

## **Розділ 4**

# **Удосконалення організаційно-методичного забезпечення формування і реалізації регіональної промислової політики держави**

---

---

### **4.1. Обґрунтування та розробка організаційно-методичного механізму забезпечення регіональної промислової політики**

Вплив світової фінансової кризи на економічні процеси в промисловості України зосередили особливу увагу як владних структур, так і підприємницького сектору на формування організаційно-методичного забезпечення управління регіональною промисловою політикою, яке б відповідало за якісні критерії складних реалій сьогодення [56, с. 26].

Виявлена потреба в регулюванні і управлінні промисловою політикою на регіональному рівні зумовила необхідність класифікації основних типів проектів, що становлять основу для розвитку регіональної економічної системи. Особливості функціонування, спеціалізації і територіального розташування регіону відображаються на основних характеристиках промислової політики. Перш за все, це стосується двох аспектів:

- існуючих характеристик виробничого або перетворювального потенціалу регіону (оцінка здійснюється як на поточний період, так і на перспективу);
- значення регіональної економічної системи в структурі регіонального портфеля держави [76, с. 15].

Таким чином, з'являється нагода для визначення «точок розриву» між наявним виробничим потенціалом регіону і сподіваннями найвищих виконавчих органів влади щодо структури і напрямів стратегії розвитку регіону.

Враховуючи поступовий відхід державних виконавчих органів державної влади від питань безпосереднього управління промисловою політикою в регіоні, складається ситуація, коли саме регіон вимушений брати на себе функції не тільки її реалізації, але і визначення пріоритетних напрямів розвитку (але з урахуванням рекомендацій органів державної виконавчої влади). Отже, саме регіональні і місцеві органи виконавчої влади одержують право на вибір тих типів проектів, які надалі складатимуть основу регіональної промислової політики регіону.

У зв'язку з викладеним, доцільним є використання як основного принципу вибору типу проекту – виявлення «розривів» між існуючим потенціалом і «централізованими рекомендаціями», що дозволить досягти і ринкового, і державного ефекту від регіональної промислової політики.

Як наголошувалося раніше, в більшості випадків спостерігається захопленість формуванням і реалізацією, перш за все, соціально-значущих проектів в унісон з напрямами національних проектів (а саме, в сферах охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, освіти, будівництва). Інші напрями залишаються неохопленими

через додаткові складнощі для регіону (особливості побудови і реалізації програм розвитку інвестиційного, промислового та іншого характеру, капіталоемність таких програм).

У зв'язку з цим для організаційно-методичного забезпечення промислової політики на регіональному рівні доцільним є класифікація проектів, що становлять основу промислової політики з урахуванням характеристик регіону, його статусу в структурі галузевого портфеля регіону і можливого ефекту від його реалізації.

Так, більшість проектів, що потенційно становлять основу промислової політики, направлена на отримання економічного ефекту в майбутньому. Проте цей факт не заперечує життєздатність проектів, які не орієнтовані на отримання економічного ефекту (екологічні, соціальні та інші проекти), а також вузьконаправлених, які реалізуються в соціальній сфері (сприяють отриманню додаткових неекономічних ефектів від комплексу перетворень).

Тому слід визначити загальні цінності в системі класифікації перетворень різних рівнів, що досягаються в рамках проектів, що реалізуються.

У роботах українських учених існує ряд класифікаційних ознак перетворень для досягнення яких і здійснюється реалізація проекту. Так, у системі аналізу і синтезу проектів І. І. Мазур, В. Д. Шапіро виділяють наступні характеристики [471, с. 181; 249, с. 70]:

- клас проекту – за складом і структурою проекту і його профілізацією проекти розділяються на монопроекти, мультипроекти, мегапроекти;
- за типом – або за основними сферами діяльності, в яких здійснюється проект, виокремлюють технічні, організаційні, економічні, соціальні і змішані проекти;
- за профілем проекти поділяються на інвестиційні, науково-дослідні, навчально-освітні, змішані;
- за масштабом – за розміром проекту, кількістю учасників і ступенем впливу на навколишнє середовище проекти поділяють на дрібні, середні, крупні і дуже крупні проекти;
- за тривалістю – або за періодом здійснення проекти розділяються на короткострокові, середньострокові і довгострокові;
- за складністю – прості, складні і дуже складні.

Проте наведена класифікація має деякі недоліки. Наприклад, наявний розподіл за класами не відображає характер і цільові функції проекту, не забезпечує визначення всіх його характеристик, не дозволяє визначити межі фінансування кожного з видів проектів, що зрештою негативно впливає на результат вибору джерела фінансування.

Характеристики проектів щодо типів або їх спрямованості (цілей реалізації) представлені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Особливості проектів, що класифіковані за типами [109, с. 125]

Основні характеристики	Проекти				
	технічні	організаційні	економічні	соціальні	змішані
Цілі проекту	Кінцева мета – чітко визначена, а окремі підцілі можуть уточнюватися за необхідністю	Визначені, але їх складно оцінити	Можуть змінюватися в процесі виконання проекту	Намічаються в узагальненій формі і корегуються з урахуванням проміжних результатів	Різні, в залежності від поставлених завдань
Витрати	Чітке планування витрат	Витрати контролюються і можуть корегуватися, існують обмеження щодо обсягів фінансування	Визначаються приблизно, здійснюються поетапні коригування	Залежать від бюджетних можливостей	Залежать від кола розв'язуваних проблем

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

*Закінчення таблиці 4.1*

Термін	Визначається заздалегідь, але може корегуватися	Визначається заздалегідь	Приблизний і часто коригується	Має вірогідний характер	Визначений але може і корегуватися
Ефективність	Створення чи розробка нового продукту, технології, форми тощо	Реформування, створення суб'єктів господарювання, здійснення різнопланових заходів	Мінімізація витратних потоків, підвищення результативних чинників	Вирішення проблем соціального характеру	Визначається залежно від цільових орієнтирів

Усі проекти в рамках регіональної промислової політики, мають різні рівні науково-технічної значущості, а, отже, і рівня наукоємкості. Незалежно від рівня економічної, технічної і кадрової значущості проект вносить цілеспрямовану зміну в будь-яку складову регіональної системи [85, с. 154]. Робота над проектом повинна мати сувору структурну і логічну послідовність, яка включає всі основні моменти з його розробки і управління.

При цьому достатньо складно визначити, що змінюється при реалізації проекту саме в структурі організації, а що змінюється в структурі регіону в цілому: тільки об'єкт проекту або всі взаємопов'язані складові внутрішнього середовища економічної системи. Крім того, виникає потреба в оцінці впливу результатів реалізації проекту на характеристики регіону, в якому здійснюється його реалізація.

У більшості випадків, якщо мова йде про пілотські проекти, наголошується комплексна зміна всіх складових внутрішнього середовища організації, а зміна потенціалу регіону не уточнюється. Якщо здійснюється реалізація модернізаційного проекту – змінюється тільки об'єкт при незначній модифікації основних складових внутрішнього середовища, а зміна потенціалу регіону залишається в межах тенденції, що склалася.

Як додаткові класифікаційні ознаки проектів, що формують основу промислової політики регіону, нами пропонується використовувати наступну систему показників оцінки, що представлені в табл. 4.2.

*Таблиця 4.2*

**Система показників оцінки проектів, що формують основу  
регіональної промислової політики**

Об'єкт	Зміст	Зацікавлені особи	Ефект/кінцевий результат	Індивідуальні характеристики проекту
Модернізація в сфері великих підприємств регіону	Продукт	Власники/суб'єкти виконавчої влади	Короткостроковий/ зростання потенціалу і рейтингу регіону	Життєвий цикл проекту
Розвиток матеріально-технічної бази великих підприємств регіону	Технологія	Власники	Короткостроковий/ формування тенденцій розвитку	Природно-сировинна характеристика
Збільшення обсягів виробництва	Інформація	Власники/суб'єкти виконавчої влади	Довгостроковий/ формування тенденцій розвитку (до рівня масштабу)	Соціальна складова
Диверсифікація асортиментного ряду	Кадри	Власники/суб'єкти виконавчої влади	Середньостроковий/ формування тенденцій розвитку	Ризикові складові
Новаторські розробки з урахуванням спеціалізації регіону	Фінанси	Власники/суб'єкти виконавчої влади	*	*
Реструктуризація	Система управління	Власники/суб'єкти виконавчої влади	*	*
Реінжиніринг	*	*	*	*
Диференціація	*	*	*	*

Класифікація ключових проектів регіональної промислової політики, представлена на рис. 4.1.

