкурентоспроможності визначити детермінований вплив широкого кола конкурентоутворюючих факторів є вкрай трудомістким і спрощеним, що обумовлює застосування стохастичного аналізу як більш коректного з управлінської, економічної та математичної точок зору.

Якщо у випадку прямого детермінованого факторного аналізу вихідні дані для аналізу подано у формі конкретних чисел, то у випадку прямого стохастичного факторного аналізу задані вибіркою (часовою чи поперечною). Розв'язування задач стохастичного факторного аналізу рівня регіональної конкурентоспроможності вимагає на попередній стадії виконання наступних етапів (рис. 4.10).



**Рис. 4.10. Етапи підготовчої стадії факторного аналізу регіональної конкурентоспроможності**

(складено авторами)



В економічному аналізі регіональної конкурентоспроможності існує група задач, де потрібно пов'язати низку економічних характеристик у комплексі, тобто побудувати функцію, що містить у собі основні якості усіх розглянутих економічних показників-аргументів, інакше кажучи задач синтезу. Економічний факторний аналіз може бути направлений на з'ясування дії факторів, що формують результати господарської діяльності, за різними джерелами просторового чи часового походження.

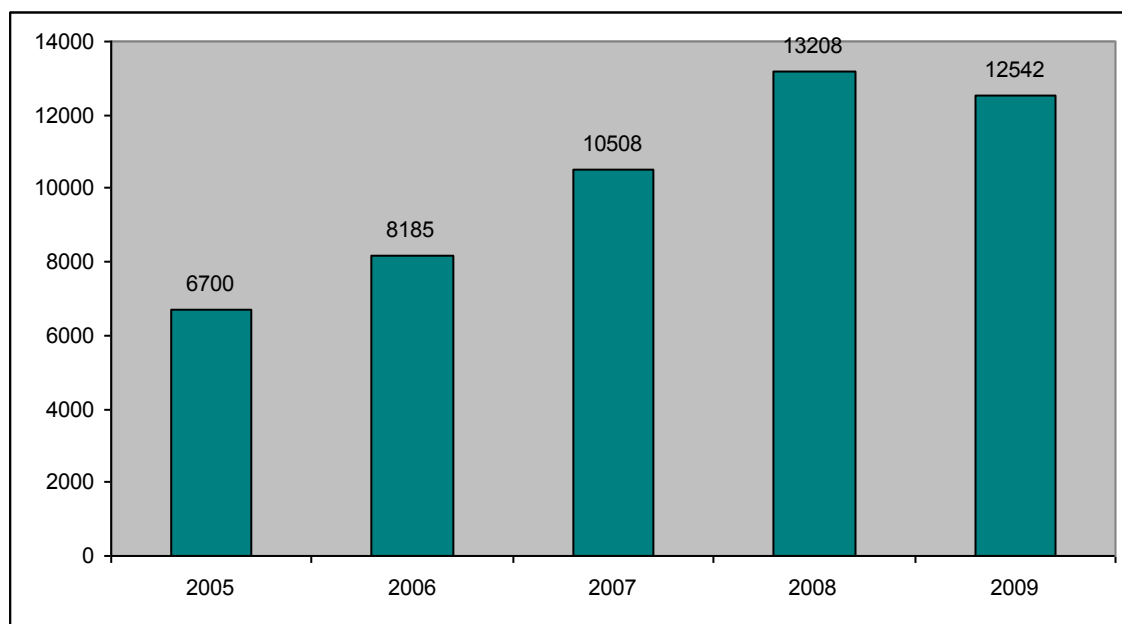
Аналіз динамічних (часових) рядів показників господарської діяльності, розщеплення рівня ряду на його складові (основну лінію розвитку – тренд, сезонну чи періодичну складову, циклічну складову, що пов'язана з явищами відтворювання, випадкову складову) – задача часового факторного аналізу.

Результати даного дослідження показали, що узагальнюючим показником, який визначає рівень конкурентоспроможності області, виступає валовий регіональний продукт, динаміка якого по Україні та регіонам показана у Додатку 3.

Слід відмітити, що показник валового регіонального продукту доповнюється показником валового регіонального продукту на душу населення, якій показує не тільки економічний результат використання регіонального потенціалу, але і включає широке коло впливу соціальних факторів регіонального розвитку.

Відомо, для того, щоб прослідкувати ефективність функціонування економіки на рівні регіону, використовують показник валового регіонального продукту, за допомогою якого можливо проаналізувати розвиток Закарпатської області на фоні інших регіонів України. Валовий регіональний продукт (ВРП) – показник, який визначається як різниця між сумою випусків і сумою проміжного споживання в регіоні. Валовий регіональний продукт у ринкових цінах визначається як сума валової доданої вартості усіх видів економічної діяльності, включаючи чисті податки на продукти.

Зростання ВРП відображає підвищення соціального рівня життя в регіоні. Динаміка зростання ВРП Закарпатської області наведена на рис. 4.11.



**Рис. 4.11. Динаміка зростання ВРП Закарпатської області протягом 2005 – 2009 років (у фактичних цінах, млн. грн.)**

Розраховано за: [151]; [197, с. 34]; [198, с. 32]

ВРП по Україні у 2005 році становив 441452,0 млн. грн., у 2006 році – 544153,0 млн. грн., у 2007 році – 720731,0 млн. грн., а в 2008 році – 948056,0 млн. грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 123,3 %, у 2007 році відносно 2006 року – 132,5 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 131,5 %.

ВРП в Закарпатській області у 2005 році становив 6700,0 млн. грн., у 2006 році – 8185,0 млн. грн., у 2007 році – 10508 млн. грн., а в 2008 році – 13208 млн. грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 122,2 %, у 2007 році відносно 2006 року – 128,4 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 125,7 %.

Найвищий рівень даного показника спостерігається у 2008 році в Києві – 169564,0 млн. грн. У 2005 році – 77124,0 млн. грн., у 2006 році – 95267,0 млн. грн., а в 2007 році – 135900,0 млн. грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року становив 123,5 %, у 2007 році відносно 2006 року – 142,7 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 124,8 %.

Найнижчий рівень цього показника у 2008 році спостерігається в Севастополі – 6306 млн. грн. У 2005 році – 2823 млн. грн., у 2006 році – 3822,0

млн. грн., а в 2007 році – 4916,0 млн. грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року – 135,4 %, у 2007 році відносно 2006 року – 128,6 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 128,3 %.

В ході аналізу регіональної конкурентоспроможності показник валового регіонального продукту розглядається у координації з показником валового регіонального продукту на одну особу. Динаміка даного показника по Україні та регіонах запропонована у Додатку И.

ВРП у розрахунку на одну особу по Україні у 2005 році становив 9372,0 грн., у 2006 році – 11630,0 грн., у 2007 році – 15496,0 грн., а в 2008 році – 20495,0 грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року – 124,1 %, у 2007 році відносно 2006 року – 133,2 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 132,3 %.

В Закарпатській області цей показник у 2005 році складав 5373,0 грн., у 2006 році – 6576,0 грн., у 2007 році – 8452,0 грн., а в 2008 році – 10626,0 грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 122,4 %, у 2007 році відносно 2006 року – 128,5 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 125,7 %.

Найвищий рівень ВРП у розрахунку на одну особу у 2009 році спостерігався в м. Києві – 61592,0 грн. У 2005 році – 28780,0 грн., у 2006 році – 35210,0 грн., у 2007 році – 49795,0 грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 122,3 %, у 2007 році відносно 2006 року – 141,4 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 123,7 %.

Найнижчий рівень даного показника спостерігався в 2009 році в Тернопільській області – 9688,0 грн. У 2005 році – 4603,0 грн., у 2006 році – 5819,0 грн., у 2007 році – 7510,0 грн. Темп зростання у 2006 році відносно 2005 року склав 126,4 %, у 2007 році відносно 2006 року – 129,1 %, а в 2008 році відносно 2007 року – 129,0 %.

Для побудови регресивної моделі впливу факторів на рівень регіональної конкурентоспроможності Закарпатської області у дисертаційній роботі здійснено кореляційний аналіз факторів. Слово кореляція з латинської («correlation») перекладається як відношення, певна взаємовідповідність понять.

У випадку, якщо на величину певної змінної мають вплив інші змінні, які діють в різних напрямках одночасно чи послідовно, такий зв'язок називають кореляційним. Характеристикою такого зв'язку є те, що на значення певної змінної вплив іншої змінної відбувається не у повній відповідності, а лише у певному співвідношенні.

Кореляційним аналізом (інша назва – кореляційний метод) називають метод дослідження взаємозалежності ознак, які є певними величинами з нормальним характером розподілу.

Для того, щоб результати кореляційного аналізу були достовірними, необхідно виконувати певні вимоги. Основними з них є достатня кількість спостережень, сукупності факторних та результативних показників, їх кількісний вимір та відображення.

Кореляційний аналіз часто називають кореляційно-регресійним, оскільки на практиці він тісно пов'язаний з регресійним [111].

Кореляційно-регресійний аналіз, в якому використовується багато факторів, дає можливість зробити оцінку рівня впливу на досліджуваний результативний показник, а також при інших варіаціях сукупності факторів знайти значення цього показника [214].

Кореляційним аналізом називають проведення статистичного дослідження залежності між певними показниками, при цьому під таке дослідження підпадають або два набори даних, або багатовимірні групи [138].

Основними завданнями кореляційного аналізу є:

- оцінка коефіцієнтів кореляції;
- перевірка значимості коефіцієнтів кореляції;
- оцінка близькості виявленого зв'язку до лінійного;
- побудова інтервалів для коефіцієнтів кореляції [138];
- визначення форми зв'язку;
- визначення ступеня щільності зв'язку;
- виявлення впливу факторів на результативну ознаку [111].

Метою кореляційного аналізу є створення умов для виявлення певних даних про одну змінну за допомогою іншої змінної. Вираз „змінні корелюють” використовується у випадку, коли досягається ця мета. Тобто наявність кореляції означає, що значення змінної  $x$  відбудеться однозначно та пропорційно зі зміною значення  $y$  [138].

Парна кореляція у загальному вигляді розраховується за наступною формулою:

$$r_{yx} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} . \quad (4.1.)$$

Коефіцієнт множинної кореляції визначається на основі коефіцієнтів парної кореляції:

$$R_{yxz} = \sqrt{\frac{r_{yx}^2 + r_{yz}^2 - 2r_{yx} \cdot r_{yz} \cdot r_{xz}}{1 - r_{xz}^2}} . \quad (4.2.)$$

Де  $r_{yx}$ ,  $r_{yz}$ ,  $r_{xz}$  – коефіцієнти лінійної парної кореляції.

Кореляція може бути позитивною або негативною. В окремих випадках можливий варіант, коли відсутній статистичний взаємозв'язок (для незалежних випадкових величин). При цьому коефіцієнт кореляції може приймати значення від -1 до 1. Якщо коефіцієнт кореляції близький до нуля, зв'язок між фактором та результативним показником відсутній.

Позитивна кореляція – це такий вид кореляції, в якому зростання однієї змінної зв'язано зі зростанням іншої змінної. При цьому коефіцієнт кореляції – позитивний.

Негативна кореляція – це такий вид кореляції, при якому зростання однієї змінної пов'язано зі зменшенням іншої змінної. При цьому коефіцієнт кореляції – негативний.

Автокореляція – це вид статистичного взаємозв'язку між випадковими величинами, але взятих зі зрушенням, наприклад, зі зрушенням у часі [103].

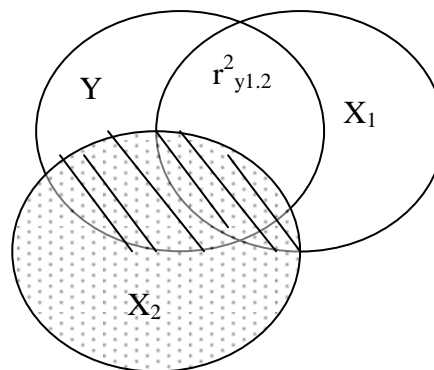
Коефіцієнт кореляції – це такий коефіцієнт, що дозволяє визначити рівень взаємозв'язку між певними змінними. В залежності від типу зв'язку, який є між

змінними, кореляція буває лінійною або нелінійною. На практиці частіше використовується лінійна кореляція.

Існують випадки, коли одна величина корельована іншою величиною, то це може бути у ситуації, коли вони обидві корельовані певною третьою величиною або їх сукупністю. При цьому ці треті величини можуть бути не введені в модель. Така ситуація вимагає розгляду кореляції між двома величинами при фіксованих значеннях інших величин. Ці кореляції називаються частковими.

Часткова кореляція відрізняється від напівчасткової тим, що нівелюється вплив третьої змінної з іншої незалежної змінної, а також і з залежної змінної.

Ілюстрація часткової кореляції запропонована на рис. 4.12.



**Рис. 4. 12. Ілюстрація часткової кореляції**

Використання цього методу вимагає поетапного вирішення. Проведення безпосередніх досліджень кореляційним методом (після стадії підготовки до аналізу) включає в себе такі взаємопов'язані етапи:

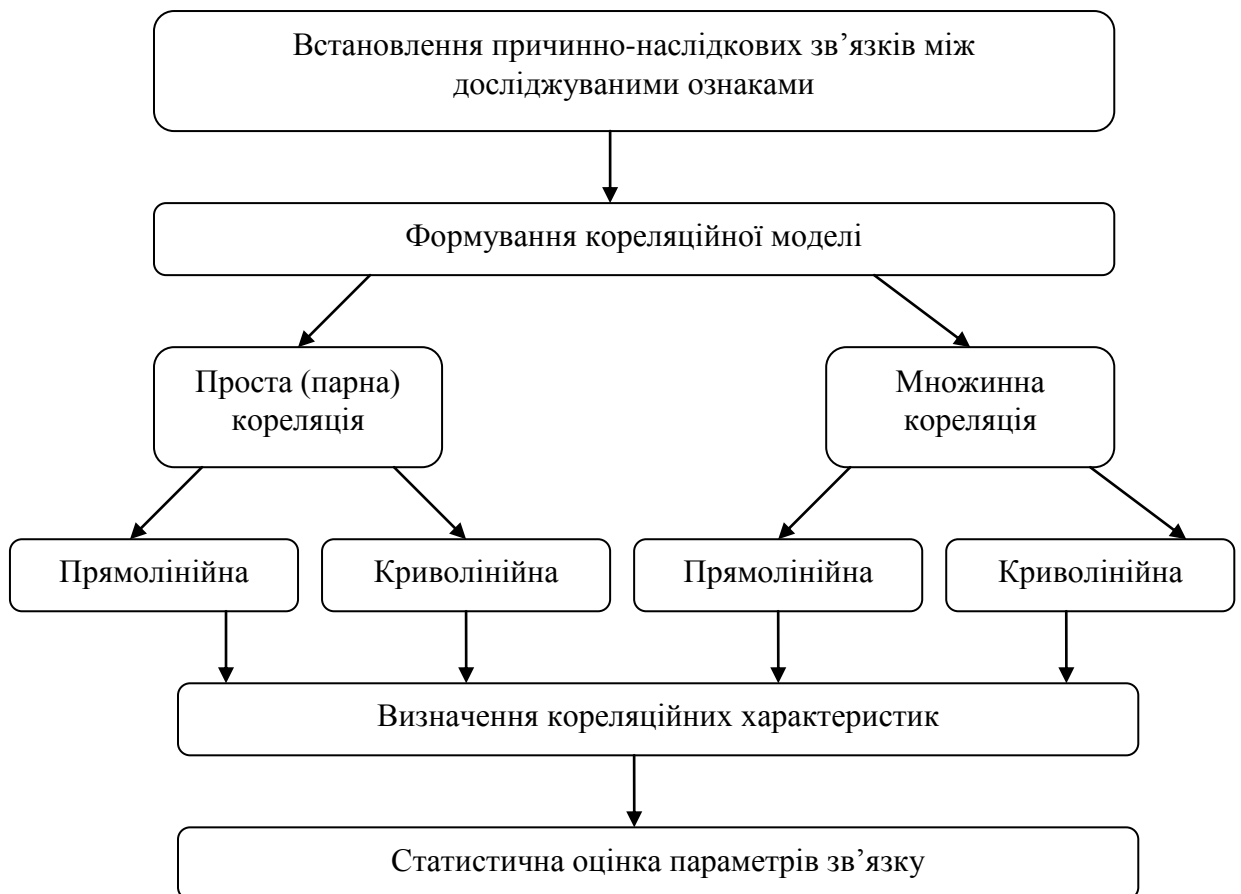
1. Визначення та встановлення логічності та реальності взаємозв'язків між досліджуваними ознаками, що обумовлює економічний сенс факторної моделі. На цьому етапі проводиться виявлення причинно-наслідкових зв'язків між результативною та факторними ознаками. Цей етап необхідний в силу того, що ці зв'язки залежно від напрямку та виразу своєї дії, від типу залежності можуть значно різнитися.

2. Власне створення кореляційно-регресійної факторної моделі, яка показує вплив кожного з факторів на поведінку результативного показника. На цьому етапі необхідно оцінити всю наявну вихідну інформацію. При цьому важливим є використання різних статистичних критеріїв. Після цього формується модель стохастичного зв'язку.

3. Визначення кореляційних характеристик.

4. Оцінка параметрів зв'язку кореляції.

Всі ці етапи наведені на рис. 4.13.



**Рис. 4.13. Схема кореляційного аналізу [111]**

При кореляційному зв'язку внаслідок впливу зміни деяких факторів змінюватиметься і величина результату. При цьому частина факторів може бути невідома. Кореляційні залежності підлягають дії закону великих чисел. Тобто лишень у відносно великій кількості фактів певні особливості і фактори переростуть у залежність, що буде достатньо помітною та чіткою [179, с. 295].

В процесі кореляційного аналізу визначена наявність впливу на валовий регіональний продукт Закарпатської області факторів, які запропоновані в таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

**Фактори впливу на рівень валового регіонального продукту  
Закарпатської області у 2005-2009 роках \***

Показник	2005	2006	2007	2008	2009
1. Валовий регіональний продукт, млн. грн. (у)	6700	8185	10508	13208	12542
2. Капітальні інвестиції у фактичних цінах, млн. грн.	1381,3	2335,1	3035,8	3777,2	2429,3
3. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ на кінець року	17810	18964	19852	20510	20747
4. Продуктивність праці в промисловості, розрахована шляхом ділення обсягу реалізації на кількість зайнятих, тис. грн.	46,7	67,4	91,0	112,2	86,9
5. Обсяг науково-технічних робіт, виконаних власними силами організацій, підприємств, тис. грн.	15043,6	15539,3	15207,1	20625,7	21566,6
6. Кількість інноваційно-активних підприємств, од.	33	31	28	31	36
7. Загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості	6031,5	14031,0	40702,7	14020,0	39317,3
8. Обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств, млн. грн.	1188,8	2974,3	3546,2	4548,5	3953,9
9. Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників, грн.	665	868	1091	1453	1562
10. Доходи населення, млн. грн.	7504	9593	12103	16033	16969
11. Обсяги будівельних робіт, млн. грн.	343,9	482,3	491,8	667,8	497,1
12. Загальні обсяги експорту товарів, млн. дол. США	552,7	676,9	1148,0	1220,6	935,0

\* Розраховано за: [153]; [154]; [194, с. 176]; [195, с. 107]; [196, с. 362, 363, 389]; [197, с. 174]; [198, с. 32, 70, 158, 177, 324, 327, 328, 398]; [200, с. 318, 150].

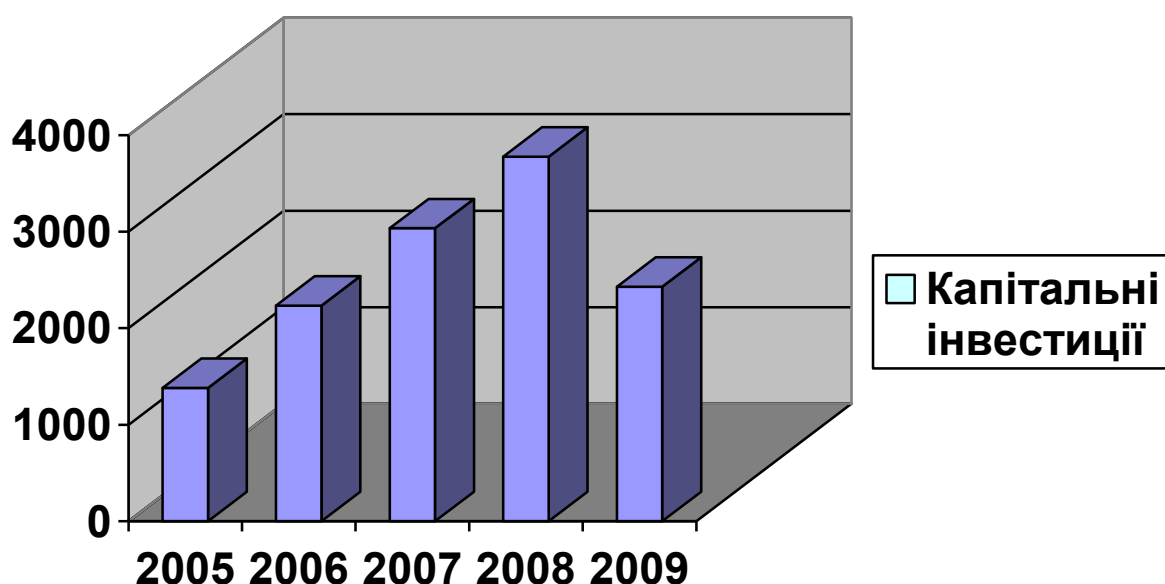
Динаміка валового регіонального продукту наведено у Додатках 3, И.

Першим фактором, вплив якого на валовий регіональний продукт досліджено в роботі, є обсяг капітальних інвестицій. Капітальні інвестиції за суттю є основою розвитку економіки регіону. Внаслідок збільшення капітальних інвестицій створюються додаткові робочі місця, що певною мірою



вирішують і соціальні проблеми Закарпатської області. Тому, для аналізу загальної економічної ситуації в області необхідно зупинити увагу на дуже важливому факторі, а саме – інвестуванні. Особливо в умовах фінансової кризи, що вразила як світову, так і українську економіку, збільшення обсягів і підвищення ефективності інвестицій стають найважливішими чинниками економічного розвитку як регіону, так і країни в цілому.

За період з 2005 по 2009 рік обсяг капітальних інвестицій збільшився у 1,8 рази. Якщо у 2005 році було інвестовано 1,4 млрд. грн., то у 2009 вже 2,4 млрд. Динаміка капітальних інвестицій Закарпатської області у 2005- 2009 роках продемонстрована на рис. 4.14.



**Рис. 4.14. Динаміка капітальних інвестицій у Закарпатській області у 2005-2009 роках, млн. грн.**

Розраховано за: [198, с. 158]

Розрахунок коефіцієнта кореляції показано в таблиці 4.9.

**Таблиця 4.9**

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та капітальних інвестицій у Закарпатській області**

Рік	Капітальні інвестиції у фактичних цінах, млн. грн.	ВРП, млн. грн.					
	$x_i$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	1381,3	6700,0	-1210,4	-3528,6	4271158,6	1465165,0	12451018,0
2006	2335,1	8185,0	-256,6	-2043,6	524469,5	65864,1	4176301,0
2007	3035,8	10508,0	444,1	279,4	124070,4	197189,3	78064,4
2008	3777,2	13208,0	1185,5	2979,4	3531959,5	1405315,4	8876824,4
2009	2429,3	12542,0	-162,4	2313,4	-375788,7	26386,8	5351819,6
$\Sigma$	12958,7	51143,0	0,0	0,0	8075869,3	3159920,5	30934027,2
Середня	2591,7	10228,6				631984,1	6186805,4

$k =$	1615173,856
$\sigma$	794,9742803
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,816832424</b>

У зв'язку з тим, що коефіцієнт кореляції складає 0,8, можливо зробити висновок, що капітальні інвестиції суттєво впливають на рівень валового регіонального продукту в Закарпатській області.

Інвестування здійснюється суб'єктами підприємницької діяльності, і їх активність суттєвим чином впливає на обсяги валового регіонального продукту. Підтвердженням цієї гіпотези є розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та кількості суб'єктів підприємницької діяльності в Закарпатській області, результати якого запропоновані у таблиці 4.10.

Таблиця 4.10

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та кількості суб'єктів підприємницької діяльності у Закарпатській області**

Рік	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ на кінець року	ВРП, млн. грн.					
	$x_2$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	17810,0	6700,0	-1766,6	-3528,6	6233624,8	3120875,6	12451018,0
2006	18964,0	8185,0	-612,6	-2043,6	1251909,4	375278,8	4176301,0
2007	19852,0	10508,0	275,4	279,4	76946,8	75845,2	78064,4
2008	20510,0	13208,0	933,4	2979,4	2780972,0	871235,6	8876824,4
2009	20747,0	12542,0	1170,4	2313,4	2707603,4	1369836,2	5351819,6
$\Sigma$	97883,0	51143,0	0,0	0,0	13051056,2	5813071,2	30934027,2
Середня	19576,6	10228,6			2610211,2	1162614,2	6186805,4

$k =$	2610211,24
$\sigma$	1078,245909
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,973250436</b>

Дані таблиці показують, що коефіцієнт кореляції сягає 0,97, що свідчить про дуже тісний зв'язок між кількістю суб'єктів підприємництва та валовим регіональним продуктом в Закарпатській області.

В таблиці 4.11. наведені показники продуктивності праці у промисловості Закарпатської області. Ефективність діяльності підприємств може бути виражена групою показників, серед яких важливе місце займає показник

продуктивності праці, який визначений шляхом ділення обсягів реалізованої продукції на кількість зайнятих.

Таблиця 4.11

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та продуктивності праці у промисловості Закарпатської області**

Рік	Продуктивність праці в промисловості, тис. грн.	ВРП, млн. грн.					
	$x_z$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	46,7	6700,0	-34,1	-3528,6	120466,4	1165,5	12451018,0
2006	67,4	8185,0	-13,4	-2043,6	27466,0	180,6	4176301,0
2007	91,0	10508,0	10,2	279,4	2838,7	103,2	78064,4
2008	112,2	13208,0	31,4	2979,4	93434,0	983,4	8876824,4
2009	86,9	12542,0	6,1	2313,4	14019,2	36,7	5351819,6
$\Sigma$	404,2	51143,0	0,0	0,0	258224,3	2469,6	30934027,2
Середня	80,8	10228,6			51644,9	493,9	6186805,4

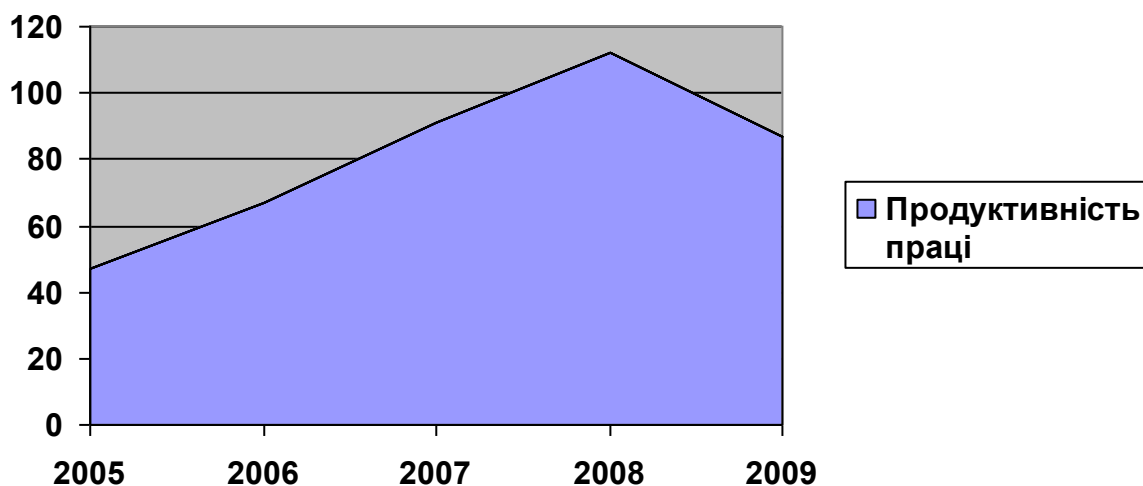
$k =$	51644,856
$\sigma$	22,22418502
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,934260521</b>

В цьому показнику сконцентровані вплив факторів організації праці на промислових підприємствах області, вплив мотиваційних механізмів, що діють на підприємствах регіону, відображено рівень автоматизації, механізації та ручної праці.

