

- 4.Павленко А. Ф. П 12 Маркетинг. / А. Ф.Павленко, А. В. Войчак— К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.,
- 5.Сміт П. Коммуникації стратегічного маркетингу / П.Сміт, К.Беррі, А. Пулфорд— М.: Юніті-Дана, 2001. – 212 с., С 76.
- 6.Бернет Дж. Маркетингові комунікації / Дж Бернет., С. Моріарті. - СПб: Пітер, 2001. - 124 с., С 34.
- 7.Деминг Є. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Є. Деминг— М.: «Альпина Паблишер», 2011. —101 с.
- 8.Бибик В.М. Інформаційно — комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технологія, техніка публік рилейшнз: Монографія. / В.М. Бибик. - К.:МАУП, 2005. - 483 с.
- 9.Дэвид А. Аакер .Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. / А.Дэвид - Издательство: Питер, 2003- 234с
- 10.Уильям Уэллс Реклама. Принципы и практика / Уильям Уэллс, Сандра Мориарти. -М.: Букинист, 2008. – 738с.

УДК 65.012.32:656.2

МЕТОДИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДСИСТЕМАХ

Янченко Н.В., к.е.н., доцент (ХНУБА)

В статті відображена актуальність удосконалення стратегічного управління у територіально-господарських підсистемах в умовах трансформаційної економіки, виділені проблемні питання та економічні переваги від досягнення оптимального співвідношення між керуємою і керуючою підсистемами. Розроблено методику реалізації комплексної оцінки соціально-економічної ефективності управлінських рішень у територіально-господарських підсистемах.

Ключеві слова: територіально-господарська підсистема, соціально-економічна ефективність, регіональне управління, управлінські рішення, оцінка, стратегія управління.

МЕТОДИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОДСИСТЕМАХ

Янченко Н.В., к.э.н., доцент (ХНУСА)

В статье отобразена актуальность усовершенствования стратегического управления территориально-хозяйственными подсистемами в условиях трансформационной экономике, выделены проблемные вопросы и экономические преимущества от достижения оптимального соотношения между управляемой и управляющей подсистемами. Разработана методика реализации комплексной оценки социально-экономической эффективности управленческих решений в территориально-хозяйственных подсистемах.

© Янченко Н.В.

Ключевые слова: территориально-хозяйственная подсистема, социально-экономическая эффективность, региональное управление, управленческие решения, оценка, стратегия управления.

METHODS STRATEGIC MANAGEMENT IN TERRITORIAL AND ECONOMIC SUBSYSTEM

Yanchenko N.V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (KhNUCA)

Article displayed the relevance improvements in the management of territorial-economic subsystems in conditions of the market economy, highlighted issues and economic benefits from the achievement of optimum balance between controlled and control subsystems. A methodology for an integrated assessment of socio-economic efficiency of managerial decisions in territorially-economic subsystems.

Perspective direction in a management economic territorial subsystems the use of modern technologies of management is, that well showed oneself in the market conditions of menage.

Methodology of complex estimation of socio-economic efficiency of administrative decisions at the level of territorial-economic subsystems will help in the decision of next tasks : ground of aims, strategies, variants, scenarios and parameters of socio-economic development of territorial-economic subsystems; account of objectively operating tendencies and conformities to law of development; exposure of perspective markets; ground of directions of social development; forming of directions of structural and investment politics.

The method of comprehensive assessment of socio-economic efficiency of managerial decisions on the level of territorial-economic subsystems will help to solve the following tasks: substantiation of goals, strategies, options, scenarios and options for socio-economic development of territorially-economic subsystems; accounting of objectively existing trends and patterns of development; identify prospective markets; study trends of social development; the formation of trends of structural and investment policy.

Keywords: *territorially-economic subsystem, socio-economic effectiveness, regional administration, managerial decisions, evaluation, management strategy.*

Актуальність теми дослідження. Важливим завданням регіонального управління є управління територіально-господарськими підсистемами. Існуючі підходи вимагають істотних змін, як у методологічному, так і в практичному плані. У цей час відсутня така система управління територіями, що забезпечувала б їхній стійкий розвиток в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Насамперед, це стосується вибору стратегічних напрямків розвитку територій з позиції використання системного підходу. Складність управління

господарськими підсистемами складається також у тім, що об'єктом управління виступають, з одного боку, функціональні територіальні підсистеми (кадрова, фінансова, інформаційна та ін.), а з іншого боку - об'єкти інфраструктури на території (охорона здоров'я, соціальний захист та ін.). У всіх цих вертикальних і горизонтальних зв'язках губиться людина - існуюча механістична модель управління, побудована в основному на використанні бюрократичного підходу, не дозволяє розглядати конкретного жителя території

як основну рушійну силу регіонального розвитку.

