

УДК 353.1:338.2

І. А. Топалова

здобувач

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень, м. Одеса

## СТВОРЕННЯ ГНУЧКОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

*Розглянуто аспекти стратегічного управління регіону на основі вивчення світового досвіду стратегічного управління. Для позитивного соціального розвитку такого складного об'єкта, як регіон необхідно побудувати гнучкий механізм управління. Його основою повинно слугувати стратегічне управління території, яке забезпечить її ефективність функціонування на довгострокову перспективу. Стратегічний менеджмент може поєднати інтереси різних елементів регіону: адміністрації, підприємців, споживачів.*

**Ключові слова:** регіон, стратегія, гнучкий механізм управління, компетенція, конкурентоспроможність, потенціал, розвиток, ефективність.

### I. Вступ

На поточний момент одним з головних завдань, що стоять перед регіонами, є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Успішні міжнародні компанії є загрозою для багатьох вітчизняних організацій, конкурентоспроможність яких передбачає постійні зміни в інституціональній структурі управління. Для цього необхідно звернутися до розробки ефективного механізму стратегічного управління регіоном.

### II. Постановка завдання

Мета статті – запропонувати методичні основи розробки науково обґрунтованої стратегії розвитку вітчизняного регіону.

У цій роботі використано аналіз публікацій таких учених: І. Ансоффа [1], О. Віханського [2], Р. Дафт [3], В. Захарченко [4; 5], М. Портера [6], Р. Фатхутдінова [7].

### III. Результати

Вивчивши передовий досвід стратегічного управління, можна зробити такі висновки:

1. Стратегічне управління ґрунтується на принципах теорії хаосу, відповідно до якої події, що відбуваються, неможливо передбачити та між ними немає ніяких взаємозв'язків. Таким чином, завдання керівництва зводиться до створення ефективною системи реагування на зміни зовнішнього середовища.
2. Принципи стратегічного управління базуються на позиції глобалізації та інтеграції бізнесу, що сприяє переносу фокусу уваги вищого керівництва з поточної діяльності на довгострокові перспективи, що змушує менеджерів турбуватися про збереження та збільшення конкурентних позицій організації з урахуванням фактору часу.
3. Сучасні умови ведення бізнесу підвищують вимоги, що ставляться до вищого керівництва організації. Менеджер повинен мати "стратегічне мислення" (розуміння цього розвиває Р. Дафт та О. Віханський) для успішного функціонування організації [2; 3]. Саме

ця якість стає ключовою компетенцією топ-менеджерів.

4. Незважаючи на те, що теорію стратегічного менеджменту детально розроблено та систематизовано, основою дій для керівника є, насамперед, його власна інтуїція, досвід та знання. Це той самий підприємницький дух, про який говорить у своїх працях І. Ансофф [1].
5. Примітно, що тільки в сучасних трактовках стратегічного управління на перше місце ставиться поняття "конкурентоспроможність". Причому багато дослідників (М. Портер, Р. Фатхутдінов) практично замінюють поняття "стратегічний менеджмент" поняттям "конкурентоздатність".

Сучасні складові сутності процесу стратегічного менеджменту подано на рис. 1.

Прикладом здійснення стратегічного менеджменту галузевої структури може стати розвиток туризму на території.

Особливість стратегічного управління в туризмі виходить з особливості надання туристичного продукту. Специфічні характеристики цієї послуги:

- 1) сезонність, тобто нерівномірний попит на послуги впродовж календарного року;
- 2) туристський продукт – це результат колективної праці багатьох не пов'язаних між собою фірм. До комплексу туристських послуг входить:
  - основні послуги: розміщення, харчування, транспортування, екскурсійне обслуговування;
  - додаткові послуги: фізкультурно-оздоровлюючі, медичні, культурно-видовищні, ігрові та ін.;
  - супутні послуги: продаж сувенірної продукції, торговельне, валютне, інформаційне обслуговування, послуги зв'язку та ін.;
- 3) географічний поділ місць продажу послуги та місць її споживання;
- 4) особливе значення мають ефективність реалізації якісних характеристик продукції, а саме: принципів гостинності (дружелюбність, доброзичливість, приємні враження та інші характеристики високоякісного обслуговування клієнта).

