

*М. М. Миколайчук,
к. держ. упр., доцент, докторант, Національна академія
державного управління при Президентіві України*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У статті аналізують можливості та особливості застосування технології збалансованого управління на регіональному рівні. Наведено приклад розробки стратегічної карти регіонального розвитку.

In article were analyzed potentialities and particular qualities for using of balanced management on regional level. There was demonstrated an example of elaboration of strategic map of regional development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стрімке зростання кількості населення на планеті та поява загрози дефіциту енергетичних та продовольчих ресурсів поставили перед людством завдання зміни підходів до розвитку. В новому тисячолітті стає домінуючою концепція стратегічного управління, яку широко використовують підприємства, що успішно розвиваються, опановують регіони та країни.

Хоча найбільш досконалі є методи розробки стратегічних планів для підприємств (організацій), від 70% до 90% таких планів залишаються нереалізованими через виникнення зовнішніх чинників, які не були завчасно передбачені [1, с. 2]. Ще менша імовірність реалізації стратегічних програм регіонального рівня.

Успішно реалізують стратегічні плани переважно ті компанії, які мобілізують на досягнення стратегічних завдань всі ресурси завдяки збалансованій системі управління, що забезпечує рівновагу різних чинників з наданням певної переваги найбільш важливому [2, с. 10]. Тому реалізація концепції збалансованого управління на регіональному рівні є запорукою забезпечення сталого розвитку регіонів України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція збалансованого управління все більше привертає увагу науковців, які адаптують системи збалансованих показників, запропоно-

вані Р.С. Капланом та Д.П. Нортоном, до умов економіки держави з урахуванням особливостей підприємств різних галузей.

На корпоративному рівні В.О. Онищенко та А.О. Птащенко пропонують для збалансування економічних інтересів у стратегічних планах модифікувати систему Д.П. Нортона та Р.С. Каплана, яка має чотири складових: фінансову, клієнтську, внутрішню, навчання і росту; шляхом заміни фінансової на фінансово-економічну та доповнення ще двома складовими: зовнішньою та соціальною [3, с. 43].

На макроекономічному рівні проблеми збалансованого управління перераховано пов'язуються з природоко-ристуванням [4, 5].

Для підвищення конкурентоспроможності регіонів запропоновано законодавче запровадження регіональної "дорожньої карти" [6, с. 37], яка є прототипом "стратегічної карти" — однієї зі складових системи збалансованого управління. Але залишаються недостатньо розробленими теоретичні аспекти системного застосування технології збалансованого управління на регіональному рівні.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення можливості та особливостей застосування технології збалансованого управління на регіональному рівні.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збалансованість управління має багатоаспектний характер і може

розглядатись з позиції врахування інтересів різних зацікавлених груп, рівноваги між поточними та довгостроковими цілями, задоволення соціальних потреб, економічного розвитку та збереження довкілля для наступних поколінь.

Досягається збалансованість завдяки побудові системи збалансованих показників, яка для підприємств складається з чотирьох блоків: фінанси, успішність роботи з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток [2, с. 231]. При цьому для збалансованого управління необхідно сформулювати систему збалансованих показників для підприємства в цілому та окремих підрозділів, розробити систему контролю та мотивації досягнення запланованих результатів.

Реалізація концепції збалансованого управління на регіональному рівні ускладнюється тим, що система регіону більш складна, ніж система підприємства, та менш керована. Однак проблема збалансованості розвитку регіону набуває ще більшого значення, бо додаються проблеми соціального захисту непрацездатного населення, раціонального використання та відновлення природних ресурсів.

Важливою передумовою використання технології збалансованого управління на регіональному рівні є підхід до регіону як до корпорації, забезпечення узгодження інтересів окремих суб'єктів економічної, соціальної та політичної діяльності в регіоні та спрямування їх зусиль на досягнення стратегічних цілей розвитку регіону.

Перш ніж формувати систему збалансованих показників регіону необхідно визначити групи показників та склад підсистем регіону, для яких ці показники бажано планувати.