Тому застосування саме стратегічного управління дає величезні переваги, які полягають в раціональному використанні обмежених ресурсів і головним чином часу. Крім того, стратегічне управління сприяє послідовній розробці і реалізації управлінських рішень та орієнтує на стійкий розвиток в умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові розробки, коштовні поради, рекомендації із всіх основних напрямків управлінської діяльності організацій мають місце в працях таких вчених, як Л.И. Абалкин, А.О. Баранів, А.В. Бузгалин, О.С. Виханский, В.В. Глуценко, И.И. Глуценко, П.В. Забелін, О.В. Козлова, В.А. Козловский, М.И. Круглов, Д.М. Крук.

Окремі роботи вчених присвячені вивченню механізму управління в різних системах - економічних, соціальних, виробничих і т.д., наприклад, Л.С. Зеленцової [1], Е.О. Козаков [2], Дж. К. Лафта [3], А.М. Омарова [4], Ю.А. Тихомирова [5], але ними недостатньо пророблені питання системного характеру у формуванні та розвитку територіально-господарських підсистем.

Таким чином, можна умовно розділити дослідників на групу тих, хто приділяє основну увагу у своїх працях рішенню проблем регіональної економіки, і тих, хто займається дослідженням проблем розвитку локальних соціально-економічних підсистем. Залишилися недостатньо проробленими питання методологічного та методичного характеру

Саме тому, **метою даної статті** є відображення засобів удосконалення системи управління у територіально-господарських підсистемах в умовах трансформаційної економіки, виділення проблемних питань та економічних переваг від досягнення оптимального співвідношення між керуємою і

керуючою підсистемами, розробка методики реалізації комплексної оцінки соціально-економічної ефективності управлінських рішень у територіально-господарських підсистемах за допомогою стратегічного управління, яке дозволяє більш раціонально використовувати обмежені ресурси та час.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміна парадигми управління визначає необхідність розробки нової концепції управління територіями в регіоні, що базується на поданні регіону як сукупності (спільності) територіально-господарських підсистем. У її основі лежить головна цільова настанова - задоволення потреб кожного жителя регіону та підвищення якості його життя, що визначає новий зміст принципів, функцій, методів і технологій регіонального управління. Зростаюча необхідність у радикальному відновленні управління регіоном обумовлюється також швидкими змінами як зовнішньої, так і внутрішнього середовища регіону [6].

Перспективним напрямком у керуванні господарськими територіальними підсистемами є використання сучасних технологій менеджменту, що добре зарекомендували себе в ринкових умовах господарювання. До таких технологій ставляться: маркетинг, технології стійкого розвитку регіону (територій); інноваційне управління та інше. Використання зазначених технологій як регіональними, так і територіальними органами управління дозволить вивести управління територіями на якісно новий рівень і забезпечить стійкий розвиток регіону як сукупності господарських утворень, розташованих на його території. Методика комплексної оцінки соціально-економічної ефективності управлінських рішень на рівні територіально-господарських підсистем допоможе в

рішенні наступних завдань: обґрунтування цілей, стратегій, варіантів, сценаріїв і параметрів соціально-економічного розвитку територіально-господарських підсистем; облік об'єктивно діючих тенденцій і закономірностей розвитку; виявлення перспективних ринків; обґрунтування напрямків соціального розвитку; формування напрямків структурної та інвестиційної політики.

Процедура комплексної оцінки може бути представлена у вигляді наступних етапів: визначення мети та завдань комплексної оцінки; вибір вихідної системи показників; організація

збору вихідної інформації; розрахунок обраних показників; порівняння фактичних показників з базовими.

Комплексна оцінка соціально-економічної ефективності управлінських рішень (як кульмінація управлінської діяльності) повинна мати цілком певну аналітичну спрямованість, указувати головний напрямок розвитку територіально-господарських підсистемах. При побудові адаптивної моделі оцінки ефективності управлінських рішень представляється можливим застосування наступних принципів, наведених у таблиці 1.