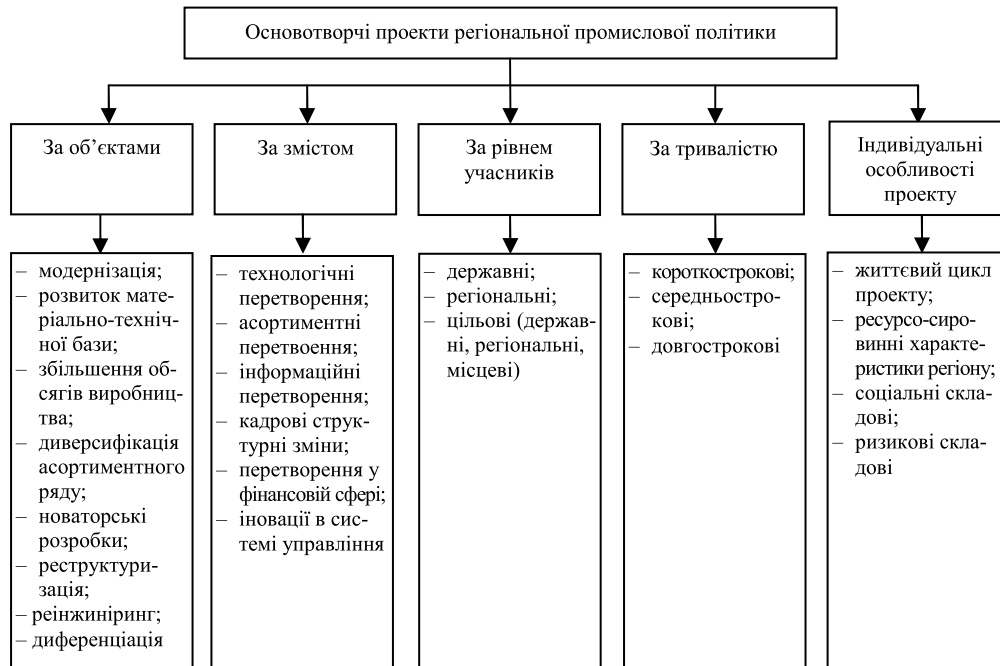


Рис. 4.1. Запропонована класифікація проектів, що становлять основу регіональної промислової політики

Розподіл проектів за групами дозволяє визначити зв'язки між класифікаційними групами, які охоплюють відразу декілька основних змістовних ознак. Наприклад, розглядається проект, що припускає збільшення обсягів виробництва та зміну технологічного укладу, період реалізації – середньостроковий. Особливістю проекту є природно-сировинні характеристики.

Значущість запропонованої класифікації полягає в тому, що виділення основних якісних і кількісних характеристик бізнес-проектів дозволяє об'єктивно вивчити і ухвалювати рішення для групи осіб, які зацікавлені в реалізації і фінансуванні даного проекту.

Керуючись метою вдосконалення організаційно-методичного забезпечення регіональної промислової політики, нами рекомендовано використовувати один з методів стратегічного аналізу, а саме, «національний ромб», який піддається модифікації для визначення засобів управління промисловою політикою в регіоні. «Національний ромб» характеризує систему детермінантів конкурентних переваг регіону, компоненти яких, перебуваючи у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють, або послаблюють потенційний рівень конкурентних переваг (рис. 4.2).

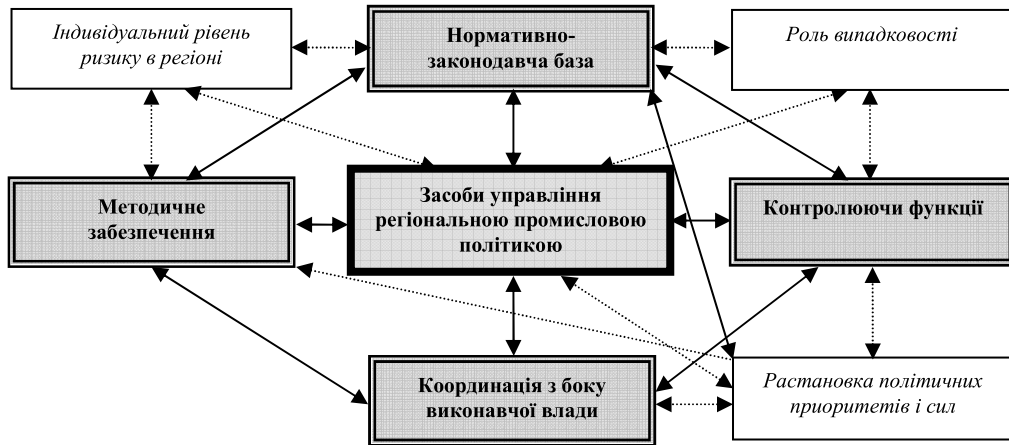
Детермінанти модифікованого «національного ромбу» способів управління регіональною промисловою політикою поділяються на дві групи:

- основні (загальні) – ті, що забезпечують формування конкурентних переваг за наявності однакових умов для всіх параметрів;
- непрямі (вузькоспеціалізовані) – ті, що забезпечують формування конкурентних переваг за наявності конкретних умов для кожного параметра.

До загальних детермінант, що включаються до модифікованого «національного ромбу» способів управління регіональною промисловою політикою можна віднести:

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

– нормативно-законодавчу базу, що забезпечує і формує правове регулювання політики;



**Рис. 4.2.** Модифікований «національний ромб» засобів управління регіональною промисловою політикою

– методичне забезпечення, що зорієнтоване на методичну допомогу з боку різних органів влади у сфері планування і реалізації основних напрямів регіональної промислової політики;

– координацію з боку виконавчої влади, що зорієнтована на інтервентну допомогу в процесі забезпечення узгодженості із стратегічною програмою розвитку, як на рівні регіону, так і загальнодержавному рівні;

– контролюючі функції – моніторинг виконання промислової політики (або один її напрям) на рівні регіону.

Формування єдиного комплексу всіх складових модифікованого «національного ромбу» (і їх взаємозв'язок) необхідне для визначення способу управління регіональною промисловою політикою. Таким чином, цілісність аналізу основних чинників дозволяє визначити критерії успіху регіональної промислової політики в конкретній адміністративно-територіальній одиниці.

Виділяють наступні непрямі детермінанти:

– індивідуальний рівень ризику в регіоні – оцінка здійснюється з використанням методичних рекомендацій визначення інвестиційного потенціалу регіону;

– розстановка політичних пріоритетів і сил – аналіз впливу політичних партій і рухів, стимулюючих і/або гальмуючих реалізацію промислової політики в регіоні;

– роль випадковості – форс-мажорні обставини, що виникають при реалізації регіональної промислової політики (які не можуть бути визначені на етапі формування).

Так, організаційно-методичне забезпечення будується на основі визначення і аналізу основних детермінант, а непрямі детермінанти характеризуються як ситуативні. У кожному регіоні основною повинна бути та або інша детермінанта. Набір основних і непрямих детермінант традиційно здійснюється на основі типу регіону.

Пропонується формувати і реалізовувати регіональну промислову політику за наступних умов: основні детермінанти є величинами постійними (передбачається, що всі елементи аналізу присутні при визначенні специфіки регіональної промислової політики), а непрямі детермінанти – величини змінні, але в ідеальних умовах також мають стабільний характер (за винятком форс-мажорних обставин). Таким чином, відображення детермінант «національного ромба» і вибір типу регіональної промислової політики представлено в табл. 4.3.

