

УДК 351

**Івашків Ю.Д.,**  
здобувач Академії муніципального управління

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Анотація. Стратегію розвитку регіону розглянуто у широкому і вузькому значеннях. Досліджено питання як пов'язані між собою стратегічне планування і стратегічного управління. Визначено відмінності стратегічного планування від традиційного довгострокового планування. Визначено сутність стратегічного планування регіональної економіки. Визначено основні перешкоди щодо ефективної інтеграції України до світового господарства через підвищення економічного потенціалу регіонів.*

*Ключові слова: інструменти реалізації, стратегічне планування, регіональне управління, інтеграція.*

**Івашків Ю.Д.,**  
соискатель Академии муниципального управления

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация. Стратегию развития региона рассмотрено в широком и узком значениях. Исследованы вопросы как связанные между собой стратегическое планирование и стратегического управления. Определены различия стратегического планирования от традиционного долгосрочного планирования. Определена сущность стратегического планирования региональной экономики. Определены основные препятствия по эффективной интеграции Украины в мировое хозяйство через повышение экономического потенциала регионов.*

*Ключевые слова: инструменты реализации, стратегическое планирование, региональное управление, интеграция.*

**Ivashkiv J.D.,**  
competitor Academy of Municipal Management

### **STRATEGIC PLANNING AS AN INSTRUMENT OF REGIONAL MANAGEMENT**

*Annotation Need to determine the long-term course of the economy and the regions concerned, the definition of targets requires the development of long-term planning methodology that would be adequate global processes that take place in the international community, reflecting the national interests, and was able to implement regional interests.*

*Regional development strategy can be seen in broad and narrow senses. Narrow understanding of the strategy comes from its interpretation as actions aimed at achieving the goal. In this context, the development strategy of the region is characterized by a set of actions designed to lead to the achievement of targets.*

*The essence of strategic planning is manifested in the daily activities necessary to match them with possible long-term effects and objectives. Principles of strategic plans - from the future to the present, is designed strategies include the future impact of the decisions made today.*

*Strategic planning of regional economy - a process of gradual development and implementation of strategic plans for socio-economic development of the regional economy to*

*ensure that the resources required by a specific region, which is able to quickly mobilize resources for long-term development of the region, survival during crises.*

*The main barriers to effective integration of Ukraine into the world economy by increasing economic potential. First, it should be noted that dynamically join the world community without proper modernization of national production can have negative consequences. Secondly, the current state of the market infrastructure of regions of Ukraine does not meet current requirements. Thirdly, there is a lack of use of the potential of attracting and managing foreign direct investment despite positive growth in their volumes. Fourth, there is a fairly low level of advanced management of national producers in old industrial regions.*

*Keywords: tools implementation, strategic planning, regional management, integration.*

*Вступ.* Завдання державного управління в глобалізаційних умовах полягає у вирівнюванні диспропорцій економічного та соціального розвитку регіонів, створенні умов для активізації ініціативи і внутрішніх джерел соціального і економічного зростання, підтримки відсталих регіонів, розвитку регіонального транскордонного співробітництва. Сучасна стратегія соціально економічного розвитку регіонів спрямована на побудову економічно сильних та конкурентоспроможних регіонів, які б самостійно вирішували поточні завдання та виконували свої функції без додаткового залучення коштів з державного бюджету.

Теоретичні основи глобалізації, її вплив на регіональні економічні системи досліджували зарубіжні науковці, зокрема Віссем Х., Герст П., друкер П., Ельянов А., Зуєв А., Іванов Н., Кох Р., Медведєв В., Мінцберг Г., Мясніков Л., Нейсбітт Дж., Портер М., Ратленд П., Робертсон Р. Проте вироблення шляхів проведення продуманої національної соціально-економічної політики сприятиме досягненню значного соціально-економічного ефекту завдяки комплексному використанню природно-ресурсного потенціалу, налагодження раціональних способів виробництва та господарської діяльності, збереження навколишнього середовища. Ця точка зору знаходить підтримку як з боку вчених, так і практиків, але її реалізація ускладнюється внаслідок ряду невирішених питань.

