

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ВИМОГИ ТА АЛГОРИТМ ЗДІЙСНЕННЯ

Останнім часом питання, пов'язані зі стратегічним плануванням розвитку регіону, все частіше з'являються на сторінках економічних видань. Це свідчить про їх важливість в теорії та практиці управління національним господарством країни і її регіонів.

У сучасних умовах господарювання стратегічне планування набуває особливого значення для забезпечення ефективного управління розвитком регіону. Проте невизначеність деяких питань, пов'язаних з організацією цього процесу, зумовлює потребу в подальших розробках у цьому напрямку.

Зважаючи на сказане вище, мета статті полягає в дослідженні проблеми стратегічного планування розвитку регіону. Для цього необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність стратегічного планування розвитку регіону в теорії та на практиці;
- довести важливу роль стратегії в забезпеченні сталого розвитку регіону;
- сформулювати алгоритм стратегічного планування розвитку регіону.

Поняття стратегічного управління з'явилося ще в середині 50-х років у США, у період, коли більшість галузей американської промисловості перебувала в стадії кризи. На думку провідних американських вчених, це була криза економічної думки, коли стрімкі зміни в матеріальній сфері життя суспільства, системи виробництва й розподілу благ значно випереджали розвиток методів управління і національному рівні, і на рівні окремих господарчих структур. Як відповідь на вимоги часу була висунута та систематизована теорія стратегічного управління й планування. Проте і вона не стала остаточною. Підхід до осмислення загальної ролі й місця методів стратегічного управління й планування неодноразово змінювався, пройшовши у своєму розвитку кілька етапів.

Сам термін «стратегічне управління» був введений в обіг для того, щоб з'ясувати відмінності між поточним управлінням на рівні окремих виробничих завдань і управлінням, орієнтованим на виявлення й використання довгострокових можливостей розвитку. Як провідна ідея, яка зумовила перехід від оперативного управління до стратегічного, була обрана ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб вчасно й відпо-

відним чином реагувати на зміни, які відбуваються в ньому.

Сучасним проблемам стратегічного управління присвячують свої праці такі відомі науковці, як Л.І. Абалкін [1; 2], І.Х. Ансофф [3], К. Боумен [4], О.С. Виханський [5], О.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухін [6], Г.Я. Гольдштейн [7], О.Г. Гранберг, Д.С. Львів [8], Г. Мінцберг [9], Дж. Пірс, Р. Робертсон [10], А. Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон [11], К. Хаттен, Д. Шендел [12], Дж. Хіггенс [13] і багато інших.

Сьогодні існує кілька визначень поняття «стратегічне управління». Так, Д. Шендел і К. Хаттен розглядають його як «процес визначення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей та спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам» [12]. На думку Дж. Хіггенса, «стратегічне управління — це управління метою здійснення місії організації через управління процесом взаємодії організації з її оточенням» [13]. Дж. Пірс і Р. Робертсон визначають стратегічне управління як «набір рішень та дій з формулювання й виконання стратегій, які розробляють для того, щоб досягти мети організації» [10]. Г. Гольдштейн розумів під цим явищем «діяльність, спрямовану на досягнення висунутих цілей та завдань організації, визначених на основі прогнозування можливих змін у навколишньому середовищі й потенціалу організації, шляхом координації і розподілу ресурсів» [7, с. 37].

На нашу думку, правильне визначення стратегічному управлінню можна надати, лише зрозумівши, чим цей процес відрізняється від існуючого тривалий час довгострокового планування.

Головна відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування існує припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій. У системі стратегічного планування навпаки, таке припущення відсутнє.

Стратегічне управління й планування являє собою певний набір правил та дій, що дозволяють організації розробити й досягти головної мети господарського розвитку. Таким чином, основу для планування складає не стільки минуле організації, скільки її майбутнє.

Отже, урахувавши вищенаведене, можна зазначити, що стратегічне управління розвитком регіону — це управління, що орієнтує діяльність територіальної системи на цільові запити, гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища й впроваджує заходи, які дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість забезпечити сталий розвиток системи в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління виявляється в п'яти функціях [9, с.29]:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль процесу виконання стратегії.

Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як моніторинг стану регіональної системи, аналіз і оцінка даних, прогнозування.

Організація виконання стратегічних планів полягає у формуванні майбутнього потенціалу території та узгодженні системи управління з обраною стратегією розвитку.

Проблеми стратегічного управління найчастіше є наслідком дії численних зовнішніх факторів. Тому, щоб не помилитися у виборі стратегії, важливо визначити, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні й інші фактори впливають на майбутнє регіону.

Основа стратегічного управління складає комплекс стратегій: соціальних, економічних, екологічних тощо. Таке різноманіття стратегій є модифікацією декількох базових стратегій, кожна з яких виявляється ефективною лише в певній ситуації. Саме тому важливо розглядати причини вибору окремих варіантів.

У літературі існує два протилежні погляди на розуміння стратегії.

У першому випадку стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а формування стратегії — це процес пошуку певної мети й складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни середовища передбачувані, мають детермінований характер та піддаються контролю й управлінню [11, с. 37].

У другому випадку стратегією вважають довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку, що має привести систему до обраної мети [11, с. 38].

О.С. Виханський формулює це поняття таким чином: «Стратегія — це заздалегідь спланована реакція системи на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату» [5, с. 26]. І. Ніколаєв та О. Точилкіна вважають, що стратегія — це «...образ організаційних дій та управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації» [14, с. 270].

На думку науковців Інституту світової економіки та міжнародних відносин НАН України, стратегія — це «... рішення завдання про те, як досягти стратегічну мету з вихідної ситуації за допомогою наявних ресурсів і обліком можливих дій конкурентів» [15, с. 42]. І. Ансофф визначає поняття стратегії так: «Стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності» [3, с. 18]. Е. Кассельс наголошує на тому, що стратегія — це перш за все «... модель поведінки, з якої впливає організація для досягнення своїх довгострокових цілей» [16].

Отже, стратегія — це не лише обрання мети та засобів її досягнення, але й інструкція для прийняття рішень з корегування завдань і цілей при зміні умов існування організації. Стратегія розробляється на майбутнє, конкретизується в різного роду проектах, програмах, практичних заходах та реалізується в процесі їх виконання. Значні витрати праці й часу людей, що необхідні для створення стратегії, не дозволяють її часто змінювати або серйозно корегувати. Саме тому стратегію формулюють у досить загальних фразах.

Стратегія має кілька особливих рис [3, с. 18]:

1. Процес її розробки не завершується будь-якою негайною дією. Наприкінці лише встановлюються загальні напрямки.

2. Стратегія складає базис розробки проектів. Її роль полягає в тому, щоб допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях та відхилити всі інші, несумісні з нею.

3. Потреба в стратегії відпадає, коли реальний хід розвитку організації приводить до бажаних подій.

4. У ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які з'являються при розробці проекту конкретних заходів, тому доводиться користуватися узагальненою, не завжди повною та точною інформацією.

5. Лише коли в процесі пошуку перебувають конкретні альтернативи, з'являється й більш точна інформація. Проте вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору, тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

6. Для відбору проектів застосовуються і стратегії, і орієнтири. Орієнтир являє собою ціль, якої прагне досягти організація, а стратегія — засіб досягнення цієї мети. Орієнтири — це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія ж, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

7. Стратегія й орієнтири взаємозамінні і в окремі моменти, і на різних рівнях організації.

Стратегія розробляється на національному, регіональному рівнях й на рівні окремого підприємства.

В Україні стратегія розвитку держави визначається законодавчо і є загальнонаціональним орієнтиром для розробки відповідних стратегій розвитку її територій. Проте сьогодні, на жаль, ще не всі регіони усвідомлюють необхідність та важливе значення стратегічного планування.

Стратегія регіонального розвитку держави неоднорідна за регіонами. Це пояснюється істотними відмінностями територій щодо забезпеченості ресурсами, структури господарства, рівня розвитку різних сфер економіки, темпів економічного зростання тощо. Саме тому ця стратегія формує, з одного боку, основні цілі й завдання розвитку держави на певний період часу, а з іншого — складає основу для розробки низки збалансованих між собою стратегій економічного розвитку окремих регіонів.