Із позиції забезпечення сталого розвитку доцільно виділити такі блоки показників: економічних результатів, соціальних, екологічна складова.

Щодо виділення підсистем регіону при розробці стратегічних планів існують різні підходи. Так, російські фахівці вважають необхідним виділити шість макропідсистем [7, с.146]:

- регіональне господарство, яке забезпечує життєдіяльність регіону і включає в себе житлово-комунальне господарство, архітектуру та будівництво, дорожню та екологічну служби, маркетинг територій;

- виробничу сферу, до якої віднесено, крім промисловості, транспорт і зв'язок, будівництво, торгівлю та побутове обслуговування, науку та наукове обслуговування;

- агропромисловий комплекс (АПК), в складі якого виділені, крім сільського і лісового господарства та підприємств з переробки сільськогосподарської продукції також територія та природні ресурси;

- соціальну сферу, до якої включають освіту, культуру та мистецтво, охорону здоров'я, соціальне забезпечення, населення та трудові ресурси, суспільні організації;

- фінансово-економічну сферу, складовими якої є макроекономіка,

бюджет і фінанси, власність, інвестиції, ринкові інституції, мале підприємництво, зовнішньоекономічна діяльність;

— управлінська сфера, яка реалізує адміністративні, контролюючі та регулюючі функції, включаючи податкові, судові, правоохоронні та інші органи. Але така класифікація підсистем регіону має значні недоліки: територія, природні ресурси та екологія віднесені до різних підсистем; будівництво включено до двох підсистем (регіональне господарство та виробнича сфера); до виробничої сфери віднесені торгівля та побутове обслуговування; зовнішньоекономічна діяльність віднесена до фінансово-економічної сфери, хоча вона є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємств та організацій.

I.B. Запоточний та В.I. Захарченко вважають найважливішими структурними складовими регіону такі підсистеми: населення разом з середовищем проживання, природно-ресурсну, виробничу, соціальну, духовну, блок управління та зворотнього зв'язку [8, с. 162]. Але з позиції збалансованого управління ця класифікація не зовсім вдала, оскільки середовище проживання може характеризуватись і природними умовами, і забезпеченням житлом; соціальна та духовна сфера щільно пов'язані і немає сенсу їх розподіляти; управлінську сферу доцільно розглядати як надбудову для регулювання процесів регіонального розвитку, а не самостійну структурну складову регіону.

За функціональною ознакою пропонується виділяти взагалі лише три складові: виробничу, соціальну та природно-ресурсну підсистеми [9, с. 74]. Головним недоліком такої структури є те, що сфера послуг включена до соціальної підсистеми, тобто поєднані складові, які мають генерувати фінансові надходження до бюджету регіону, та такі, що самі потребують фінансування.

З позиції автора, для забезпечення сталого розвитку необхідно підтримувати баланс між економічними, соціальними досягненнями та раціональним природокористуванням. Тому в системі регіону з метою формування системи збалансованих показників доцільно виділяти: економічну, соціальну та екологічну складові (відповідно до трьох основних аспектів сталого розвитку). При цьому економічна складова в свою чергу має бути поділена на три підсистеми: промисловість, сільське господарство та сфера послуг, бо їх співвідношення суттєво впливає на загальні результати економічного розвитку країн, регіонів.

Система збалансованих показників необхідна для здійснення цілеспрямованого поетапного переведення регіону з існуючого стану до сталого розвитку. Тому першим кроком у запровадженні технології збалансованого управління є розробка та узгодження методики оцінювання досягнень регіонів у сталому розвитку. Для країн та регіонів переважно використовують порівняльні оцінки, які дозволяють визначити їх рейтинг. Від-

різняються вони складом показників та вагомістю груп. Запропонована автором методика та результати розрахунку, наведені у роботі [10], свідчать про те, що жоден з регіонів не наближається до ідеалізованого стану, про який свідчив би рівень індикатору 0,9—1,0. Навіть для міста Києва індикатор сталого розвитку досяг лише 0,724, що підтверджує наявність проблем, які полягають, переважно, у незадовільній екологічній ситуації. Лідером серед областей є Донецька область, але її індикатор сталого розвитку має значення лише 0,371. Найнижче значення у Івано-Франківській області — 0,232. Тобто кожному з регіонів є над чим працювати, щоб зменшити розбіжності у соціально-економічному розвитку.