*Постановка завдання.* Визначити відмінності стратегічного планування від традиційного довгострокового планування. Визначити сутність стратегічного планування регіональної економіки. Визначити основні перешкоди щодо ефективної інтеграції України до світового господарства через підвищення економічного потенціалу регіонів.

*Результати.* Нині в Україні не створено стабільної законодавчо-нормативної бази, яка б регулювала відносини між центром і регіонами та визначала основні напрями державної регіональної політики. Крім того залишається поєднаним питання визначення територіальних меж регіонів. На державному рівні не закріплено концептуальних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку регіонів.

Така ситуація значною мірою зумовлена недостатньо розвинутою методологічною базою з цих питань та змінним характером зовнішніх факторів впливу, зокрема, глобалізаційні процеси, зростаюча конкуренція серед

національних економік світу, необхідність підвищення конкурентоспроможності національної економіки та внутрішніми: засади директивно-централізованого планування, що наслідували, недосконалість законодавства, політична нестабільність.

Необхідність визначення довгострокового курсу розвитку національної економіки і відповідно регіонів, визначення цільових орієнтирів розвитку потребує розроблення методології довгострокового планування, що була б адекватною глобальним процесам, які проходять в світовому співтоваристві, відображала національні інтереси, а також була спроможна реалізовувати регіональні інтереси.

Стратегію розвитку регіону можна розглядати у широкому і вузькому значеннях. Вузьке розуміння стратегії виходить із її тлумачення як дії, що спрямована на досягнення мети. В цьому контексті стратегія розвитку регіону характеризується комплексом дій, які покликані привести до досягнення цільових орієнтирів розвитку.

Слід зауважити, що при розгляді стратегії як процесу, поняття „стратегії” і „стратегічного плану” не тотожні між собою. Тоді стратегічний план є одним з проявів стратегії і виступає як один з інструментів її реалізації. Стратегія є результатом процесу стратегічного планування. Але етап впровадження стратегії є логічним продовженням роботи по досягненню мети, заради досягнення якої і розроблялась відповідна стратегія. Стратегія є результатом процесу стратегічного планування. Але етап впровадження стратегії є логічним продовженням роботи по досягненню мети, заради досягнення якої і розроблялась відповідна стратегія. Тому є доцільним і логічно виправданим розглядати процес досягнення соціально-економічного розвитку (як генеральної мети) у рамках процесу стратегічного управління. Процес стратегічного управління включає в себе постановку стратегічних цілей і задач, підготовку, прийняття і реалізацію стратегічних рішень, а також контроль їх виконання.

При розгляді стратегії як певного процесу щодо досягнення мети розвитку відповідного об'єкту, на погляд автора, відбувається подолання протиріч і різночитань, які були виявлені вище при розгляді визначення поняття „стратегія”.

У цьому зв'язку звернемося до питання як пов'язані між собою стратегічне планування і стратегічного управління. Прогнозування і планування (разом з організацією, контролем, мотивацією і координацією діяльності) є однією з головних функцій стратегічного управління. Процес стратегічного управління включає в себе постановку стратегічних цілей і задач, підготовку, прийняття і реалізацію стратегічних рішень.

Принциповими вимогами до системи цілей розвитку регіону є їх досяжність (цілі як бажаний стан об'єкта цілепокладання мають бути реалістичними), гнучкість (як механізм адаптації до умов певної невизначеності майбутнього, прогнозного періоду), вимірність (наявність кількісної

характеристики кожної цільової настанови), ієрархічність побудови системи цілей.

Етап стратегічного вибору, на думку спеціалістів, менше за все піддається уніфікації. В «Методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку» [1] при формуванні стратегічних альтернатив виходять із припущення про комбінацію виявлення сильних і слабких сторін регіону, прояву зовнішніх можливостей і загроз.

Суть стратегічного планування виявляється у необхідності співвідносити щоденні дії з їх можливими довгостроковими наслідками і цілями. Принцип складання стратегічних планів – від майбутнього до сучасності, тому розроблені стратегії включають вплив майбутнього на рішення прийняті сьогодні.