Стратегія економічного розвитку регіонів розглядається як «...система заходів, спрямованих на реалізацію довгострокових завдань соціально-економічного розвитку держави з урахуванням раціонального внеску регіонів у вирішення цих завдань» [17, с. 5]. Безумовно, ця стратегія змінюється залежно від соціально-економічної й політичної орієнтації держави на тому чи іншому етапі розвитку.

Г.Г. Фетісов та В.П. Орешин пропонують таку трактовку поняття «Стратегічний план розвитку регіону» — це «...управлінський документ, який містить взаємозалежний опис різних аспектів діяльності з розвитку регіону» [18, с. 266]. Підготовка такого документа передбачає:

- постановку цілей розвитку регіону;
- визначення шляхів досягнення поставлених цілей;
- аналіз потенційних можливостей, реалізація яких дозволить досягти успіхів;
- розробку методів організації руху за вибраними напрямками;
- обґрунтування раціональних способів використання ресурсів.

Стратегічний план соціально-економічного розвитку регіону — це індикативний документ, який дозволяє адміністрації регіону й регіональному співтовариству діяти спільно. Він стосується не лише адміністрації, а й усіх суб'єктів процесу регіонального розвитку, зокрема економічних агентів і учасників політичного процесу.

Такий план передбачає зважені й погоджені дії всіх суб'єктів щодо вирішення існуючих проблем. Він являє собою інструмент налагодження партнерських відносин, механізм визначення й здійснення ефективних стратегічних дій в усіх сферах життя регіону.

До основних характеристик стратегічного плану соціально-економічного розвитку регіону відносять [18, с. 267]:

- виокремлення сильних та слабких сторін регіональної економіки, прагнення підсилити, розвинути, сформувати конкурентні переваги регіону з орієнтиром насамперед на створення кращих умов життя населення;

- визначення ідеї й принципів, які орієнтують виробників товарів і послуг, інвесторів, адміністрацію й населення на майбутній розвиток території.

Складовою стратегічного плану розвитку регіону є план дій регіональної адміністрації з реалізації заходів.

Процес розробки стратегічного плану соціально-економічного розвитку регіону складається з кількох етапів:

1. Оцінка досягнутого рівня й особливостей соціально-економічного розвитку території, проведення аналізу ресурсної бази;

2. Формування концепції розвитку економіки регіону, вироблення сценаріїв модернізації територіального господарства з метою адаптації останнього до нової системи міжрегіональних зв'язків та взаємовідносин;

3. Вибір й обґрунтування напрямків розвитку регіону.

Вихідним пунктом розробки концепції розвитку економіки регіону є визначення стратегічних цілей та галузевих пріоритетів. Слід пам'ятати, що основна мета розвитку регіону полягає у вирішенні проблеми забезпечення самодостатності території, а основним цільовим орієнтиром стратегічного плану розвитку регіону є підвищення рівня та якості життя населення.

Стратегія соціально-економічного розвитку повинна передбачати:

- проведення цілеспрямованої структурної, науково-технічної й інвестиційної політики;
- вирішення соціальних і екологічних проблем при реформуванні економіки;
- стимулювання ділової активності реального сектору економіки.

Будь-яка стратегія ґрунтується на загальних принципах, на основі яких ухвалюються рішення, що призначені забезпечити координоване й упорядковане досягнення мети в довгостроковому періоді.

Різноманітність стратегій досить ускладнює їхню класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотними є такі:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг території;
- стадія життєвого циклу галузей економіки;
- відносна сила галузевої позиції регіону.

Вибір стратегії передбачає попереднє вивчення альтернативних напрямків розвитку території, їх оцінку й

вибір кращої стратегічної альтернативи. При цьому використовується спеціальний інструментарій, основу якого складають кількісні та якісні методи прогнозування й розробки сценаріїв майбутнього розвитку.

Реалізація стратегії відбувається в кілька етапів [19, с. 175 — 183]:

Перший етап: поглиблене вивчення стану середовища та цільової орієнтації обраної стратегії. На цьому етапі вирішуються такі завдання:

- з'ясування сутності висунутих цілей, обраних напрямів, їх коректності й відповідності один одному, а також стану середовища;
- доведення ідеї стратегічного плану до суспільства з метою підготовки умов для його залучення в процес реалізації стратегії.