Показник продуктивності праці відбиває зовнішні складові діяльності підприємства – ринкову політику, зв'язки з суспільством, пропаганду місії

підприємства і т.д. Продуктивність праці є інтегральним показником, в якому відображена результативність всіх функцій бізнесу та функцій управління.

Згідно з даними, що наведені в таблиці, продуктивність праці має стійку тенденцію до зростання, за винятком 2009 року. Динаміка поведінки показника продуктивності праці на промислових підприємствах Закарпатської області запропонована на рис. 4.15.



**Рис. 4.15. Динаміка показника продуктивності праці на промислових підприємствах Закарпатської області у 2005-2009 роках, тис. грн.**

Розраховано за: [198]

Якщо у 2005 році продуктивність праці в Закарпатській області складала 46,7 тис. грн., у 2008 – 112,2 тис. грн., що у 2,4 рази більше. У 2009 році спостерігається зменшення продуктивності праці на промислових підприємствах регіону до 86,9 тис. грн., зменшення складає 22,5 процента. Це пов'язано з падінням обсягів реалізованої продукції у промисловості. У 2008 році обсяг реалізації по області складав 7,5 млрд. грн., а у 2009 році – 5,8 млрд. грн., тобто зменшення відбувається на 1,7 млрд. грн., або на 22,7 процента.

Зниження продуктивності призводить до зростання витрат на виробництво продукції та надання послуг, інфляції, пасивного торговельного балансу, низьких темпів зростання або навіть спаду виробництва, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню рівня безробіття. Зростання продуктивності праці викликає збільшення коефіцієнту випередження, якій забезпечує



	технічних робіт, тис. грн.	грн.					
	$x_i$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot$ $(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	15043,6	6700,0	-2552,9	-3528,6	9008021,8	6517094,2	12451018,0
2006	15539,3	8185,0	-2057,2	-2043,6	4204012,2	4231907,3	4176301,0
2007	15207,1	10508,0	-2389,4	279,4	-667587,2	5709041,2	78064,4
2008	20625,7	13208,0	3029,2	2979,4	9025317,7	9176295,0	8876824,4
2009	21566,6	12542,0	3970,1	2313,4	9184521,9	15762011,6	5351819,6
$\Sigma$	87982,3	51143,0	0,0	0,0	30754286,3	41396349,3	30934027,2
Серед- ня	17596,5	10228,6			6150857,3	8279269,9	6186805,4

$k =$	6150857,264
$\sigma$	2877,372039
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,859421869</b>

Внаслідок науково-технічного прогресу відбувається перетворення науки на безпосередню продуктивну силу, яка включає як базисну складову – сучасні засоби виробництва, так і викликає необхідність втілення наукових знань у персонал підприємства чи трудові ресурси регіону. Науково-технічний прогрес буде ефективним лише за умов впливу науки на матеріальне виробництво та інші сфери регіональної життєдіяльності.

Саме внаслідок виконання науково-технічних робіт удосконалюється технічна база підприємств, виникає необхідність підвищення якості робочої сили, зростають вимоги до управління підприємствами, що суттєвим чином впливає на конкурентоспроможність регіону в цілому.





	продукції (робіт, послуг) малих підприємств, млн. грн.	грн.					
	$x_5$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	1188,8	6700,0	-2053,5	-3528,6	7246121,2	4217026,5	12451018,0
2006	2974,3	8185,0	-268,0	-2043,6	547766,5	71845,4	4176301,0
2007	3546,2	10508,0	303,9	279,4	84898,5	92330,9	78064,4
2008	4548,5	13208,0	1306,2	2979,4	3891573,1	1706053,9	8876824,4
2009	3953,9	12542,0	711,6	2313,4	1646122,9	506317,6	5351819,6
$\Sigma$	16211,7	51143,0	0,0	0,0	13416482,3	6593574,5	30934027,2
Серед- ня	3242,3	10228,6			2683296,5	1318714,9	6186805,4

$k =$	2683296,456
$\sigma$	1148,353121
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,939420369</b>

Незважаючи на зниження показників активності малого бізнесу у 2009 році у порівнянні з 2008, коефіцієнт кореляції даного фактора з обсягами валового регіонального продукту складає 0,94, що свідчить про тісний зв'язок. Наступними факторами виділені середньомісячна заробітна плата найманих працівників Закарпатської області та доходи населення.

Коефіцієнт кореляції заробітної плати та валового регіонального продукту викладено в таблиці 4.14.

**Таблиця 4.14**

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та середньомісячної заробітної плати найманих працівників Закарпатської області**

Рік	Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників, грн.	ВРП, млн. грн.					
	$x_6$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	665,0	6700,0	-462,8	-3528,6	1633036,1	214183,8	12451018,0
2006	868,0	8185,0	-259,8	-2043,6	530927,3	67496,0	4176301,0
2007	1091,0	10508,0	-36,8	279,4	-10281,9	1354,2	78064,4
2008	1453,0	13208,0	325,2	2979,4	968900,9	105755,0	8876824,4
2009	1562,0	12542,0	434,2	2313,4	1004478,3	188529,6	5351819,6
$\Sigma$	5639,0	51143,0	0,0	0,0	4127060,6	577318,8	30934027,2
Серед- ня	1127,8	10228,6			825412,1	115463,8	6186805,4

$k =$	825412,12
$\sigma$	339,799588
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,976595602</b>

Коефіцієнт кореляції дорівнює 0,98, що говорить про дуже тісний зв'язок між середньої заробітної платою та валовим регіональним продуктом Закарпатської області.

Доходи населення прийняті до аналізу внаслідок того, що заробітна плата у регіональному плані припинила відігравати роль основного джерела підвищення добробуту населення. Так, доходи населення Закарпатської області

у 2009 році складали 16492 млн. грн., а заробітна плата – 5642 млн. грн., тобто фактично 34 відсотка. Спостерігається зростання прибутку та змішаного доходу протягом останніх п'яти років (3448 млн. грн. у 2009 році), доходів від власності (252 млн. грн.) та інших видів доходів. При цьому найбільшу частку у доходах населення області у 2009 році займали поточні трансфери, які сягали практично 9,5 млрд. грн., що складає більше 45 процентів. Коефіцієнт кореляції між рівнем доходів населення та валовим регіональним продуктом запропоновано розрахувати за допомогою таблиці 4.15.

Таблиця 4.15

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та доходів населення Закарпатської області**

Рік	Доходи населення, млн. грн.	ВРП, млн. грн.					
	$x_i$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	7504,0	6700,0	-4936,4	-3528,6	17418581,0	24368045,0	12451018,0
2006	9593,0	8185,0	-2847,4	-2043,6	5818946,6	8107686,8	4176301,0
2007	12103,0	10508,0	-337,4	279,4	-94269,6	113838,8	78064,4
2008	16033,0	13208,0	3592,6	2979,4	10703792,4	12906774,8	8876824,4
2009	16969,0	12542,0	4528,6	2313,4	10476463,2	20508218,0	5351819,6
$\Sigma$	62202,0	51143,0	0,0	0,0	44323513,8	66004563,2	30934027,2
Середня	12440,4	10228,6			8864702,8	13200912,6	6186805,4
$k =$	8864702,76						
$\sigma$	3633,306021						
$\sigma$	2487,328977						
$r =$	<b>0,980909567</b>						

Розрахунки показують, що існує тісний вплив рівня доходів населення на обсяги регіонального валового продукту (коефіцієнт кореляції 0,98).

На валовий регіональний продукт впливає зовнішньоекономічна діяльність підприємств, особливо розташованих у прикордонних зонах. Закарпатська область, як відмічалось, має кордони з чотирма країнами Євросоюзу і підтримує з ними транскордонну співпрацю, про що свідчать розрахунки таблиці 4.16.

Таблиця 4.16

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та обсягу експорту Закарпатської області**

Рік	Загальні обсяги експорту, млн. дол. США	ВРП, млн. грн.					
	$x_g$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	552,7	6700,0	-353,9	-3528,6	1248912,7	125273,5	12451018,0
2006	676,9	8185,0	-229,7	-2043,6	469496,7	52780,5	4176301,0
2007	1148,0	10508,0	241,4	279,4	67436,0	58254,6	78064,4
2008	1220,6	13208,0	314,0	2979,4	935412,4	98570,9	8876824,4
2009	935,0	12542,0	28,4	2313,4	65608,0	804,3	5351819,6
$\Sigma$	4533,2	51143,0	0,0	0,0	2786865,8	335683,8	30934027,2
Серед- ня	906,6	10228,6			557373,2	67136,8	6186805,4
$\kappa =$	557373,156						
$\sigma$	259,1076271						
$\sigma$	2487,328977						
$r =$	<b>0,864833735</b>						

Практика показує, що важливим мотиватором економічного розвитку регіону є зростання та розширення сфери будівництва, що впливає не тільки на промисловість, але лежить в основі вирішення соціальних питань населення регіону. Будівництво представляє собою стратегічний напрям, особливо в умовах кризи та рецесії. Це стає можливим внаслідок впливу будівництва на ринок праці в регіоні, на привабливість інвестицій, на розвиток інфраструктури. Будівництво здатне поглинути значну частину продукції експортно-орієнтованих галузей економіки. Отже, будівельний комплекс – це система, кожна з галузей якої є сукупністю великих та малих підприємств, що виробляють будівельні матеріали і здійснюють виробниче, культурно-побутове, житлове та інші види будівництва. Основна стратегічна функція будівництва – це формування та оновлення основних засобів регіону. Друга стратегічна функція будівництва – забезпечення населення якісним житлом, що в свою чергу формує кадрову привабливість регіону.

Тому в коло факторів впливу на рівень регіональної конкурентоспроможності включено показник обсягів будівельних робіт в Закарпатській області.

Обсяги будівництва в Закарпатській області також мають тенденцію до зростання, за винятком 2009 року. Якщо у 2005 році обсяги будівельних робіт склали 343,9 млн. грн., у 2008 – вже 667,8 млн. грн., то у 2009 році відмічено зниження до 497,1 тис. грн. Зниження обсягів будівництва в Закарпатській області знаходиться у межах тенденції що сформувалася в Україні в цілому. Так, індекс обсягів виконаних будівельних робіт у 2009 році по Україні складає 51,8 процента до попереднього року.

Розрахунок коефіцієнта кореляції запропоновано в таблиці 4.17.

**Таблиця 4.17**

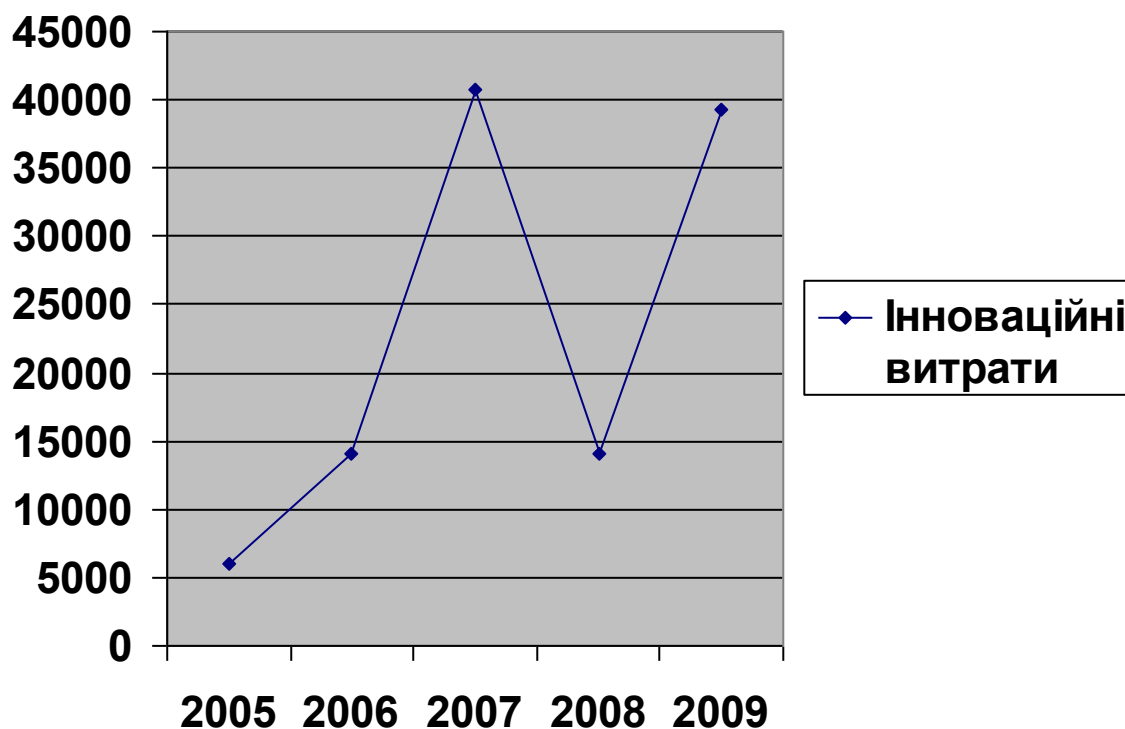
**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та обсягів будівельних робіт у Закарпатській області**

Рік	Обсяги будівельних робіт, млн. грн.	ВРП, млн. грн.					
	$x_i$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot$ $(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	343,9	6700,0	-152,7	-3528,6	538746,6	23311,2	12451018,0
2006	482,3	8185,0	-14,3	-2043,6	29182,6	203,9	4176301,0
2007	491,8	10508,0	-4,8	279,4	-1335,5	22,8	78064,4
2008	667,8	13208,0	171,2	2979,4	510132,9	29316,3	8876824,4
2009	497,1	12542,0	0,5	2313,4	1203,0	0,3	5351819,6
$\Sigma$	2482,9	51143,0	0,0	0,0	1077929,6	52854,5	30934027,2
Серед- ня	496,6	10228,6			215585,9	10570,9	6186805,4

$k =$	215585,912
$\sigma$	102,81489
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,843006907</b>

Теоретичні викладки закордонних та вітчизняних дослідників містять твердження, що при невеликій кількості інноваційно-активних підприємств їх вплив на рівень розвитку регіону може відбуватися через масштаби їх інноваційної діяльності, яка обумовлена в свою чергу обсягами інноваційних витрат. Аналіз динаміки інноваційних витрат вказує на тенденцію до їх зростання на промислових підприємствах Закарпатської області. У складі інноваційних витрат у 2009 році витрати на дослідження та розробки складають 3,1 процент загального обсягу, на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 73,9 відсотка, на інші витрати – 23 процента. У порівнянні з 2008 роком збільшилася частка витрат на дослідження і розробки та на інші витрати.

Якщо у 2005 році їх обсяг складав 6 млн. грн., то у 2009 – вже 39 млн. Але протягом проаналізованого періоду спостерігається значне коливання їх обсягів у певні періоди часу, що відображено на рис. 4.15.



**Рис. 4.15. Динаміка інноваційних витрат промислових підприємств Закарпатської області у 2005-2009 роках, тис. грн.**

Розраховано за: [198, с. 328]

Нестабільність інноваційних витрат є причиною відносно низького коефіцієнта кореляції – 0,53, який не може свідчити про наявність зв'язку між показниками, що аналізуються. Однією з причин відсутності впливу інноваційних витрат на розвиток регіону є відсутність регіональної інноваційної системи, слабкий механізм мотивації інноваційної активності в області, висока вартість інноваційних розробок, відсутність державного фінансування.

**Таблиця 4.17**

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та інноваційних витрат промисловими підприємствами Закарпатської області**

Рік	Загальний обсяг інновацій- них витрат у промис- ловості, тис. грн.	ВРП, млн. грн.					
	$x_{10}$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot$ $(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	6031,5	6700,0	-16789,0	-3528,6	59241665,4	281870521,0	12451018,0
2006	14031,0	8185,0	-8789,5	-2043,6	17962222,2	77255310,3	4176301,0
2007	40702,7	10508,0	17882,2	279,4	4996286,7	319773076,8	78064,4
2008	14020,0	13208,0	-8800,5	2979,4	-26220209,7	77448800,3	8876824,4
2009	39317,3	12542,0	16496,8	2313,4	38163697,1	272144410,2	5351819,6
$\Sigma$	114102,5	51143,0	0,0	0,0	94143661,7	1028492118,6	30934027,2
Серед- ня	22820,5	10228,6			18828732,3	205698423,7	6186805,4

$k =$	18828732,34
$\sigma$	14342,19034
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,527803627</b>

Згідно з гіпотезою факторної дії на обсяги валового регіонального продукту, особливе місце повинен займати фактор кількості інноваційно активних підприємств. Саме інновації надають можливість підприємству випереджати конкурентів у виробництві нових товарів, формуванні радикально нових потреб та їх задоволенні, застосуванні новітніх технологій, що забезпечують продукцію принципово новими якостями.



Розрахунок впливу кількості інноваційно активних підприємств на обсяг валового регіонального продукту Закарпатської області запропоновано в таблиці 4.18.

Таблиця 4.18

**Розрахунок коефіцієнта кореляції валового регіонального продукту та кількості інноваційно активних підприємств Закарпатської області**

Рік	Кількість інноваційно-активних підприємств, од.	ВРП, млн. грн.					
	$x_{II}$	$y$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2005	33,0	6700,0	1,2	-3528,6	-4234,3	1,4	12451018,0
2006	31,0	8185,0	-0,8	-2043,6	1634,9	0,6	4176301,0
2007	28,0	10508,0	-3,8	279,4	-1061,7	14,4	78064,4
2008	31,0	13208,0	-0,8	2979,4	-2383,5	0,6	8876824,4
2009	36,0	12542,0	4,2	2313,4	9716,3	17,6	5351819,6
$\Sigma$	159,0	51143,0	0,0	0,0	3671,6	34,8	30934027,2
Середня	31,8	10228,6			734,3	7,0	6186805,4

$k =$	734,32
$\sigma$	2,638181192
$\sigma$	2487,328977
$r =$	<b>0,111904489</b>

Згідно з вказаними даними, якщо у відносному виразі кількість інноваційно-активних підприємств в Закарпатській області з 2005 по 2009 роки зросла на 9 відсотків, то в абсолютному виразі їх кількість сягає 36 одиниць. Якщо в Закарпатській області суб'єктів підприємницької діяльності у 2009 році

було більше 20 тис. одиниць, інноваційно-активні склали 0,2 процента. Логічним є відсутність впливу інноваційно активних підприємств на обсяги валового регіонального продукту. Коефіцієнт кореляції в даному випадку підтверджує статистичну інформацію, і його розмір (0,11) свідчить про відсутність впливу.

Експертиза кореляційного аналізу факторів показала наявність мультиколінеарності – достатньо тісного зв'язку між самими факторними показниками, що дозволило при побудові моделі враховувати вплив між такими факторами:

- капітальні інвестиції у фактичних цінах;
- обсяг науково-технічних робіт, виконаних власними силами організацій, підприємств регіону;
- обсяг реалізації продукції малих підприємств;
- доходи населення.

Розрахунки здійснені за допомогою формули:

$$A = [X^T \cdot X] - [X^T \cdot Y]. \quad (4.3.)$$

Рівняння регресії має наступний вигляд:

$$y = 1458,022603 + 1,229283555 \cdot x_1 - 0,072531206 \cdot x_4 - 0,64753652 \cdot x_5 + \\ + 0,720267842 \cdot x_7$$

Вказані фактори є системо утворюючими факторами регіональної конкурентоспроможності Закарпатської області, яка визначена за допомогою показника валового регіонального продукту.

## РОЗДІЛ 5

### ФУНКЦІОНАЛЬНО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ

#### 5.1. Вдосконалення стратегічного планування конкурентоспроможності регіону

Стратегічне планування як фактор регіональної конкурентоспроможності, що забезпечує побудову конкурентних переваг та їх аналітичну оцінку в Закарпатській області, може бути результативним за забезпечення кількох принципових передумов:

1. Дуалістичний підхід до процесу стратегічного управління, ядром якого є функція планування. Дуалізм полягає в тому, що, з одного боку, повинна бути активна стратегічна діяльність центральної влади, спрямована на просторовий розвиток та його гармонізацію з розвитком галузевим при активній підтримці депресивних та проблемних територій. З іншого боку, розвиток демократичних форм управління регіонами надає можливість проведення областями власної соціально-економічної політики регіонального розвитку. Успішність стратегічного планування може бути досягнута при знаходженні консенсусу у стратегічному управлінні регіонами з боку держави та основних стратегічних важелів регіональної влади. При цьому консенсус повинен мати цілісний та комплексний характер, виключати кон'юнктурність в підходах, політизованість і враховувати інтереси та позиції всіх агентів стратегічної взаємодії, від окремого індивіда та суб'єкта підприємницької діяльності до суб'єкта централізованого державного управління. Консенсус повинен враховувати поліваріантність позицій учасників процесу регіонального розвитку, а стратегічне бачення цілей розвитку розділятися не тільки елітою країни, регіону, але й широким колом суб'єктів регіональної соціально-економічної активності.

2. Надання регіону можливості функціонувати як самоорганізований системі. Регіон виступає як мегасистема, елементом її є підсистема регіональної

конкурентоспроможності. При розробці стратегічного плану доцільно враховувати атрактори, які формують сферу притяжіння або множину точок, й всі рішення регіональної системи в решті решт зосереджувати на даній множині, або атракторі [168; 210]. Атрактор має певну зону притяжіння, таку, що на протязі певного часового інтервалу стратегічного планування всі фазові траєкторії спрямовані на атрактор. Основними типами атракторів, які можуть бути використані в процесі стратегічного планування регіонального розвитку поділяються на [70]:

- стійки граничні точки (індикатори, які можуть приймати певні процеси на певному часовому горизонті);

- стійки цикли ( траєкторія розвитку регіону спрямована до певної замкнутої кривої, тобто коли процеси в регіоні набувають замкнутого циклічного характеру;

- стійки інваріантні атрактори. Важливими якостями атрактора є його інваріантність відносно оператора еволюції дисипативної системи. Ця якість полягає в тому, що якщо динамічна система починає діяти у стані, який лежить в певному атракторі, то всі подальші стани системи будуть знаходитися в атракторі [121; 259]. Стосовно стратегічного управління регіоном, це може бути виражено в тому, що помилки, які закладені в цілі розвитку регіону будуть викликати помилкові індикатори оцінки розвитку та помилкові траєкторії еволюції регіональної соціально-економічної системи.

3. Стратегічний план регіонального розвитку повинен бути підкріплений механізмами та інструментами його реалізації. Так, важливою складовою стратегічного плану повинна стати регіональна схема просторового соціально-економічного розвитку Закарпаття, яка дозволить визначити типи територій області з метою визначення відносно них економічної, соціальної, екологічної, промислової та інших видів регіональної політики; надати характеристику функціонального устрою цих територій; проаналізувати демографічні тенденції та визначити міграційні тренди; забезпечити синхронізацію інфраструктурної стратегії регіонального керівництва, серед яких найважливішими є логістична,

інформаційна. Забезпеченню стратегічного розвитку та підвищенню конкурентоспроможності регіону слугує такий інструмент в системі інноваційного управління, як регіональна інноваційна система, яка являє собою сукупність суб'єктів та інститутів, діяльність яких спрямована на здійснення та підтримку інноваційної діяльності в регіоні [140; 149; 257]. Економічний розвиток більшості регіонів з точки зору економічного розвитку та зростання продуктивності праці як індикатора процесу та результату розвитку пов'язаний з розширенням сфери постіндустріальної економіки, яка в свою чергу обумовлює трансформацію всіх суспільних інститутів [141]. Для постіндустріальних економік характерним є домінування сектора послуг у валовому внутрішньому продукті – більше, ніж 50 процентів [141]. Деякі автори вважають, що як підсистема економіки, інноваційна система сфокусована на генерації змін в економічній системі шляхом набуття, виробництва та розповсюдження нових знань, а її основне завдання – робити внесок у приріст економіки внаслідок виробництва знань, які корисні для модернізації та оновлення системи виробництва та посилення регіональної конкурентоспроможності [84].

4. Розвиток Закарпатської області здійснюється в умовах обмеженості фінансових ресурсів, нестачі ресурсів інформаційних та інтелектуальних. Стратегічне планування в області повинне базуватися на економічному підході, який передбачає розробку механізму залучення або, за можливістю, генерації додаткових ресурсів, відсутність яких відбивається на якості здійснення заходів з реалізації певних завдань. Економічний підхід передбачає в якості конкурентної переваги розглядати збільшення співвідношення між результатом та витратами, в які трансформуються залучені у виробництво регіональні ресурси. Шляхами зростання ефективності регіональної економіки виступає не тільки раціональне використання наявних ресурсів, але й зростання результату внаслідок розвитку економіки знань та формування інноваційних переваг, які сприяють збільшенню рентабельності регіонального виробництва та зростанню регіональної продуктивності праці. Слід відмітити, що

стратегічна ціль розвитку Закарпаття [204] полягає у формуванні конкурентоспроможної та життєздатної економіки регіону, а операційні цілі викладені в таблиці 5.1. Дані таблиці надають можливість побачити пропозиції й внести додатково цілі 6, 7, 8, які забезпечують інноваційно-економічний підхід до формування конкурентних переваг Закарпатської області.