Таблиця 1

Принципи комплексної оцінки соціально-економічної ефективності управлінських рішень на рівні територіально-господарських підсистем

Принцип	Зміст
1	2
комплексності	виражається в повноті охоплення основних елементів територіально-господарських підсистем у процесі оцінки, а також у передбаченні наслідків рекомендується стратегії, що, соціально-економічного розвитку територіально-господарських підсистем
системності	визначає, з одного боку, необхідність розгляду територіально-господарських підсистем як частини регіональної економіки та економіки країни, а з іншого боку - як системи, що складає зі складної сукупності взаємозалежних об'єктів, виробничої та соціальної інфраструктури
альтернативності	підвищує надійність рекомендацій з вибору стратегій розвитку територіально-господарських підсистем, а також напрямків міжрегіональної та внутрішньорегіональної взаємодії
багатоваріантності	виражається як у постановці цілей і завдань, так і у виборі шляхів і строків досягнення поставлених цілей, а також ранжируванні параметрів перспективного розвитку територіально-господарських підсистем, залежно від темпів переходу до ринку, розвитку підприємництва та інфраструктури ринку
ієрархічності потреб і можливостей їхнього досягнення	виражається в задоволенні базових і соціальних потреб, з огляду на їхню структурну ієрархію (є основним імперативом розвитку територіально-господарських підсистем і регіону в цілому) і можливостей їхнього досягнення на основі вибору стратегічних пріоритетів розвитку
програмності	виражається у взаємозв'язку цілей і необхідних ресурсів, насамперед за рахунок ефективної економічної діяльності територіально-господарських підсистем, а також за рахунок залучення різного роду фінансових ресурсів(у тому числі інвестиційних)

1	2
єдності якісних (проблемних) і кількісних параметрів перспективного розвитку територіально-господарських підсистем	визначається тим, що в процесі вибору варіантів рішення проблем задоволення потреб жителів території необхідна кількісна оцінка наступних параметрів: зменшення безробіття, підвищення якості життя населення, забезпечення населення продуктами харчування, обґрунтування масштабів природоохоронної діяльності, удосконалювання структури економіки територіально-господарських підсистем
наступності	здійснюється в процесі аналізу, прогнозу, вибору методів регулювання територіального розвитку та фінансового забезпечення, відібраних варіантів розвитку
порівнянності показників	здійснюється в процесі аналізу та оцінки соціально-економічної ефективності при прийнятті управлінських рішень, особливо в порівнянні різних територіально-господарських підсистем

Для реалізації комплексної оцінки соціально-економічної ефективності управлінських рішень правомірно використовувати традиційну операційну модель рішення:

$$E = f(x_i, y_i), \quad (1)$$

де E - міра загальної ефективності;
 $f(x_i, y_i)$ - функція, що задає співвідношення між E , x_i і y_i ;
 x_i - кероване змінне, визначальне поведіння системи;
 y_i - некероване змінне, визначальне поведіння системи.

У розрізі комплексної оцінки соціально-економічної ефективності управлінських рішень виділяються показники, на які виявляється значний безпосередній вплив від прийняття тих чи інших управлінських рішень і тому саме ці показники ми будемо розглядати.

Показник, що характеризує зміна чисельності населення територіально-господарських підсистем, визначає умови виживання населення, що зложилися в результаті управлінських рішень, прийнятих у рамках концепції розвитку територій.

Цей показник виражається відношенням:

$$KЦ_{yg} = \frac{H_1}{P_1} / \frac{H_2}{P_2}, \quad (2)$$

де $KЦ_{yg}$ - коефіцієнт, що характеризує зміна чисельності населення в територіально-господарських підсистем;

H_1 - число народжених громадян у територіально-господарських підсистем за період оцінки [чол.];

P_1 - число померлих громадян у територіально-господарських підсистем за період оцінки [чол.];

H_2 - число народжених громадян у територіально-господарських підсистем за попередній період оцінки, або народжених громадян у регіоні за період оцінки [чол.];

P_2 - число померлих громадян у територіально-господарських підсистем за попередній період оцінки, або померлих громадян у регіоні за період оцінки [чол.].

Показник рівня життя населення, що проживає в територіально-господарських підсистем, виражається відношенням:

$$KЦ_{yжс} = \frac{ПМ_2}{ПМ_1}, \quad (3)$$

де $ПМ_1$ – величина грошової суми прожиткового мінімуму за період оцінки [грн];

$ПМ_2$ – величина грошової суми прожиткового мінімуму за попередній період оцінки [грн].