## Можливі комбінації при виборі регіональної промислової політики

Види промислової політики	Основні детермінанти	Непрямі детермінанти		
		Індивідуальний рівень ризику в регіоні	Розстановка політичних пріоритетів і сил	Роль випадку
Стійкий напрям розвитку	+	+	+	+
<b>Можлива комбінація</b>				
Нестійка ситуація	+	+	+	+

Необхідно підкреслити, що рівень впливовості кожної детермінанти визначається окремо для кожного регіону, використовуючи експертний метод аналізу. Таким чином, реалізація програм/проектів різного рівня доцільно проводити з використанням методів стратегічного аналізу, які дають оцінку не тільки наявному внутрішньому потенціалу регіону, але і дозволяють врахувати вірогідні ринкові зміни.

Критичний аналіз організаційно-методичного забезпечення формування регіональної промислової політики призводить до висновку про необхідність розробки концепції розвитку регіональної промислової політики, враховуючи як загальні, так і вузько-спеціалізовані детермінанти системи управління.

Концепція, як система поглядів на розуміння сутності та проблем регіональної промислової політики, має охоплювати такі основні питання:

- визначення сутності розвитку регіональної промислової політики
- ідентифікації об'єктів та суб'єктів;
- формулювання мети;
- обґрунтування принципів розвитку регіональної промислової політики [214, с. 25].

Усі ці питання охоплює концепція розвитку регіональної промислової політики, яка наведена на рис. 4.3. Розглянемо більш детально кожну складову концепції.

У складі концепції розвитку промисловості пропонується виділяти: теоретичну частину та практичну частину (інструментарій).

Є доцільність введення зворотних зв'язків концепції розвитку регіональної промислової політики, оскільки це дозволяє зробити її адаптивною до умов ринкового середовища, що трансформується.

Об'єктом концепції є регіональна промислова політика, а суб'єктами виступають: Міністерство промислової політики України, області державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, спостережні ради, агентства регіонального розвитку, науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади, регіональні інноваційні центри, технопарки, регіональні відділення антимонопольного комітету України, регіональні торгово-промислові палати, регіональні відділення Фонду державного майна України, а також промислові підприємства регіону.

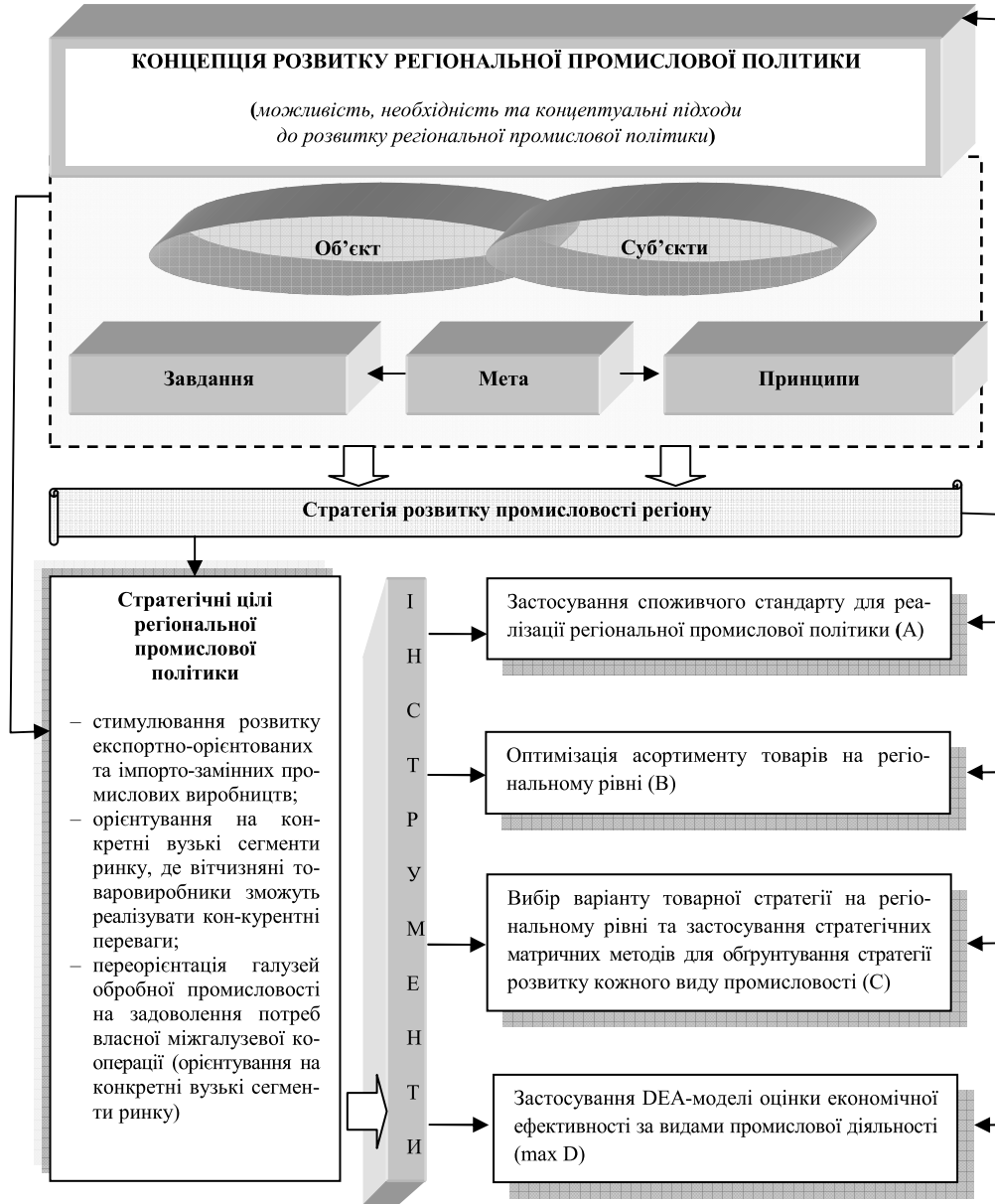
Слід зазначити, що метою розвитку регіональної промислової політики є підвищення ефективності використання потенціалу регіонального промислового комплексу та поліпшення існуючого добробуту населення завдяки випуску та реалізації конкурентоспроможної і якісної продукції підприємствами регіону.

У відповідності з вищенаведеним можна сформулювати мету концепції. Це забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств регіону завдяки випуску конкурентоспроможних товарів, здатних задовольнити потреби споживчого ринку.

Коло завдань, які необхідно вирішити, залежить від обраної мети [236, с. 85]. Серед них можна виділити такі: забезпечення розширеного відтворення промислової продукції; раціональна організація процесу регулювання промисловістю регіону; розробка стратегії розвитку промисловості регіону; розробка тактики регулювання розвитку промисловості

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

регіону; виявлення резервів підвищення ефективності використання промислових ресурсів регіону; максимізація прибутків промислових підприємств бюджету регіону.



**Рис. 4.3.** Основні складові концепції розвитку регіональної промислової політики

Особливої уваги заслуговує формування та обґрунтування принципів регіональної промислової політики. До основних слід віднести: принцип зацікавленості в результатах діяльності. Він реалізується на чотирьох рівнях: на рівні працівників підприємства, регіону, держави; принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування всіх позитивних і негативних сторін діяльності промислового підприємства, об'єктивне врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на результати діяльності;

принцип оптимальності, який спрямовано на оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем розвитку регіональної промислової політики; принцип комплексності, який передбачає необхідність системного розвитку регіональної промислової політики; принцип контролю – це здійснення постійного моніторингу за перебігом процесу розвитку регіональної промислової політики з метою його адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що змінюється у часі; принцип ефективності, сутність якого полягає в максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта для формування обґрунтованої програми розвитку регіональної промислової політики; принцип попередності в розв'язанні проблем знаходиться в орієнтації концепції розвитку регіональної промислової політики на запобігання виникненню і поглибленню фінансових та технічних криз у державі; принцип багатоваріантності розробки заходів щодо ефективного розвитку регіональної промислової політики; принцип стратегічності (цілеспрямованості) розвитку не може бути ефективним без визначення мети, завдань та стратегії розвитку; принцип гнучкості і маневреності передбачає пристосування системи регулювання розвитку регіональної промислової політики до швидких змін внутрішнього і зовнішнього середовища [349, с. 82].