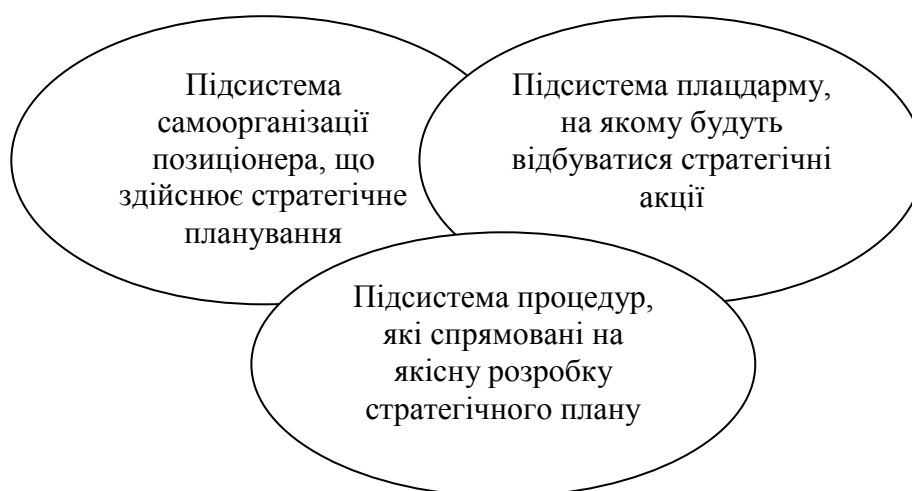
Таблиця 5.1

## Цілі стратегії розвитку Закарпатської області \*

Номер операційної цілі	Цілі, які відображені в Стратегії економічного і соціального розвитку Закарпатської області до 2015 року	Цілі, що запропоновані в результаті дослідження
Операційна ціль 1	Забезпечення ефективності, енерго- та ресурсозбереження у сфері господарювання	
Операційна ціль 2	Підвищення інноваційного рівня економіки	
Операційна ціль 3	Формування системи забезпечення стандартів якості продукції	
Операційна ціль 4	Формування розгалуженої ринкової та інституційно-організаційної інфраструктури економіки	
Операційна ціль 5	Створення умов для розвитку підприємництва	
Операційна ціль 6		Підвищити частку сектору економіки знань у валовому регіональному продукті
Операційна ціль 7		Розробити і впровадити регіональну інноваційну систему
Операційна ціль 8		Забезпечити найвищий рівень ефективності використання всіх видів ресурсів регіону

\* Складено автором

При проведенні стратегічного планування відбувається взаємодія трьох системних складових, які інтерпретують точку зору Є. Смирнова [189] і наведені на рис. 5.1.



**Рис. 5.1. Системні складові, які забезпечують якість стратегічного планування в Закарпатській області за концепцією Є. Смирнова [189]**

Позиція стратега являє собою одну з найбільш актуальних проблем стратегічного планування внаслідок великого кола протиріч, які виникають між учасниками цього явища як в процесі розробки стратегічного плану, так й в процесі його реалізації. Позиція повинна формуватися як певна сітьова структура [187], яка буде охоплювати всіх учасників та забезпечувати системне узгодження їх інтересів. Складність даного питання обумовлена також теоретичними аспектами, які відображають практичну спрямованість бачення регіонального управління. Це викликано наявністю двох парадигм, які можуть бути покладені в основу стратегічного управління регіоном: це парадигма розвитку чи парадигма функціонування. Перехід від парадигми функціонування, яка характерна для бюрократичної системи регіонального управління, до парадигми розвитку є гіпотетичною можливістю, на думку Є. Смирнова, а не імперативом, тому що реальність переходу пов'язана з наявністю політичної волі, амбіцій, наявності команди, кваліфікації та компетенції регіонального керівництва і т.д. [188]. Проведене дослідження практики регіонального управління дозволяє зробити висновок про необхідність поступової трансформації парадигми розвитку в парадигму випереджального розвитку, який забезпечує конкурентоспроможність регіону.

Важливою складовою підсистеми стратега виступає взаємодія, узгодження стратегії із сусідніми регіонами та партнерами з транскордонного

співробітництва. Кооперація є базовим двигуном розвитку, який дозволяє об'єднати ресурси, взаємовигідно „делегувати повноваження”, підвищити ефективність дій стратегічної спрямованості та оперативного наповнення, забезпечити синергетичний ефект. Реалізація механізму активації міжрегіональних зв'язків є одним з найбільш ефективних механізмів регіонального розвитку [189]. Співпраця між регіонами вже на етапі стратегічного планування дозволяє знайти алгоритм зниження рівня складності завдань, що в свою чергу включає механізм управління ризиками. В процесі стратегічного планування повинні бути активізованими внутрішні рушійні сили розвитку регіону: експертна спільнота та ділова еліта.

Наступною підсистемою стратегічного планування виступає визначення плацдарму, на якому буде розвиватися стратегічна активність. Проблема визначення обмеженості плацдарму в умовах унітарної держави містить два аспекти: перше, це рамочні можливості регіону у прийнятті управлінських рішень внаслідок централізації фінансових, законодавчих, регулюючих механізмів.

По-друге, плацдарм стратегічних дій буде значно ширшим за умов взаємодії з бізнесовими структурами, які будуть активно залучені в процес стратегічного розвитку регіону і тим самим розширять сферу стратегічної діяльності в регіоні за рахунок власних підприємств. В процесі стратегічного, випереджаючого розвитку регіону бізнес виступає основою, на якій закріплена ресурсна, інтелектуальна, інституціональна, інноваційна та інвестиційна конструкції регіону.

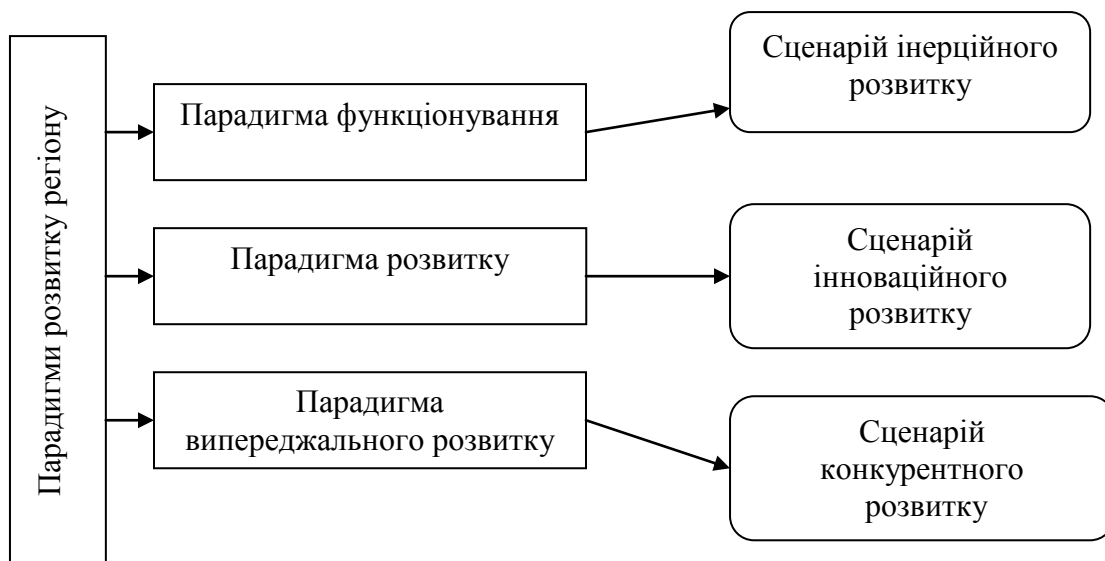
Наступна складова підсистеми стратегічного управління – це підсистема процедур та методів їх реалізації. В процесі стратегічного планування в Україні широко застосовується програмно-цільовий метод, який позитивно впливає на структуризацію цілей розвитку регіону, визначення дій для їх досягнення та розрахунків, щодо необхідних для цього ресурсів. У світовій практиці більшою мірою застосовується сценарний метод, який передбачає як мінімум два варіанта розвитку: інерційний, який більшою мірою характерний для



парадигми функціонування, та інноваційний. При цьому інноваційний сценарій передбачає головним чином впровадження досягнень науково-технічного прогресу, розвиток інноваційної інфраструктури [139]. Недоліком інноваційного сценарію є недостатня увага до організаційно-економічних та інституціональних факторів розвитку.

Поведене дослідження дозволяє запропонувати третю групу сценаріїв, яка може мати назву конкурентної і відповідати парадигмі випереджаючого розвитку регіону. Такий сценарій передбачає генерацію та впровадження інновацій у сфері економіки знань, прогресивні управлінські технології, організаційні та кадрові нововведення. Він передбачає формування цивілізаційного середовища, яке забезпечує конкретне культурне та інституціональне наповнення.

Наочно відповідність парадигм регіонального розвитку сценаріям стратегічного планування показано на рис. 5.2.



**Рис. 5.2. Відповідність парадигм розвитку регіонів сценаріям стратегічного планування в регіонах**

(складено автором)

Для третьої моделі сценарію розвитку регіону необхідне відповідне кадрове та методичне забезпечення як на етапі розробки сценарію, так і на етапі його втілення. Розробники стратегії та управлінці, які керують стратегічним

розвитком регіону, повинні бути спеціалістами у сфері стратегічного менеджменту.

Вдосконалення стратегічного планування розвитку Закарпатської області можливе за дотримання наступних методологічних складових [123] (рис. 5.3.).

В першу чергу процес стратегічного планування повинен сфокусувати увагу спеціалістів на розробці місії регіону. В теоретико-методичному плані питання місії розроблені В. Пастуховою, З. Шершньовою, Б. Мізюком та іншими українськими спеціалістами з теорії стратегічного управління.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як „бачення” розвитку, „філософія існування”, і майже завжди є особистим поглядом керівництва вищого рангу на перспективи розвитку [247, с. 211].

Місія розглядається як якісна мета, задля реалізації якої існує, функціонує соціально-економічна система. Місія регіону визначає, які цінності можуть отримати мешканці, соціальні регіональні утворення, бізнесові структури, здійснюючи життєдіяльність в регіоні.

Місія, по-перше, стверджує Б.Мізюк [127, с. 142; 128, с. 78] надає можливість суб'єктам зовнішнього оточення сформулювати уявлення про те, що собою являє соціально-економічна система, до чого вона прагне, які засоби використовує, яку філософію сповідує. Саме місія відображає ставлення підприємства чи регіону, країни до навколишнього оточення, показує свідомість керівництва у вирішенні соціальних та екологічних питань, які виникають внаслідок господарської діяльності.

По-друге, вказаний автор доводить, що місія сприяє об'єднанню зусиль внутрішніх суб'єктів розвитку, створенню патріотичних настроїв таким чином:

- місія робить зрозумілою загальну мету, що дозволяє суб'єктам стратегічних дій виявляти активність в одному руслі;
- учасники стратегічної дії можуть ідентифікувати свою позицію зі стратегією розвитку регіону;



**Рис. 5.3. Методологія регіонального стратегічного планування, запропонована в Закарпатській області [123]**

- місія слугує формуванню традицій, правил, певного порядку, які забезпечують відповідне інституціональне середовище регіону.

По-третє, місія полегшує стратегічне управління розвитком, тому що ставить магістральний напрям формування стратегії та формує системи індикаторів, за якими втілення місії може бути оцінено.

Російськими дослідниками вважається за необхідне при встановленні місії враховувати взаємно пов'язану систему пріоритетів; комплексний підхід до визначення всіх факторів та обмежень стратегічного періоду; оптимальність траєкторії майбутнього розвитку регіону; збалансованість реалізації системи пріоритетів ресурсами [123].

Особливу актуальність в процесі стратегічного планування набуває питання горизонту стратегічного планування, що викликано обмеженістю періоду повноважень регіональних керівників вищого рівня та обмеженістю життєвого циклу підприємств, крім загальнонаціональних проєктів енергетичного та логістичного спрямування. Визначення часового горизонту стратегічного планування може бути ефективним при використанні у адаптованому вигляді моделі організаційного розвитку Айзедіса [126], яка виділяє окремі стадії розвитку та занепаду соціально-економічної системи, або модель Грейнера, що описує розвиток через послідовність певних кризових точок [76].

Найбільш поширеною можна назвати модель Айзедіса, який виділяє такі етапи: зародження, дитинство, зрілість, розквіт, стабільність, аристократію, ранню бюрократію, бюрократію та смерть. Позитивним в цій теорії є те, що розроблено типологізацію можливих проблем та помилок управлінців в залежності від стадії розвитку [20, с. 135].

Детально модель Грейнера описана в монографії проф. В. Мікловди та інших і адаптована до розвитку регіону таким чином. Перша стадія заснована на творчості і проходить на основі використання творчого потенціалу, і головна увага на цій стадії надається питанням розробки регіону як продукту та маркетинговим аспектам його просування на державний чи міжнародний ринок

інвестицій, трудових ресурсів тощо. Ця стадія закінчується кризою лідерства, що фактично означає, що період креативності в процесі стратегічного управління регіоном закінчується і створюються умови переходу до стадії, що базується на керівництві регіоном. Цей етап передбачає організаційну перебудову, впровадження організаційних інновацій. Небезпеку на даному етапі складає бюрократизація менеджменту регіону середнього рівня, що викликає кризу автономії. Третя стадія розвитку, як характеризують автори на чолі з проф. В. Мікловдою, заснована на делегуванні повноважень. Ця стадія зароджується внаслідок подолання попередньої кризи й містить перебудову організаційної структури управління регіоном, децентралізацію функцій та демократизацією управління. Демократизація управління базується на громадській творчості, відповідальності, але з часом призводить до кризи контролю з боку вищого керівництва регіону. Наступна стадія заснована на координації розвитку територій регіону, посиленні поділу праці в області, виділенні зон стратегічного розвитку. До таких зон можуть бути віднесені території або групи підприємств, які визначають економічний розвиток регіону. В наукових працях доведено, що при проходженні цієї стадії виникають своєрідні кордони між центром та функціональними підрозділами, що й отримало назву кризи кордонів. Останнім авторами монографії виділено етап розвитку соціально-економічної системи, який базується на співпраці. Розвиток регіональної організації на цьому етапі стає можливим за умови формування загальних цінностей, які поділяють суб'єкти регіонального розвитку. Значення формальної структури зменшується, зростає роль наявності єдиної команди в управлінні, єдиної спільноти в регіоні. Ця стадія може завершитися кризою психологічної втоми, або кризою довіри, коли члени команди втомлюються від взаємодії та співпраці [134, с. 135 - 136]. Таким чином, горизонт стратегічного планування визначається термінами роботи керівництва області, процесами організаційних змін на великих підприємствах регіону та безпосередньо процесами, що відбуваються в межах управлінської системи регіону.

Об'єктом стратегічного управління виступає динаміка розвитку, яка поєднує динаміку економічного розвитку, динаміку технологічного розвитку, динаміку демографічного розвитку, динаміку інноваційного розвитку, динаміку соціального розвитку тощо.

Горизонт та об'єкти стратегічного планування безумовно пов'язані з коливаннями динамічного ряду, що викликає необхідність передбачення виду кризи, часу, тривалості, глибини, причин виникнення. А у сценарії розвитку це дозволяє закладати антикризові превентивні заходи та методи управління наявними кризовими ситуаціями. Такі заходи виступають як конкурентні переваги, що сприяють отриманню бонусів навіть з кризових ситуацій. При стратегічному плануванні рекомендовано враховувати й кризи, що можуть виникати на стратегічних підприємствах області, які виступають бізнесовим гарантом розвитку регіону. Існує точка зору, згідно з якою зміна навколишнього середовища є причиною змін в соціально-економічній системі, але поштовхом до змін виступають кризові ситуації:

- такі, які можуть виникати у сфері управління фінансами внаслідок неадекватних управлінських рішень стосовно грошових потоків – криза ліквідності;

- які через виникнення незапланованих відхилень від накресленого курсу розвитку, невиконання планових чи нормативних показників отримали назву кризи успіху;

- які внаслідок помилок при управлінні потенціалом та прийнятті стратегічних управлінських рішень, які призводять до зменшення потенційних можливостей та здатностей бути конкурентоспроможним, – ця ситуація набуває форми кризи стратегії [20, с. 135].

Методична складова включає широке коло підходів до розробки стратегічного плану. Найбільш поширеним є програмно-цільовий метод, який забезпечує узгодження між цілями та витратами на досягнення цих цілей; балансовий метод, що дозволяє складати баланси ресурсів та результатів економічної діяльності бізнесового сектору регіональної соціально-економічної

системи, індикативний метод планування, який визначає нормативи для державного сектора та орієнтири для ділового сектора регіону.

В регіональному менеджменті України та, відповідно, Закарпатської області головним чином використовується програмно-цільове планування. Існує точка зору, що програмно-цільове планування полягає у відборі основних цілей соціального, економічного та науково-технічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів з їх досягнення у визначені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами з врахуванням ефективного їх використання, тобто побудоване за такою логічною схемою: ціль – шляхи – способи – засоби. В даному випадку не враховано визначення проблеми як основного орієнтира цілепокладання.

Використання програмно-цільового методу планування передбачає:

- визначення проблеми, формулювання цілей розвитку регіону;
- розробку й реалізацію програми, спрямованої на досягнення цілей;
- моніторинг реалізації програми відповідно до поставлених цілей.

Цілі, на які має бути спрямована цільова комплексна програма, обумовлені стратегією соціально-економіко-екологічної політики держави або окремої її території. Стратегічна мета розвитку регіону та декомпозиція цілей залежить від глибини проблеми та ресурсної бази її вирішення.

У загальній теорії управління проблему являє собою розрив між бажаним станом (насамперед метою) тієї чи іншої системи та її фактичним станом. Тобто розв'язання проблеми являє собою шлях подолання цього розриву, вибір альтернативних дій, що дасть змогу перейти від існуючого стану до бажаного. Досягнення стратегічної цілі розвитку регіону базується на вирішенні групи проблем, які пов'язані як з функціональним розвитком регіону, так і з територіями, що входять до складу області. При впровадженні програмно-цільового планування в умовах ускладнення ринкових відносин визначення системи цілей базується на дослідженні проблеми в першу чергу у функціональному розрізі. Для досягнення стратегічної цілі розвитку регіону

можливо виділити фінансові, економічні, екологічні, культурні чи інші проблеми.

Наявність проблеми та її зміст визначає поточні цілі системи, зміст комплексу дій, ресурси та терміни. Для розробки комплексної цільової програми потрібно дослідити проблему за наступними напрямками: важливість, часовий аспект розв'язання проблеми, попередня оцінка ефективності вирішення проблеми, умови прийняття рішень, характер прийняття рішень, характер моделі проблемної ситуації, рівень формалізації процесу прийняття рішення, кратність ухвалення рішень, види рішень [29].

При застосуванні сценарного методу планування та розробці конкурентного сценарію, як показало дослідження, необхідно враховувати стилі організаційної поведінки вищого керівництва області. І. Ансоффа висловлюється стосовно стилів організаційної поведінки, яких вказаний дослідник виділяв два: прирістний та підприємницький [5]. Прирістний стиль спрямований на здійснення традиційної поведінки з мінімізацією відхилень як всередині організації, так і за її межами. Підприємницький стиль передбачає прагнення до постійних змін та вдосконалення досягнутого стану.

Два стилі, які згадані, вимагають різних наборів важелів у механізмі стратегічного управління регіоном.

Проведене дослідження дозволило виділити позиції, за якими відрізняється конкретне наповнення управлінської діяльності при кожному зі стилів організаційної поведінки:

1. Основний фактор розвитку.
2. Підхід до прийняття управлінського рішення.
3. Критерій розвитку.
4. Модель розвитку регіону діяльності.
5. Тип реагування на зміни навколишнього середовища.
6. Пріоритетний вид управління.

Стосовно факторів розвитку підприємницький стиль організаційної поведінки використовує в якості основного, що забезпечує



конкурентноздатність регіону, – знання, інформацію. Прирістний стиль організаційної поведінки базується на використанні традиційних факторів.

Організаційний стиль поведінки впливає на вибір підходу до прийняття управлінського рішення. Прирістний стиль головним чином використовує технічні методи обґрунтування рішення, підприємницький використовує креатив як головний метод визначення шляхів вирішення ділової проблеми та відповідно, прийняття рішення.

Запропоновані Ансоффом стилі розглядають різні критерії стосовно розвитку регіону. При прирістному стилі оцінка розвитку здійснюється на основі визначення показників зростання валового регіонального продукту, показників ефективності, а при підприємницькому стилі головним показником розвитку є зростання долі регіону на ринку технологічних продуктів, особливо за рахунок інноваційних видів продуктів чи послуг, зростання якості життя в області.

Відповідно мають різне наповнення моделі розвитку регіону, які застосовані при кожному з розглянутих стилів організаційної поведінки. Прирістний стиль застосовує традиційну модель, в той час, як підприємницький викликає застосування інноваційної моделі. Відповідно прирістний стиль є характерним для інерційної моделі розвитку, а підприємницький – головним чином для конкурентної.

Методологічна позиція Ансоффа відносно стилів організаційної поведінки пояснює тип реагування організації на зміни зовнішнього середовища. При першому стилі здійснюється реактивний тип, при підприємницькому – проактивний тип, який певним чином формує зовнішнє оточення бізнесу.

І, нарешті, прирістний стиль організаційної поведінки обумовлює застосування в регіональному управлінні головним чином оперативного та поточного менеджменту, а підприємницький – стратегічного управління.

Таким чином, стратегічне управління регіоном, яке закладає основу стратегічного планування, обумовлене конкретним стилем організаційної поведінки, використовує знання та інформацію як основний фактор розвитку

організації, застосовує креативний підхід до прийняття управлінських рішень, формує інноваційну модель розвитку регіону [24].

В межах цих методичних підходів доцільно використовувати SWOT-аналіз та SPACE-аналіз.

SWOT-аналіз дозволить визначити сильні та слабкі сторони регіону, його економіки та суспільного укладу. Особлива увага приділяється бізнесовим аспектам, особливо підприємницькій активності, інноваційному підприємництву, маркетинговому потенціалу та рівню його використання.

Даний аналіз також дозволяє оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози регіону, їх партнерські та конкурентні стосунки з іншими територіями, забезпеченість ресурсами та ступінь їх використання. Проведення даного виду аналізу сприяє дифузії ідеї кооперації та співпраці, що дозволяє стратегічно підходити до визначення можливостей об'єднання ресурсів, оптимізації їх використання, що безумовно впливає на підвищення результативності стратегічного управління.

SPACE-аналіз дозволяє позиціонувати регіон у стратегічному середовищі і визначити, яка стратегія лежить в основі його діяльності. На основі даного аналізу стратегія регіону може бути визначена як агресивна, консервативна, конкурентна чи оборонна. В основу аналізу закладено порівняння ринкового потенціалу регіону та фінансової сили регіонального соціально-економічного комплексу.

Непрофесіоналізм осіб, які здійснюють стратегічне планування, та осіб, що приймають стратегічні рішення, нівелюють всі дії, спрямовані на стратегічний розвиток регіону.

Стратегічне планування повинно здійснюватися не лише в умовах існуючого законодавства, але й передбачати тенденції у правотворчій діяльності, що підтверджує тезу про професіоналізм та компетенції регіональних стратегів.

## 5.2. Алгоритм кластеризації як системоутворюючого фактору регіональної конкурентоспроможності

В наукових дослідженнях доведено, а практичним досвідом підтверджено, що кластер являє собою елемент системи регіональної конкурентоспроможності, який відповідає за темпи та якісний зміст регіонального розвитку.

Одним з перших А. Маршал в роботі „Принципи економічної теорії” дослідив, що об’єднані за територіальною ознакою підприємства, які займаються родинними видами діяльності, одержують додаткові позитивні переваги та можливості, наприклад, спільна база професіоналів, доступ до високоспеціалізованих постачальників, інформаційний обмін, варіанти комбінування інвестиційної діяльності [260].

Важливим наслідком кластерного утворення, вважає В. Марача, є формування синергетичних ефектів, спрямованих на регіональний розвиток:

По-перше, кластер виступає як спільність підприємств або тісно пов’язаних між собою галузей, взаємно сприяючих зростанню конкурентоспроможності один одного.

По-друге, для економіки регіону кластер виконує роль точок внутрішнього зростання та функцію платформи для зовнішньої експансії.

По-третє, кластеризація викликає ланцюговий ефект, створюючи прецедент раціональної територіальної кооперації і тим самим слугує імпульсом для формування нових кластерів [119].

О. Тищенко доводить, що учасники кластера отримують додаткові конкурентні переваги внаслідок виникнення ефекту масштабу, охоплення і синергії кратного ефекту, який отримано в результаті злиття окремих частин у єдину систему. Кластери, на думку вказаного автора, відрізняються стійким партнерством взаємозалежних економічних та юридичних агентів, сполученням кооперації та конкуренції, ефектами перетікання знань, зростанням грошового потоку за рахунок об’єднання потоків підприємств, що є учасниками кластера,

спільним використанням інфраструктури, зниженням транспортних витрат, тобто перевагами, що надають можливості кластеру отримати потенціал, який перевищує суму потенціалів окремих кластерних учасників [212].

С. Колодинський та О. Маєвська систематизують впливи кластерів на регіональну конкурентоспроможність наступним чином. Кластери залучають іноземні та вітчизняні інвестиції в регіон, що приводить до зростання ділової активності, яка переростає у „конкретні переваги націй”, у складі яких на перший план виходять переваги окремих територій та регіонів. Кластери формують та угруповують попит на продукцію регіонального виробництва, який в свою чергу обумовлює появу служб та структур, що надають спеціалізовані послуги, пов'язані зі споживанням виробленої продукції. Кластери надають можливість відкритого членства в регіональних економічних системах суб'єктам підприємницької діяльності з інших регіонів, які роблять спроби освоїти регіональні ринки. Кластери створюють унікальне соціальне середовище, засноване на цінностях гуманізму та людської гідності, вільного підприємництва та соціальної захищеності. Соціальне середовище, вважають автори, спонукає до виховання якісно нових членів суспільства, які дотримуються принципів відкритості регіональних економік. Кластери генерують науково-технічний потенціал регіону в формі, яка дозволяє усунути розрив між наукою та виробництвом, залучити у сферу виробництва університети, науково-дослідницькі інститути, наукові центри тощо. Кластери посилюють коопераційні зв'язки між глибоко спеціалізованими виробничими структурами, науково-технічними інститутами, фінансово-кредитними установами, комерційними та консалтинговими організаціями, а також створюють умови формування і принципи розвитку конкурентного ринкового середовища, де відсутні монополістичні структури і домінує дух підприємництва, що робить регіон привабливим в якості об'єкта економічної діяльності [100].

Передумовами формування кластерів можна вважати наявність потенціалу та управлінських компетенцій.

До регіонального потенціалу формування кластерів віднесені такі його складові, як науковий, ресурсний, інноваційний, інституціональний.

Науковий потенціал відіграє визначальну роль при формуванні інноваційних кластерів. Але його наявність є додатковим стимулом розвитку також і традиційних галузей, які, використовуючи наукові досягнення і маючи можливості їх практичного застосування, отримують додаткові конкурентні переваги.

Ресурсний потенціал прийнято розглядати як сукупність ресурсних запасів, джерел, засобів, які можуть бути залучені у виробництво та надання послуг у регіоні при певному розвитку продуктивних сил в контексті реалізації конкретних цілей.

Інноваційний потенціал коригує ресурсний стосовно здатності господарської системи до впровадження інновацій. Інноваційний потенціал включає в себе кадрову, технологічну, маркетингову та інші складові. Саме інноваційний потенціал забезпечує стратегічний розвиток регіону, підвищує його привабливість для різного роду споживачів регіональних послуг.

Інфраструктурний потенціал – це здатність регіональної інфраструктури забезпечити потреби регіонального виробництва.

Вважається, що інноваційний кластер надає можливість використовувати переваги двох способів координації економічних систем: внутрішньофірмової ієрархії та ринкового механізму. Це дозволяє швидко та ефективно розповсюджувати нові знання; концентруватися на бізнес-процесах, які забезпечують найбільшу додану вартість за рахунок використання переваг аутсорсингу; ефективно залучати та використовувати інвестиції [119].