Показник, що характеризує рівень використання фінансових засобів виражається відношенням:

$$КЦ_{fc} = \frac{\Phi_1 - \Phi_3}{\Phi_2}, \quad (4)$$

де Φ_1 - сума фінансових засобів, передбачених на реалізацію управлінських рішень соціально-економічного розвитку територіально-господарських підсистем [грн];

Φ_2 - сума фінансових засобів, фактично витрачених на виконання управлінських рішень соціально-економічного розвитку територіально-господарських підсистем [грн];

Φ_3 - сума фінансових засобів, що не була витрачена внаслідок невиконання певних програм по об'єктивних причинах [грн].

Потім розглядаються зони, які відповідають значенням цих показників при комплексній оцінці соціально-економічної ефективності управлінських рішень на рівні територіально-господарських підсистем (зона А - зона негативних результатів; зона Б - зона нейтральності; зона В - зона позитивних результатів).

Процес контролю реалізації управлінського рішення довгострокового характеру передбачає розбивку на контрольні крапки (звітні періоди), вони можуть бути виділені відповідно до нормативних актів, що діють у територіально-господарських підсистем, або регламентовані в процесі ухвалення рішення та до початку його реалізації. Тоді t_i – це деякий контрольний період оцінки соціально-економічних показників,

$i = \bar{1}, I$, I – регламентована кількість звітних періодів.

Таким чином, міру загальної ефективності E можна виразити наступною функцією:

$$E = f(KЦ_{yв}, KЦ_{yж}, KЦ_{fc}, \gamma), \quad (5)$$

де γ - величина, що характеризує рівень сукупного впливу показників другої групи на загальну міру соціально-економічної ефективності.

Реалізація розглянутої концепції територіального управління припускає розробку відповідних стратегій розвитку. У ринкових умовах функціонування територій, виникають різні фактори, що обурюють, з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, а відповідно виникають певні ризики в процесі прийняття управлінських рішень. При визначенні ризиків як найбільше перспективний метод, на нашу думку, виступає ситуаційний аналіз.

Застосування методу ситуаційного аналізу стосовно неконтрольованих факторів впливу зовнішнього середовища вирішує завдання вибору стратегії управління територіально-господарських підсистем, до контрольованих – оцінку територіально-господарських підсистем власної конкурентоспроможності та потенційних можливостей діяльності. Аналіз теорії та практики діяльності регіональних і територіальних органів управління дозволив виявити ряд недоліків, характерних для існуючої системи управління територіями: слабкий стан стратегічного управління (наявність формальних планів без обліку реальних механізмів їхньої реалізації); громіздкість і складність побудови організаційних структур; орієнтація всієї системи управління на досягнення кількісних, а не якісних показників (підвищення ступеня задоволеності жителів регіону); застосування традиційних методів і

засобів управління не орієнтованих на ринок (перевага галузевого підходу в керуванні); наявність цілого ряду проблем взаємодії регіональних і територіальних органів влади [7].

Необхідна нова концепція управління територіями в рамках регіонального простору, що поєднує різні методики, механізми та інструменти соціальних, економічних і галузевих наук;

у тому числі, методи та технології менеджменту, що успішно зарекомендували себе в ринкових умовах.

У таблиці 2 представлений фрагмент факторів ризику та стабільності розвитку територіально-господарських підсистем - стратегічних зон промисловості, які необхідно враховувати при виборі стратегії.

Таблиця 2

Фактори ризику та стабільності розвитку територіально-господарських підсистем

Фактори	
ризик:	стабільності:
<ul style="list-style-type: none"> - втрата керованості великим бізнесом на території; - відсутність нормальних умов життєдіяльності для фахівців; - зміна кон'юнктури ринку; - скорочення дохідної бази в результаті рішень регіональної адміністрації; - ріст корупції; - відсутність довгострокової концепції розвитку території; - відставання від світових тенденцій розвитку; - низький темп модернізації виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рейтинг стійкого розвитку; - наявність системи вищого професійного утворення; - житлове будівництво та іпотечні програми; - використання фінансових і маркетингових інструментів для розвитку малого бізнесу; - підтримка інновацій - податкові пільги і інші преференції; - стабільна політична обстановка в регіоні; - грамотна та професійна команда суб'єкта управління.

При виборі стратегії (як кульмінаційного акту процесу управління територіально-господарських підсистем)

доцільно дати оцінку факторів, що впливають на цей вибір (таблиця 3).