Наступним кроком має бути визначення стратегічних цілей у довгостроковому та короткостроковому періодах. Підходи до їх формування залежать від позицій регіону в країні. Для довгострокового періоду лідерам бажано орієнтуватись на кращі світові досягнення, а у короткостроковому досягти кращих в Україні результатів не тільки у економічному розвитку, але й соціальному та екологічному стані території.

Безперечно, рейтингова оцінка лише дозволяє визначити ранг, наявність лідерів та аутсайдерів та "відстань" між ними. Проте навіть такий підхід дозволяє визначити, наскільки важливо досягти зменшення розбіжностей та підвищення загальних результатів. Регіони, що займають позиції середньої групи, можуть обирати орієнтиром абсолютні результати розвитку лідерів, у той час як аутсайдері, на першому етапі, можуть бажаними результатами вважати середні показники по Україні.

Орієнтовні результати важливо визначити і для основних підсистем регіону: промисловості, сільського господарства та сфери послуг.

Наступні кроки мають бути пов'язані з визначенням ключових чинників розвитку. При цьому важливо усвідомити та наочно відобразити причинно-наслідкові зв'язки між чинниками зростання та бажаними результатами. Схематичне відображення їх називають стратегічною картою, яка разом із системою збалансованих показників надає характеристику стратегії [1, с. 5—6]. Стратегічна карта наочно демонструє, які дії спроможні забезпечити досягнення певним регіоном видатних результатів у сталому розвитку.

Приклад стратегічної карти для сільськогосподарських регіонів наведено на рис. 1.

Вона демонструє необхідність для досягнення економічних результатів, що відповідають сталому розвитку, удосконалення структури господарського комплексу регіону. Світовий досвід доводить, що однією з ознак слаборозвинених країн є велика частка сільського господарства у ВВП. Світові лідери у соціально-економічному розвитку забезпечують потреби своїх країн у сільськогосподарській продукції лише при 2—4% її у структурі ВВП. Тому для будь-якого регіону сільське господарство

має забезпечувати продовольчу незалежність своєї області, при наявності експортного потенціалу в першу чергу задовольняти потреби України, зважено обґрунтовувати доцільність експорту на світові ринки з урахуванням його економічної ефективності. Але успішність розвитку сільськогосподарського комплексу не є достатньою умовою сталого розвитку. Тому випереджаючими темпами необхідно розвивати промисловість регіону та сферу послуг. Збалансованість розвитку регіону полягає у одночасному розв'язанні проблем удосконалення структури економіки, соціальних та екологічних.

Внутрішні процеси віддзеркалюють взаємозв'язок між різними аспектами сталого розвитку та вирішальну роль у його забезпеченні господарського комплексу регіону, бо від його функціонування залежать не тільки економічні результати, а й соціальні та стан оточуючого середовища.

Основна увага має бути сконцентрована на основних складових, які зумовлюють економічні досягнення: сільське господарство, промисловість, сфера послуг.

Успішність розвитку промислового комплексу залежить від його структури, конкурентоспроможності продукції. Ознакою збалансованого розвитку буде збільшення уваги до соціальної складової (зростання заробітної плати, безпечні умови роботи, сприяння підвищенню освітнього рівня, професійної майстерності, організації дозвілля).

У сільському господарстві збільшення обсягів виробництва має здійснюватись за рахунок впровадження інтенсивних технологій та за умови зменшення негативного впливу на оточуюче середовище, збереження природних ресурсів для оздоровлення мешканців регіону. Рівень добробуту населення сільських територій зростатиме при розвитку промисловості та сфери послуг у сільській місцевості. Для багатьох регіонів України важливо використати можливості розвитку туристичної галузі (особливо сільського туризму).