Конкурентоспроможність регіону, як свідчать матеріали закордонних та вітчизняних досліджень, залежать від креативного потенціалу, який взаємозв'язаний з креативними кластерами. Кластери, що складаються з креативних підприємств, для функціонування та розвитку потребують більшого числа компонентів, ніж індустріальні, в основу яких можуть закладатися бізнес-парки, зорієнтовані на різного роду технологічні процеси. Вважається, що

креативні кластери можуть включати у свій склад неприбуткові організації, заклади культурного профілю, сценічні площадки, майстерні дизайну, студії окремих майстрів, наукові парки, медіа-центри [191].

Креативні підходи використовують всі промислово розвинуті країни, що може слугувати стимулом для регіонів України робити наголос на розробці стратегії розвитку креативності та її окремих інструментів, на формуванні узгодженого та виваженого переліку заходів з підтримки талантів, імплантації креативних ідей на регіональний ґрунт, розвитку народних традицій. При цьому не забуваючи про необхідність цілеспрямованих аналітичних досліджень [191].



**Рис. 5.4. Переваги кластера [18]**

Перевагами створення інжинірингової компанії як основної організації кластера можна вважати такі (рис. 5.4.):

1. Наукове обґрунтування ділових процесів у сфері регіонального маркетингу, що дозволяє впроваджувати нові ідеї та маркетингові технології.
2. Підвищення ефективності стратегічного розвитку регіону на основі підвищення рівня інноваційності та організованості кластера маркетингового потенціалу регіону.
3. Підвищення ефективності інвестицій в маркетингову сферу, а відповідно і зростання інвестиційної привабливості регіону.
4. Скорочення термінів реалізації маркетингових програм регіону
5. Підвищення маркетингової привабливості регіону [18].

Впровадження інноваційних кластерів викликає необхідність врахування наступних ознак інновації:

1. Інновація –це комерційна концепція, а не технологічна і не концепція інтелектуальної власності. Як економічна концепція інновація спрямована на отримання прибутку, якій є основою подальшого формування конкурентних переваг. Інновація, яка не приведе до отримання економічної вигоди, не може бути задіяна в процесі кластеризації економіки.

2. Інновація має певні градації. В результаті інноваційного процесу може бути вироблена абсолютно нова ідея продукту чи послуги, а також може бути проведене вдосконалення вже існуючих товарів. Такий підхід дозволяє виділяти радикальні та поступові інновації.

3. Незалежно від градації інновації, причини її виникнення полягають у обміні знаннями, інформацією між працівниками, що об'єднані в команду.

4. Джерелом інновацій виступає, як правило, не окрема особа або не пов'язана з іншими фірма, а група людей чи компаній, що об'єднали зусилля при роботі над інноваційним проектом [224].

При прийнятті рішення стосовно формування кластерів в регіоні, адміністрація в першу чергу приймає рішення про тип кластера, класифікація

яких на основі британських кластерів запропонована Т. Хартом і викладена для обґрунтування пропозицій в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

## Типологізація регіональних кластерів [224]

Ознака	Тип кластера			
	А – зв’язані кластери	В – нові промислові зони	С – інноваційне середовище	Д – сусідські кластери
Тип зв’язку	Регіональні ресурси виробництва, галузь, робоча сила	Торгове та неторгове зовнішнє середовище, сформовані торговельні зв’язки, транспортні та інформаційні зв’язки між фірмами, виробничі відносини	Відносини, що засновані на довірі, високий ризик проектів з загальними цілями, висока ступінь торгових та неторгових зв’язків	Відносно близьке розташування фірм, наукомісткі інновації, більш сильні зовнішні зв’язки, ніж внутрішні, серійне виробництво, спрямоване на споживача
Характеристика	Місце знаходження, швидка реакція на інновації, гнучкість, відкритість	Поєднання великих, середніх та малих підприємств, місце знаходження, вплив інновації шляхом планування дій постачальників та виробників, стійкі відносини типу „Закритий клуб”	Місце знаходження, важливість спільного капіталу, висока ступінь інтеграції в регіон	Підприємства малого та середнього бізнесу, місце знаходження, мікро-міжнародна торгівля, регіон як місце розташування, а не частина виробничої системи

При впровадженні кластерної організації точок розвитку регіону в практиці запропоновано широке коло методичних підходів.

Найбільш детально механізм створення кластера розробили Ю. Владимиров та В. Третьак. Науковці виділяють п’ять стадій становлення



кластера. Це агітація і мотивація потенційних учасників проекту, розробка загальної стратегії, пілотного проекту, стратегічного проекту і стадія саморегуляції [43]. На першому етапі запропоновано виявити „критичну масу” малих та середніх підприємств, що мають спільні проблеми в бізнесі; допомогти їм досягти розуміння переваг кластера; сформувати групу прихильників кластерного об’єднання. Результатом дій на цьому етапі є формування групи бізнесменів, а, відповідно, і їх підприємств, які зрозуміли цінність кластерного утворення та здатні до спільної діяльності. На другому етапі відбувається розбудова стратегії кластеру, яка, на думку вказаних авторів, містить аналіз загальних проблем і можливостей, формування спільного плану дій і структури зв’язків підприємств, що входять в кластер. Завершується етап визначенням юридичного статусу та формулюванням внутрішніх організаційних принципів. Етап пілотного проекту за мету ставить апробацію технології взаємодії в межах кластера, успішні результати якої доводять ефективність ідеї об’єднання та забезпечують подальшу стимуляцію учасників у спільній діловій активності. Завершення цього етапу надає можливість переходу до стадії розробки проектів стратегічного характеру, яка, на думку авторів, полягає у досягненні необхідного рівня спеціалізації та поділу праці в кластері, об’єднанні ресурсів, впровадженні новітніх технологій, створенні нових підприємств тощо. Заключна стадія передбачає самостійну діяльність кластера, введення в дію функцій саморегулювання та самокоординації.

Розглянута метода побудови кластерних об’єднань переформулюється з класифікацією кластерів в залежності від етапу його побудови:

- прекластер, або агломерат;
- кластер, що зароджується;
- кластер, що розвивається;
- зрілий кластер;
- кластер, що трансформується [255].

Кластеризація регіональної економіки може здійснюватися за таким алгоритмом.

1. Визначення місії кластера, його основних завдань, що забезпечують його життєздатність та ефективність.

2. Проведення стратегічного аналізу, який дозволить здійснити оцінку зовнішнього середовища та виявити сигнали, які містять внутрішні загрози для кластера, а також його сильні сторони.

3. Фреймування організаційного контуру кластера, окреслення кола підприємств та організацій, які зі свого боку потенційно зацікавлені у формуванні кластера, а також їх об'єднання буде сприяти регіональному розвитку.

4. Розробити стратегію дії кластера, яка включає всі стадії його життєвого циклу.

5. Визначити основи кластерної регіональної політики.

6. Спроекувати систему регіонального контролінгу за діяльністю кластера, метою якої є координація зусиль на регіональному рівні, що буде створювати умови для подальшого розвитку кластера.

7. Сформулювати регіональні інституціональні умови успішного функціонування кластеру на основі інституціонального проектування.

8. Здійснити формування кластера та забезпечити його успішне функціонування.

Кожен з цих етапів містить величезне смислове та функціональне навантаження й впливає на результат процесу кластеризації повною мірою. Це означає, що неякісне виконання алгоритмічної ітерації призводить до помилок при переході до наступного етапу і викликає ланцюг помилкових рішень. Виходячи з цього, місія кластеру акумулює великий потенціал, визначає не тільки перспективу, орієнтир існування всього кластера, але й засоби, якими ці орієнтири будуть реалізовуватимуться. Місія розуміється у широкому та вузькому значеннях. У широкому розумінні місія є констатацією філософії, призначення, сенсу існування організації і визначає цінності, принципи, ідеологеми, відповідно до яких господарська система має намір здійснювати свою діяльність [98, с. 35].

У вузькому сенсі місія концентрує стратегічні цілі організації, показує, до чого підприємство спрямує свою діяльність.

Яу вважає П. Клівець на формування місії впливають певні групи факторів. Перша група – це стейкхолдери, такі суб'єкти соціально-економічних та правових відносин, що мають певні інтереси до організації. Якщо екстраполювати висновки П. Клівця щодо кластера, до таких стейкхолдерів можливо віднести власників підприємств, що входять до кластера; працівників учасників кластера, які своєю працею забезпечують виконання завдань та досягнення певних виробничих, фінансових та ринкових результатів; покупців продукції, що обмінюють грошові ресурси на продукцію кластера; контрагентів, які не є членами кластера, але мають з ним ділові відносини; місцеву громадськість, разом з якою кластер будує економічне, ринкове та соціальне середовище в регіоні; суспільство в особі державних інститутів, які взаємодіють у політичній, правовій, економічній та інших сферах діяльності.

Другу групу факторів, які впливають на місію, визначає Ф. Котлер. Він включає історію фірми; стиль поведінки; стан середовища, в якому компанія існує; ресурси, якими володіє підприємство і які може використати для реалізації місії; характерні ознаки підприємства [104].

Місія є імпульсом для проведення стратегічного аналізу, результати якого надають можливість висновку про реальність місії чи її недосяжність в наявних умовах життєдіяльності кластера.

Стратегічний аналіз регіону або регіонального кластера проявляється у процедурі пошуку та відбору стратегічних альтернатив розвитку соціально-економічної системи, найбільш стійких закономірностей і тенденцій, здатних відігравати вирішальну роль у майбутньому та прогнозувати на їх основі показники діяльності [227, с. 41]. Практична аналітика використовує PEST-аналіз, який спрямований на вивчення факторів макросередовища, але цей спосіб не забезпечує повноти інформації при створенні кластера.

При формуванні кластера в першу чергу проводиться SWOT-аналіз, який дозволяє виділити переваги й недоліки цілей організації та загрози чи позитивні

фактори зовнішнього оточення. SWOT-аналіз дозволяє виявити та окреслити основні пріоритети, проблеми та можливості, які виникають у середовищі функціонування соціально-економічної системи, і які можуть вплинути на результати діяльності кластера.

При стратегічному аналізі кластеризації регіональної економіки суб'єкт стратегічного аналізу приділяє особливу увагу інформаційній базі, особливо стосовно корисності інформації, яка відповідає, з погляду колективу спеціалістів зі SWOT-аналізу, наступним критеріям: своєчасність, тобто спроможність отримати дані в конкретний період часу, щоб задовольнити потреби аналітичної групи та провести адекватний умовам аналіз; достовірність – гарантія об'єктивності та правдивості даних, що визначає можливість прийняття реалістичних управлінських рішень; достатність для об'єктивного урахування всіх чинників, які забезпечують ефективне впровадження кластерної системи регіональної економіки; надійність – надання інформації з достовірних джерел, що знижує до мінімуму можливість аналітичних, і як наслідок, управлінських помилок; адресність – отримання інформації аналітиками, які її використовують; правова коректність – відповідність інформації, особливо стратегічного характеру, нормативним та законодавчим актам; багаторазовість інформації – неоднократне використання даних в процесі аналізу; швидкість обробки інформації – забезпечення своєчасності отримання результатів певних етапів аналізу; актуальність – відповідність поточним реаліям стану регіональної економіки та тенденції її змін; порівнянність – можливість порівнювати дані різних регіонів за різні періоди часу [263, с. 39-40].

Особливе значення для прийняття стратегічних рішень має інформація, яка отримана безпосередньо від практиків, найманих керівників або підприємців, які займаються кластеризацією бізнесу.

В процесі дослідження було проведено опитування бізнесменів, підприємства яких вже охоплені кластерною діяльністю і які визначили три основні позиції кожного розділу SWOT-аналізу.

Результати опитування наведені в таблиці 5.3.

**Таблиця 5.3**

**SWOT-аналіз кластерів Закарпатської області \***

<p><i>Сильні сторони кластера</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поглиблення поділу праці у групі підприємств, що входить до кластера.</li> <li>2. Інтеграція матеріальних ресурсів та можливості маневрування ними в умовах їх розбалансованості або нестачі в межах учасників кластера.</li> <li>3. Розширення доступу до фінансових ресурсів.</li> <li>4. Допомога у отриманні дозволів, ліцензій.</li> <li>5. Спільна логістика.</li> </ol>	<p><i>Слабкі сторони кластера</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність некваліфікованого персоналу.</li> <li>2. Структурні недоліки.</li> <li>3. Наявність сімейності та клановості.</li> <li>4. Можливість конфлікту інтересів власників підприємств, що входять до кластеру.</li> </ol>
<p><i>Загрози навколишнього оточення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність.</li> <li>2. Бюрократичні перепони.</li> <li>3. Фінансова нестабільність.</li> <li>4. Валютні ризики.</li> <li>5. Складності законодавчої бази та її протиріччя.</li> </ol>	<p><i>Можливості навколишнього середовища</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ресурсна база регіону</li> <li>2. Розміщення продуктивних сил у регіоні.</li> <li>3. Розвинена інфраструктура в області.</li> <li>4. Підтримка регіональної влади.</li> <li>5. Менталітет населення.</li> </ol>

\* Складено автором

Третій етап кластеризації регіональної економіки полягає у фреймуванні організаційного контуру майбутнього кластера. Ефективність кластера залежить від організаційних факторів, які в першу чергу визначають наявність тих чи інших його учасників.

Так, О. Тищенко пропонує таку мережну структуру, яка включає ядро кластера, постачальників, торговельні асоціації, збутові компанії, науково-дослідні організації, вищі навчальні заклади, конструкторські бюро, маркетингові організації, фінансові інститути, страхові організації, інфраструктурні, сервісні компанії [212].

В. Марача виділяє важливим в організаційній будові внутрішній контур кластера, його загальний контур та зовнішнє оточення. В коло внутрішнього контуру віднесені безпосередні виробники, їх постачальники та реалізатори. В середнє коло включені керуюча кластером компанія, група стратегічного планування, група маркетингових досліджень, група епістемічного моделювання (ІТ), наукова школа кластера, група брендингу, кадрова школа, науково-лабораторні центри загального користування, проектний комітет, фінансово-інжинірингова компанія, політико-консультативний комітет, експертна рада. В зовнішньому оточенні виділені адміністрації місцевої влади та державні владні та політичні інститути [119].

Заслуговує на увагу пропозиція компонентної будови кластера, яка запропонована В. Мікловдою, Н. Кубіній, О. Щелкунової та іншими закарпатськими науковцями при дослідженні маркетингового потенціалу регіону. Центральне місце автори відводять інжиніринговій компанії, функції якої охоплюють конгломерат видів діяльності. Це дослідницька діяльність, розробка ідей нових інноваційних маркетингових рішень, проектування реалізації інноваційних маркетингових ідей, бюджетування їх впровадження, організація імплементації (втілення) та моніторинг, який дозволяє своєчасно вносити корективи. Далі автори до складу кластера відносять промислові підприємства, що працюють на засадах маркетингу, торговельні організації, рекламні агентства, туристичні компанії, університети, дослідницькі та наукові заклади, органи регіонального управління, заклади культури, видавництва [129].

Структура регіонального кластера, на думку М. Ніколаєва, повинна виділяти підприємства базової галузі, яка спирається на підприємства галузей,

що поставляють засоби праці, на підприємства, що виробляють спеціальне обладнання та на підприємства галузей-постачальників послуг. Останні містять наукові установи, транспорт та логістику, інші види послуг. Найбільшої актуальності набуває виділення базової галузі, критеріями якої пропонується визначати такі: її частка на ринку певної продукції повинна бути більшою за частку валового регіонального продукту (ВРП) на даному ринку; темп зростання продукції повинен бути більш високим, ніж темп зростання ВРП; конкурентоспроможність кластера – не нижче відповідних секторів економіки; стійке кооперування галузей, що входять до кластера; розвиток інформаційних та маркетингових зв'язків між підприємствами кластера [142].

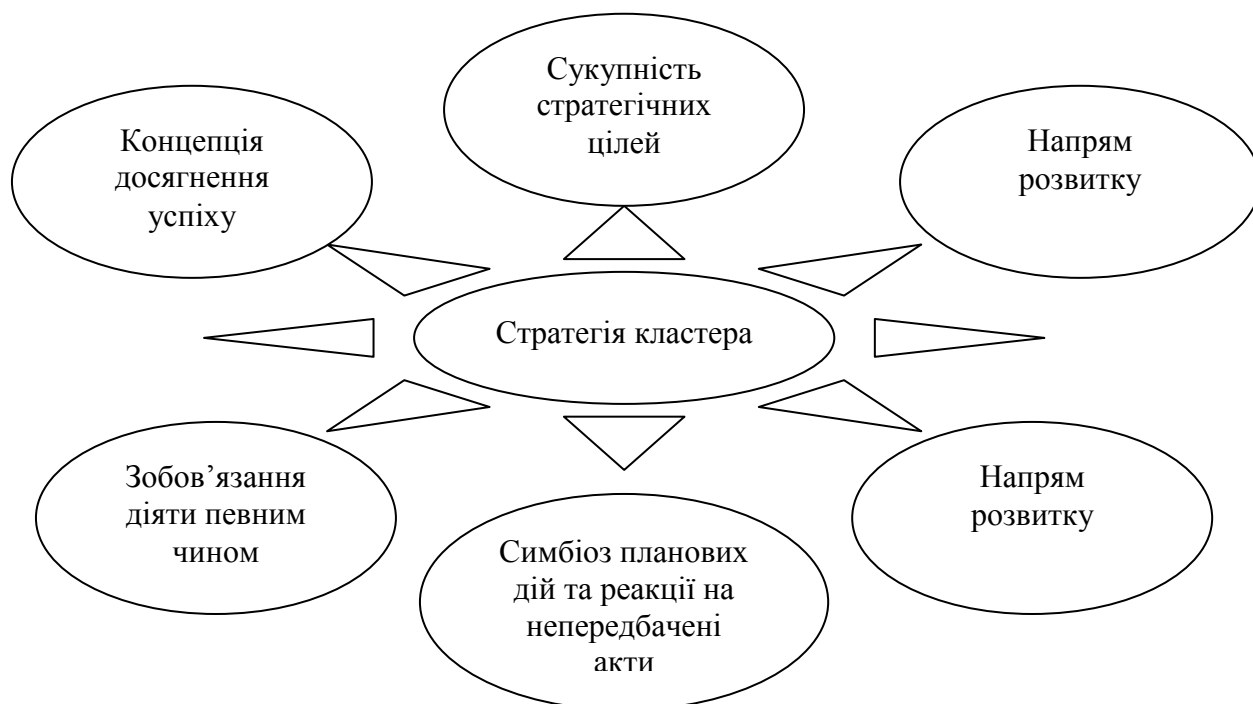
Таким чином, фреймування кластера, або його організаційний контур передбачає визначення оптимального в даних регіональних умовах компонування його підприємствами базової галузі, які складають ядро кластера, та підприємствами – постачальниками сировини та матеріальних ресурсів, інформації, інновацій, робочої сили, а також організаціями, які надають різноманітні види послуг: від послуг з управління ризиками до послуг фінансового забезпечення.

Наступним етапом алгоритму побудови регіонального кластера виступає розробка його стратегії. Стратегія кластера відрізняється в першу чергу необхідністю узгодження стратегічного бачення власників підприємств, що будуть входити до його складу, особливо підприємств, що складають кластерне ядро, стратегічного мислення їх вищого керівництва.

Виходячи з підходів до сутності стратегії, яка впливає із загальної теорії менеджменту, стратегією кластера можливо визначити як один з варіантів, які запропоновані на рис. 5.5. і являють собою інтерпретацію висновків М. Шифріна [249, с. 8].

Стратегія формування та розвитку кластер знаходиться під впливом двох векторів. З одного боку, це системоутворюючий вплив регіональної стратегії розвитку, з визначеною місією регіону, задачами та напрямками її реалізації. З іншого боку, стратегія кластера є інтегрально-похідною конструкцією від

стратегій підприємств, що входять у склад кластера. При цьому стратегія кластера буде формуватися та впроваджуватися в умовах когнітивного дисонансу стратегічного менеджменту в Україні, який, на думку В. Євтушевського та інших, полягає у наявності взаємовиключних уявлень про можливості та перспективи організації.

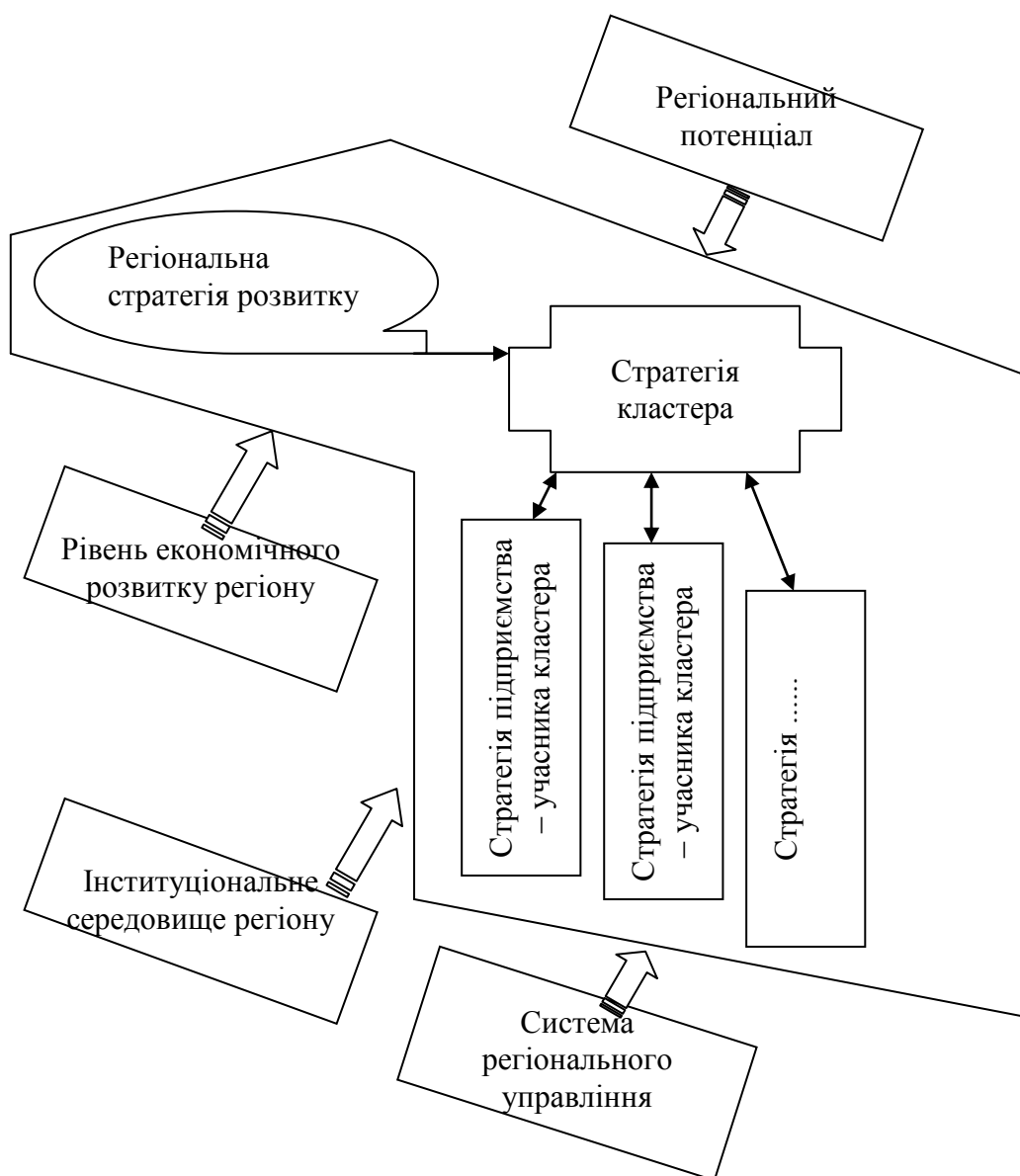


**Рис. 5.5. Можливі варіанти стратегій кластера, визначені на основі концепції М. Шифріна [249]**

Науковці стверджують, якщо розглянути ситуацію, в якій опинилися сучасні підприємства, то за стадіями життєвого циклу можна зробити такі висновки: по-перше, за рівнем власного розвитку підприємства характеризувалися зрілістю з тенденцією до занепаду, що визначено стабільністю кількості конкурентів та низькими темпами зростання; по-друге, за показниками насиченості ринку, які відображають наявність значного незадоволеного попиту, високого потенціалу зростання, стан розвитку нових технологій, ситуація характеризується як типова для стадії зростання; по-третє, враховуючи низький рівень прибутковості, стабільність якого призвела до кризи платоспроможності, та інші негативні тенденції, можна стверджувати про



стадію занепаду підприємств. [77, с. 125-126]. Це свідчить про проблеми формування системи стратегічного управління кластером, в склад якого можуть входити підприємства, кожне з яких в той самий час може знаходитися на різних стадіях життєвого циклу. Колектив науковців висуває гіпотезу „темпорального парадоксу” як головної причини когнітивного дисонансу в стратегічному менеджменті на українських підприємствах [77, с. 126]. Місце стратегії кластера в системі стратегічного управління регіоном можливо простежити на рис. 5.6.



**Рис. 5.6. Вплив факторів на стратегію кластера**

(складено автором)

Політика визначається як сфера діяльності людей, що пов'язана з взаємовідносинами між класами, соціальними групами і націями [186].

Реалізація кластерної стратегії в регіоні залежить від кластерної політики, тобто системи взаємовідносин між учасниками кластера, між соціальними групами кластера, між кластером та регіональними владними, соціальними, економічними та іншими діючими структурами, яка формується і використовується як знаряддя побудови стосунків, їх регулювання та розвитку. Кластерна регіональна політика спрямована на реалізацію певних інтересів його учасників. В даному контексті кластерна регіональна політика – це система засобів, спрямована на зміцнення конкурентоспроможності регіону на основі використання позитивних аспектів внутрішньої ситуації в кластерах та їх зв'язків. До складу кластерної політики віднесені наступні її елементи.

1. Мережа взаємозв'язків між кластером та владними, соціальними, економічними та іншими регіональними інститутами.

2. Політичний інтерес – внутрішнє джерело поведінки учасників відносин кластера, яке визначає цілі та способи їх досягнення. Політичні інтереси в кластері можуть носити економічний, соціальний або інституціональний характер і визначають методи їх реалізації.