Другий етап: розробка комплексу заходів з ефективного використання наявних ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність із реалізованою стратегією. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинне сприяти розвитку ресурсного потенціалу території.

На третьому етапі керівництво ухвалює рішення щодо внесення змін у діючу організаційну структуру.

Четвертий етап передбачає проведення змін, без яких неможливо починати реалізовувати стратегію.

П'ятий етап полягає в корегуванні стратегічного плану, якщо цього вимагають обставини.

Останнім часом в Україні істотно підвищилась самостійність регіонів, території несуть все більшу відповідальність за результати свого економічного розвитку. Соціально-економічний стан регіонів визначається і об'єктивними (макроекономічні умови, положення регіону в суспільному поділі праці, галузева структура, географічне положення, природні ресурси), і суб'єктивними факторами, а в першу чергу — методами регіонального управління. У складних умовах виходу з кризи перевагу матимуть ті території, які використовують ефективні методи й інструменти управління та мають гарно розроблену стратегію розвитку.

На жаль, регіональні органи управління частіше діють, як «пожежна команда». Стратегічні питання соціально-економічного розвитку території найчастіше посуваються на другий план. У цьому випадку потрібна певна політична воля органів місцевої влади, щоб взяти на себе виконання функцій з економічного розвитку регіону. Управління розвитком регіону може здійснюватися за допомогою широкого спектру конкретних дій, за допомогою яких місцева адміністрація стимулює розвиток економіки території, створює нові робочі місця, збільшує податкову базу, розширює можливості для тих видів економічної активності, у

яких зацікавлено місцеве співтовариство. Важливе значення має виявлення факторів економічного розвитку території.

«Єдине, що залишається стабільним, — це зміни» — ці слова Майкла Делла не втрачають своєї актуальності й сьогодні. Саме тому стратегічне планування розвитку регіону, на наш погляд, набуває особливого значення в умовах кризи, у період, коли неадекватність засобів досягнення цілей породжує непередбачені проблеми.

Криза виявляє приховані конфлікти й диспропорції в розвитку регіонального господарства, передчує появленню нових умов господарювання. Отже, для виходу з неї необхідно розробляти стратегію заздалегідь, а для цього необхідно проводити фундаментальні дослідження економічного розвитку території.

Економічний розвиток сьогодні — це не стільки кількісний ріст, скільки якісні зміни. Сучасні тенденції розвитку суспільства дозволяють зробити висновок про те, що нематеріальне виробництво стає пріоритетним напрямком інвестування й фактором процвітання нації. Ідеться про те, що саме нематеріальне виробництво складає основу парадигми сучасного економічного розвитку.

Людина — це істота соціальна й біологічна. Тому, розглядаючи питання розвитку економіки, варто враховувати і соціальні, і біологічні закони розвитку людства, зокрема присутність у деяких процесах циклічності. Саме остання забезпечує узгодження всіх компонентів у межах складного багатоетапного процесу та визначає еволюційні особливості біологічних функцій.

Ідеї еволюції й циклічності є тією науковою основою, яка потрібна суспільству для вирішення соціально-економічних проблем та виходу з кризи. Сьогодні цей напрямок науки істотно змінює методи дослідження економічних явищ. На перший план висувається необхідність визначення особливих способів опису й прогнозування динаміки економічних систем, моделювання можливих напрямків їх розвитку.

Окремо слід відзначити важливість правильного вибору мети та шляхів її досягнення, інакше неможливо не лише затверджувати план дій з досягнення обраної цілі, але й передбачити позитивні або негативні зміни в розвитку території.