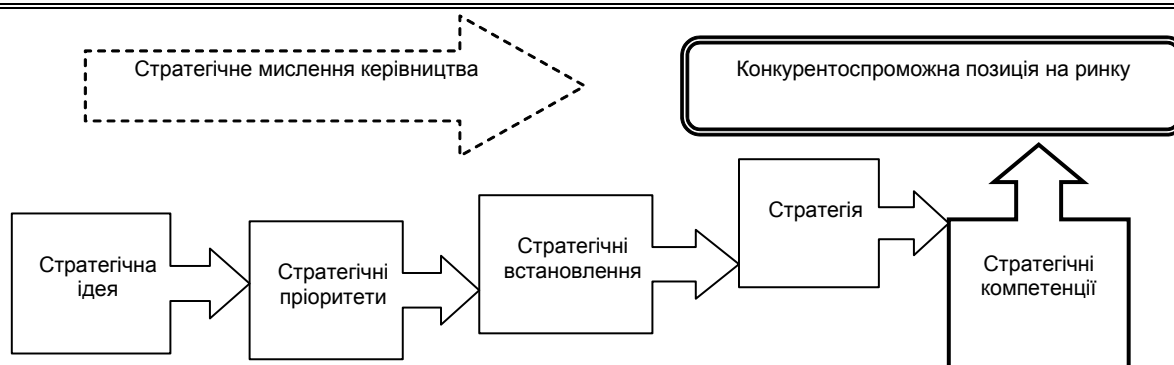


Рис. 1. Сутність процесу стратегічного менеджменту

Неабияку роль відіграють політико-економічні та соціально-культурні тенденції громадського життя, а також зміна соціально-психологічного портрету споживача (підвищення рівня освіченості, інформованості, мобільності та збільшення потреб комфортності туристичних послуг, що надаються).

Стратегічне управління галуззю туризму включає в себе ефективний розвиток супутньої інфраструктури. Тільки цей зв'язок надасть можливість створити конкурентоспроможний об'єкт.

Конкуренція може здійснюватися на таких рівнях:

- локальному (у районі, місті тощо);
- регіональному (у республіці, області тощо);
- національному (у країні);
- міжнародному (у багатьох країнах);
- глобальному (у світовому масштабі, без конкретно визначених країн).

Етапи здійснення стратегічного управління об'єктом супроводжуються збільшенням визначених конкурентних компетенцій, і тільки після цього можливий перехід від однієї стратегічної позиції до іншої (рис. 2).

	Стратегічна позиція			
	“Новачок”	“Послідовник”	“Лідер”	Перехідний етап
Локальний ринок	1 →	2 →	3 →	
Регіональний ринок	1 →	2 →	3 →	
Національний ринок	1 →	2 →	3 →	
Міжнародний ринок	1 →	2 →	3 →	
Глобальний ринок	1 →	2 →	3 →	

Рис. 2. Стадії досягнення конкурентоспроможності об'єкта

На кожному конкурентному рівні об'єкт послідовно проходить такі стадії:

1. Стратегічна позиція “новачок” характеризується використанням інноваційних стратегій, мета яких – закріпитися на цьому ринку. Якість обслуговування невисока, персонал потребує контролю та примушення, ставлення до роботи нерозвинене. Залучення клієнтів здійснюється за рахунок цінних та рекламних елементів. Завдання керівника – приділити основну увагу питанням управління персоналом.

2. Стратегічна позиція “послідовник” передбачає два варіанти розвитку: заняття вакантної

ніші та закріплення в ній або реалізація стратегії агресивного наступу. Ціль таких стратегій – відвоювання у лідерів частки ринку, наступ на їх позиції, вироблення визначальних рис. Якість обслуговування таких компаній знаходиться на середньому рівні, але вибір споживача у більшості своєї випадковий, тобто клієнт незвідомо придбає послуги саме тут. Тоді об'єкту необхідно прямувати до компетенції, яку демонструють саме кадри. Просування до наступної позиції можливе лише в межах інтенсивного росту. Фокус уваги вищого керівництва – управління процесами.