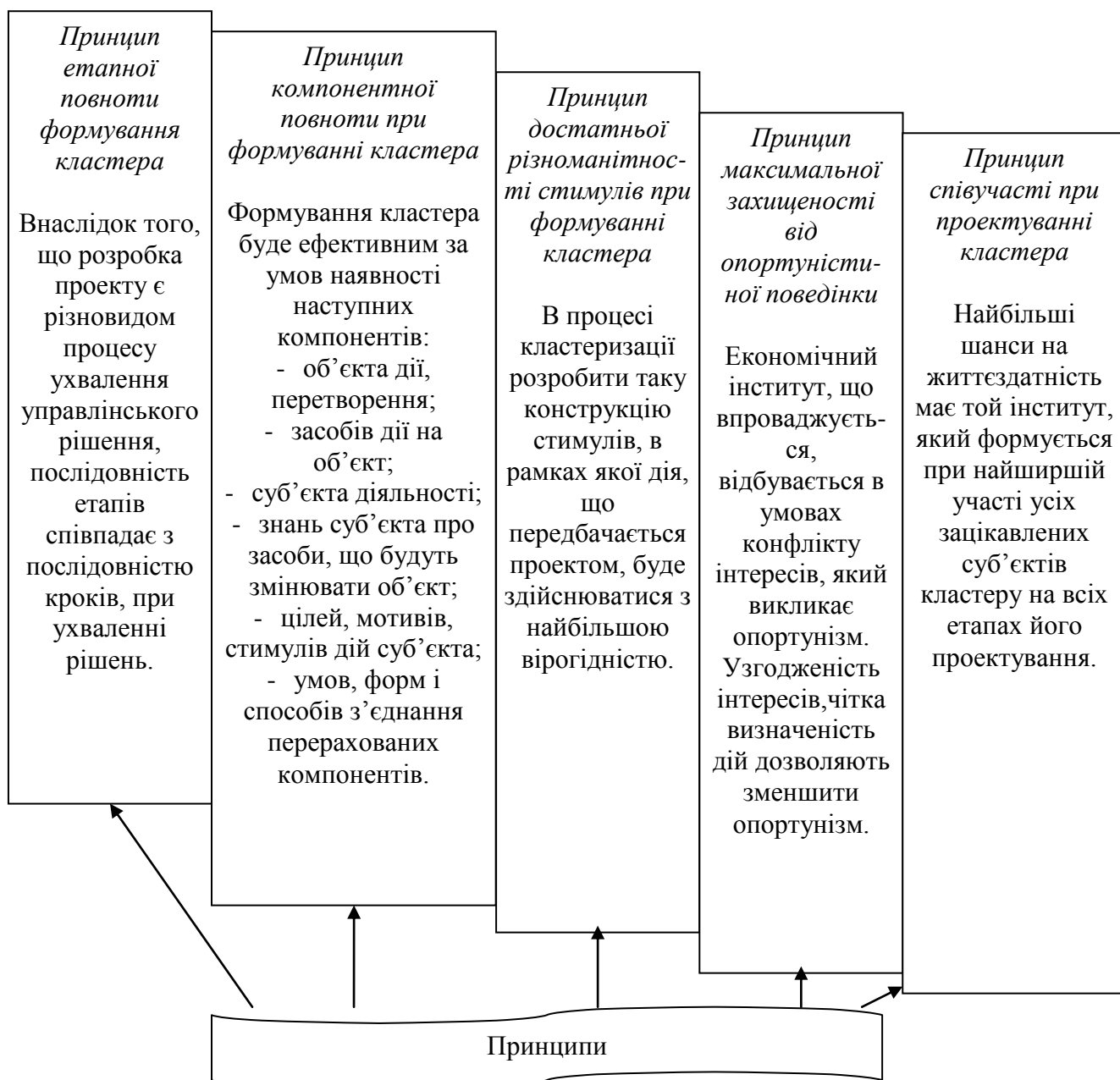
3. Політична свідомість, яка передбачає уявлення працівників та підприємств цілей, завдань кластера, методів управління ним, які спрямовані на забезпечення реалізації певних інтересів учасників кластера.

4. Політичний процес в кластері об'єднує сукупність видів діяльності, які спрямовані на досягнення політичних інтересів.

При інституалізації кластерної діяльності вагомим є визначення сутності інститутів, які забезпечують ефективну роботу кластера. Сучасна наука пропонує конгломерат визначень сутності інституту, але в даному контексті обмежимося точкою зору Д. Норта, якій стверджує, що інститут – це правила гри у суспільстві, або, точніше, вигадані людьми обмеження, які спрямовують взаємодію людей у певне русло і, як наслідок, структурують стимули у процесі людського обміну – політичного, соціального чи економічного [146]. При

цьому процес кластеризації викликає необхідність особливої уваги до інституційної архітекτονіки, тобто структури інститутів, які складаються з правил, норм, стереотипів, традицій, установ та інших соціальних утворень в їх співвідношенні з суттю та загальним естетичним планом побудови цілісної соціальної системи [85]. Заслуговує на увагу позиція А. Ткача, який доводить, що інститути – це не просто правила (норми) поведінки індивідів, які регламентують їх поведінку. Вони визначають спонукальні мотиви поведінки людей у різних сферах життєдіяльності для досягнення власного та суспільного добробуту. Норми, правила та стандарти поведінки людей є результатом системи цінностей, що склалися у суспільстві і, на думку А. Ткача, пов'язані, перш за все, з їх економічними інтересами [213]. Виходячи з позицій апологетів інституціонального підходу до економічного розвитку, кластеризація як певний вид трансформації економіки та економічних відносин нерозривно пов'язана зі створенням нових інститутів, в даному дослідженні – інституту кластера. Формування в регіоні інституту кластера можливе за умови проведення певного інституціонального проектування, під яким розуміють діяльність, спрямовану на формування моделей економічних інститутів, в тому числі і інституту кластера, свідомо та цілеспрямовано впроваджених у масову господарську поведінку [213].

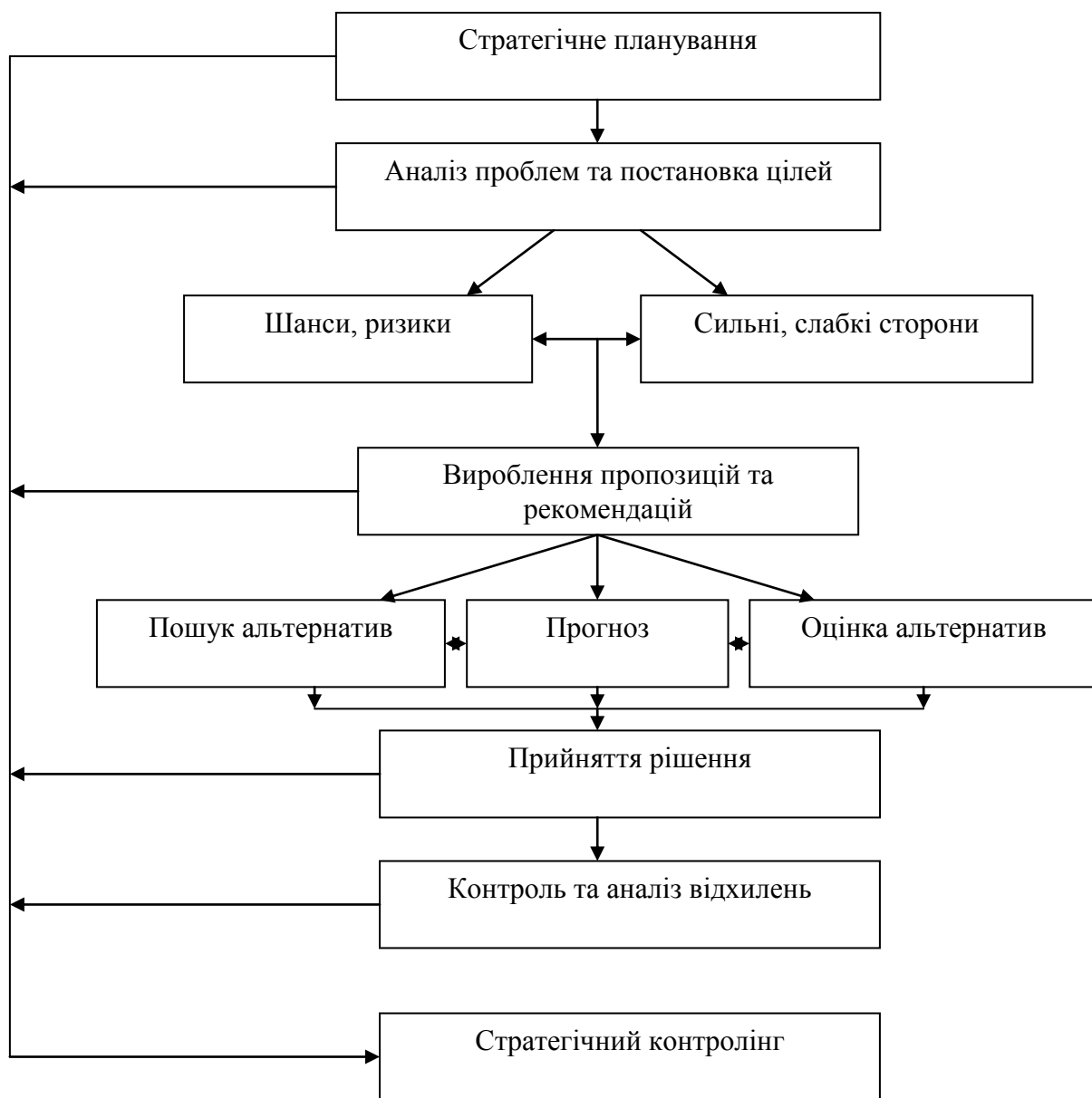
Процес інституалізації містить, згідно концепції Н. Осипової та її колег, наступні моменти. Необхідною умовою появи соціального інституту є відповідна соціальна потреба. Далі соціальні інститути утворюються на основі соціальних зв'язків, взаємодії та взаємовідносин конкретних осіб, індивідів, соціальних груп та інших спільнот, але при цьому соціальні інститути мають надіндивідуальний характер, володіють власними системними ознаками. І, нарешті, одним з найбільш важливих умов інституалізації є організаційне оформлення інституту [150]. Регіональне інституціональне проектування кластерів може бути успішним при дотриманні принципів, які закладені В. Тамбовцевим, вони запропоновані на рис. 5.7.



**Рис. 5.7. Принципи інституалізації регіонального кластера [209]**

Побудова інституціонального середовища, яке сприяє діяльності кластерних соціально-економічних систем, формує базис для побудови сучасних механізмів, що дозволяють своєчасно виявити навіть слабкі сигнали і впровадити найбільш адекватні преактивні коригуючі заходи. Стратегічний менеджмент пропонує для таких цілей використовувати систему контролінгу, яка забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки планування, контролю, обліку та аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень [92]. Фактично контролінг охоплює процес стратегічного

управління від стадії планування до етапу практичного втілення стратегії, що показано на рис. 5.8. [23].



**Рис. 5.8. Система контролінгу при впровадженні кластера як моделі регіональної конкурентної переваги [23]**

Таким чином, важливою умовою успішного створення регіонального кластера та його подальшого ефективного функціонування є організація діяльності обласної влади з кластеризації регіональної економіки. В першу чергу проводиться підбір кадрів та створюється робоча група, основним завданням якої є проведення аналітично-дослідницької роботи з вивчення

можливостей формування кластера в регіоні. При цьому організаційну структуру органів влади доцільно зорієнтувати на стратегічне управління регіональною економікою та такими її механізмами, як кластери, технопарки, технополіси тощо. При створенні кластерів доцільно регіональним керівникам та спеціалістам з організації економічного розвитку області регулярно проводити зустрічі зі спеціалістами в галузі стратегічного управління та здійснювати обмін досвідом з представниками інших регіонів, які ставлять перед собою аналогічні завдання.

Таким чином, можна запропонувати для регіональної влади такі рекомендації:

а) коригування стратегії регіонального розвитку з врахуванням кластерної спрямованості реорганізації економічного сектору як фактору регіональної конкурентоспроможності;

б) провести інституалізацію кластерів як системи норм взаємодії між суб'єктами бізнесу, суб'єктами регіонального управління, суб'єктами виробничої, наукової та соціальної інфраструктури в регіоні. Іншими словами в регіоні існує потреба у формуванні сучасної культури взаємовідносин між підприємцями;

в) створити систему регіонального контролінгу за стратегічним управлінням регіональною конкурентоспроможністю, яка охоплюватиме й питання життєздатності та ефективності кластерів. Контролінг як функція стратегічного управління дозволить створити систему «планування – моніторинг впровадження стратегічного управління – аналіз результатів стратегічного управління конкурентоспроможністю Закарпатської області».

Запропонований алгоритм кластеризації регіональної економічної системи буде ефективним при реорганізації структури управління областю за матричною схемою.

### 5.3. Моделювання стратегічного управління конкурентоспроможністю в Закарпатській області

Забезпечення адекватного об'єктивним реаліям рівня конкурентоспроможності в регіоні залежить від впровадження сучасних видів управління та застосування прогресивних технологій в управлінні регіональним розвитком.

Управління формуванням та розвитком довготривалих конкурентних переваг стає ефективним лише за умови його здійснення зі стратегічних позицій. Вони дозволяють проаналізувати внутрішній стратегічний потенціал та тренди навколишнього середовища і визначити цілі, концепцію, стратегію та алгоритм втілення. Стратегічне управління дозволяє не тільки розвинути конкурентні переваги регіону, але акцентувати увагу в його межах на депресивних територіях, які мають величезний природний потенціал й при тому не охоплені стратегічним баченням та страждають від відсутності регіональної та державної уваги. Стратегічне управління забезпечує адміністрацію, ділові кола, громаду регіону концепцією розвитку соціально-економічної регіональної системи і вимагає прийняття її основних положень більшістю суб'єктів регіонального розвитку. Це викликано необхідністю забезпечення реальності курсу стратегічного розвитку території, його відповідності баченню громадою майбутнього свого суспільного життя та шляхів досягнення високих стандартів.

Регіональне стратегічне управління має в арсеналі широке коло методологічних та методичних важелів та технологій, сукупність яких забезпечує реалізацію його цілеспрямованості, перманентності, системності, гнучкості, результативності та ефективності. Серед методів стратегічного управління особливе місце займає моделювання, що викликано еволюцією сучасних наукових технологій. На думку А. Гранберга, розширення та розвиток методів моделювання просторового розвитку національної та світової економіки свідчить про наявність переходу від цілісного моделювання процесів

розвитку у країні або світі до моделювання процесів регіонального розвитку та їх синтезуванню завдяки виявленим зв'язкам [58].

Моделювання регіонального розвитку та досягнення конкурентних переваг регіону дозволяє використати узагальнювальну і каузальну індукцію та нуклеарну і консеквеціальну дедукції [56, с. 45]. Моделювання визначає специфічні форми використання абстракцій, аналогій гіпотез, інших категорій та методів пізнання [41].

Джерела терміну „модель” знаходяться в латинській термінології, яка визначає “modulus” як зразок, міру або норму. Модель згідно позиції В. Вітлинського— це об'єкт, що заміщає оригінал і відображає найважливіші риси і властивості оригіналу для даного дослідження, даної мети дослідження за обраної системи гіпотез. Модель – це абстрактна реальність дійсності (світу), в якій відношення між реальними елементами, а саме ті, що цікавлять дослідника, замінені відношеннями між категоріями [41].

Модель у загальному значенні, підкреслює В. Мікловда та його співавтори, являє собою схему, опис явища чи суспільства. В соціально-економічній сфері модель дозволяє визначити найбільш суттєві складові явища, що вивчаються, шляхом заміщення об'єкта на модель, тобто ідеальний або віртуальний образ [130, с. 56].

Модель розглядається в спеціальній літературі також як специфічна, якісно своєрідна форма і, одночасно, як засіб наукового пізнання; вона може бути копією об'єкта або відображати його певні властивості, саме ті, які й цікавлять дослідника. Моделі можуть бути статичними та динамічними, грубими та точними, безперервними і дискретними, дослідницькими та демонстративними, ідеальними та матеріальними, навчальними, прогностичними, натурними, аналітичними, аналоговими, символічними [165], а метою їх застосування є отримання інформації про об'єкт моделювання.

Важливою в цьому контексті є ознака мети дослідження. За цільовим призначенням моделі можуть поділятися на теоретико-аналітичні, що використовуються під час дослідження загальних властивостей і



закономірностей економічних процесів, і прикладні, що застосовуються у розв'язанні конкретних економічних завдань і включають моделі економічного аналізу чи соціально-економічного прогнозування [75]. Крім цього, при розбудові моделі як методу опису стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону можливо застосувати функціональну або структурну модель. Структурна модель показує залежності між елементами системи, що моделюється, а функціональна модель головним чином використовується з метою регулювання існуючої системи, коли на її поведінку впливають шляхом зміни вхідних показників. При моделюванні стратегічного управління регіональною конкурентоспроможністю можливо застосовувати як дескриптивні, так й нормативні моделі. Перший вид моделі показує шлях розвитку об'єкта моделювання, тоді як нормативні відповідають на запитання: як це має бути? Іншими словами, нормативна модель стратегічного управління орієнтована на досягнення поставленої мети. За ступенем визначеності зв'язку між явищами моделі поділяються на детерміновані та стохастичні. Детерміновані моделі показують однозначність зв'язку між явищами, а стохастичні враховують випадковість, невизначеність, імовірність. В залежності від охоплення території модель може бути локальною, регіональною чи глобальною.

А. Борзенько-Мірошніченко вважає, що сьогодні більшість моделей регіонального розвитку заснована на системній динаміці, напрямі, що вивчає складні системи і дозволяє досліджувати їх поведінку в часі, у залежності від структури системи та взаємозв'язків між її елементами, в тому числі причинно-наслідкових зв'язків, петель зворотних зв'язків, затримок реакції, впливу середовища тощо. Цей підхід, вважає вказаний автор, дозволяє враховувати нестабільність змін в межах регіону та в навколишньому оточенні, що притаманно сучасному цивілізаційному процесу в цілому [15].

Моделювання – це процес, в руслі якого дослідник між собою та об'єктом ставить проміжний образ – модель. Моделювання, за визначенням М. Румянцева, являє собою один із способів дослідження та ліквідації проблем,

що виникають в оточуючому людину світі. Отже модель може бути представлена як реальний чи абстрактний об'єкт, який заміняє чи представляє об'єкт дослідження в процесі його вивчення, вона знаходиться у відношенні подібності з об'єктом (аналогія, фізична подібність і т.д.) і більш зручна для експерименту. Автор серед моделей, що використовуються в соціально-економічних дослідженнях, виділяє аналітичні та імітаційні. Аналітичними виступають статичні моделі, їх виходи залежать від входів. Імітаційні моделі застосовуються у випадку, коли об'єкт моделювання настільки складний, що адекватно описати його поведінку математичними методами неможливо чи проблематично [177].

Екстраполюючи висновки Г. Бачинського на соціально-економічне моделювання, можливо визначити його завдання, які вирішуються в процесі стратегічного управління регіональним розвитком:

- виявити структуру регіональної соціально-економічної системи та закономірності її функціонування, особливості взаємодії між соціальними, економічними, екологічними, інституціональними та іншими компонентами;
- визначити основні параметри динамічної рівноваги (гомеостазу) та оптимального стану соціально-економічної системи регіону;
- встановити ступінь наближеності соціально-економічної системи до граничної межі, за якою можуть розпочатись незворотні процесу розпаду системи;
- прогнозувати розвиток соціально-економічної системи регіону при різноманітних стратегіях її розвитку;
- визначити оптимальну функціональну структуру соціально-економічної системи, що забезпечить оптимальний режим функціонування системи та її елементів;
- вибрати оптимальну стратегію розвитку соціально-економічної системи регіону, що досліджується;

- сприяти оптимізації управління розвитком соціально-економічної системи, максимально адекватним управлінським рішенням [151].

Соціально-економічна імітаційна модель може бути застосована як на мікрорівні, при моделюванні стратегічного управління бізнесом, його адаптації до змін навколишнього оточення, інших бізнес-процесів, – так і на мезо- чи макrorівнях. Також поширені логістичні моделі, моделі соціально-економічного розвитку регіонів.

В основу моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону покладено місію регіону та стратегічні задачі. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону, в першу чергу, забезпечує реалізацію основних функцій Закарпатської області як регіону. До них віднесено:

- захист інтересів регіону від зовнішніх викликів, які несуть небезпеку зниження його конкурентоспроможності;

- вдосконалення економічної структури за рахунок підвищення привабливості для підприємців та інших інвесторів;

- поліпшення інфраструктури та організаційних умов для розвитку малого та середнього бізнесу, для підвищення рівня самозайнятості населення;

- розвиток людського капіталу як основної умови подальшого розвитку інноваційної спрямованості регіону, впровадження досягнень науково-технічного прогресу;

- розвиток зовнішньоекономічного потенціалу, активна участь у регіональному та міжнародному поділі праці;

- забезпечення ефективного, адекватного сучасним умовам, поточного та стратегічного управління розвитком регіону та факторами його конкурентоспроможності.

При розробці моделі стратегічного управління розвитком та конкурентоспроможністю Закарпатської області дослідженнями рекомендовано передбачати створення економічних, організаційних та нормативно-правових передумов для реалізації принципів сталого розвитку регіону; здійснення

реструктуризації економіки регіонів на основі запровадження інвестиційно-інноваційних моделей з урахуванням особливостей потенціалу області; подальшого розвитку підприємництва, насамперед малого та середнього бізнесу як головного чинника соціально-економічного розвитку регіону, підвищення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів; зміцнення економічної інтеграції регіонів на основі максимально ефективного використання їхніх конкурентних переваг; сприяння всебічному розвитку людського потенціалу на основі стабілізації та поліпшення демографічної ситуації, досягнення продуктивної зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури; розбудови та модернізації інфраструктури регіонального розвитку для підвищення інвестиційної привабливості регіонів, поліпшення умов запровадження передових інноваційних технологій; вдосконалення системи охорони довкілля та використання природних ресурсів, механізмів та інструментів вироблення та реалізації на регіональному рівні екологічної політики [34].

Втілення на практиці функцій регіону відбувається одночасно з процесом формування системи факторів конкурентоспроможності. При побудові моделі стратегічного управління регіональною конкурентоспроможністю в Закарпатті дослідження дозволило виділити в першу чергу дві групи факторів. Це фактори конструктивні та деструктивні. До конструктивних віднесено дві підгрупи.

Першою підгрупою об'єднані чинники, що забезпечують конкурентоспроможність територіального виробника і до яких, як відмічено у першому розділі, науковцями НАН України віднесено якість товарів чи послуг; цінову політику; рівень кваліфікації працівників підприємств, що розташовані у регіоні, особливо керівників; технологічний рівень виробництва; доступність джерел фінансування та конкурентно-монопольне становище.

Другою підгрупою конструктивних факторів є фактори регіонального порядку. В Закарпатській області це природно-географічні, інституціональні, управлінські, економічні, соціальні та демографічні чинники, які можуть

створювати унікальні регіональні можливості для формування системи конкурентоспроможності.

До кола деструктивних факторів віднесені виділені Ю. Полунєвою: економічна розрізненість та диспропорційний характер соціально-економічного розвитку регіону; недосконала інституціонально-правова база, лібералізація доступу на внутрішній ринок готової імпортової продукції.

В Закарпатській області спостерігається гостра диспропорція в економічному розвитку районів, яку потрібно враховувати в процесі формування моделі стратегічного управління регіональним розвитком.

Фактори, що впливають на регіональну конкурентоспроможність і відображаються в моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю Закарпатської області, поділяються на екзогенні та ендегенні. Екзогенними факторами виступають чинники, які формуються за межами регіону, але їх дія безпосередньо впливає на умови та стан розвитку територіальної соціально-економічної системи.

В системі ендегенних факторів регіонального розвитку першим називають науково-технічний прогрес, практична реалізація результатів якого простежується на діяльності інноваційно-активних підприємств.

На основі даних другого розділу роботи зроблено висновок, що в Закарпатті формується позитивна тенденція до зростання кількості інноваційно активних підприємств, що суттєво поліпшує конкурентоспроможність регіону.

Серед внутрішніх факторів, в другу чергу, в сучасних умовах регіонального управління виділяють кластеризацію, тобто впровадження організаційних форм з високим ступенем концентрації фінансового, основного та людського капіталів на обмеженій території.

Третя група внутрішніх факторів – це розвиток підприємництва, який проаналізовано у другому розділі.

Чинники конкурентоспроможності виникають під впливом дії атракторів, факт наявності яких знаходить відображення в моделі стратегічного управління регіональною конкурентоспроможністю. Атрактори визначають ступень впливу

новітніх технологій, висококваліфікованої робочої сили, унікальної та дефіцитної інформації на регіональну соціально-економічну систему і включають дію факторів інновацій, науково-технічного прогресу чи кластеризації регіональної економіки.

Дія факторів в свою чергу обумовлює появу точки біфуркації, тобто такого стану конкурентоспроможності, коли баланс сил в регіоні приходить до руху внаслідок появи нових інвесторів, нових товарів, нового попиту чи нових технологій. Точка біфуркації може виникнути на будь-якому регіональному ринку, наприклад, внаслідок дії кризових економічних чинників знижується попит, що впливає на точку ринкової рівноваги. Розвиток освітнього сектору, розміщення в регіоні нових освітніх центрів чи їх ліквідація викликає точку біфуркації в системних тенденціях на ринку праці. Зміна валютної політики держави викликає біфуркацію в системі зовнішньоекономічної діяльності регіональних суб'єктів підприємництва.

Позиція точки біфуркації в системі регіональної конкурентоспроможності визначається масштабом, інтенсивністю та трендом флуктуації та станом і розмірами ентропії. Управління флуктуаціями як одним з параметрів поведінки системи регіональної конкурентоспроможності дозволяє регіональній владі керувати напрямками розвитку, в тому числі передбачати кризові стани з метою їх попередження.

Ентропія впливає на поведінку флуктуації системи регіональної конкурентоспроможності і може мати інституціональні, політичні, економічні та інші джерела. Ентропія викликає появу ризиків розвитку регіону, які систематизовані науковцями Інституту регіональних досліджень наступним чином.

Системні ризики, які кардинальним чином впливають на розвиток регіону та його конкурентоспроможність і які містять ризик відособлення регіону від країни; ризик поглиблення диференціації соціально-економічного розвитку регіонів у межах країни внаслідок їх поділу на „регіони-лідери” та „периферію”; ризик локалізації регіонального розвитку, який супроводжується

прагненням до монополізації регіональних ринків, діями місцевої влади щодо їх економічного „відгородження” від конкурентного тиску з боку суб’єктів господарювання інших регіонів; ризик урбанізації; ризик міграції населення з проблемних регіонів до мегаполісів [12].

Ентропія викликає і другу групу ризиків, які мають синергетичну природу. Це ризики регіонального розвитку, що мають історичне чи геополітичне походження; ризики географічного розташування, які тісно пов’язані з ризиками транспортно-логістичної доступності регіонів, можливої участі регіону у транскордонному співробітництві, участі у регіональних коридорах і т.д.; ризики етнічно-демографічного походження; ризики екологічного забруднення.

В моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону центральне місце займає система конкурентних регіональних переваг.

Конкурентні переваги в процесі моделювання типологізовані з наступних позицій. Це тип конкурентних переваг, який виникає на рівні організації та управління підприємствам і включає, як правило, виробничо-технологічні, фінансові та функціонально-організаційні переваги. Цей тип переваг доповнюється конкурентоспроможними перевагами товарів, що виробляються на території регіону і які включають переваги у ціновій політиці, у функціональному наповненні товару, у його якості. Наступний тип переваг виникає вже на рівні регіону і пов’язаний з регіональним потенціалом: природні, інституціональні, інфраструктурні та інші переваги. Завершують типологізацію конкурентні переваги, що виникають у сфері управління регіональним розвитком. Це управлінські компетенції, територіальна організація регіону, наявність системи стратегічного управління та інші.