До стратегічних цілей регіональної промислової політики слід віднести: активізацію процесів імпортозаміщення, переорієнтацію галузей обробної промисловості на задоволення потреб власної міжгалузевої кооперації; орієнтування на конкретні вузькі сегменти ринку, де вітчизняні товаровиробники протягом короткого часу зможуть реалізувати конкурентні переваги з урахуванням соціально-економічного становища в країні [463, с. 202].

У схемі концепції розвитку доцільно вказати інструментарій регіональної промислової політики, що може бути використаний. Вибір конкретних інструментів залежить від можливостей промислових підприємств регіону, виду їх діяльності, фінансового стану, мети, завдання, принципів та рівнів організації управління.

Отже, пропонується: застосування споживчого стандарту для реалізації регіональної промислової політики; оптимізація асортименту товарів на регіональному рівні завдяки ABC-XYZ-аналізу; вибір варіанту товарної стратегії на регіональному рівні та застосування стратегічних матричних методів для обґрунтування стратегії розвитку; застосування DEA-моделі для оцінки економічної ефективності за видами промислової діяльності регіону.

Основні фактори, під впливом яких формується концепція розвитку, наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**Основні фактори впливу на формування концепції розвитку регіональної промислової політики [417, с. 123]**

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічні	Кадрове забезпечення
Соціокультурні	Організаційне забезпечення
Географічні та демографічні	Інформаційне забезпечення
Політико-правові	Виробничий потенціал промисловості
Технологічні	Інвестиційна політика в промисловості
Відносини з бюджетною системою	
Відносини з фінансово-кредитною системою	
Відносини в середині кластерів	
Відносини в середині промислових галузей	

Декомпозиція концепції розвитку регіональної промислової політики щодо виконання різних функцій дозволяє розглядати її з різних позицій, при цьому присутнє сприйняття цілісної системи в діалектичних зв'язках між функціями. Під функцією слід розуміти конкретну форму прояву сутності даного об'єкту. Функція наповнена характерним тільки для неї змістом і реалізується через чітку послідовність регламентованих дій.



## **Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми**

---

У формалізованому вигляді концепцію розвитку регіональної промислової політики соціальної спрямованості можна зобразити так:

$$S = (A, B, C) \rightarrow \text{Max } D, \quad (4.1)$$

де  $S$  – процес розвитку регіональної промислової політики;

$A$  – функція застосування споживчого/маркетингового стандарту;

$B$  – функція оптимізації асортименту товарів;

$C$  – функція вибору варіанту товарної стратегії на регіональному рівні;

$\text{Max } D$  – максимальна реалізація поставленої стратегії з подальшою оцінкою економічної ефективності.

Таким чином, розглянуті в межах концепції мета, завдання, принципи, об'єкт, суб'єкт можуть бути використані як теоретична основа; практична частина концепції міститься у використанні конкретних методів та важелів, які можуть бути застосовані у практичній діяльності промислових підприємств регіону. Саме процес, інструментарій та система розвитку регіональної промислової політики може використовуватись в повсякденній практичній діяльності промислових підприємств регіону.

Отже, організаційно-методичний механізм забезпечення регіональної промислової політики передбачає композицію організаційно-методичного забезпечення системи управління регіональною промисловою політикою і концепції розвитку регіональної промислової політики, що забезпечує ефективність реалізації промислової політики з подальшим підвищенням добробуту населення регіону.

### **4.2. Удосконалення системи управління регіональною промисловою політикою держави**

Промислова політика є одним із основних напрямів економічної діяльності держави, сутність якої складає система заходів, спрямованих на якісні й кількісні перетворення промислового сектора та пов'язаних з ним секторів. Складний та суперечливий характер перехідної економіки створює певні методологічні та методичні труднощі її дослідження, оскільки теоретичний пошук здійснюється одночасно з трансформаційними змінами, що суттєво підвищує рівень невизначеності шляхів подальшого розвитку та стратегії формування нової економічної системи. Особливо це стосується вибору пріоритетів, критеріїв та орієнтирів трансформації промислового сектора. Таким чином, актуальним завданням є формування основних параметрів ефективної регіональної промислової політики та визначення науково обґрунтованих методів її впровадження [412, с. 185].

Оскільки одна з провідних ролей в управлінні промисловою політикою відводиться регіональному рівню, то методичні розробки будуть орієнтовані на специфіку їх функціонування, особливості взаємодії і роль в регулюванні виробничих процесів в рамках адміністративної реформи побудови «вертикалі влади».

Як обмеження щодо формування системи управління промисловою політикою на регіональному рівні виступатимуть основні стратегічні орієнтири розвитку реального сектора економіки України, які можуть бути агреговані (узагальнені) таким чином:

- цільовою установкою стратегічного розвитку України є підвищення конкурентного статусу національних товаровиробників на світовій арені в результаті підвищення ефективності управління промисловою політикою;
- модернізація і реконструкція основного виробничого потенціалу промислового сектора України, яка має пріоритетний цільовий характер, повинна здійснюватися з урахуванням специфіки окремих адміністративно-територіальних одиниць (і муніципальних утворень);
- реалізація державних національних проектів/програм здійснюється з урахуванням планованих макрорезультатів для всієї державної системи. Реалізація індивідуальних

проектів в рамках промислової політики суб'єктів регіонального рівня повинна будуватися, виходячи з пріоритетів державної промислової політики;

– важливим результатом економічного і соціального розвитку суб'єктів промислової політики на регіональному рівні є підвищення інвестиційного потенціалу відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Основним принципом забезпечення ефективності запропонованих варіантів вибору системи управління промисловою політикою на регіональному рівні стає дотримання і максимальне врахування інтересів суб'єктів усіх рівнів управління: макро- (або державний), мезо- (або регіональний) і мікрорівнів (або рівень суб'єктів господарювання і малого бізнесу).

Залежно від особливостей і напрямку промислової політики, функції виконавчих і законодавчих органів управління змінюються в кількісному і змістовному аспектах. При цьому роль відповідних рівнів управління промисловою політикою ситуативно змінюється залежно від типів, масштабів і напрямів реалізованих проектів [414, с. 5].

На рис. 4.4 запропоновано варіанти вибору системи управління регіональною промисловою політикою.

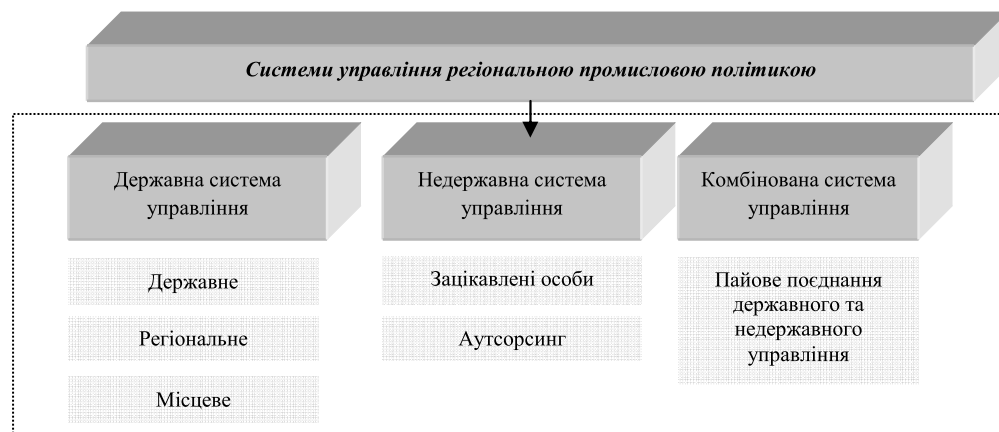


Рис. 4.4. Альтернативні системи управління регіональною промисловою політикою

Так виділяємо наступні варіанти системи управління регіональною промисловою політикою: державну, яка реалізується на державному, регіональному і місцевому рівнях; недержавну; комбіновану.