3. Стратегічна позиція “лідер” характеризується домінуючим положенням, високим прибутком та ринковою часткою. Мета – закріпити та просувати різні компетенції об’єкта, тим самим ефективніше закріпитися на цьому ринку. Споживачі намагаються придбати продукцію саме цієї фірми, спираючись на її репутацію. Масовий потік покупців потребує використання інновацій у галузі обслуговування клієнтів, що передбачає зниження витрат та міцнішого закріплення на ринку. Стратегічний напрям розвитку пов’язаний із розширенням асортименту пропонованих послуг та введення інновацій. Використання диверсифікованих стратегій є першим етапом на шляху виведення об’єкта на новий конкурентний рівень.

4. Перехідна стадія характеризується нестабільністю та невизначеністю. Мета – розширити кордони бізнесу та закріпитися на новому ринку. Цей етап реалізується за такими напрямами:

- по-перше, вивести існуючий товар на нові географічні ринки – стратегія екстенсивного зростання;
- по-друге, вивести на вже опанований ринок новий товар (горизонтальна інтеграція), тут здійснюється робота зі споживачами шляхом розширення свого товарного портфелю продукцією суміжних галузей (індустрія розваг, торгівля, громадське харчування, банківська діяльність та ін.);
- по-третє, просувати новий товар на новий ринок, можливий розвиток нового споживачького ринку – стратегія конгломератної диверсифікації. Це найбільш ризикований та непередбачуваний шлях розвитку підприємства, але якщо прогнозування виявиться вірним, то подана стратегія призведе до великих прибутків, доброї репутації та більшої частки ринку. Підтвердженням може слугувати досвід компаній Microsoft, Sony та ін.;
- основний об’єкт діяльності керівництва – це управління змінами, один з найскладніших аспектів управлінської теорії. Для персоналу цей етап є найбільш трудомістким як у професійному, так і у психологічному стані.

5. Впровадження і просування підприємства на різних конкурентних рівнях здійснюються за типом “спіралі” і потребують проходження кожної стадії. Час реалізації вказаних етапів розвитку може бути різноманітним та залежати від багатьох факторів: місткості ринку, конкурентоспроможності товару, кількості конкуруючих фірм на ринку, споживачького попиту, демографічних та економічних характеристик споживачів, професіоналізму персоналу компанії та ін. Якщо стратегії зростання вдало реалізуються, то фірма нарощуватиме свою конкурентоспроможність, пропускаючи деякі вказані рівні, наприклад, або локальний, або регіональний, або національний та міжнародний ринок.

Однією з проблем в управлінні розвитком регіону є відсутність комплексної системи стратегічного розвитку території. Сучасне дефініціювання полягає в тому, щоб розглядати питання управління регіоном з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища. Для вдалого соціального розвитку такого складного об’єкта як регіон, необхідно побудувати гнучкий механізм управління. Його основою повинно бути стратегічне управління територією, яке забезпечить її ефективне функціонування на довгострокову перспективу. Саме стратегічний менеджмент може поєднати цілі різноманітних елементів регіону: адміністрації, підприємців, споживачів та ін., сформулювавши бачення та місію регіону [4].

Особливості стратегічного управління полягають у реалізації комплексного підходу до вирішення проблем та конкретизації їх у довгострокові плани, які систематизують та регулюють хаотичність традиційного управління. Поточне управління ґрунтується на принципах реактивності та випадковості, що не може відповідати стратегічним завданням вказаного об’єкта. Відсутність чітко визначених індикаторів соціально-економічного розвитку регіону призводить до виникнення багатьох проблем: координації різноманітних галузевих програм; визначення шляхів досягнення поставлених цілей та завдань; мотивування та задоволення інтересів різноманітних груп; оцінювання ефективності діяльності регіону [5].