В основу конкурентних переваг, які вже існують на Закарпатті, можливо віднести такі. В першу чергу, це наявність природних ресурсів, що розташовані на території області. До конкурентних переваг відноситься і прикордонне розташування території з логістичним потенціалом та традиційними зовнішньоекономічними зв’язками, її мультинаціональне населення з

європейським менталітетом та досвідом міжетнічного та міжнаціонального спілкування. Закарпаття межує з чотирма країнами, які входять до складу Євросоюзу. Так, щільність залізничних колій загального користування на 1000 кв. м. території в Закарпатті складає 47 км, що на 11 км більше, ніж у середньому по Україні [194].

До конкурентних переваг відноситься екологічний стан регіону, хоча ситуація тут неоднозначна. При тому, що за останні три роки спостерігається зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних та пересувних джерел забруднення в розрахунку на одну особу, в порівнянні з іншими регіонами тут є великий резерв. Так, найменша кількість викидів відмічена в Чернівецькій області – 47,2 кг на особу, у Севастополі – 53,6 кг на одну особу, у Волинській області – 55,1 кг на особу. В Закарпатті цей показник складає 70,4 кг на особу, що на 50 процентів менше, ніж в середньому по Україні та на 60 відсотків більше, ніж в Чернівецькій області [194].

До конкурентних стратегічних переваг відноситься якість життя населення, підвищення якого створює мотиваційний фактор залучення трудових ресурсів, мобільних та висококваліфікованих. Конкурентною перевагою Закарпатської області є розвиток системи освіти, яка забезпечує можливості формування регіонального людського капіталу. Як потенційну конкурентну перевагу на Закарпатті можемо розглядати створення умов для підвищення технологічно-інноваційного рівня підприємств області.

При впровадженні стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю регіону в моделі враховуються такі ознаки системності, як цілеспрямованість, складність, ділимість, цілісність, багатомірність, структурованість, наявність комплементарного та синергетичного ефектів. Вказані принципи повинні бути враховані не тільки при побудові регіональної структури стратегічного управління, але й при застосуванні методів програмно-цільового планування. Так, комплементарний ефект дозволяє при економії інвестування досягти високого рівня імплементації комплексних цільових програм.



Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону виключає такі складові: проведення стратегічного аналізу, створення концепції розвитку та формування конкурентних переваг, розробка стратегії досягнення та управління конкурентними перевагами, побудова алгоритму реалізації стратегії, що оформлено у стратегічному плані, реалізація стратегії та здійснення конктролінгу за реалізацією стратегії. Метою стратегічного управління є формування конкурентних переваг регіону та їх розвиток.

В системі стратегічного управління виділяються суб'єкти, до яких віднесено органи регіональної влади та об'єкти, тобто процеси, що формують регіональну конкурентоспроможність.

Модель стратегічного управління отримує реальність та практичну орієнтацію за умов дотримання принципів стратегічного управління. Критичний огляд широкого спектру сучасних підходів до визначення принципів стратегічного управління викладено в монографії В. Мікловди, Н. Кубіній, Р. Завадяка та інших [130]. Але найбільш адаптованими до регіонального управління можна вважати такі, що розроблені П. Клівцем. До них віднесено принцип єдності ті цілісності всіх складових стратегічного управління регіональною конкурентоспроможністю; принцип безперервності, який полягає у тому, що будь-яку стратегію необхідно коригувати внаслідок зміни навколишнього оточення та внутрішнього потенціалу соціально-економічної системи; принцип участі, який передбачає залучення широкого кола учасників на різних етапах стратегічного управління; принцип точності, в якому міститься квінтесенція ув'язки стратегії з проблемами її практичної реалізації, з конкретикою та деталізацією в межах доцільності; принцип гнучкості, що забезпечує системі здатність реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища [98].

В моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону пріоритетну позицію займає регіональна стратегія, яка являє собою, за різними визначеннями, або узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [91], або

довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації [9], або набір правил для прийняття стратегічних рішень [4].

Підбиваючи підсумок дискусії про сутність стратегічного управління В. Євтушевський та інші доводять, що стратегія: визначає перспективні напрями та траєкторію руху соціально-економічної системи у часі та просторі; організує форми, технології, методи, способи та заходи діяльності людей; являє собою модель цілеспрямованої діяльності людей, що враховує вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; виступає як особлива функція управління [77].

Модель стратегічного управління системою конкурентоспроможності визначає портфель стратегій, який формується в залежності від акцентування на певних ознаках вибору. До таких ознак віднесено, в першу чергу, середовище, на яке спрямована дія стратегії і яке обумовлює необхідність розробки та впровадження внутрішньорегіональної стратегії, стратегії забезпечення конкурентоспроможності регіону в межах України чи зовнішньоекономічну стратегію. В залежності від спрямованості управління в портфель стратегічного набору можуть бути включені стратегії територій чи стратегії галузей, що розташовані на території регіону. В залежності від сфери формування конкурентних переваг стратегія поділяється на економічну, соціальну, демографічну, інституціональну чи інші. Внаслідок врахування методологічних підходів стратегія може бути представлена у вигляді філософії досягнення конкурентоспроможності регіону як набір правил для прийняття стратегічних управлінських рішень, як конкретна програма дій, спрямованих на формування регіональної конкурентоспроможності.

Стратегії розвитку області базуються на Концепції сталого розвитку Закарпаття [102], основними завданнями якої виділені:

- економічне зростання області – створення умов, мотивів і гарантій високопродуктивної праці населення для досягнення сучасної якості життя на основі подальшої розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки;

- раціональне і ефективне використання природних ресурсів, створення гарантій науково обґрунтованого використання природних ресурсів на основі розумного балансу потреб та можливостей регіону;

- охорона навколишнього середовища – створення в області умов для реалізації екологічного імперативу при розвитку всіх видів виробництв, пріоритетного розвитку туристично-рекреаційного та лікувально-оздоровчого комплексу.

В моделі стратегічного управління Закарпатською областю визначальним елементом його адекватності поточним та майбутнім реаліям виступає стратегічне планування, при здійсненні якого рекомендовано враховувати наступні принципові позиції.

Одночасно з посиленням стратегічної активності в центрі країни відбувається централізація відповідальності за результати розвитку на регіональному рівні та залучення широкого спектру соціальних інститутів, що забезпечує консенсус інтересів всіх учасників стратегічної взаємодії. Регіон в сучасних умовах політичного та економічного життя все більше набуває рис самоорганізованої системи, що повинно відобразитися в стратегічних планах через виявлення перспективних комплементарних чи синергетичних ефектів або планування атракторів та їх дії в часовому, просторовому та галузевому зрізах. Наступною принциповою умовою якісного стратегічного планування в Закарпатській області є передбачення у плані механізмів та інструментів його реалізації, наприклад, регіональної схеми просторового соціально-економічного розвитку регіону, планування інноваційної політики або інвестиційних механізмів реалізації стратегії. Стратегічне планування повинно базуватися на економічному підході, який визначає ефективність всіх стадій стратегічного управління та всіх залучених в процес реалізації стратегії ресурсів.

Вказані принципові позиції дозволили вдосконалити цільовий набір стратегічного розвитку Закарпаття за рахунок включення цілі розвитку сектора економіки, що приведе до підвищення його частки у регіональному валовому продукті; цілі впровадження регіональної інноваційної системи та цілі

досягнення найвищого рівня ефективності використання регіональних ресурсів, що дозволить посилити економічний вектор формування регіональної конкурентоспроможності території.

Модель стратегічного управління Закарпатською областю в частині стратегічного планування передбачає виділення трьох системних складових: підсистема самоорганізації плановика, підсистема плацдарму та підсистема процедур стратегічного планування. При важливості кожного системного елемента, найбільш конфліктною є позиція стратега, яка рекомендована бути представленою у вигляді сітьової структури, що забезпечує системне узгодження інтересів всіх учасників стратегічного розвитку регіону. Підсистема плацдарму охоплює коло проблем, які стосуються рамочних можливостей регіону у прийнятті управлінських рішень та сфери взаємодії з бізнесовими структурами. Наступною системною складовою є підсистема процедур, дій стратегічного характеру та методів реалізації стратегічних планів. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону буде адекватною за умов застосування сучасних методів стратегічного планування, до яких віднесено метод сценарного розвитку, програмно-цільовий та балансовий методи. В основу використання сценарного методу можуть бути покладені три парадигми, які відповідають певному сценарію. Так, парадигма функціонування відкриває шлях для сценарію інерційного розвитку, парадигма розвитку – сценарію інноваційного розвитку і парадигма випереджального розвитку – сценарію конкурентного розвитку. Саме третій сценарій слугує реалізації цілей стратегічного розвитку Закарпатської області, що запропоновані в даному дослідженні. Крім методів стратегічного планування, в моделі регіонального стратегічного управління повинні бути враховані горизонти, об'єкти планування, циклічність розвитку регіону та імовірність кризових станів, професійна компетентність плановиків та законодавча база.

Модель стратегічного розвитку Закарпатської області не може бути реалістичною без вибору філософського уявлення та аналітичного аналізу інформації про можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону,

які запропоновані сучасною науковою думкою і артикульовані А. Шапаром та його колегами, що викладено в таблиці 5.4.

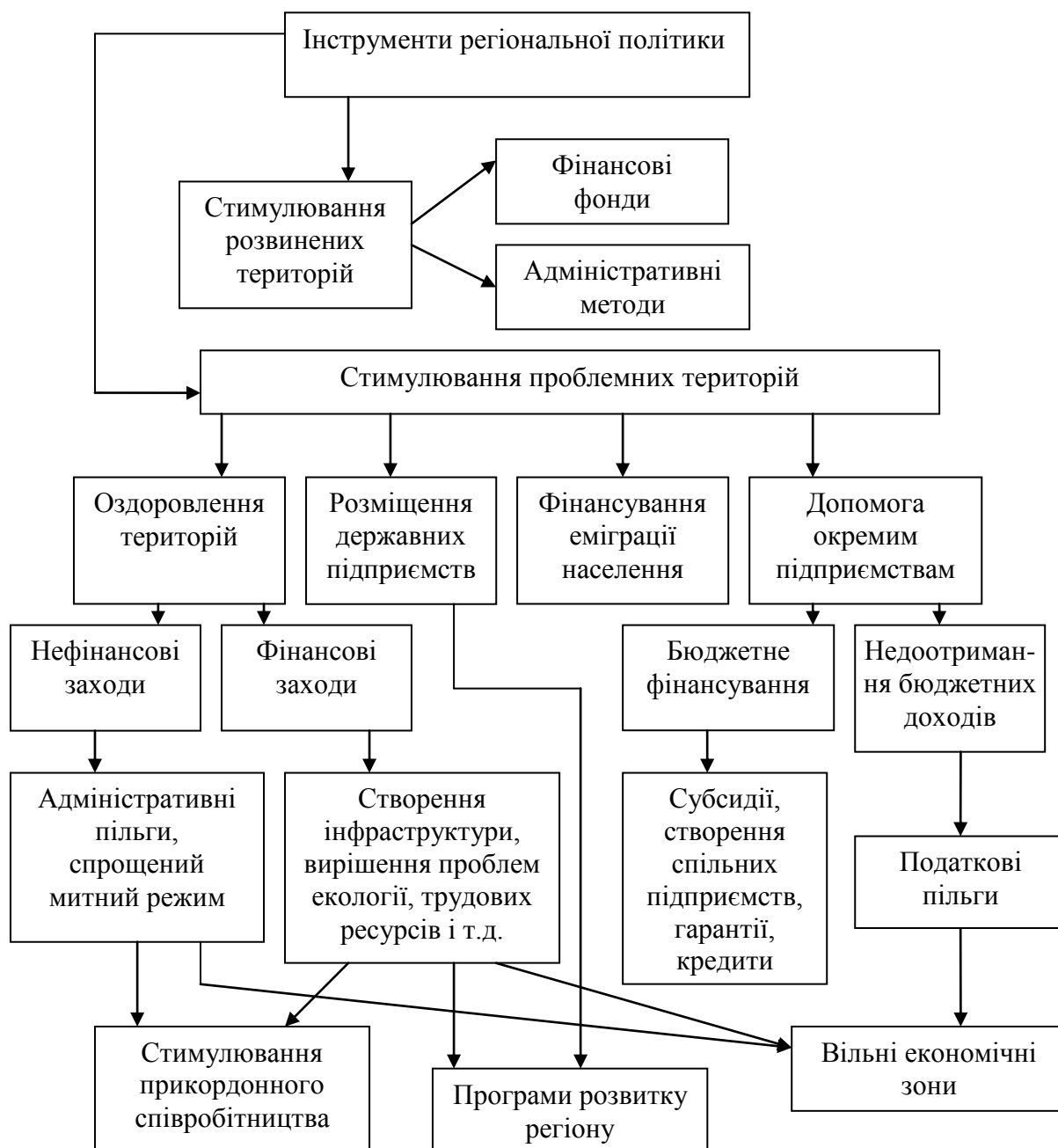
**Таблиця 5.4**

**Уявлення про можливі шляхи розвитку Закарпатської області [243]**

Шляхи розвитку	Біоцентризм	Сталий розвиток	Антропоцентризм
Основний принцип	Людина для біосфери	Людина + біосфера = гармонізація відносин	Біосфера для людини
Пануюча філософія	Біосфера – єдина система, що само-організується, людство – частина біосфери	Розвиток людства у згоді з законами розвитку біосфери	Біосфера – джерело ресурсів для задоволення зростаючих потреб людства
Шляхи досягнення цілей розвитку	Надання біосфері можливостей відновлення своїх функцій шляхом відмови від благ цивілізації	Усвідомлення необхідності обмеження на споживання ресурсів біосфери. Задоволення потреб з урахуванням можливостей біосфери	Забезпечення „процвітання людства” за рахунок технологічного та технічного прогресу

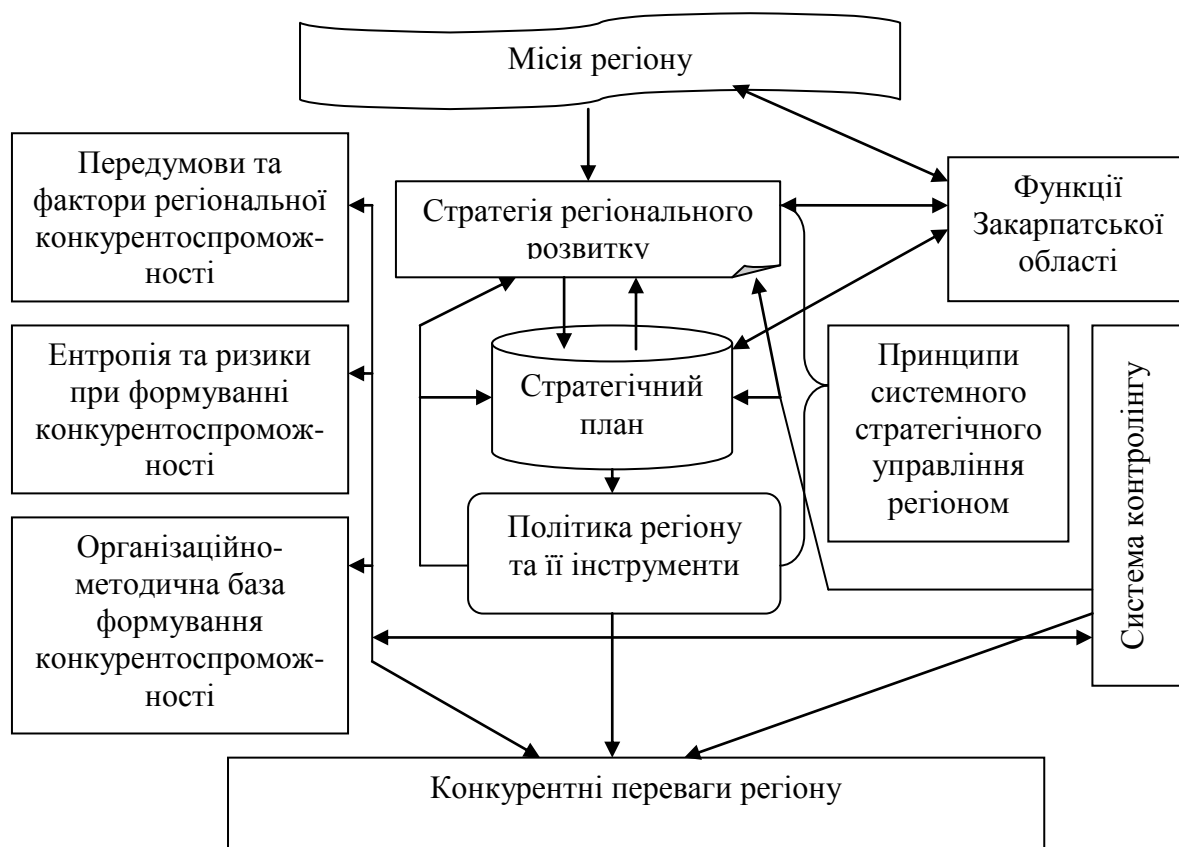
Виходячи з даних філософських підходів, при побудові моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону враховують альтернативні стратегії інтеграції економіки та екосистеми. Це – стратегія „економічного імперіалізму”, у якій економіка розростається доти, доки не вмістить у себе все; друга стратегія „екологічного редукаціонізму” полягає у скороченні розмірів економіки до повного її зникнення, внаслідок чого все навколо стає частиною екосистеми; і третя – розглядає економіку як підсистему екосистеми і визнає, що хоча економіка і не вільна від законів природи, але не

може бути пояснена лише ними [170]. В моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю враховується політика регіону стосовно розвинутих та депресивних територій, інструменти якої запропоновані науковим альянсом М. Хвесіка, Л. Горбач та інших і представлені на рис. 5.9.



**Рис. 5.9. Інструменти політики регіону стосовно розвинутих та депресивних територій [225]**

Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону запропонована на рис. 5.10.



**Рис. 5.10. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону**

(складено автором)

Важливим напрямом підвищення ефективності регіональної економіки виступає її кластеризація, процес реалізації якої знаходить відображення у моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю Закарпатської області.

Особливо активним, на думку О. Відун є розвиток на перетині кластерів, де об'єднуються знання, вміння та технології в різних сферах, здійснюються інновації та виникають нові види бізнесу [42].

## ПІСЛЯМОВА

У монографії досліджено теоретичні та прикладні засади формування регіональної конкурентоспроможності та організації стратегічного управління нею, поглиблено категоріальне наповнення сутності регіональної конкурентоспроможності з системних позицій та розширено класифікаційні ознаки конкурентних переваг регіону та стратегій регіонального розвитку, доведено значення впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю територіального господарського комплексу як умови успішного розвитку регіону, обґрунтовано шляхи вдосконалення методичної та організаційної складових стратегічного регіонального управління. Складність і масштабність проблеми формування та підтримання конкурентоспроможності регіонів як умови забезпечення конкурентоспроможності держави в цілому зумовлюють широкий спектр наукових напрямів дослідження сутності регіонального розвитку, стратегічного потенціалу та управління ним в умовах посилення турбулентності регіонального середовища та активізації конкуренції між регіонами за різноманітні ресурси. Теоретичний аналіз наукових джерел вітчизняної наукової думки та досліджень зарубіжних спеціалістів, присвячених питанням конкурентоспроможності, дозволив систематизувати гносеологічні підходи до визначення сутності цього поняття з позиції принципів регіонального розвитку, виробництва конкурентоспроможних товарів, наявності конкурентних переваг, принципу дії факторів та принципу інтегрального підходу.

Критичний огляд існуючих методичних підходів до визначення конкурентоспроможності дав можливість обґрунтувати пропозицію щодо розгляду сутності зазначеної категорії з системних позицій, в межах якої конкурентоспроможність, на відміну від адитивного управлінського результату, розглядається як системне явище з відповідним набором системних ознак, серед яких як основні виокремлено наявність синергетичного



та комплементарного ефектів. Системний ракурс дозволяє вдосконалити категоріальне наповнення конкурентоспроможності регіону і розглядати її як відкриту, динамічну, нерівноважену соціально-економічну систему, що адаптується до змін навколишнього оточення і самовдосконалюється під впливом ендогенних факторів, містить стратегічні елементи регіонального розвитку і в якій відбувається накопичення, структуризація і продукування інформації, що обумовлює підвищення рівня її самоорганізації. Система регіональної конкурентоспроможності на виході отримує стратегічні конкурентні переваги, які в дисертаційному дослідженні класифіковані залежно від сфери їх дії і включають групи конкурентних переваг, що обумовлюють конкурентоспроможність суб'єктів регіонального управління, конкурентоспроможність потенціалу регіону, конкурентоспроможність підприємств регіону та конкурентоспроможність товарів, що виробляються у регіоні.

Важливим інструментом формування конкурентоспроможності виступає стратегічне управління, яке в науковому плані розглядається як сукупність методологічних складових обґрунтування майбутньої динаміки регіону, у філософському контексті – як визначення загального бачення майбутнього розвитку регіону, філософії його існування, у практичному ракурсі – як набір конкретних акцій для забезпечення конкурентних переваг регіону. Інтеграція розглянутих підходів підводить до висновку, що стратегічне управління регіональною конкурентоспроможністю – це складний процес наукового обґрунтування, концептуального бачення та практичного формування, втілення і розвитку системи конкурентних переваг регіону, який включає стратегічний аналіз, формування концепції, побудову стратегії, планування та організацію її реалізації, регулювання за підсумками контролінгу.

Проведений аналіз ресурсного потенціалу Закарпатської області свідчить, що вона в економічному плані має всеукраїнське значення як регіон, що володіє значним потенціалом лісової та деревообробної промисловості,

виноробства, овочівництва, молочної промисловості, виробництва тютюну, мінеральних вод. Мальовнича природа та історичні пам'ятки створюють конкурентні переваги для розвитку рекреаційного регіонального комплексу не тільки в масштабах України, але і глобального значення. Аналіз соціально-економічного розвитку Закарпатської області та рівня її регіональної конкурентоспроможності свідчить про недостатній рівень формування і використання стратегічного потенціалу регіону. Якщо валовий регіональний продукт на душу населення в Україні становив у 2009 році 19,8 тис. грн., то у Закарпатській області цей показник дорівнює лише 10,1 тис. грн.; вкрай негативним є те, що темпи зростання зазначеного показника в Закарпатті за останні п'ять років нижчі, ніж у середньому по Україні. Спостерігається значне відставання регіону в частині середньоукраїнських характеристик таких складових стратегічної конкурентоспроможності, як підприємницька активність, інвестиційна та інноваційна діяльність. Це викликає необхідність особливої уваги з боку адміністрації регіону, оскільки кореляційно-регресивний аналіз показав: на обсяги валового регіонального продукту впливають такі фактори, як обсяги капітальних інвестицій; обсяги науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств; розвиток малого бізнесу, який оцінено через обсяги реалізації продукції малими підприємствами; рівень доходів населення, що дозволило розробити регресивну модель впливу факторів на рівень розвитку регіону.

Формування конкурентоспроможності відбувається за умови якісного здійснення її стратегічного планування, яке повинне відбуватися на основі застосування економічного підходу, що передбачає зіставлення результату з витратами на формування конкурентної переваги та сприяє підвищенню ефективності управління регіоном. Стратегічне управління конкурентоспроможністю регіону буде результативним за умов синхронізації парадигм стратегічного управління розвитком регіону та сценарних методів планування, що полягає у забезпеченні адекватності парадигми функціонування сценарію інерційного розвитку, парадигми розвитку –

адекватності сценарію інноваційного розвитку, а парадигми випереджального розвитку регіону – сценарію конкурентного розвитку.

Важливим важелем ефективного стратегічного управління конкурентоспроможністю, яке базується на сучасних методичних розробках, виступає його віртуальне моделювання. Побудова моделі стратегічного управління регіональною конкурентоспроможністю дозволяє виокремити основні компоненти оригіналу та їх властивості, спроектувати раціональну мережу взаємозв'язків між ними, окреслити реальні та потенційні конструктивні і деструктивні фактори, що впливають на систему регіональної конкурентоспроможності, забезпечити ефективне цілеспрямоване функціонування та розвиток системи регіональної конкурентоспроможності в цілому.

### Список використаних джерел

1. Абалкин Л. О новой концепции долгосрочной стратегии / Л. Абалкин // Вопросы экономики. – 2008. – Март. – № 3. – С. 37 – 38.
2. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
3. Алимов А. Н. Конкурентоспроможність національної економіки / А. Н. Алимов, В. Н. Ємченко. – К. : Ін-т Економіки НАН України, 2001. – 59 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Бажин И. И. Экономическая кибернетика : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Харьков : Консул, 2004. – 292 с.
7. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. – М. : Академия, 1999.
8. Белоусов Р. А. Рост экономического потенциала / Р. А. Белоусов. – М. : Экономика, 1971. – 55 с.
9. Белошапка В. А. Стратегическое управление : принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 256 с.
10. Берже П. Денежный механизм / П. Берже; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1993. – 144 с.
11. Берклі Е. Планування місцевого економічного розвитку / Е. Берклі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www/management.Sjm.ua/strategy/str075.html>.
12. Біла С. О. Регіони України у післякризовий період : ризики та перспективи розвитку. Аналітична доповідь / С. О. Біла, О. В. Шевченко, В. І. Жук, М. О. Кушнір, І. В. Валюшко. – К. : Національний інститут регіональних досліджень, 2011. – 104 с.

13. Богиня Д. Державне регулювання перехідних процесів / Д. Богиня, Г. Волинський // Регіональна економіка. – 1999. – №5.
14. Болдачев А. В. Новации. Суждения в русле эволюционной парадигмы / А. В. Болдачев. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2007. – 256 с. – [ISBN 978-5-288-04227-0](#).
15. Борзенко-Мірошниченко А. Ю. Концептуальні моделі методу системної динаміки в моделюванні програм розвитку регіональної освіти / А. Ю. Борзенко-Мірошниченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ev.nuous.edu.ua/content/konseptualn%D1%96-model%D1%96-metodu-sistemnoi-dinam%D1%96ki-v-modelyuvann%D1%96-program-rozvitku-reg%D1%96onalnoi-o>.
16. Бородіна О. М. Конкурентоспроможність економіки України : стан та перспективи підвищення : монографія / О. М. Бородіна, Т. В. Бурлай, Н. І. Горшкова, Н. Ю. Гончар, В. І. Дубровський // Інститут економіки та прогнозування НАН України / за ред. І. В. Крючкової. – К. : Основа, 2007. – 488 с.
17. [Бородкин Л. И.](#) «Порядок из хаоса» : концепции синергетики в методологии исторических исследований / Л. И. Бородкин // Новая и новейшая история. – 2003. – № 2.
18. Бугір Л. М. Кластер як фактор розвитку потенціалу регіону / О. В. Щелкунова, Л. М. Бугір, І. І. Сокол // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Ужгород, 2008. – Випуск 26. – С. 95 – 99.
19. Бугір Л. М. Концептуальні підходи до стратегічного управління / Л. М. Бугір, В. В. Кубіній, І. І. Сокол // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали VII Міжнародної науково - теоретичної конференції молодих вчених і студентів, 20-21 травня 2011 року. – Донецьк, 2011. – Том 1. – С. 64 – 66.