Система управління на державному рівні припускає координацію і визначення основних напрямів реалізації промислової політики для адміністративної одиниці з узгодженням її із політикою держави [118, с. 71].

Недержавна система управління регіональною промисловою політикою формується, як процеси управління і контролю, особою, що реалізує проект/програму або безпосередньо зацікавлена у досягненні ефекту. Ця система управління виділяє новий вид аналітично-контрольних заходів у вигляді аутсорсингу [1, с. 27]. Наприклад, при реалізації інвестиційних/інноваційних проектів на рівні регіону функція контролю може бути покладена на спеціальні агентства (у тому числі і промислові структури, які мають практику або володіють відповідними ресурсами для управління проектами). В результаті цього відбувається передача відповідальності за реалізацію економічних і соціальних проектів на потенційних виконавців.

Комбінована система управління визначає пайове поєднання функцій контролю і координацію для всіх варіантів, незалежно від типу, призначення і напрямку проектів у сфері промислової політики.

## **Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми**

---

Державний рівень управління регіональними проектами рекомендується при реалізації [224, с. 52]:

- проектів стратегічного характеру;
- проектів, що торкаються економічних і соціальних аспектів декількох держав.

До регіонального рівня управління проектами у сфері промислової політики відносять [244, с. 62]:

1. Проекти, що підвищують економічні показники регіону.
2. Інфраструктурні регіональні проекти.
3. Цільові регіональні програми:
  - а) За характером і специфікою:
    - соціально-економічні;
    - науково-технічні;
    - антикризові;
    - організаційно-господарські;
  - б) За рівнем і складом сфери впливу і сферами реалізації:
    - міжгалузеві;
    - галузеві;
    - локальні;
    - сублокальні.

Технологія аутсорсингу для управління регіональними проектами в рамках промислової політики рекомендується до застосування для:

– бізнес-процесів/проектів, пов'язаних із розробкою, проектуванням, інтеграцією чи підтримкою програмного забезпечення (або ІТ-аутсорсинг). Дана схема управління промисловою політикою реалізується через:

- офшорне програмування;
- створення веб-ресурсів;
- розробку, установку, супровід програмного забезпечення;
- обслуговування технологій спеціалізованими компаніями;
- аутсорсинг документообігу – управління корпоративними електронними документами різних видів;
- внутрішній аутсорсинг, який передбачає надання послуг (консультацій, інформаційних, юридичних та ін. послуг) на визначеній території регіону, де потрібна кваліфікована допомога. Одночасно відбувається делегування повноважень і відповідальності на третю особу/фірму (агентство). Досягнення кінцевого результату при цьому є менш витратним, але більш професійним і компетентно виконаним;
- промисловий або виробничий аутсорсинг, призначений для передачі виконання виробничого ланцюжка або його частини від підприємства до підрядчика в тих випадках, коли процес виробництва власними силами дорожчий, ніж залучення аутсорсингу.

Управління проектами при проведенні регіональної промислової політики повинно здійснюватися на рівні регіону інвестором і/або суб'єктом господарювання переважно у випадках [276, с. 164]:

- економічних проектів, що формують виробничий потенціал регіону;
- проектів, орієнтованих на розв'язання соціальних проблем регіону, коли фінансування, організація і контроль за використанням ресурсів покладено на певного суб'єкта господарювання.

Функції державної системи управління промисловою політикою, що реалізується на регіональному рівні, зводяться до наступного:

- на державному рівні виконавчі органи влади здійснюють оцінку якісних і кількісних показників, а також моніторинг дій з виконання Державної програми розвитку промисловості в довгостроковій перспективі. Пріоритетними задачами державного управління є визначення значущості і послідовності робіт у загальнодержавних

**Пельтек Л. В.**

національних проектах, визначення стратегічних перспектив розвитку країни і окремих регіонів;

– на регіональному рівні виконавчі і законодавчі органи влади виконують контроль за реалізацією промислової політики, що проводиться на рівні окремого регіону; здійснюється аналіз і моніторинг результатів реалізації проектів у виробничій та інноваційній сферах; проводиться порівняння програм регіонального розвитку з планом заходів щодо виконання державних планів (тим самим забезпечується виконання функції координації зусиль і ресурсів у рамках програм промислового розвитку регіонів);

– на місцевому рівні виконавчі і законодавчі органи влади беруть участь у процесі формування, реалізації, контролі та координації робіт для проектів у соціально-економічній сфері, які передбачають синергетичний ефект на основі використання ресурсів адміністративно-територіальної одиниці, формування її інфраструктури та промислового сектора.

Недержавна система управління промисловою політикою на регіональному рівні реалізується зацікавленими особами (окремими суб'єктами господарювання або некомерційними організаціями у формі асоціацій або партнерств промислових структур регіону), з максимально широким використанням схем аутсорсингу. Проведення активної промислової політики на регіональному рівні за участю зацікавлених осіб припускає наступні основні напрями реалізації проектів і програм [269, с. 92]:

- підвищення/збільшення виробничого потенціалу господарюючого суб'єкта;
- модернізація/реконструкція виробничих фондів;
- диверсифікація діяльності господарюючого суб'єкта (будівництво, розширення, зміна основних технологічних вузлів, устаткування).

Комбінована система управління промисловою політикою на регіональному рівні є пайовою участю суб'єктів законодавчих і виконавчих органів влади, а також зацікавлених осіб (у формі суб'єктів господарювання або їх асоціацій і союзів) у реалізації функцій формування, реалізації і контролю для проектів економічного і соціального напрямку.

Оскільки в роботі запропоновано активне використання методів стратегічного аналізу при розв'язанні задач оцінки систем управління промисловою політикою на регіональному рівні, логічним стало визначення сильних і слабких сторін запропонованих схем управління (табл. 4.5).

*Таблиця 4.5*

**Сильні і слабкі сторони систем управління регіональною промисловою політикою**

<b>Система управління</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Державне управління</b>  – державний рівень – регіональний рівень – місцевий рівень	– представниками є виконавчі органи влади на рівні країни і регіону; – коригування і внесення змін до бюджету; – реалізація на підставі державних інтересів з використанням природних ресурсів	– зорієнтовані на розробку програм та методичних рекомендацій, але не є виконавцями
<b>Недержавне управління</b>  Зацікавлені особи	Цільова орієнтація – підвищення ефективності використання виробничих фондів та максимізація результатів діяльності	– досягнення державних орієнтирів є другорядним
Аутсорсинг	– економія бюджету; – залучення сторонніх кваліфікованих фахівців та універсальних засобів для задоволення потреб замовника; – оригінальні рішення;	– збереження конфіденційності; – аутсорсер не підлягає повній керованості порівняно з внутрішніми підрозділами; – відсутність гарантій якості роботи

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

*Закінчення таблиці 4.5*

Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективний розподіл зовнішніх і внутрішніх ресурсів;</li> <li>– концентрація на профільному напрямі;</li> <li>– оптимізація бізнес-процесів;</li> <li>– високий рівень професіоналізму</li> </ul>	
<b>Комбінована система управління</b>	Узагальнена комплексна оцінка сторін залежить від рівня і кількості функціональних підрозділів державної системи управління і/або недержавної системи управління	

Таким чином, беручи до уваги особливості побудови систем управління промислової політики на регіональному рівні, а також умови їх застосування залежно від типу проекту, напрямів розвитку регіону і рівнів промислової галузевої концентрації та спеціалізації, для підвищення ефективності використання запропонованих систем управління необхідна обов'язкова реалізація принципу максимального врахування і дотримання економічно-соціальних інтересів усіх рівнів управління.