Виявляється важливим питання щодо відмінності стратегічного планування від традиційного довгострокового планування, яке також ґрунтується на аналізі цілей розвитку системи, яка планується, здійснюється в агрегованих стратегічних показниках і так або інакше розглядає актуальні питання розвитку системи. Традиційне перспективне планування діяльності будь-якого об'єкту здійснюється, спираючись на господарський механізм, систему управління і планування, визначену систему пріоритетних господарських задач, тенденцій в сфері науково-технічного прогресу, господарських зв'язків, які склалися. Тобто таке планування має генетичний характер і ґрунтується на неявній екстраполяції тенденцій розвитку, що вже існують. До методології стратегічного планування звертаються, коли актуальною стає необхідність зміни існуючих тенденцій розвитку.

Стратегічне управління як інструмент реалізації довгострокових цілей розвитку є методологією, яка в останній час активно розвивається. При цьому можна виділити два напрямки щодо розробки наукових основ стратегічного управління (планування).

По-перше, це напрямок, який можна умовно назвати „менеджерським”, який спрямований на удосконалення алгоритму стратегічного управління. В межах цього напрямку, зокрема, відбувається адаптування стратегічного менеджменту, який дуже вдало зарекомендував себе щодо управління корпоративного рівня, до потреб територіального управління. Так на думку авторів [2], стратегічне планування економіки країни – це визначення цілей і пріоритетних напрямків розвитку відповідно до очікуваних змін зовнішніх умов розвитку та структури економіки, втілюваних у системі документів (у вигляді прогнозів, програм, планів тощо). Зміст стратегічного планування розкривають його процедури: прогнозування (прогнози), програмування (програми), планування (плани) [2, с. 42].

По-друге, дослідження глибинної суті стратегічного управління (планування) через розгляд стратегічного управління як механізму збалансування інтересів суб'єктів різних рівнів. Цей напрямок можна назвати „політекономічним”. Слід враховувати, що розвиток сучасної світової

економіки постійно супроводжується посиленням її організованості і плановірності. Також зауважено, що породжені власністю виробничі відносини в конкретно історичних умовах проявляються як економічні інтереси. І виділяє три рівні економічних інтересів. Перший з них формується в процесі усвідомлення економічних потреб – це інтереси по задоволенню потреб у засобах виробництва, трудових ресурсах, предметах особистого вжитку тощо). Другий є формою прояву відносин власності і формує приватні, колективні, державні, загальнонародні та інші економічні інтереси. Але неоднаково спрямовані економічні інтереси власників в процесі суспільного виробництва породжують необхідність їх погодженої реалізації, що не завжди можливо зробити через ринок. Саме тоді виникає потреба у плановірності як необхідності попереднього узгодження інтересів. Саме третій рівень системи економічних інтересів формується відносинами плановірності. У відповідності до основних функцій плановірності ця частина економічних інтересів спрямовується на досягнення скоординованості економічних процесів, стабільності економічного розвитку, ефективності суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. До того ж слід враховувати - плановірність є першим рівнем(принципом) стратегічного планування.

При відповідній адаптації процедури стратегічного планування застосовні до планування розвитку будь-якої території, у тому числі й регіону (на будь-якому рівні). З огляду на це, стратегічне планування комплексного соціально-економічного розвитку регіону має такі характерні ознаки:

- виділення стратегічних зон господарювання та стратегічних господарських центрів;
- аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей регіону;
- методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії
- методика стратегічного панування регіону відштовхується від національних інтересів в першу чергу.

Стратегічне планування може успішно використовуватися не тільки при розробці комплексних планів соціально-економічного розвитку, але й при розробці антикризових програм у регіонах, в управлінні масштабними інфраструктурними проектами, при здійсненні реструктуризації економіки. Цілеспрямовані дії регіональної адміністрації по соціально-економічному розвитку регіону – обов'язкова і, можна сказати, центральна функція органів влади регіону.