Поряд з рівнем заробітної плати населення прагне отримувати широкий спектр якісних послуг, що в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили сприятиме збереженню трудового потенціалу регіону, зменшенню міграції.

Поряд з відомими чинниками розвитку — інвестиціями та інноваціями — великого значення набуває формування кластерів, які дозволяють забезпечити взаємодію різних галузей та сфер діяльності, отримання синергетичного ефекту від їх взаємодії.

Використання можливостей, які створюються завдяки інвестиціям, ефективність впровадження інновацій залежать від наявного в регіоні та в окремих організаціях інтелектуального капіталу. Його основою є людський капітал, загальною характеристикою якого на особистому рівні вважають спроможність заробляти кошти протягом свого життя. Сума зароблених коштів залежить, в першу чергу, від наявності у людини

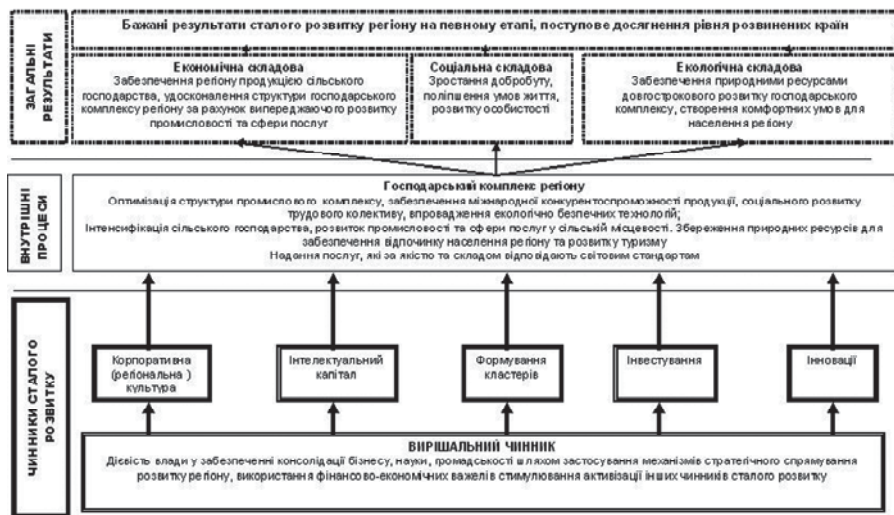


Рис. 1. Стратегічна карта забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського регіону

професійних знань, навичок та вмінь, які необхідні підприємствам, організаціям, а також від рівня оплати праці. З іншого боку, тривалість працевдатного віку та продуктивність праці залежать і від здоров'я людини. Особистий людський капітал належить людині і втрачається організацією разом із звільненням працівника а регіоном при його міграції. Іншою складовою інтелектуального капіталу вважають соціальний капітал, який формується завдяки розповсюдженню знань під час спілкування людей, втілення знань у методах, інструкціях, сприяє створенню організаційного капіталу, який назавжди стає здобутком організації, регіону [11, с. 67].

Не менше значення для успішного розвитку регіону має наявність відповідної регіональної культури. Доведено, що стійкого розвитку досягають переважно організації з сильною корпоративною культурою, проявом якої є наявність певних цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій [12, с. 11; 13, с. 54—55]. Така сильна культура ще більше необхідна регіону, де обмежена дія адміністративних важелів.

Вирішальним чинником, безперечно, є дієвість влади у спрямуванні зусиль бізнесу, науки, населення на реалізацію стратегії сталого розвитку регіону. Для цього необхідно широко застосовувати пропагандистські методи впливу, переконливо демонструвати бажані результати розвитку та шляхи їх досягнення. Визначну роль можуть відігравати індивідуальні плани, які допоможуть підприємцям планувати свою діяльність, знаходити спільні рішення, виходячи із інтересів регіону як цілісної соціально-економічної системи.