Оскільки запропоновані до використання системи управління промислової політики на регіональному рівні орієнтовані на роботу протягом тривалого періоду (як мінімум, 10-15 років), доцільним стало визначення системи критеріїв (у вигляді критичних рівнів коефіцієнтів), що дозволяють оцінити проміжні і кінцеві результати реалізації процесу управління.

Показники реалізації промислової політики на державному рівні можуть бути одержані в результаті порівняння ключових показників розвитку промислового сектора економіки України з планованими показниками. Як додаткові показники оцінки якості функціонування системи управління промисловою політикою, можуть бути деталізовані показники державного бюджету (плановані та фактичні), а також показники роботи позабюджетних фондів (зокрема, державних венчурних фондів у сфері промислових інновацій) [442, с. 321].

На регіональному рівні управління основними показниками оцінки промислової політики є динаміка комплексного рейтингового показника інвестиційної привабливості та динаміка показників інвестиційного потенціалу конкретного регіону [480, с. 74]. Додатковими показниками оцінки також можуть бути деталізовані показники державного і місцевого бюджету за статтями витрат, а також показники податкових надходжень.

Критеріями оцінки рівня управління регіональною промисловою політикою стає наявність чи відсутність нормативних документів, що формують державне і регіональне інвестиційне законодавство, інструментів стимулювання процесів регулювання/саморегулювання промислової політики у вигляді цільових програм, проектів і грантів, орієнтованих на поліпшення структурних характеристик промислового потенціалу конкретної адміністративно-територіальної одиниці.

При оцінці ефективності недержавної системи управління за участю зацікавлених осіб рекомендується використовувати показники інвестиційного потенціалу і оцінки рівня ризику окремої адміністративно-територіальної одиниці.

Оцінюючи ефективність функціонування системи аутсорсингу як інфраструктурної системи управління регіональною промисловою політикою, доцільно звернути увагу на показники бюджету відповідного рівня (наприклад, скорочення витрат на утримання адміністративного апарату в структурі управління регіоном), а також ділові характеристики конкретних учасників реалізації функцій формування, реалізації і контролю.

Таким чином, інтегруючи дані про основні характеристики проектів, що формують основу регіональної промислової політики, про рівні управління в структурі влади із запропонованими вище критеріями оцінки ефективності управління політикою, ми дістаємо можливість для визначення унікального для кожної адміністративно-територіальної одиниці переліку основних функцій, а також розуміння потенційної логіки їх розподілу відповідно до ієрархії пріоритетів учасників (виконавчих і законодавчих

**Пельтек Л. В.**

органів управління державного, регіонального і місцевого рівня, групи ключових підприємств, суб'єктів малого бізнесу тощо (табл. 4.6)).

*Таблиця 4.6*

**Квадрант функцій системи управління при реалізації напрямів регіональної промислової політики**

Напрями регіональної промислової політики	Тип проекту	Ланка в системі управління	Критерії відбору/оцінки стану
1	2	3	4
Реалізація програм регіонального промислового розвитку	– проекти, що підвищують економічні показники регіону; – інфраструктурні проекти; – цільові регіональні програми і проекти	регіональний рівень	– інвестиційний потенціал; – інвестиційний клімат
Програми економічного і соціального розвитку	– проекти, що підвищують економічні показники адміністративної одиниці; – інфраструктурні проекти; – цільові адміністративні програми і проекти окремої економічної одиниці	місцевий рівень	– інвестиційне законодавство
Поліпшення виробничої сфери/потенціалу регіону	– економічні проекти для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу; – проекти, що направлені на вирішення соціальних проблем	зацікавлені особи	– інвестиційний потенціал; – рівень ризику
Інвестиційні та інноваційні проекти, що сприяють підвищенню економічних показників	– IT-аутсорсинг; – аутсорсинг документообігу; – внутрішній аутсорсинг; – промисловий виробничий аутсорсинг	аутсорсинг	– бюджет (скорочення витрат); – залучення сторонніх організацій
Реалізація проектів економічного і соціального напрямку	– економічні проекти для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу; – проекти, що направлені на вирішення соціальних проблем	комбіноване управління	поєднання залежно від структури участі в системі управління промисловою політикою

З урахуванням особливостей відповідальності та ролі відповідного рівня управління в реалізації промислової політики на регіональному та місцевому рівнях було визначено коло відповідальних за розробку і реалізацію стратегій регіонального промислового розвитку. Відповідальні особи для кожного виду системи управління промисловою політикою на регіональному рівні представлені в табл. 4.7.

*Таблиця 4.7*

**Коло осіб, відповідальних за розробку і реалізацію регіональної промислової політики [448, с. 104]**

Системи управління регіональною промисловою політикою	Ланка управління	Відповідальні особи
Державне управління	Державний рівень	Органи державної влади на рівні Міністерств і відомств
	Регіональний рівень	Органи законодавчої влади. Виконавча влада виконує функцію реалізації і супровід виконання промислових проектів
	Місцевий рівень	Відповідні відділи в структурі органів місцевого самоврядування, що відповідають за промисловий розвиток
Недержавне управління	Зацікавлені особи	Керівник проекту / координатор проекту (великі підприємства)
	Аутсорсинг	Керівник проектного офісу (консалтингові агентства, навчально-консультативні центри)

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

*Закінчення таблиці 4.7*

Комбіноване управління	Пайове поєднання державного і приватного управління	Уповноважені особи (всі варіанти, представлені вище)
------------------------	---	--

Зосереджуючи увагу на необхідності децентралізації управління промисловою політикою і перенесення «центру тяжіння» практичних заходів на регіональний і місцевий рівні, було доведено, що ефект від реалізації проектів, що формують основу промислової політики в регіоні, завжди носитиме комплексний характер. Передбачається отримання не тільки економіко-технологічних, але й соціально-економічних результатів для конкретної територіально-адміністративної одиниці. Отже, рівень участі в процесі розробки, реалізації і контролю за проектами, що становлять основу регіональної промислової політики, розрізнятиметься залежно від типу проекту.

Оскільки при реалізації системи державного управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях торкаються стратегічних аспектів її реалізації, то можуть бути використані наступні варіанти делегування повноважень і відповідальності:

1. Для національних проектів – на рівень регіону передається функція реалізації проекту, яка корегується з урахуванням виявлених характеристик потенціалу регіону – фактично регіон є лише реципієнтом. Регіон звітує про результати реалізації проекту, але не може вносити істотних коректив у структуру самого проекту (хоча це можливо при підготовці проекту):

- для державного рівня – це складання плану-проекту заходів щодо реалізації програми промислової політики на рівні держави і окремого регіону(-ів), а також визначення контрольних термінів, обсягів і джерел фінансування та відповідальних осіб [458, с. 114];

- для регіонального рівня – делегування повноважень на рівень адміністративних одиниць, визначення повноважень і основних суб'єктів, що здійснюють реалізацію програм стратегічного розвитку, а також обсягів і джерел фінансування;

- для місцевого рівня – складання плану заходів з визначенням контрольних (проміжних і кінцевих) результатів, поточних обсягів і джерел фінансування та кола відповідальних осіб.

2. Для проектів, що орієнтовані на покращення виробничого потенціалу, передбачається використання схем приватного управління (оскільки спрямованість даних проектів носить виключно виробничий характер і лише частково торкається питання формування інфраструктурного сектора):

- зацікавлені особи – складають план і декомпозицію робіт з визначенням ключових позицій, таких як відповідальні особи, терміни і обсяги фінансування;

- аутсорсинг – покладання повноважень на спеціалізовані агентства. Складається план окремих етапів робіт із визначенням контрольних результатів, таких як термін, результат (ефект), відповідальні особи, обсяги та джерела фінансування, форми звітності;

- комбіноване управління – делегування повноважень між рівнями влади й об'єктами інвестування. Загальний план передбачає чітке розмежування відповідальності, обов'язків, форм передачі інформації і контрольних термінів порівняння основних показників з планованими. Визначається обсяг і джерела фінансування із вказівкою напряму їх цільового застосування та суб'єктів, що використовують ці ресурси.