Розробка стратегічних планів розвитку містить у собі використання не тільки ресурсного потенціалу об’єкта, й науково-дослідницького, творчого, а також необхідне стратегічне бачення працівників. Але правильно виявлені цілі та завдання – це ще не результат. Стратегічне управління не передбачає механізм виконання поставлених завдань. Досягнення бажаного результату – це одна з проблем функціонування управлінських систем регіону. Питаннями реалізації займається саме стратегічний менеджмент.

Основне завдання стратегічного управління – це формування конкурентоспроможного потенціалу об’єкта та ефективне просування його на ринку з урахуванням довгострокової перспективи соціально-економічного розвитку. Механізм стратегічного управління дає змогу перейти від нестачі ресурсів для поточного функціонування до планомірного нарощування конкурентного потенціалу. Саме конкурентні стратегії розвитку регіону додають інвестиційної привабливості та дають змогу стабільно зростати.

Стратегічне управління регіоном – це механізм управління конкурентними перевагами регіону в умовах нестабільності зовнішнього середовища за допомогою сукупності підходів, принципів та інструментів територіального розвитку.

Таким чином, стратегічний менеджмент акцентує увагу на двох аспектах: а) ефективній

постановці цілей; б) ефективному механізмі реалізації поставлених цілей та завдань.

Вдале стратегічне управління здатне вирішувати не тільки економічні, а й соціальні проблеми

регіону, наприклад поліпшення екологічного стану, зайнятості та добробуту населення та ін.

Передумови ефективного стратегічного розвитку регіону складаються з таких складових (рис. 3):