Саме активні дії керівництва області необхідні для формування регіональної культури, яка здатна згуртувати всі прошарки населення на створення економічного дива на своїй території, ставити інтереси громади вище за особисті, берегти майно, природу, а не руйнувати все скоріше, ніж воно будується. Значну допомогу у

формуванні регіональної культури та позитивного іміджу регіону може надати територіальний маркетинг.

Відомий фахівець з маркетингу Філіп Котлер вважає, що маркетинг території допомагає збільшити життєві сили суспільства, системно розв'язувати проблеми територій, здійснювати стратегічне управління органами територіального управління спільно з мешканцями регіону та бізнесом [14, с. 16].

Одним з найважливіших завдань державного регулювання на регіональному рівні є розробка фінансово-економічного механізму активізації основних чинників сталого розвитку.

Таким чином, для регіону система збалансованих показників має будуватись, виходячи з результатів порівняльної оцінки досягнень регіонів у сталому розвитку, позиції відповідного регіону по відношенню до інших.

Для певного періоду визначаються необхідні результати за економічною, соціальною та екологічною складовою.

Баланс між економічними та соціальними інтересами, врахування вимог до екологічного стану території можливо забезпечити лише при відповідному плануванні для кожної складової господарського комплексу регіону не тільки економічних результатів, але й соціальних, без погіршення екологічного впливу на оточуюче середовище.

Збалансованими мають бути і плани щодо використання різноманітних чинників сталого розвитку, серед яких визначна роль належить формуванню регіональної культури, інтелектуального капіталу, кластерів.

ВИСНОВКИ

Забезпечення сталого розвитку регіону неможливе без застосування технології збалансованого управління. Особливістю реалізації цієї технології на регіональному рівні є обмеженість важелів впливу на суб'єкти господарювання, які суттєво впливають не тільки на економічні досяг-

нення, а й соціальний розвиток, екологічний стан регіону. Тому для реалізації технології збалансованого управління на регіональному рівні необхідна активізація влади у формуванні регіональної культури, інтелектуального капіталу, розвитку територіального маркетингу, розробці фінансово-економічного механізму активізації основних чинників сталого розвитку.

Література:

- Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. — 512 с.
- Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — М.: ООО "Маг консалтинг", ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. — 413 с.
- Онищенко В.О., Птащенко Л.О. Система сбалансованості економічних інтересів у корпоративній стратегії // Економіка та держава. — 2008. — №6. — С. 41—44.
- Туниця Т.Ю. Збалансоване природокористування: національний і міжнародний контекст. — К.: Знання, 2006. — 300 с.
- Гринів А.С. Концептуальні засади просторової парадигми екологічно збалансованої економіки // Регіональна економіка. — 2001. — №4. — С. 54—63.
- Бутко М., Подоляк А. Державне регулювання як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів // Економіка України. — 2007. — №6. — С. 36—44.
- Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д.С. Львов и др.; под ред. Д.С. Львова, А.Т. Гранберга, А.П. Егоршина; ООН РАН, НИМБ.- 2-е изд. доп. — М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2005. — 603 с.
- Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки / За заг.ред. д. е. н., проф. Захарченка В.І.- Харків-Львів-Одеса: ТОВ "Одісеї", 2003. — 592 с.
- Коваль Я.В., Антоненко І.Я. Регіональна економіка: Навчальний посібник. — К.: ВД "Професіонал", 2005. — 272 с.
- Миколайчук М.М. Оцінювання соціально-економічних досягнень регіонів з позиції сталого розвитку // Економіка та держава. — 2008. — № 10. — С. 61—63.
- Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (Еволюція методологічних підходів та сучасність) // Економіка і прогнозування. — 2005. — №2. — С. 64—78.
- Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг.ред. Г.Л. Хаєта. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
- Рютингер Рольф Культура предпринимательства: Перевод с нем. — М.: ЭКОМ, 1992. — 240 с.
- Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е изд., дополн. — СПб.: Питер, 2006. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2008 р.