Таблиця 3

Типові фактори вибору стратегії управління розвитком територіально-господарських підсистем (стратегічних зон промисловості)

№ п/п	Фактор	Вплив фактора
1	2	3
1	Цільові настанови	1.1. У сфері доходів: податкові та неподаткові надходження 1.2. У сфері якості життя населення: здоров'я, тривалість життя населення, доступність фізичної культури, можливість для рекреації та повноцінного дозвілля, якість житла 1.3. У сфері рівня життя населення: реальні, розташовувані грошові доходи, ріст цін, рівень відносної бідності, рівень соціально-економічної диференціації (індекс Джини) 1.4. У сфері соціальної відповідальності: надання допомоги суспільству, оцінюване такими показниками, як обсяг добродійності, строки проведення благодійних акцій

1	2	3
2	Критерії	2.1. Економічний потенціал територіально-господарських підсистем: спеціалізація, показники внеску та «корисності» підприємств територіально-господарських підсистем для соціально-економічного розвитку території: рентабельність; платоспроможність; фінансова стійкість; обсяг випуску та реалізації продукції; ринки збуту 2.2 Інвестиційний клімат: стан банківської інфраструктури, наявність великих кредитних ліній, структура інвестицій
3	Сформовані проблеми	Низька конкурентоспроможність підприємств, що входять у територіально-господарських підсистем Критичне зношування основних фондів Слабке використання природно-ресурсного потенціалу Нерозвиненість інфраструктури територіально-господарських підсистем Недолік джерел інвестування
4	Ідеї	Рациональне використання загальних ресурсів території - місцеві та немісцеві (імпортовані) природні, людські, економічні та культурні фактори, якими розташовує територія; Виявлення та використання ресурсів розвитку - частина ресурсного потенціалу території, якому можна використовувати для поліпшення життя співтовариства (рішення проблеми безробіття, перепідготовки робочої сили, поліпшення медичного обслуговування населення) Оцінка ресурсів і ступеня готовності до соціально-економічних перетворень, (соціально-психологічної, нормативно-правової, науково-методична та кадрова готовності)
5	Прогнозні показники	Ріст валового національного прибутку Приріст прибутку в порівнянних цінах Зростання доходів населення територіально-господарських підсистемах Досягнення рівня використання виробничих потужностей
6	Ефективність	Забезпечення стабільного економічного росту Насичення ринку товарами з урахуванням попиту населення Максимальне задоволення базових і соціальних потреб

Висновки. Аналіз факторів дозволить скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму та оцінити можливість реалізації обраних стратегій необхідним обсягом трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів. Вибір стратегії може здійснюватися також на основі встановлення критеріїв (імперативів), виконання яких є обов'язковим. Забезпечити стійкість розвитку територіально-господарських підсистем спроможні ділові стратегії, або, як ще їх називають, конкурентні. Це обумовлено їх направленістю на розроблення конкурентоспроможних заходів і дій, які створюють міцні переваги перед конкурентами, а також на розроблення

характеристик продукції (робіт, послуг), здатних залучити покупців і виділити підприємство із середовища інших конкурентів і для нейтралізації конкурентних заходів супротивників. При цьому глибоко вивчають конкурентне середовище.

В статті відображена актуальність удосконалення системи управління у територіально-господарських підсистемах в умовах трансформаційної економіки, виділені проблемні питання та економічні переваги від досягнення оптимального співвідношення між керуємою і керуючою підсистемами. Розроблено методику реалізації комплексної оцінки соціально-економічної ефективності управлінських

рішень у територіально-господарських підсистемах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зеленцова, Л.С. Механизм развития управления производством Текст. /Л.С. Зеленцова. М., 1993. - 132 с.
2. Козаков, Е.О. О социально-экономическом подходе Текст. / Е.О. Козаков // Экономист, 2004. - № 5 - с. 60-61.
3. Лафта, Д.К. Менеджмент Текст. /Д.К. Лафта. М., 2002. - 264 с.
4. Омаров, А.М. Социальное управление: Некоторые вопросы теории и

практики Текст. / А.М. Омаров. М.: Мысль, 1980. - 269 с.

5. Г.Н.Гаджиев. Развитие регионов в западных странах Текст. /Г.Н. Гаджиев // Региональная экономика: теория и практика. 2004.- № 1 . - С. 69-71.
6. Аралбаева, Ф.З. Реализация стратегического управления территориально-хозяйственными системами в условиях изменяющейся рыночной среды / Ф.З. Аралбаева // Экономические науки. – 2008. - № 5 (42) .
7. Ягодка А. Г. Соціальна інфраструктура і політика. — К.: КНЕУ, 2002.