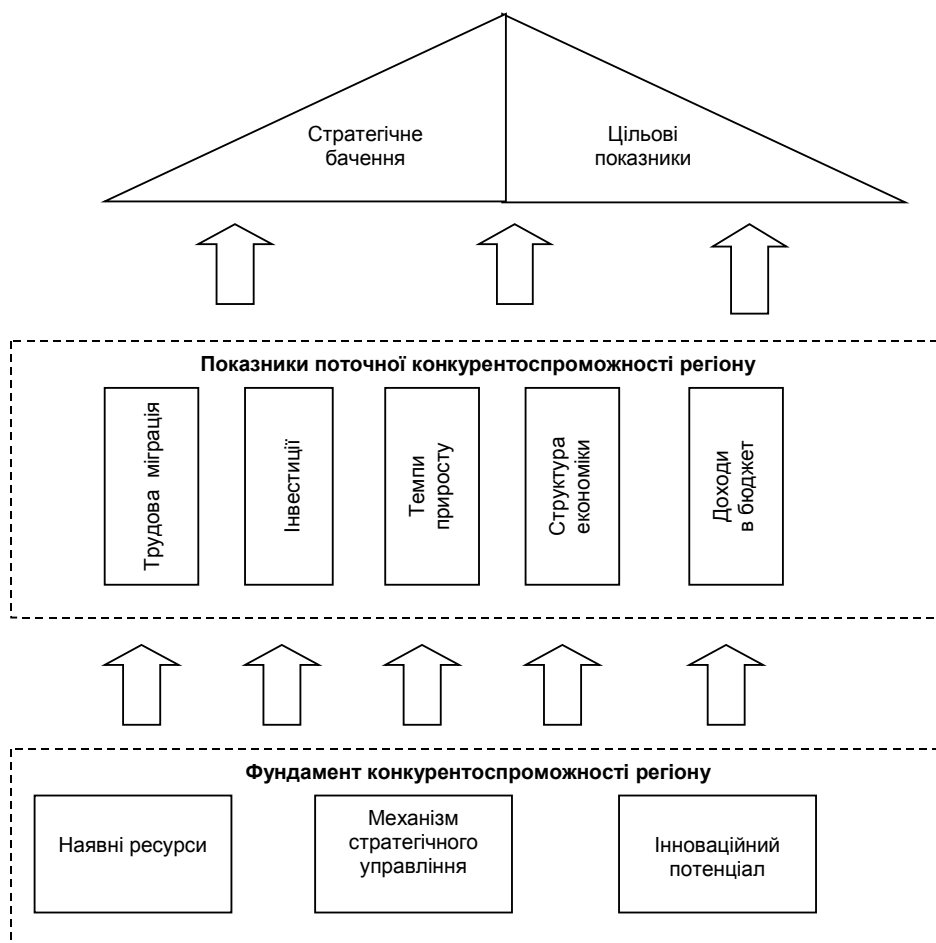


Рис. 3. Будова конкурентоспроможності регіону

1. Стратегічне бачення та визначення показників ефективної діяльності регіону: рівень середньодушового доходу населення.
2. Джерела конкурентних переваг регіону: наявні ресурси, інноваційний потенціал, методи та інструменти стратегічного управління регіоном.
3. Показники поточної конкурентоспроможності регіону: темпи зростання, інвестиційні вклади, трудова міграція населення (витік інтелектуальних ресурсів з регіону), економічна структура регіону (використання кластерного підходу), доходи у місцевий бюджет.

#### IV. Висновки

Підводячи підсумки, слід відмітити, що сутність стратегічного управління регіону полягає у виробленні стратегічних компетенцій, які можуть забезпечити ефективний довгостроковий розвиток об'єкта. Особливу роль відіграють навички стратегічного мислення та бачення персоналу, покликаного здійснювати стратегічне управління регіоном.

#### Список використаної літератури

1. Ансофф І. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2000. – 296 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 832 с.
4. Захарченко В. И. Современная региональная экономика / В. И. Захарченко, В. А. Вайсман, Е. В. Молина. – Одесса : Наука и техника, 2004. – 160 с.
5. Захарченко В. И. Стратегическое направления развития экономики Украины и её регионов / В. И. Захарченко, О. В. Балахонова. – Винница : ФОП, 2011. – 48 с.
6. Портер М. Э. Конкуренция [Пер. с англ.] / М. Э. Портер. – Москва : Вильямс, 2002. – 496 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2015.

**Топалова И. А. Создание гибкого механизма управления стратегическим развитием региона**

*Рассмотрены аспекты стратегического управления региона на основании изученного мирового опыта стратегического управления. Для успешного социального развития такого сложного объекта, как регион, необходимо построить гибкий механизм управления. Его основой должно служить стратегическое управление территорией, которое обеспечит ее эффективное функционирование на долгосрочную перспективу. Именно стратегический менеджмент может увязать интересы разнообразных элементов региона: администрации, предпринимателей, потребителей.*

**Ключевые слова:** регион, стратегия, гибкий механизм управления, компетенция, конкурентоспособность, потенциал, развитие, эффективность.

**Topalova I. Creating a Flexible Strategic Development of the Region Control Mechanism**

*In the given article the author analyses the aspects of strategical management of the region on the basis of world experience of strategic management. To gain a successful development of such a complex unit as a region it is necessary to build a flexible mechanism of management, the foundation of which should be strategic management of the area which will insure its effective functioning for a long period of time. It's the strategic management which will be able to unite the interests of various elements of the region: the administration, the owners of different firms and the consumers.*

*The article presents the essence of the strategic management of the region, which is to develop the strategic competencies that can ensure effective long-term development of the object. A special role is played by the strategic thinking skills and staff vision, which aims to provide strategic management of the region.*

*The author suggests methodical bases of development of evidence-based strategy for the development of the domestic region and also developed stages of the strategic management of the object, which are accompanied by an increase in specific competitive competences.*

*Flexible Strategic Management mechanism enables to move from a lack of resources for the current operation to a planned capacity of competitive potential. That competitive regional development strategy will give the investment attractiveness and allow to grow steadily.*

**Key words:** region, strategy, flexible mechanism of management, competence, competitiveness, potential, development, effectiveness.