Таким чином, стратегічне планування національної економіки – це особлива форма економічної політики держави, що визначається впливом глобальних чинників та процес розробки и реалізації стратегічних планів держави. Визначальними факторами, що впливають на стратегічне планування національної економіки є: процеси глобалізації, регіоналізації світової економіки; інтернаціоналізація капіталу та діяльність транснаціональних

корпорацій, подолання наслідків світової фінансової кризи, пріоритети розвитку національної економіки.

Найбільш важливим аспектом у регіональному управлінні є адміністративний статус регіону, тобто це має бути територія, органи державної влади якої володіють певною компетенцією. Що дозволить підписувати відповідні угоди в рамках транскордонного співробітництва. Мова йде про те, що угоди укладаються на рівні область-область, район-район, місто-місто тощо. Крім того, регіон повинен являти собою адміністративно-територіальну одиницю держави, що знаходиться на рівні, безпосередньо нижчому після державного (село, селище, район, область, соціально-економічний район, а держава, регіональні та світові об'єднання відносимо до суб'єктів міжрегіонального співробітництва), але має володіти правом політичного самоврядування в межах, визначених законодавством держави.

Для здійснення транскордонної співпраці регіон повинен, також, мати ознаки територіальної суспільної системи. А саме являти собою цілісну територію зі спільними історико-географічними особливостями та територіально-диференційованою спільнотою людей.

Така ознака регіону, як організаційно-господарська взаємопов'язаність складових елементів найбільш повно характеризує регіон як учасника транскордонного співробітництва, адже передбачає такі його риси, як спеціалізація на виробництві певних товарів і послуг. Яка сприяє раціональному поділу праці з іншими регіонами та підвищенню конкурентоздатності при виході на зовнішні ринки, комплексність найважливіших складників економічних і територіальних структур, а також керованість, що передбачає наявність територіальних органів управління.

Отже, стратегічне планування регіональної економіки – це процес розробки і поступової реалізації стратегічних планів соціально-економічного розвитку регіональної економіки з метою забезпечення відповідності ресурсів до потреб конкретного регіону, яка спроможна оперативно мобілізувати ресурси для довгострокового розвитку регіону, самозбереження в період кризових ситуацій.

Стратегічне планування регіональної економіки, на нашу думку, має виступати методологічною основою процесу формування стратегії розвитку регіону, визначаючи основні принципи, підходи, методи проведення аналізу, прогнозних і планових розрахунків.

Стратегічне планування регіонального як процес передбачає: узгодження групових інтересів регіональної спільноти; аналіз реальних ресурсів, обмежень і сприятливих (потенційних) факторів; обґрунтування реальних завдань і цілей; формування програм і планів дій, координуючих заходів адміністрації регіону.

Стратегія економічного розвитку регіону повинна розроблятися і реалізуватися спільними зусиллями органів місцевої влади, представників бізнесу і державних підприємств, суспільних організацій і органів територіально-громадського самоврядування. Стратегічний план

концентрується на перспективах регіону і в кожній сфері повинен виявляти головні, ключові фактори. Він не скасовує і не підмінює інші види планів; не є комплексним планом і визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для регіону галузях. Він розробляється і реалізується всіма учасниками, що впливають на розвиток регіону, з урахуванням інтересів і за участі населення. План адресований усьому місцевому співтовариству, задає для нього орієнтири, відкриває перспективу і бізнесу, і владі, і жителям, і потенційним зовнішнім інвесторам. Слід особливо підкреслити, що стратегічний план – це сукупність погоджених, визнаних розумними заходів підприємств, населення й адміністрації, це домовленість про конкретні заходи, що мають стратегічну важливість для регіону, які необхідно здійснити. Процес розробки стратегії розвитку регіону повинен бути спрямований на пошук суспільного консенсусу, на залучення в прийняття рішень та їх реалізацію широкого кола активних осіб. Таким чином, по суті, йдеться про механізм стратегічного партнерства в регіоні, тобто про механізм пошуку стратегічних орієнтирів і забезпечення погоджених дій по їх досягненню. Відсутність суспільно схваленої і прийнятої владою стратегії розвитку регіону знижує якість управління, завдає шкоди зовнішньому і внутрішньому іміджеві регіону і його адміністрації, а головне – знижує ефективність його розвитку.