Торкаючись питання оцінки ефективності системи управління, доцільно визначити перелік інформації, необхідної для проведення поточних і стратегічних контрольних заходів щодо формування і реалізації регіональної промислової політики.

При використанні державної системи управління регіональною промисловою політикою контрольними показниками можуть бути [420, с. 108]:

1. На державному рівні:

- обсяг виконаних робіт і порівняння його з плановими термінами (обсяг / термін);
- обсяг виконаних робіт, обсяг фінансування, витратні характеристики при підготовці і реалізації проекту (обсяг ресурсних потоків – витрати – результат).

2. На регіональному рівні:

- порівняння проміжних підсумків реалізації програми державного промислового розвитку з підсумками реалізації плану заходів на рівні регіону;
- перевірка цільового використання засобів, що виділяються для реалізації програми або проектів промислового розвитку відповідного рівня (використані ресурси – результат);
- порівняння контрольних термінів реалізації (тимчасові характеристики – результат – ефект/прояв ефекту від реалізації проекту).

3. На місцевому рівні:

- визначення пріоритетів і можливості паралельного проведення робіт з реалізації програм/проектів регіональної промислової політики;
- декомпозиція основних етапів і перевірка їх виконання (робота – тимчасові характеристики – результат);
- порівняння обсягів фінансування з виконаними етапами робіт.

Недержавна система управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях припускає наступний спектр контрольних робіт:

1. Зацікавлені особи – аналізують роботу за показниками конкретного проекту, а саме [434, с. 25]:

- термін виконання робіт згідно з планом заходів (тимчасові характеристики – обсяг отриманих і використаних ресурсів);
- бюджет витрат і обсяг робіт (витратні характеристики проектів/програм – обсяги використаних ресурсів);
- термін виконання робіт і одержаний ефект (тимчасові характеристики етапів проекту/програми – планований і фактичний результат).

2. З використанням схеми аутсорсингу:

- визначення обсягів роботи, визначення і усунення причин, що перешкоджають досягненню планових поточних результатів (обсяг ресурсів – результат – можливі причини, що викликали відхилення від плану);
- оцінка тимчасових характеристик реалізованого проекту (тимчасові характеристики етапів проекту – обсяг ресурсів – результат).

Комбінована система управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях припускає проведення аналізу інформації з урахуванням пайової ролі органів влади і зацікавлених осіб, меж їх компетенції і рівня управлінських рішень. Основними контрольними показниками є терміни виконання робіт згідно із затвердженим планом заходів та оцінка одержаних результатів.

Контрольні показники оцінки вибору системи управління і реалізації регіональної промислової політики представлені на рис. 4.5.

Інформаційний обмін між елементами системи управління процесом формування, реалізації і контролю регіональної промислової політики повинен здійснюватися у вигляді поточної і контрольної звітної інформації з пакету проектів, особливості і одержувачі якої визначені планом заходів щодо реалізації проекту. Форми та зміст звітної інформації про результати реалізації пакету проектів, що становлять основу промислової політики на регіональному і місцевому рівнях, представлені в табл. 4.8.

Форми звітності повинні включати наступну інформацію:

- для державної системи управління рівня аналізується і складається зведений звіт – документ, що закріплює законодавчо-виконавчі основи реалізації регіональної промислової політики з урахуванням стратегічних аспектів. Він включає відомості, що



**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

визначають етапи проведення робіт, обсяги фінансування для кожного етапу і загальну суму за програмою/проектом із визначенням джерел фінансування; визначаються відповідальні особи для кожного етапу реалізації програми/проекту [436, с. 67].



**Рис. 4.5.** Контрольні показники оцінки системи управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях

Таблиця 4.8

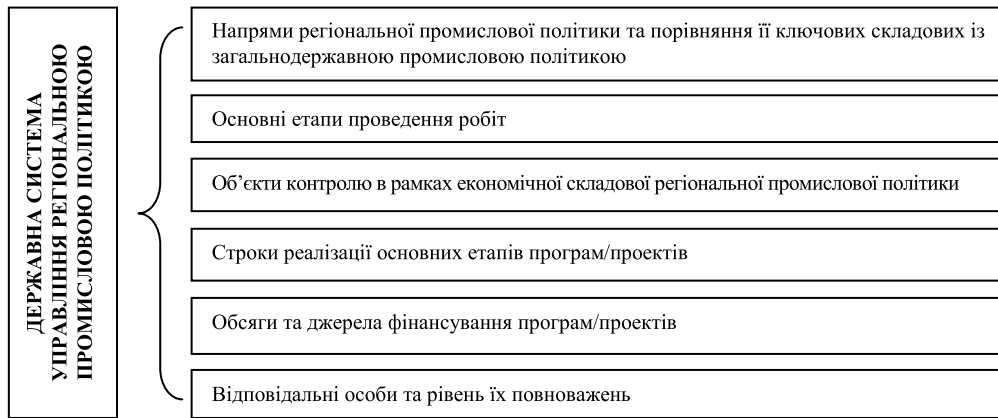
**Документальні звітні форми реалізації промислової політики відповідно до рівнів управління**

Система управління регіональною промисловою політикою	Ланка управління	Форма звітування
Державне управління	Державний рівень	Зведені звіти
	Регіональний рівень	Звіти щодо виконання обсягів робіт
	Місцевий рівень	Довідки щодо виконання/реалізації
Приватне управління	Зацікавлені особи.	Проектні зведення/звіти
	Аутсорсинг	Звіти підпорядкованих підприємств щодо реалізації регіональної промислової політики
Комбіноване управління	Пайове поєднання державного і недержавного управління	Можливі всі варіанти, що представлені вище

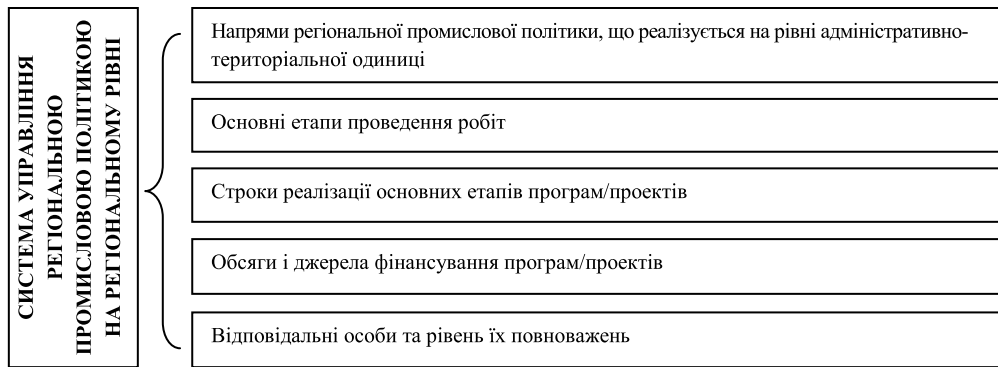
Показники, що контролюються на державному рівні, представлені на рис. 4.6.

Основною особливістю управління регіональною промисловою політикою на державному рівні є моніторинг реалізації державної стратегії розвитку (програми/проекту), а також контроль за виконанням графіка фінансування і цільового використання виділених коштів. Зведений звіт складається на підставі агрегації даних інших звітних документів (звіти, звірки тощо), складених на регіональному і місцевому рівнях [445, с. 46]:

– для регіонального рівня обов’язкове складання звітів про виконання етапів і обсягів робіт, а також додаткових документів, що деталізують етапи реалізації програм/проектів, їх ефективність (порівняння характеристик і зміст виконаних обсягів робіт із запланованими показниками). Відповідні звіти, що передаються на державний рівень влади, є початковою інформацією для проміжного аналізу та аудиту. Перелік контрольованих показників для регіонального рівня управління представлено на рис. 4.7.