20. Бугір Л. М. Організаційні зміни в умовах стратегічного управління / Р. І. Завадяк, І. І. Сокол, Л. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – Херсон, 2010. – № 20. – С. 134 – 140.
21. Бугір Л. М. Підприємницька діяльність у системі стратегічного управління регіоном / Л. М. Бугір // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Ужгород, 2007. – Спецвипуск 22, частина III. – С. 246 – 250.
22. Бугір Л. М. Проблеми формування використання людського капіталу на підприємствах споживчої кооперації Закарпатського регіону / Г. М. Ножова, В. В. Кубіній, Л. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Серія Економічні науки. – Полтава, 2010. – Частина 1. – С. 178 – 182.
23. Бугір Л. М. Роль стратегічного контролінгу у підвищенні ефективності управління підприємством / Г. М. Ножова, Л. М. Бугір, В. В. Кубіній, О. В. Щелкунова, В. І. Дідик // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Ужгород, 2005. – Випуск 18. – С. 119 – 126.
24. Бугір Л. М. Стиль організаційної поведінки та стратегічне управління / Н. Ю. Кубіній, І. І. Сокол, Л. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами та проектами : тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції. – Х. : ХАИ, 2010. – С. 84 – 86.
25. Бугір Л. М. Стратегічний потенціал та його складові / О. В. Щелкунова, Л. М. Бугір, І. І. Сокол // Актуальні проблеми управління бізнесом, підприємствами та проектами : тези доповідей VI Міжнародної наук.-практ. конф. – Х. : ХАИ, 2008. – С. 262 – 263.
26. Бугір Л. М. Факторний аналіз впливу підприємництва на розвиток регіону / Л. М. Бугір // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Ужгород, 2009. – Спецвипуск 28, частина I. – С. 37 – 40.

27. Бугір Л. М. Формування і використання людського капіталу на підприємствах споживчої кооперації Закарпатського регіону / Г. М. Ножова, В. В. Кубіній, Л. М. Бугір // Міжнародний кооперативний рух : історичний досвід і сучасна практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15-16 квітня 2010 року. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – С. 139 – 143.
28. Бугір Л. М. Цільові комплексні програми в системі стратегічного планування / Е. Ф. Югас, Ю. І. Ревть, Л. М. Бугір // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Ужгород, 2009. – Випуск 27. – С. 150 – 153.
29. Бугір Л. Регіональна проблема в системі програмно-цільового планування / Е. Югас, Н. Надь, Л. Бугір // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 червня 2009 року. – Умань, 2009. – Частина 2. – С. 220 – 221.
30. Бурман К. Нематеріальні організаційні здібності як компонент вартості підприємства / К. Бурман // Проблеми теорії і практики управління. – 2003. – № 3.
31. Варналій З. „Тонізація” малого підприємництва: соціально-економічні аспекти / З. Варналій // Банківська справа. – 1997. – №1. – С. 38-43.
32. Варналій З. С. Мале підприємництво України: моніторинг, інфраструктура, кадри / З. С. Варналій, О. В. Сергійко, Л. П. Хмелевська / НДІ приватного права і підприємництва Академії правових наук України. – К.: НДІ приватного права і підприємництва АПрН України, 2002. – 60 с.
33. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності: підруч. [для учнів 10 –11 кл. шкіл, ліцеїв та гімназій] / З. С. Варналій, В. О. Сизоненко. – К.: Знання України, 2003. – 407 с.
34. Варналій З. С. Політика регіонального розвитку в Україні : особливості та пріоритети. Аналітична доповідь / З. С. Варналій, В. І. Жук, І. М. Іванова,

- С. І. Мітряєва, А. П. Павлюк, М. Ф. Шевченко, О. В. Шевченко. – К., 2005. – 60 с.
35. Василенко В. Н. Конкурентоспособность регионов : истоки, оценки и перспективы : монография / В. Н. Василенко, О. Ю. Агафоненко, В. Е. Будяков // НАН Украины. Ин-т економіко-правових досліджень. – Донецк : ООО «Юго-Восток , ЛТД», 2008. – 363 с.
36. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенції підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
37. Верба В. А. Стратегія, теорія і методологія / В. А. Верба, О. М. Гребешкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
38. Веснин В. Р. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : МГИУ, 2007. – 320 с.
39. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Вебли, изд-во Проспект, 2004. – 328 с.
40. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
41. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
42. Відун О. Я. Кластери як ефективна форма самоорганізації малих підприємств / О. Я. Відун // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Ужгород, 2001. – Випуск 8. – С. 108 – 111.
43. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посібник / В. В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.
44. Владимиров Ю. Л. О классификациях кластеров предприятий / Ю. Л. Владимиров, В. П. Третьяк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.riep.ru/works/almanah/0007/almanah0007\\_072-086.pdf](http://www.riep.ru/works/almanah/0007/almanah0007_072-086.pdf).



- 45.Воротников А. Стратегия повышения конкурентоспособности региона / А. Воротников // Экономические стратегии. – 2001. – № 5-6. – С. 144 – 146.
- 46.Все ресурсы Закарпатья [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://carpathia.uz.ua/silske-gospodarstvo-zakarpatskoji-oblasti>.
- 47.Галиця І. Ринок+державне регулювання=ефективна економіка / І. Галиця // Урядовий кур'єр. – К., 2007. – 26 вересня.
- 48.Гальчинський А. С. Основи економічних знань: навч. посіб. / А.С. Гальчинський, П. С. Єщенко, Ю. І. Палкін. – Київ: Вища школа, 2002 – 543 с.
- 49.Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л., 2004. – 472 с.
- 50.Гапоненко А. Л. Управление экономическим развитием / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 1997. – 73 с.
- 51.Геєць В. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В. Геєць. – К.: Фенікс, 2003.
- 52.Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка : феноменологія взаємодії та розвитку / Валерій Михайлович Геєць // НАН України, Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – К., 2009. – 864 с.
- 53.Геєць В. Структура економіки і структурна політика її стабілізації / В. Геєць // Економіка України. – 1995. – №4. – С. 17-18.
- 54.Глинский Б. А. Методология науки : когнитивный анализ / Б. А. Глинский, О. Е. Баксанский. – М. : Альтекс, 2001. – 188 с.
- 55.Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку регіону : монографія / О. М. Головченко. – О. : Фенікс, 2009. – 424 с.
- 56.Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Алеута, 2008. – 478 с.

57. Горячук В. Ф. Оцінка конкурентоспроможності регіонів України на основі результативного підходу / В. Ф. Горячук // Регіональна економіка. – 2011. – № 1. – С. 39 – 47.
58. Гранберг А. Г. Моделирование пространственного развития национальной мировой экономики : эволюция подходов / А. Г. Гранберг // Экономические проблемы развития регионов. – 2007. – С. 87 – 107 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.Ecsocman.edu.ru/images/pubs/2009/04/14/0000329143/087-107.pdf>.
59. Грига В. Ю. Інноваційна активність підприємств України : технологічний аспект / В. Ю. Грига // Наука та наукознавство. – 2004. – № 4. – С. 230 – 235.
60. Грига В. Ю. Теоретичні засади оцінювання рівня технологічного розвитку країни / В. Ю. Грига // Проблеми науки. – 2005. – № 2. – С. 23 – 28.
61. Гринченко С. Н. Метаэволюция (систем неживой, живой и социально-технологической природы) / С. Н. Гринченко. – М. : ИПИРАН, 2007. – 456 с.
62. Гуияр Ф. Преобразование организации / Ф. Гуияр, Дж. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
63. Давискіба К. В. Економічний потенціал регіону та його ефективне використання в умовах ринкової трансформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Катерина Володимирівна Давискіба [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dissert.com.ua/contents/34422.html>.
64. Данилюк М. Субконтрактація як одна з форм промислової кооперації / М. Данилюк, М. Сапачова // Наукові записки. – Випуск 15, 2006. – 53 с.
65. Данілішин Б. М. Формування цілісної національної господарської системи : соціолого-економічні аспекти / Б. М. Данілішин, В. В. Пилипів // Вісник НАН України. – 2008. – № 7. – С. 3 – 11.

66. Дегтярьова І. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності сучасного регіону / І. О. Дегтярьова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Degtyareva\\_IO.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf).
67. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1001-2006-%EF>.
68. Дзера О. В. Право власності в Україні: навч. посібник / О. В. Дзера, Н. С. Кузнєцова, О. А. Підпригора. – К.: Юрінком Інтер, 2000. – 816 с.
69. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва / М. І. Диба, І. В. Данилюк // Маркетинг. – 2001. – № 2. – С. 22 – 29.
70. Диссипативные системы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.Scjrcher.ru/art/theory/evolution/dissip\\_sys.php](http://www.Scjrcher.ru/art/theory/evolution/dissip_sys.php).
71. Дідик В. І. Стратегічне планування розвитку регіону (на матеріалах Закарпатської області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08-00-05 / Віолета Іванівна Дідик. – Ужгород, 2009.
72. Дідівська Л. І. Державне регулювання економіки: навч. посіб. – [5-те вид.] / Л. І. Дідівська, Л. С. Головка. – К.: Знання, 2006.
73. Дуднік І. М. Вступ до загальної теорії систем / І. М. Дуднік. – К. : Кондор, 2009. – 205 с.
74. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/23.htm>.
75. Елементи класифікації економіко-математичних моделей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fingal.com.ua/content/view/889/39/1/3/2.2.4>.
76. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>.

- 77.Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
- 78.Закарпатська область (матеріал із Вікіпедії – вільної енциклопедії) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B0%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C>.
- 79.Закарпаття (матеріал із Вікіпедії – вільної енциклопедії) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F>
- 80.Закон України “Про інноваційну діяльність” № 40–IV від 4.07.2002 // Відомості ВРУ. – 2002. – № 36. – 266 с.
- 81.Закон України „Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” № 1137-IV від 11 вересня 2003 // Державний вісник України. – 2003. – № 19(135). – 21 с.
- 82.Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://esopravo.org.ua/2011/06/05/6/>.
- 83.Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» № 2850-IV від 08.09.2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-in/laws/main.cgi?nreg=2850-15>.
- 84.Инновационная система как часть экономической системы. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.innosys.spb.ru/?id=513>.
- 85.Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / под. ред. д-ра экон. наук А. А. Гриценко. – Х. : Форт, 2008. – 928 с.

86. [История и синергетика : методология исследования.](#) – М. : КомКнига, 2005. – 184 с.
87. Ігнатова Т. А. Інституціональне середовище в розвитку конкурентоспроможності регіональної економіки / Т. А. Ігнатова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eonom.nsc.ru/conf08/info/Doklad/Ignat2.doc>
88. Іщенко Г. Підприємництво на порозі змін / Г. Іщенко // Урядовий кур'єр, 2004. – № 39. – С.6.
89. Капица С. П. Синергетика и прогнозы будущего / С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий. – М., 1997.
90. Каракоз И. И. Теория экономического анализа / И. И. Каракоз, В. И. Самборский. – К. : Выща шк. Головное изд-во, 1989. – 225 с.
91. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ. ; [науч. ред. и авт. послесл. В. Припискова]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
92. Карминский А. М. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский, Н. И. Олень. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 334 с.
93. Карпинская Р. С. Философия природы : коэволюционная стратегия / Р. С. Карпинская, И. К. Лисеев, А. П. Огурцов. – М., 1995. – 313 с.
94. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації / А. В. Катренко. – Львів : Новий світ, 2000. – С. 51 – 61.
95. Кемпбел Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбел, К. Саммерс Лаче. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
96. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька – К. : Знання, 2006. – 366 с.
97. Клепач А. Роль великого бізнесу в сучасній російській економіці / А. Клепач, А. О. Яковлев // Питання економіки. –2004. – № 8. – 45 с.
98. Клівець П. Г. Стратегія підприємства / П. Г. Клівець. – К. : Академкнига, 2007. – 320 с.

99. Князева Е. Н. [Основания синергетики. Человек, конструирующий себя и свое будущее](#) / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. – М. : КомКнига, 2007. – 232 с.
100. Колодинський С. Б. Інноваційні кластери як базис структурної трансформації регіонів / С. Б. Колодинський, О. О. Маєвська // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Спецвипуск 33, частина 2. – С. 108 – 113.
101. Конкурентоспроможність : країна, регіон, підприємство : збірник / Рада конкурентоспроможності України ; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ-Київ) // ред. Ю. В. Полунєєв, упоряд. В. Г. Підвисоцький. – К. : ЛАТ&К, 2006. – 175 с.
102. Концепція сталого розвитку Закарпаття [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uazakon.com/document/spart05/inx05712.htm>.
103. Корреляція (матеріал із Вікіпедії – вільної енциклопедії) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%86%D0%B8%D1%8F>.
104. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : «Ростинтэр», 1996. – 704 с.
105. Кредісов В. А. Підприємництво - вирішальний фактор розвитку країн з перехідною економікою / В. А. Кредісов. – К. : Знання України, 2003. – 327с.
106. Кривенко К. Т. Політична економіка: [навч. посіб.] / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, О. О. Беляєв. – К.:КНЕУ, 2001. – 508 с.
107. Крупка М. Основы економічної теорії / М. Крупка, П. Островерх, С. Реверчук. – Львів: Діалог, 1997.
108. Кужель О. Регуляторна реформа ще цілком не оцінена ні владою, ні підприємцями / О. Кужель // Підприємництво в Україні. – 2001. – №3. – С.4-6.

109. Кузьмин С. Перспективы России в развитии современных хозяйственных тенденций / С. Кузьмин // Экономист. – 2002. – № 1. – С. 14 – 25.
110. Кулагин А. Анализ кризисных явлений в России / А. Кулагин, В. Логинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.fooder.ru/page/akyavverr\\_7.html](http://www.fooder.ru/page/akyavverr_7.html).
111. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Галина Іванівна Купалова. – К. : Знання, 2008. – 639 с.
112. Ландик В. І. Регулювання інноваційної діяльності в регіоні / В. І. Ландик // Економіка промисловості. – 2001. – № 4. – С.53–57.
113. Лапигин Ю. Н. Стратегическое развитие организации : учеб. пособие / Ю. Н. Лапигин, Д. Ю. Лапигин, Т. А. Лачунина ; [под ред. Ю. Н. Лапигина]. – М. : КНОРУС, 2005. – 288 с.
114. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – К.: ІЕП НАНУ, 1999.
115. Лексин В. Феномен конкурентоспособности регионов в условиях глобальной экономики / В. Лексин // Российский экономический журнал. – 2005. – № 4. – С. 86 – 91.
116. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент / Ю. А. Маленков. – М. : ТК Велби, 2008. – 224 с.
117. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М. В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 25 – 31.
118. Марача В. Г. Региональное стратегическое планирование: основные подходы и условия реализации / В. Г. Марача // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – 2008. – № 11. – С. 35 – 42 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fondgr.ru/lib/mmk/65>.
119. Марача В. Формирование кластеров как механизм территориальной самоорганизации и партнёрства для реализации инновационной стратегии повышения конкурентоспособности / В. Марача // Высокие технологии 21

- века : материалы конференции Десятого юбилейного форума, 21-24 апреля 2009 года. – М. : ЗАО НПКФ «МаВР», 2009. – С. 507 – 510.
120. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
121. Материал из свободной русской энциклопедии «Традиция» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tradio.ru/wiki/%D0%90%D1%82%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80>.
122. Месарович М. Общая теория систем : математические основы / М. Месарович, Я. Тахакара. – М. : МИР, 1978. – 311 с.
123. Методология стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.strategy.newparadigm.ru/strategy2.htm>.
124. Мехедова Т. М. Людський капітал : концепція, напрямки розвитку / Т. М. Мехедова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11380](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11380).
125. Миргородская Е. О. Конкурентоспособность как интегральное свойство рыночной системы хозяйствования / Е. О. Миргородская // Философия хозяйствования. – 2005. – № 4. – С. 203 – 212.
126. Мироненко Ю. Д. Управление изменениями / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. – 2004. – № 5.
127. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Богдан Михайлович Мізюк. – Львів: Магнолія, 2006, 2009. – 544 с.
128. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Богдан Михайлович Мізюк. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
129. Мікловда В. П. Маркетинговий потенціал регіону : проблеми та шляхи їх подолання: монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Ф. Ф. Шандор, О. В. Щелкунова, О. Д. Коваль. – Ужгород : Ліра, 2009. – 208 с.



130. Мікловда В. П. Регіон : проблеми стратегічного розвитку / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Г. М. Ножова, Т. Ю. Климко. – Ужгород : Ліра, 2008. – 196 с.
131. Мікловда В. П. Регіональна стратегія розвитку підприємництва : монографія / В. П. Мікловда. – Ужгород : Карпати, 2006. – 216 с.
132. Мікловда В. П. Регіональна стратегія розвитку підприємництва: [монографія] / В. П. Мікловда. – Ужгород: «Карпати», 2006. – 216 с.
133. Мікловда В. П. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності : теоретичний та практичний аспекти : монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Ф. Ф. Шандор, Ю. О. Дідович, Г. В. Кіш. – Ужгород : Закарпаття, 2011. – 201 с.
134. Мікловда В. П. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону : проблеми та шляхи вдосконалення : монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Р. І. Завадяк, І. І. Сокол, І. І. Максимець, В. В. Кубіній. – Ужгород : Ліра, 2010. – 196 с.
135. Мінцберг Г. Школи стратегій / Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел ; пер. с англ. ; [под ред. Ю. Н. Каптуревського]. – Спб. : Питер, 2000. – 336 с.
136. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. пос. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
137. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження / С. В. Мочерний. – Львів: Світ, 2001. – 416 с.
138. Назаревич О. Б. Кореляційний аналіз / О. Б. Назаревич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7](http://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7).

139. Напреенко В. Г. Моделирование региональной экономики : новый уровень качества и безопасности / В. Г. Напреенко, А. С. Нариньяни, Е. П. Смирнов // Финансы, экономика, безопасность. – 2005. – № 4.
140. Национальная инновационная система (материал із Вікіпедії – вільної енциклопедії) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0).
141. Национальная инновационная система : теоретическая концепция. Подготовлено Е. В. Кондратьевой [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.schumpeter.ru/article.php?id=1&book=concept>.
142. Николаев М. В. Кластерная концепция эффективной интеграции регионов в глобальную экономику / М. В. Николаев // Проблемы современной экономики. – 2005. – № 1/2 (13/14) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=671>.
143. Николис Г. Самоорганизация в неравновесных системах : от диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации / Г. Николис, И. Пригожин. – М. : Мир, 1979. – 512 с.
144. Новицкий В. Регулятивні стратегії відкритих економічних систем : глобальна конкуренція за ресурси / В. Новицкий // Економіка України. – 2007. – Липень. – № 7. – С. 4 – 14.
145. Норт Д. Институты и экономический рост : историческое введение / Д. Норт // THESIS. – М. : Начала-Пресс, 1993. – Вып.2. – С. 69 – 90 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stepanenkova.ru/Hrestomatiya-on-stories-of-economy/page163/page164/index.html>.
146. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М. : Начала, 1997.

147. Овчаренко Г. В. Стратегическое управление : учеб. пособ. / Г. В. Овчаренко, Н. Г. Овчаренко // Рост. Гос. Акад. сельхозмашиностроения. – [2-е изд.]. – Ростов-на-Дону, 2006. – 138 с.
148. Олександренко І. В. Інвестиційна діяльність у Західних прикордонних регіонах України / І. В. Олександренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2010\\_3/files/DU310\\_26.pd](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_3/files/DU310_26.pd).
149. Орешников А. [Институциональные аспекты развития и взаимодействия национальных инновационных систем стран Европейского Союза](#) / А. Орешников // Журнал международного права и международных отношений. – 2006.
150. Осипова Н. П. Соціологія : підручник / Н. П. Осипова, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін. // За ред. Н. П. Осипової. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 336 с.
151. Основні принципи соціально-екологічного моделювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.djerele.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8624&Itemid=378](http://www.djerele.com/index.php?option=com_content&task=view&id=8624&Itemid=378).
152. Основные типы самоорганизующихся систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/48>.
153. Офіційний сайт Головного управління статистики у Закарпатській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.stat.uz.ua/statinfo/bud/capital\\_invest\\_r10.pdf](http://www.stat.uz.ua/statinfo/bud/capital_invest_r10.pdf).
154. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
155. Офіційний сайт Закарпатської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.carpathia.gov.ua/ua/473.htm>.
156. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minjust.gov.ua>.

157. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/22.html>.
158. Паламарчук Г. М. Суперечності формування та напрями підвищення потенціалу конкурентоспроможності України / Г. М. Паламарчук // Інститут економіки та прогнозування НАН України. – К., 2006.
159. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2005. – 436 с.
160. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
161. Пирожков С. Проблеми прискорення інноваційного розвитку / С. Пирожков // Економіст. – 2005. – №4. – 31 с.
162. Пітюлич М. М. Гірські території : проблеми інвестиційної політики / М. М. Пітюлич // Регіональна економіка. – 2011. – № 1. – С. 32 – 38.
163. Плотичина Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т. М. Плотичина // Вестник ТГТУ. – 2010. – Том 16. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://vestnik.tstu.ru/rus/t\\_16/pdf/16\\_1\\_022.pdf](http://vestnik.tstu.ru/rus/t_16/pdf/16_1_022.pdf).
164. Полтерович В. Стратегии модернизации, институты и коалиции / В. Полтерович // Вопросы экономики. – 2008. – Апрель. – № 4. – С. 4 – 24.
165. Поняття модель. Види моделей [Електронний ресурс]. – Режим доступу  
[http://www.djerelo.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8622&Itemid=72](http://www.djerelo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=8622&Itemid=72).
166. Портал «Всеукраїнська експертна мережа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.experts.in.ua/regions/detail.php?ID=4322>.

167. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
168. Пригожин И. [Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой](#) / Илья Пригожин, Изабелла Стенгерс ; перевод с англ. Ю. А. Данилова. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.
169. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / В. М. Приймак. – К. : Атака, 2008. – 240 с.
170. Приходченко А. А. Стратегія сталого розвитку / А. А. Приходченко, В. І. Вовк, Н. І. Заїка. – Днепродзержинск : ДДТУ, 2008. – 413 с.
171. Пчелинцев О. С. Проблемы социально-экономического обоснования региональной политики / О. С. Пчелинцев // Проблемы прогнозирования. – 2002. – № 1. – С. 3 – 16.
172. Пчелинцев О. С. Регулирование воспроизводственного потенциала территории как основа региональной политики // О. С. Пчелинцев, В. Я. Любовный, А. Б. Воякина // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 5. – С. 62 – 68.
173. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.carpathia.gov.ua/ua/135.htm>.
174. Реутов В. С. Концепція трансформації регіональної конкурентоспроможності / В. С. Реутов // Регіональна економіка. – 2010. – № 4. – С. 17 – 24.
175. Рибалкін В.О. Теорія власності / В. О. Рибалкін, І. В. Лазня. – К.: Логос, 2000. – 279 с.
176. Романюк С. Регіональна політика в Україні – процес реформування / С. Романюк // Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. – К. : Атіка-Н, 2003.
177. Румянцев М. Информационные системы / М. Румянцев // Корпоративные системы. – 2007. – № 2.

178. Рябцев В. М. Конкуренентоспособность российских регионов : методология оценки и сравнительного анализа / В. М. Рябцев. – Самара : СГЭА, 2002. – 128 с.
179. Рязов Н. Н. Общая теория статистики : учебник для студ. экон. спец. вузов / Н. Н. Рязов. – [3-е изд., перераб. и доп]. – М. : Статистика, 1979. – 344 с.
180. Савченко С. Фактори конкурентоспроможності підприємства / С. Савченко // Національний технічний університет України “КПІ”.
181. Самостроевко Г. М. Потенциал стратегии развития региона / Г. М. Самостроевко // Инновации. – 2003. – № 9. – С. 27 – 29.
182. Селезнев А. З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А. З. Селезнев. – М. : Юрист, 1999. – 384 с.
183. Сенчагов В. Стратегия развития России : ориентиры и ограничения / В. Сенчагов // Вопросы экономики. – 2008. – Август. – № 8. – С. 119 – 130.
184. Сердюк Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / Н. Сердюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/eiou/2008\\_4/02%20-%20Ek%204-208.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/eiou/2008_4/02%20-%20Ek%204-208.pdf).
185. Сіверська Л. Б. Людський капітал як потенційний фактор економічного розвитку держави / Л. Б. Сіверська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltsu/16\\_2/287\\_Siwerska\\_16\\_2.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/16_2/287_Siwerska_16_2.pdf).
186. Словник політичних термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukr/com/ua/?id=MTMwNDE%3D>.
187. Смирнов Е. П. Интеллектуальный инструментарий для задач формирования сложных региональных социально-экономических и технологических систем / Е. П. Смирнов // Проблемы управления и моделирования в сложных системах : труды Международной конференции 24-28 июня 2006 року. – Самара, 2006. – С. 371 – 375.

188. Смирнов Е. П. Концепция и технология формирования управленческих решений в социально-экономической и технологической сферах российских регионов на основе синтеза социально-инженерного, научного и проектного подходов / Е. П. Смирнов // Ситуационные центры : модели, технологии, опыт практической реализации : доклад на научно-практической конференции / Российская академия службы при Президенте РФ. – М., 2006.
189. Смирнов Е. П. Стратегия развития регионов : теория, практика и новые подходы / Е. П. Смирнов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bre.ru/risk/30532.html>.
190. Сокол І. І. Стратегічний потенціал соціально-економічного розвитку регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08-00-05 / І. І. Сокол. – Ужгород, 2011.
191. Соколенко С. Креативные кластеры в креативной индустрии / С. Соколенко // Журнал «Бизнес-партнер». – Октябрь, 2004.
192. Сорокин Д. О стратегии развития России / Д. Сорокин // Вопросы экономики. – 2010. – Август. – № 8. – С. 28-40.
193. Старостіна А. О. Регіональний маркетинг : суть та особливості становлення в Україні / А. О. Старостіна, С. Є. Мартов // Маркетинг в Україні. – 1995. – № 3.
194. Статистичний збірник «Регіони України» 2010 / Держкомстат України ; [за ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. Н. С. Власенко]. – К. : ЗАТ «ВІПОЛ», 2010. – Частина 1. – 367 с.
195. Статистичний збірник «Регіони України» 2010 / Держкомстат України ; [за ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. Н. С. Власенко]. – К. : ЗАТ «ВІПОЛ», 2010. – Частина 2. – 807 с.
196. Статистичний щорічник Закарпаття за 2006 рік / Держкомстат України ; Головне управління статистики у Закарпатській області [за ред. І. В. Ільтьо]. – Ужгород, 2007. – 591 с.

197. Статистичний щорічник Закарпаття за 2007 рік / Держкомстат України ; Головне управління статистики у Закарпатській області [за ред. Г. Д. Гриник ; відп. за вип. Т. В. Черяник]. – Ужгород, 2008. – 575 с.
198. Статистичний щорічник Закарпаття за 2009 рік / Держкомстат України ; Головне управління статистики у Закарпатській області [за ред. Г. Д. Гриник ; відп. за вип. М. М. Білей]. – Ужгород, 2010. – 543 с.
199. Статистичний щорічник Закарпаття за 2010 рік / Держкомстат України ; Головне управління статистики у Закарпатській області [за ред. Г. Д. Гриник ; відп. за вип. М. М. Білей]. – Ужгород, 2011. – 544 с.
200. Статистичний щорічник України за 2008 рік / Держкомстат України ; [за ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. Н. П. Павленко]. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2009. – 566 с.
201. Стратегическое управление : регион, город, предприятие / [под ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина] ; ООН РАН, НИМБ. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2004. – 605 с.
202. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. – Т. 3 : Конкурентоспроможність української економіки / [за ред. акад. НАН України В. М. Геєця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка]. – К. : Фенікс, 2007. – 556 с.
203. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. – Т. 2 : Інноваційно-технологічний розвиток економіки / [за ред. акад. НАН України В. М. Геєця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Квасюка]. – К. : Фенікс, 2007. – 564 с.
204. Стратегія економічного та соціального розвитку Закарпатської області до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.carpathia.gov.ua/ua/150.htm>.
205. Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=493a/2004>.