Процес, процедура і технології стратегічного планування не можуть бути абсолютно однаковими, оскільки регіони України відрізняються один від одного за такими характеристиками:

- рівень економічної активності населення;
- географічні характеристики і природні ресурси;
- економічні умови, характеристики і результати діяльності агентів економічної активності;
- соціальна організація життєдіяльності населення;
- політичні умови і ефективність діяльності органів місцевої влади.

На нашу думку, також необхідно враховувати фактори потенціального розвитку, які характеризують рівень використовуваних технологій в конкретному регіоні, альтернативні сценарії та тенденції розвитку.

Після реалізації всіх етапів формування стратегії здійснюється розробка плану конкретних дій, проводиться аналіз ефективності і результативності, коректуються цілі та методи їх досягнення.

Чітко сформульована система цілей розвитку, що задовольняють вимогам вимірності, досяжності, орієнтованості в часі і несуперечності, може принести регіонові набагато більше користі, ніж, наприклад, фінансові кошти, отримані від держбюджету – їх можна просто витратити на погашення тієї чи іншої поточної заборгованості.

Як уже відзначалося, розрізняють загальні цілі розвитку, або так звану місію, і конкретні цілі й задачі, що впливають з них. Загальні цілі повинні характеризувати необхідний стан розвитку регіону на визначені моменти часу, бути чіткими і відносно короткими. До їх вироблення бажано залучити усіх, хто

буде працювати по їх досягненню – працівників адміністрації, підприємців, населення, усіх зацікавлених осіб. Цілі соціально-економічного розвитку потребують обговорення і опрацювання серед ділових кіл і в пресі.

*Висновок.* Піддаючи аналізу теоретичні та практичні розробки вітчизняних науковців можна визначити наступні основні перешкоди щодо ефективної інтеграції України до світового господарства через підвищення економічного потенціалу регіонів.

По-перше, слід зауважити, що швидка динаміка вступу до світового співтовариства без належної модернізації національних виробництв може мати негативні наслідки. Це обумовлено загальною непідготовленістю до реальної світової конкуренції національних товаровиробників, бо товари які виробляються в Україні на експорт не завжди відповідають вимогам світового конкурентного ринку як за ціною характеристикою, що у значному ступені обумовлено високою енергоємністю виробництв, так і за характеристикою якості.

По-друге, сучасний стан ринкової інфраструктури регіонів України не відповідає сучасним світовим вимогам щодо її функціонування, особливо у частині надання визначених преференцій розвитку малому підприємництву, функціонування якого забезпечує активний розвиток промислового сектора економіки у частині його інтеграції до світового господарства через створення нових робочих місць, випуск продукції на внутрішній ринок, зменшення імпортозалежності регіонального ринку, тощо.

По-третє, спостерігається недостатність використання потенціалу залучення та управління прямими іноземними інвестиціями незважаючи на позитивну динаміку зростання їх обсягів.

По-четверте, спостерігається досить низький рівень використання прогресивних методів управління у діяльності національних товаровиробників старопромислових регіонів.

Щоб запобігти негативним наслідкам глобалізації, необхідно використовувати як внутрішні, так і зовнішні фактори вирішення цієї проблеми.

***Список використаних джерел:***

1. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.2002 р. № 224 // Управління сучасним містом. – 2003. – № 4-6. – С. 156-169.
2. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) "Шляхом Європейської інтеграції" / Авт. кол.: А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – С.323-324.

***References:***

1. Guidelines for the formation of regional development strategies: Order of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine of 29.07.2002 p. № 224 // Management modern city. - 2003. - № 4-6. - P. 156-169.
2. Strategy for Economic and Social Development of Ukraine (2004-2015) "European Integration" / Ed. count .: A.S. Halchynskiy, V.M. Geets et al. - K .: PPI State Statistics Committee of Ukraine, 2004 - P. 323-324.

*Рецензент: Дацій О.І., д.е.н., професор*