Будь-яка стратегія наповнюється конкретним змістом у процесі розробки й обов'язково передбачає:

- перевірку стратегії на відповідність цілям розвитку регіону;
- зіставлення рівня розвитку території з відповідними стадіями економічного циклу його господарської системи;

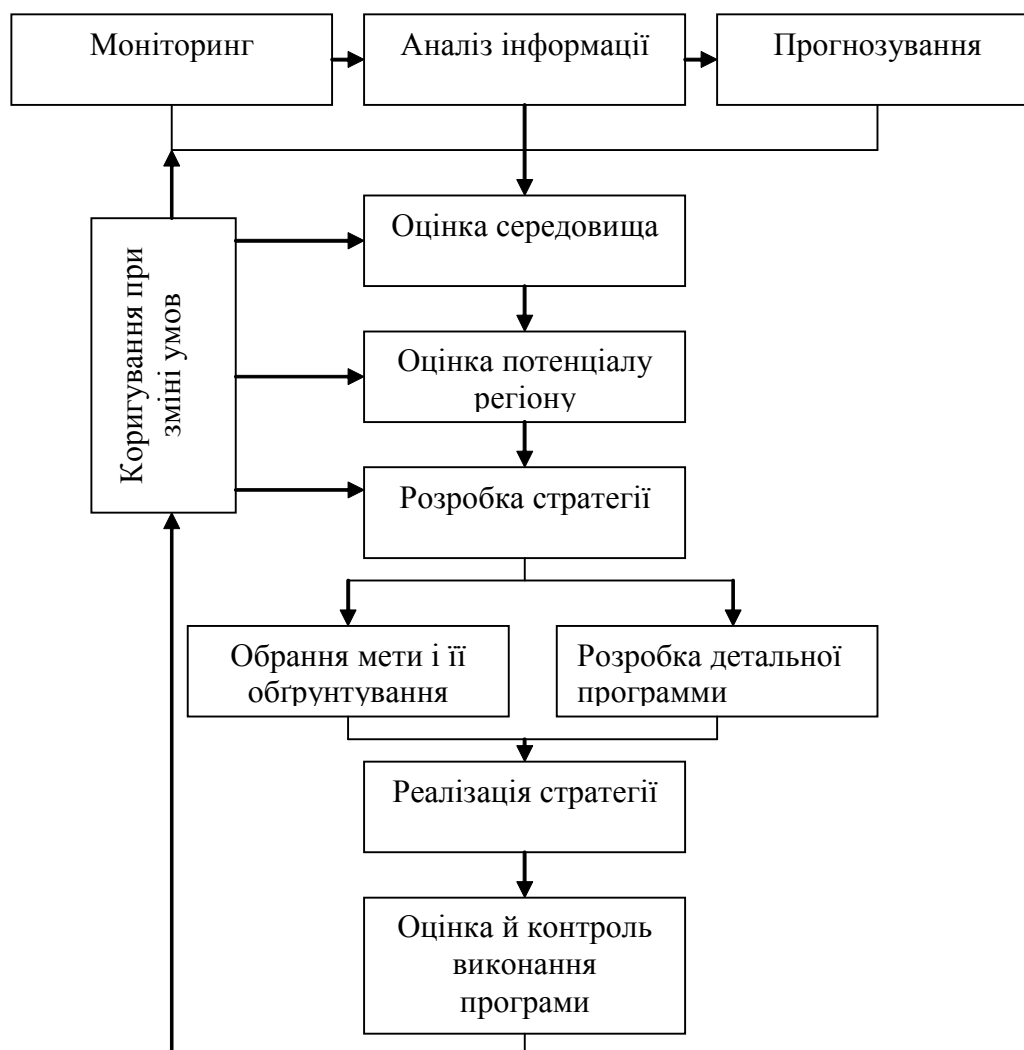


Рис. 1. Алгоритм стратегічного планування розвитку регіону

- формулювання стратегічних завдань, які необхідно вирішити в процесі досягнення цілей;
- встановлення терміну вирішення завдань;
- визначення потреб регіону в певних ресурсах.

Алгоритм стратегічного планування економічного розвитку регіону має такий вигляд, див. рис. 1.

Отже, розробляючи стратегію регіонального розвитку, слід враховувати й те, що процеси глобалізації світового господарства підсилюють конкуренцію між державами та їх територіями.