206. Сугаков В. Й. Основы синергетики / В. Й. Сугаков. – К. : Обереги, 2001.
207. Сухарев О. Государственное регулирование экономики : инвестиционные аспекты промышленной и региональной политики / О. Сухарев // Инвестиции в России. – 2006. – № 2. – С. 37 – 40.
208. Сущность и виды инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://legkoprom.ru/index43-4.html>.
209. Тамбовцев В. Л. Государство и экономика / В. Л. Тамбовцев. – М. : Магистр, 1997. – 48 с.
210. Тахтаджян А. Л. Principia Tectologica. Принципы организации и трансформации сложных систем : эволюционный подход / А. Л. Тахтаджян [изд. 2-е, доп. и перераб.]. – СПб. : Издательство СПХФА, 2001. – 121 с.
211. Типологізація. Новітній філософський словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_new\\_philosophy/1223/%D0%A2%D0%98%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/1223/%D0%A2%D0%98%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF).
212. Тищенко О. М. Кластери як вектор розвитку економіки : організація, сутність і концепції / О. М. Тищенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К. : Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2010. – Випуск 21. – С. 74 – 80.
213. Ткач А. А. Інституціональна економіка. Нова інституціональна економічна теорія / А. А. Ткач. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 304 с.
214. Ткач Є. І. Загальна теорія статистики : підручник / Є. І. Ткач, В. П. Сторожук. – [3-є вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 442 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ebooktime.net/book\\_82.html](http://ebooktime.net/book_82.html).
215. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стринкленд ; пер. с

- англ. ; [под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
216. Туган-Барановский М.И. Промышленные кризисы. Очерки из социальной истории Англии. – Киев: Наукова думка, 2004. – 368с.
217. Українські Карпати [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.karpaty.com.ua/?chapter=1&item=27>.
218. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бізнес-школа «Интер-Синтез», 1998. – 416 с.
219. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2006. – 240 с.
220. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
221. Формирование конкурентоспособности в контексте регионального развития : монография / под ред. академика НАН Украины Б. В. Буркинського // Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины. – Одесса, 2009. – 334 с.
222. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. – М. : Мир, 1985.
223. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика : учение о взаимодействии / Г. Хакен. — Москва-Ижевск : Институт компьютерных исследований, 2003. – 320 с.
224. Харт Д. Инновационные кластеры : основные идеи / Д. Харт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.innosys.spb.ru/?id=886>.
225. Хвесик М. А. Стратегія соціально-економічного розвитку регіону (на прикладі Волинської області) / М. А. Хвесик, Л. М. Горбач, Н. В. Вишневіська, Ю. М. Хвесик. – К. : Кондор, 2004. – 376 с.
226. Ходов Л. Г. Основы государственной экономической политики / Л. Г. Ходов. – М.: БЕК, 1997.

227. Хорин А. Н. Стратегический анализ / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с.
228. XXI век : инновационное развитие во благо человека / V Петербургский экономический форум // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5. – С. 33 – 37.
229. Ціцак Л. М. Аналітичний підхід до стратегічного планування в умовах глобалізації економіки / Л. М. Ціцак, Ю. О. Дідович, М. Ю. Дзямко // Украина и глобальная экономика : теория и практика хозяйствования : материалы VI Международной научно-практической конференции, 29-30 октября 2010 года. – Симферополь : ДИАЙПИ, 2010. – С. 58 – 59.
230. Ціцак Л. М. Інновації як конкурентна перевага / Н. Ю. Кубіній, Л. М. Ціцак, І. І. Рега // Інноваційна політика та законодавство в Європейському Союзі та Україні : формування, досвід, напрями наближення : матеріали міжнародного симпозіуму, 2-3 червня 2011 року. – Київ, 2011. – С. 182 – 183.
231. Ціцак Л. М. Стратегія як центральний елемент стратегічного менеджменту / Р. І. Завадяк, В. В. Попович, Л. М. Ціцак, Ю. О. Дідович, О. А. Федорович // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Ужгород, 2010. – Випуск 31. – С. 154 – 158.
232. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації систем державного управління : монографія / І. І. Черленяк. – Ужгород : Ліра, 2010. – 656 с.
233. Черничко Т. В. Місце та значення малого бізнесу в розвитку національної економіки / Т. В. Черничко, В. В. Ячворський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/20\\_4/151\\_Czernyczko\\_20\\_4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_4/151_Czernyczko_20_4.pdf).
234. Чернишев А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / А. Чернишев. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 506 с.

235. Чернова Л. Потенциал конкурентоспособности промышленности регионов Украины / Л. Чернова, Л. Кузьменко, М. Дубынина, Л. Кацура, В. Ляшенко // Общество и экономика. – 2006. – № 2. – С. 113 – 135.
236. Чернова Т. В. Оценка конкурентоспособности регионов РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uecs.mcniip.ru>.
237. Чернюк Л. Г. Конкурентоспроможність регіонів України : методологія і практика / Л. Г. Чернюк, Д. В. Клиновий, П. А. Швець, В. Л. Троян, І. О. Петровська, О. М. Ярош ; [наук. ред. Л. Г. Чернюк] // НАН України ; Рада по вивченню продуктивних сил України. – К., 2010. – 107 с.
238. Чистов С. М. Державне регулювання економіки: [навч. посіб.] / С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко. – К.: КНЕУ, 2007. – 316 с.
239. Чужиков В. І. Регіональні інтеграційні стратегії постсоціалістичних країн Європи: [монографія] / В. І. Чужиков. – К.: ТОВ «Кадри», 2003.
240. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та її значення для України / А. А. Чухно. – К. : Логос, 2003. – 631 с.
241. Чухно А. Нова економічна політика / А. Чухно // Економіка України. – 2005. – №7.
242. Чухрай Н. І. Механізми інноваційних перетворень в країнах ЄС та можливості їх трансформації в економіку України / Н. І. Чухрай // Економіка і прогнозування. – 2003. – №1. – С.23–33.
243. Шапар А. Г. Стратегія і тактика сталого розвитку : монографія / А. Г. Шапар, М. А. Ємець, П. І. Копач, О. К. Тяпкін, В. Б. Хазан. – НАНГ Моноліт, 2004. – 313 с.
244. Швайка О. П. Державне регулювання економіки: [навч. посіб.] / О. П. Швайка. – К.: Знання ( Вища освіта ХХІ століття). – 2006. – 435 с.
245. Шепеленко О. В. Вплив великого бізнесу на формування ринкових інститутів / О. В. Шепеленко // Наукові праці ДонНТУ. – Випуск 103-4, 2006. – 112 с.
246. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

247. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
248. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона : факторы и метод создания / Л. С. Шеховцева // [Маркетинг в России и за рубежом](#). – 2001. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dis.ru/library/market/archive/2001/4/135.html>.
249. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2006. – 240 с.
250. Шнипер Р. И. Конкурентные позиции регионов и их оценка / Р. И. Шнипер // Экономика и социология. – 1995. – № 1. – С. 3 – 24.
251. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. А. Шумпетер; [пер. з англ.]. – К.: Основи, 1995. – 528 с.
252. Яковец Ю. В. Исторические циклы / Ю. В. Яковец [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://abuss.narod.ru/Biblio/jakovets.htm>.
253. Якубенко В. Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці: [монографія] / В. Д. Якубенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 252 с.
254. Яцко В. В. Місце зовнішньоекономічної діяльності підприємств у структурі соціально-економічного розвитку регіону / Яцко В. В. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 12 (79). – К., 2007. – С. 114-118.
255. Anderson T. The Cluster Policies Whitebook / T. Anderson, S. Schwaag. – 2004. – P. 29 – 30.
256. Chandler A. Strategy and structure : Chapters in History of the Industrial Enterprises / A. Chandler. – MIT Press; Cfmbridhe. – Mass, 1962.
257. Christensen J. L. Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance / J. L. Christensen, B. A. Lundvall (eds.). – Amsterdam, Elsevier, 2004. – [ISBN 0-7623-1156-8](#).
258. Feiock R. C. Regional Governance and Economical Development : a Reply to Lyons, Reese, and Morris and Watson / R. C. Feiock, M. J. Moon, H. Park //

- PAR. The premier journal of public administration. – 2008. – January-February. – Volume 68. – № 1. – P. 38 – 40.
259. George Jiri Klir. An Approach to General Systems Theory, Van Nostrand Reinhold / Jiri Klir George. – New York, 1969.
260. Marshal A. Principles of Economics / A. Marshal // Fmherst Prometheus books. – 1997. – 319 p.
261. Prahalad C. The Core Competence of Corporation / C. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June.
262. Regional Competitives and State of the Regions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stats.berr.gov.uk/sd/rci>.
263. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – [2-е вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 301 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Кількість суб'єктів ЄДРПОУ в Україні та її регіонах у 2005 – 2010 роках, одиниць (на початок року) \***

Назва регіону	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Середньо-річний темп росту
Україна	1023396	1070705	1133200	1187020	1228888	1258513	1,04
Автономна Республіка Крим області	43381	45181	47593	49829	51305	52414	1,04
Вінницька	25292	26565	28453	29455	30268	30956	1,04
Волинська	15584	16181	17266	17960	18565	19149	1,04
Дніпропетровська	83771	87722	92382	96588	99511	101613	1,04
Донецька	78575	80922	83955	87553	90006	92265	1,03
Житомирська	19401	20306	21933	23079	24100	24735	1,05
Закарпатська	17124	17871	18979	19851	20513	20761	1,04
Запорізька	40844	42311	44357	46207	47209	48035	1,03
Івано-Франківська	21714	22469	23331	23775	24055	24281	1,02
Київська	35960	38301	41871	45333	47947	49478	1,07
Кіровоградська	21024	21695	22718	23269	23750	24065	1,03
Луганська	37445	39023	40772	42255	43465	44245	1,03
Львівська	53454	55421	58163	60391	62190	64277	1,04
Миколаївська	32747	34133	35769	37386	38551	39235	1,04
Одеська	60796	64025	67857	71150	73787	75235	1,04
Полтавська	31684	32612	34173	35178	35844	36289	1,03
Рівненська	16354	16866	17576	18293	18946	19543	1,04
Сумська	21073	21679	22604	22855	23212	23412	1,02
Тернопільська	18633	18996	20113	20527	20988	21261	1,03
Харківська	65391	68191	71050	72655	74114	74674	1,03
Херсонська	26462	27019	28028	28624	29151	29616	1,02
Хмельницька	22501	23306	24805	25726	26442	26848	1,04
Черкаська	23144	24123	25814	26821	27669	28378	1,04
Чернівецька	12919	13593	14687	15484	16026	16784	1,05
Чернігівська	17219	17736	18486	18693	19091	19365	1,02
міста							
Київ	171072	183866	198996	215449	228837	237720	1,07
Севастополь	9832	10592	11469	12634	13346	13879	1,07

\* Розраховано за: [195, с. 59]



## Додаток Б

**Кількість суб'єктів ЄДРПОУ на 1 тис. наявного населення України у 2006 та 2010 роках, одиниць (на початок року) \***

Назва регіону	2006			2010			Темп зростання кількості суб'єктів ЄДРПОУ на 10 тис. населення, %
	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ	Населення, тис. осіб.	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ на 1 тис. наявного населення	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ	Населення, тис. осіб.	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ на 1 тис. наявного населення	
Україна	1070705,0	46646,0	23,0	1258513,0	45962,9	27,4	119,3
Республіка Крим	45181,0	1983,8	22,8	52414,0	1965,3	26,7	117,1
Вінницька	26565,0	1701,6	15,6	30956,0	1650,6	18,8	120,1
Волинська	16181,0	1040,4	15,6	19149,0	1036,7	18,5	118,8
Дніпропетровська	87722,0	3447,2	25,4	101613,0	3555,2	28,6	112,3
Донецька	80922,0	4622,9	17,5	92265,0	4666,7	19,8	112,9
Житомирська	20306,0	1330,1	15,3	24735,0	1285,8	19,2	126,0
Закарпатська	17871,0	1245,4	14,3	20761,0	1244,8	16,7	116,2
Запорізька	42311,0	1861,0	22,7	48035,0	1811,7	26,5	116,6
Івано-Франківська	22469,0	1388,9	16,2	24281,0	1380,7	17,6	108,7
Київська	38301,0	1763,8	21,7	49478,0	1721,8	28,7	132,3
Кіровоградська	21695,0	1067,2	20,3	24065,0	1017,8	23,6	116,3
Луганська	39023,0	2409,1	16,2	44245,0	2311,6	19,1	118,2
Львівська	55421,0	2577,1	21,5	64277,0	2549,6	25,2	117,2
Миколаївська	34133,0	1219,6	28,0	39235,0	1189,5	33,0	117,9
Одеська	64025,0	2402,2	26,7	75235,0	2391,0	31,5	118,1
Полтавська	32612,0	1554,9	21,0	36289,0	1499,6	24,2	115,4
Рівненська	16866,0	1156,5	14,6	19543,0	1151,6	17,0	116,4
Сумська	21679,0	1226,3	17,7	23412,0	1172,3	20,0	113,0
Тернопільська	18996,0	1112,1	17,1	21261,0	1088,9	19,5	114,3
Харківська	68191,0	2829,0	24,1	74674,0	2769,1	27,0	111,9
Херсонська	27019,0	1126,5	24,0	29616,0	1093,4	27,1	112,9
Хмельницька	23306,0	1373,4	17,0	26848,0	1334,0	20,1	118,6
Черкаська	24123,0	1341,5	18,0	28378,0	1295,2	21,9	121,8
Чернівецька	13593,0	908,2	15,0	16784,0	904,4	18,6	124,0
Чернігівська	17736,0	1168,5	15,2	19365,0	1109,7	17,5	115,0
міста							
Київ	183866,0	2693,2	68,3	237720,0	2785,1	85,4	125,0
Севастополь	10592,0	379,1	27,9	13879,0	380,5	36,5	130,6

\* Розраховано за: [194, с. 110]; [195, с. 59]

## Додаток В

**Кількість малих підприємств на 10000 осіб наявного населення по регіонах України у  
2006 – 2009 роках, одиниць \***

Назва показника	2006	2007	2008	2009
Україна	72	76	72	75
Автономна				
Республіка Крим	82	86	81	83
області				
Вінницька	49	50	44	46
Волинська	49	50	45	47
Дніпропетровська	68	72	69	71
Донецька	61	63	54	55
Житомирська	49	50	45	51
Закарпатська	64	63	51	57
Запорізька	69	75	74	77
Івано-Франківська	57	58	54	57
Київська	70	77	72	76
Кіровоградська	56	58	53	55
Луганська	49	52	49	49
Львівська	72	76	75	79
Миколаївська	72	77	68	71
Одеська	74	80	82	88
Полтавська	57	61	60	63
Рівненська	45	46	41	46
Сумська	52	52	51	52
Тернопільська	42	45	39	44
Харківська	75	80	81	83
Херсонська	60	62	53	57
Хмельницька	49	51	45	48
Черкаська	48	51	51	55
Чернівецька	49	51	44	50
Чернігівська	47	50	50	52
міста				
Київ	240	267	243	259
Севастополь	77	87	87	87

\* Розраховано за: [195, с. 105]

## Інвестиції регіонів України в загальному обсязі інвестицій у 2005 – 2009 роках,

млн. грн. \*

Назва регіону	2005	2006	2007	2008	2009	Частка інвестицій в загальному обсязі у 2005 році, проміле	Частка інвестицій в загальному обсязі у 2009 році, проміле
<b>Україна</b>	<b>93096</b>	<b>125254</b>	<b>188486</b>	<b>233081</b>	<b>151777</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
Республіка Крим	3375	4684	7007	8655	5536	36,3	36,5
Вінницька	1693	2494	4136	4752	2670	18,2	17,6
Волинська	1186	1839	2867	3489	2415	12,7	15,9
Дніпропетровська	7792	10737	14874	18063	13254	83,7	87,3
Донецька	9598	11728	16898	22136	12985	103,1	85,6
Житомирська	1135	1546	2442	3646	2299	12,2	15,1
Закарпатська	1115	2019	2642	3303	1915	12,0	12,6
Запорізька	3299	3896	6407	7459	4650	35,4	30,6
Івано-Франківська	1683	2620	4006	5950	3447	18,1	22,7
Київська	4519	7032	12658	16921	9955	48,5	65,6
Кіровоградська	1285	1777	2482	3048	2766	13,8	18,2
Луганська	4363	5538	9754	9000	4378	46,9	28,8
Львівська	4682	5875	8287	10799	6708	50,3	44,2
Миколаївська	2534	3118	3699	4333	4022	27,2	26,5
Одеська	5154	7339	10500	12484	9959	55,4	65,6
Полтавська	3709	4760	6672	8840	7691	39,8	50,7
Рівненська	1184	2144	2924	3672	2696	12,7	17,8
Сумська	1441	1508	2435	3015	2185	15,5	14,4
Тернопільська	890	1214	1979	2843	1428	9,6	9,4
Харківська	5775	7957	12051	11819	8315	62,0	54,8
Херсонська	1077	1503	2322	3929	2087	11,6	13,8
Хмельницька	1461	2075	3135	4849	3471	15,7	22,9
Черкаська	2046	3304	4236	5128	3040	22,0	20,0
Чернівецька	755	1451	2332	3733	2602	8,1	17,1
Чернігівська	1333	1520	2422	3053	1588	14,3	10,5
Київ	19468	24858	38230	46574	28228	209,1	186,0
Севастополь	544	718	1089	1588	1487	5,8	9,8

\* Розраховано за: [195, с. 165]

**Індекси інвестицій в основний капітал по регіонах України у 2005 – 2009 роках (% до попереднього року) \***

Назва регіону	2005	2006	2007	2008	2009
Україна	101,9	119,0	129,8	97,4	58,5
Автономна Республіка Крим	100,9	121,7	127,4	96,2	57,5
області					
Вінницька	121,1	129,5	141,4	92,3	50,7
Волинська	92,0	137,9	132,8	96,0	62,3
Дніпропетровська	109,7	124,2	121,2	98,5	66,2
Донецька	110,8	109,3	126,0	103,4	52,8
Житомирська	112,7	120,6	136,9	119,8	56,7
Закарпатська	81,1	154,8	112,2	96,9	52,1
Запорізька	100,5	105,1	145,0	90,5	56,5
Івано-Франківська	86,6	135,4	133,1	114,3	51,6
Київська	105,1	135,1	151,6	104,0	52,8
Кіровоградська	77,4	125,2	120,8	97,1	81,8
Луганська	122,7	114,3	154,8	73,0	44,3
Львівська	107,6	110,7	123,2	101,0	55,3
Миколаївська	106,2	108,5	102,7	94,0	83,6
Одеська	81,9	124,1	123,2	91,7	71,5
Полтавська	105,8	113,2	120,8	105,6	77,6
Рівненська	51,7	163,4	116,9	99,9	66,4
Сумська	110,3	92,7	138,6	99,3	63,7
Тернопільська	116,5	119,8	138,9	115,0	44,7
Харківська	95,3	123,4	132,2	76,4	63,6
Херсонська	102,4	123,3	132,6	132,8	48,0
Хмельницька	70,2	125,4	130,5	119,4	64,9
Черкаська	68,4	144,3	111,5	94,4	52,8
Чернівецька	93,0	166,0	132,1	125,5	62,4
Чернігівська	96,9	102,6	139,0	101,4	46,4
міста					
Київ	116,9	111,9	131,2	96,8	54,3
Севастополь	101,8	118,3	121,8	110,8	83,6

\* Розраховано за: [195, с. 166]

**Кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи по регіонах  
України у 2005, 2008 та 2009 роках, одиниць \***

Назва регіону	2005	2008	Темп зростання відносно 2005 року, %	2009	Темп зростання відносно 2005 року, %
Україна	1510	1378	91,3	1340	88,7
Автономна Республіка Крим	47	49	104,3	46	97,9
області					
Вінницька	28	25	89,3	22	78,6
Волинська	16	13	81,3	14	87,5
Дніпропетровська	109	88	80,7	84	77,1
Донецька	81	69	85,2	67	82,7
Житомирська	12	10	83,3	9	75,0
Закарпатська	21	20	95,2	18	85,7
Запорізька	38	35	92,1	36	94,7
Івано-Франківська	21	27	128,6	22	104,8
Київська	36	35	97,2	34	94,4
Кіровоградська	11	12	109,1	13	118,2
Луганська	49	52	106,1	48	98,0
Львівська	87	79	90,8	80	92,0
Миколаївська	41	51	124,4	47	114,6
Одеська	74	67	90,5	62	83,8
Полтавська	32	24	75,0	22	68,8
Рівненська	17	14	82,4	13	76,5
Сумська	29	24	82,8	22	75,9
Тернопільська	16	14	87,5	14	87,5
Харківська	227	217	95,6	210	92,5
Херсонська	28	23	82,1	23	82,1
Хмельницька	6	6	100,0	6	100,0
Черкаська	30	30	100,0	28	93,3
Чернівецька	24	22	91,7	24	100,0
Чернігівська	22	22	100,0	22	100,0
міста					
Київ	393	338	86,0	342	87,0
Севастополь	15	12	80,0	12	80,0

\* Розраховано за: [195, с. 402]

**Чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи, осіб \***

Назва регіону	2005	2008	2009
Україна	105512	94138	92403
Автономна Республіка Крим	1946	1639	1542
області			
Вінницька	866	774	646
Волинська	482	255	291
Дніпропетровська	9021	7694	7701
Донецька	7633	7115	6510
Житомирська	430	345	290
Закарпатська	661	576	576
Запорізька	3156	2604	2579
Івано-Франківська	764	781	707
Київська	2451	2319	2416
Кіровоградська	429	351	383
Луганська	1897	1507	1213
Львівська	4847	4241	4093
Миколаївська	1457	1340	1308
Одеська	3459	3120	2897
Полтавська	954	964	1002
Рівненська	332	251	201
Сумська	2429	1730	1827
Тернопільська	436	257	262
Харківська	17203	15611	15184
Херсонська	954	830	783
Хмельницька	122	110	94
Черкаська	913	915	888
Чернівецька	684	873	898
Чернігівська	683	585	562
міста			
Київ	39969	36023	36285
Севастополь	1334	1328	1265

\* Розраховано за: [195, с. 403]

## Валовий регіональний продукт у 2005 – 2008 роках по регіонах України, млн. грн. \*

Назва регіону	2005	2006	Темп зростання до попереднього року, %	2007	Темп зростання до попереднього року, %	2008	Темп зростання до попереднього року, %
Україна	441452	544153	123,3	720731	132,5	948056	131,5
Автономна Республіка Крим	12848	16044	124,9	20874	130,1	27365	131,1
області							
Вінницька	10207	12414	121,6	15381	123,9	20094	130,6
Волинська	6553	7687	117,3	10072	131,0	12784	126,9
Дніпропетровська	41227	52347	127,0	71173	136,0	104687	147,1
Донецька	58044	72361	124,7	92093	127,3	117646	127,7
Житомирська	7430	8784	118,2	11127	126,7	15008	134,9
Закарпатська	6700	8185	122,2	10508	128,4	13208	125,7
Запорізька	19968	24787	124,1	33158	133,8	42445	128,0
Івано-Франківська	9622	11316	117,6	13916	123,0	17883	128,5
Київська	15362	19188	124,9	26221	136,7	35687	136,1
Кіровоградська	6877	8187	119,0	9989	122,0	13961	139,8
Луганська	19716	24159	122,5	32280	133,6	42985	133,2
Львівська	17192	21486	125,0	27987	130,3	35534	127,0
Миколаївська	9553	11876	124,3	14767	124,3	19410	131,4
Одеська	20762	24898	119,9	33116	133,0	46994	141,9
Полтавська	18099	22179	122,5	28355	127,8	34118	120,3
Рівненська	7263	8924	122,9	11180	125,3	14074	125,9
Сумська	8025	9566	119,2	12341	129,0	16210	131,4
Тернопільська	5137	6452	125,6	8276	128,3	10618	128,3
Харківська	25618	32023	125,0	43868	137,0	59389	135,4
Херсонська	6469	7565	116,9	9034	119,4	13174	145,8
Хмельницька	7958	9603	120,7	12339	128,5	16061	130,2
Черкаська	9014	10957	121,6	13656	124,6	19101	139,9
Чернівецька	4234	5126	121,1	6672	130,2	8833	132,4
Чернігівська	7627	8950	117,3	11532	128,8	14918	129,4
міста							
Київ	77124	95267	123,5	135900	142,7	169564	124,8
Севастополь	2823	3822	135,4	4916	128,6	6305	128,3

\* Розраховано за: [195, с. 12]



## Додаток И

**Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу по регіонах у 2005 – 2008 роках, грн. \***

	2005	2006	Темп зростання до попереднього року, %	2007	Темп зростання до попереднього року, %	2008	Темп зростання до попереднього року, %
Україна	9372	11630	124,1	15496	133,2	20495	132,3
Автономна Республіка Крим області	6460	8101	125,4	10574	130,5	13898	131,4
Вінницька	5966	7328	122,8	9159	125,0	12061	131,7
Волинська	6285	7397	117,7	9711	131,3	12340	127,1
Дніпропетровська	11909	15239	128,0	20868	136,9	30918	148,2
Донецька	12490	15725	125,9	20197	128,4	26028	128,9
Житомирська	5554	6636	119,5	8485	127,9	11545	136,1
Закарпатська	5373	6576	122,4	8452	128,5	10626	125,7
Запорізька	10683	13369	125,1	18022	134,8	23232	128,9
Івано-Франківська	6916	8157	117,9	10055	123,3	12940	128,7
Київська	8673	10918	125,9	15033	137,7	20593	137,0
Кіровоградська	6394	7723	120,8	9546	123,6	13515	141,6
Луганська	8131	10085	124,0	13628	135,1	18338	134,6
Львівська	6657	8351	125,4	10915	130,7	13902	127,4
Миколаївська	7801	9769	125,2	12227	125,2	16175	132,3
Одеська	8619	10379	120,4	13827	133,2	19638	142,0
Полтавська	11574	14330	123,8	18500	129,1	22476	121,5
Рівненська	6269	7724	123,2	9695	125,5	1221	126,0
Сумська	6497	7848	120,8	10249	130,6	13622	132,9
Тернопільська	4603	5819	126,4	7510	129,1	9688	129,0
Харківська	9025	11353	125,8	15645	137,8	21294	136,1
Херсонська	5713	6744	118,0	8122	120,4	11944	147,1
Хмельницька	5764	7023	121,8	9100	129,6	11932	131,1
Черкаська	6681	8209	122,9	10331	125,8	14581	141,1
Чернівецька	4654	5650	121,4	7369	130,4	9771	132,6
Чернігівська	6474	7714	119,2	10081	130,7	13213	131,1
Київ	28780	35210	122,3	49795	141,4	61592	123,7
Севастополь	7452	10079	135,3	12961	128,6	16592	128,0

\* Розраховано за: [195, с. 13]