Сьогодні сутність стратегічного управління полягає у формуванні й реалізації стратегії розвитку регіону на основі безперервного контролю й оцінки змін, що відбуваються в його діяльності, з метою підтримки здатності території до виживання й забезпечення її ефективного функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У вітчизняній економіці зміцнюються ті ж тенденції сучасного економічного розвитку, які наби-

рають чинність у країнах Заходу й Сходу: глобалізація, розвиток сфери послуг, формування постіндустріального суспільства, збільшення інтелектуальної складової в результатах будь-якого виробництва, тотальна інформатизація сучасного суспільства, розвиток мережних форм організації, вичерпання традиційних джерел соціально-економічного росту. За цих умов все більш актуальним стає пошук нових шляхів стабілізації регіонального розвитку та підвищення конкурентоспроможності територіального виробництва.

#### Література

1. **Абалкин Л. И.** Стратегия управления / Л. И. Абалкин. — М. : Политиздат, 1975. — 79 с.
2. **Абалкин Л.** Стратегия России: взгляд в завтрашний день (методологические размышления) / Л. Абалкин // *Экономист*. — 2003. — № 7.
3. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика,

ка, 1989. — 519 с. 4. **Боумэн К.** Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. — [пер. с англ.] / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : ЮНИТИ, 1997. — 175 с. 5. **Виханский О. С.** Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — М. : Экономистъ, 2006. — 293 с. 6. **Гапоненко А. Л.** Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — М. : Омега-Л, 2010 г. — 464 с. 7. **Гольдштейн Г. Я.** Стратегический инновационный менеджмент : учеб. пособ. / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог : ТРТУ, 2004. — 267 с. 8. **Стратегическое управление: регион, город, предприятие** / под ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина. — М. : Экономика, 2005. — 255 с. 9. **Минцберг Г.** Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — СПб. : «Питер», 2001. — 688 с. 10. **Pearce J. A., Robinson R. B. Jr.** Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. — P. 6. 11. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : «Вильямс», 2007. — 328 с. 12. **Schendel D. E.** Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter. — Academy of Management Proceeding. — August. — 1972. — P. 4. 13. **Higgins J. M.** Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. / J. M. Higgins. — Chicago: The Dryden Press, 1983. — P. 3. 14. **Николаев И.** Стратегии и программы развития регионов / И. Николаев, О. Точилкина // Экономика и общество. — 2006. — № 7 — 8. — С. 269—287. 15. **Глобальные трансформации и стратегии развития** / О. Г. Белоус, Д. Г. Лукьяненко и др. — К. : Ориане, 2000. — 424 с. 16. **Cassels, E.** Book 1. Introduction, B820 Strategy, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes. 2000. — P. 7. 17. **Региональная экономика** : учебник / под ред. В. И. Видяпина и М. В. Степанова. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 666 с. 18. **Фетисов Г. Г.** Региональная экономика и управление : учебник / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 416 с. 19. **Майбутнє України: стратегія поступу** :

монографія. — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. — 304 с.

#### **Тищенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення**

Узагальнені й розвинені науково-методичні засади стратегічного планування розвитком регіону. Визначені напрямки вдосконалення механізму його забезпечення. Розглянуті фактори, які впливають на процес розробки стратегії. Розроблений алгоритм стратегічного планування економічного розвитку регіону.

*Ключові слова:* регіон, розвиток, стратегічне планування, стратегія, територія, управління розвитком.

#### **Тищенко А. П. Стратегическое планирование развития региона: основные понятия, требования и алгоритм осуществления**

Обобщены и развиты научно-методические основы стратегического планирования развития региона. Определены направления усовершенствования механизма его обеспечения. Рассмотрены факторы, которые влияют на процесс разработки стратегии. Разработан алгоритм стратегического планирования экономического развития региона.

*Ключевые слова:* регион, развитие, стратегическое планирование, стратегия, территория, управление развитием.

#### **Tishchenko A. P. Region's development strategic planning: the basic concepts, requirements and algorithm of realisation**

Scientifically-methodical bases of strategic planning of development of region are generalised and developed. Directions of improvement of the mechanism of its maintenance are defined. Factors which influence process of working out of strategy are considered. The algorithm of strategic planning of economic development of region is developed.

*Key words:* development, development management, region, strategic planning, strategy, territory.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2010

Прийнято до друку 30.04.2010