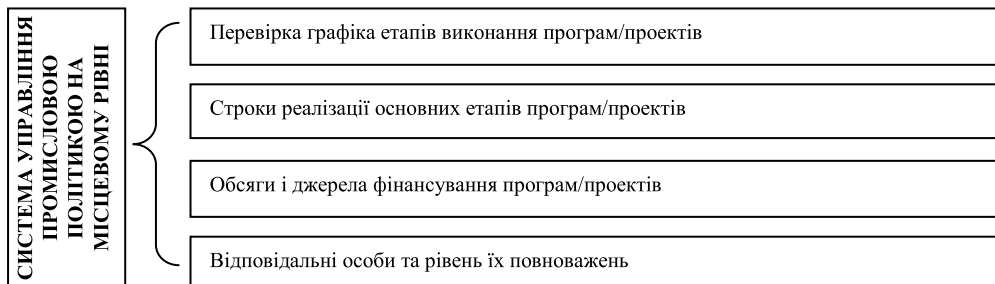


**Рис. 4.6.** Напрями контролю процесу формування і реалізації регіональної промислової політики на державному рівні



**Рис. 4.7.** Напрями контролю процесу формування і реалізації регіональної промислової політики на регіональному рівні

– на місцевому рівні – складаються зведення про виконання/реалізацію робіт: звітна документація за певний проміжок часу (тиждень, місяць, квартал, рік) про виконання етапів реалізації проектів/програм на рівні адміністративно-територіальної одиниці. Ця інформація є початковою для проведення моніторингу з боку законодавчих і виконавчих регіональних органів влади (рис. 4.8).



**Рис. 4.8.** Напрями контролю процесу формування і реалізації регіональної промислової політики на місцевому рівні

## **Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми**

---

При реалізації регіональної промислової політики з використанням недержавної системи управління складаються проектні зведення і звіти щодо реалізації проекту.

Проектне зведення – електронний документ, постійно супроводжуючий проект, з декомпозицією робіт і визначенням термінів їх початку і завершення. Зведення допомагає оперативно ухвалювати управлінські рішення, ґрунтуючись на останніх результатах реалізації програми/проекту, а також є обов'язковим додатком при складанні звітнього документа для виконавчих органів влади про хід реалізації проекту [74, с. 25].

Фінансовий контроль реалізації таких програм/проектів при використанні недержавної системи управління представляє інтерес лише для їх безпосередніх виконавців. Тому в даному випадку повинні використовуватися стандартні схеми проміжної і контрольної звітності програмно-цільового планування.

Система аутсорсингу адміністративно-управлінського процесу при проведенні регіональної промислової політики є контрактно-конкурсною роботою із зовнішніми виконавцями. Звітною управлінською документацією при використанні системи аутсорсингу для недержавного управління регіональною промисловою політикою є звіти щодо реалізації, які являють собою зведену інформацію про хід реалізації програм/проектів із визначенням витратних потоків, а також комплексним аналізом виконання робіт (зменшення/збільшення обсягів фінансування) і визначення причин відхилень, що з'явилися за ресурсними потоками.

Комбінована система управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях використовує зведену інформацію від виконавців програм/проектів і реципієнтів.

Таким чином, рекомендації щодо розробки та реалізації промислової політики на регіональному і місцевому рівнях повинні враховувати ряд чинників, що впливають на вибір системи управління, а саме:

- напрям промислової політики – реалізація програми/проекту в рамках реалізації Концепції промислового розвитку окремої територіально-адміністративної одиниці та її ролі для загальнодержавного розвитку;
- визначення типової спрямованості програми/проекту, що реалізується і є основою промислової політики на регіональному та місцевому рівнях;
- існуюча система управління регіональною промисловою політикою;
- критеріальна оцінка програм/проектів;
- визначення кола відповідальних осіб за реалізацію програми/проекту, які є основою промислової політики на регіональному і місцевому рівнях.

Урахування наведених вище чинників процесу розробки та реалізації регіональної промислової політики дозволить здійснювати ефективне управління його тимчасовими параметрами, визначити коло відповідальних осіб і звітні документальні форми. Це дозволить мінімізувати набір організаційно-управлінських ризиків, що впливають на реалізацію промислової політики на регіональному і місцевому рівнях.

### **4.3. Удосконалення методів формування і реалізації промислової політики на регіональному рівні**

Основною найважливішою метою сучасних перетворень в економічному розвитку країни є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку виробничого чинника і поліпшення соціальних показників регіонів як основи функціонування ринковокерованої держави [457, с. 250].

Саме тому забезпечити конкурентоспроможність держави можна тільки цілеспрямованими діями, котрі сприятимуть збалансованості стратегій розвитку регіонального бізнесу за допомогою створення привабливих умов для його функціонування.

Як відзначалося у п. 4.1, регіони відчувають потребу в розробці стратегій розвитку, направлених на підвищення їх конкурентоспроможності на основі нового підходу до системи управління регіональною промисловою політикою.

Практично всі регіони України сьогодні мають програми соціально-економічного розвитку, розроблені як самостійно, так і за підтримки зовнішніх консультантів [356, с. 45]. Проте слід зазначити, що цей документ має виражений декларативний характер, а не план дій. У ньому, звичайно, містяться:

- аналіз регіонального бюджету;
- аналіз ресурсів регіону;
- можливі перспективи розвитку виробничого і соціального характеру.

Подібні програми створюються для обґрунтування можливості отримання державних ресурсів на реалізацію програм регіону. До реалізації такого плану проектів/програм відносяться [355, с. 42]:

1. Національні інвестиційні програми/проекти, що направлені на загальний розвиток соціально-економічних показників за рахунок залучення стратегічних економічних суб'єктів, до числа яких входять:

- великі підприємства, що становлять основу потенціалу регіону і на даний час мають труднощі зі збереженням конкурентоспроможності через високий рівень зносу основних виробничих фондів, необхідності їх оновлення, модернізації і/або технічного переозброєння;

- привабливі економічні напрями (бізнес-проекти), що підтримуються державою: інформаційно-телекомунікаційні технології та електроніка, нові матеріали і хімічні технології, нові транспортні технології, перспективні військові технології, військова та спеціальна техніка, виробничі технології, технології живих систем, екологія та раціональне природокористування, енергозберігаючі технології тощо;

- інфраструктурні перетворення – проекти, що забезпечують розвиток і/або впливають на показники рейтингової оцінки інвестиційного потенціалу шляхом покращення основних якісних критеріїв оцінки розвитку регіону;

- соціальні проекти – націлені на надання широкого спектру послуг населенню та підвищують якість обслуговування населення.

Також це поліпшення основних показників соціальної сфери регіону (сфера охорони здоров'я, освіта, поліпшення житлових умов).

2. Виробничі проекти – конкретні виробничі проекти, що реалізуються різними бізнес-групами на промислових об'єктах.

3. Соціальні проекти – проекти ненаціонального масштабу, орієнтовані на поліпшення добробуту населення регіону і підвищення рівня обслуговування населення.

4. Інноваційні проекти – передбачається підвищення рівня науково-технічної складової рейтингу регіону. Пропонується наступна класифікація інноваційних проектів, що реалізуються на регіональному рівні:

- модернізаційний проект, тобто конструкція прототипу або базова технологія кардинально не змінюється, але має новаторську пропозицію;

- новаторський проект, коли конструкція нового виробу за зовнішніми ознаками істотним чином відрізняється від колишнього;

- випереджаючий проект, коли конструкція заснована на випереджаючих технічних рішеннях;

- піонерський, коли в інноваційному проекті з'являються кардинально нові матеріали, конструкції, технології, що виконують колишні або нові функції чи дії.

5. Екологічні проекти – сприяють виконанню комплексу заходів щодо захисту й охорони навколишнього природного середовища.

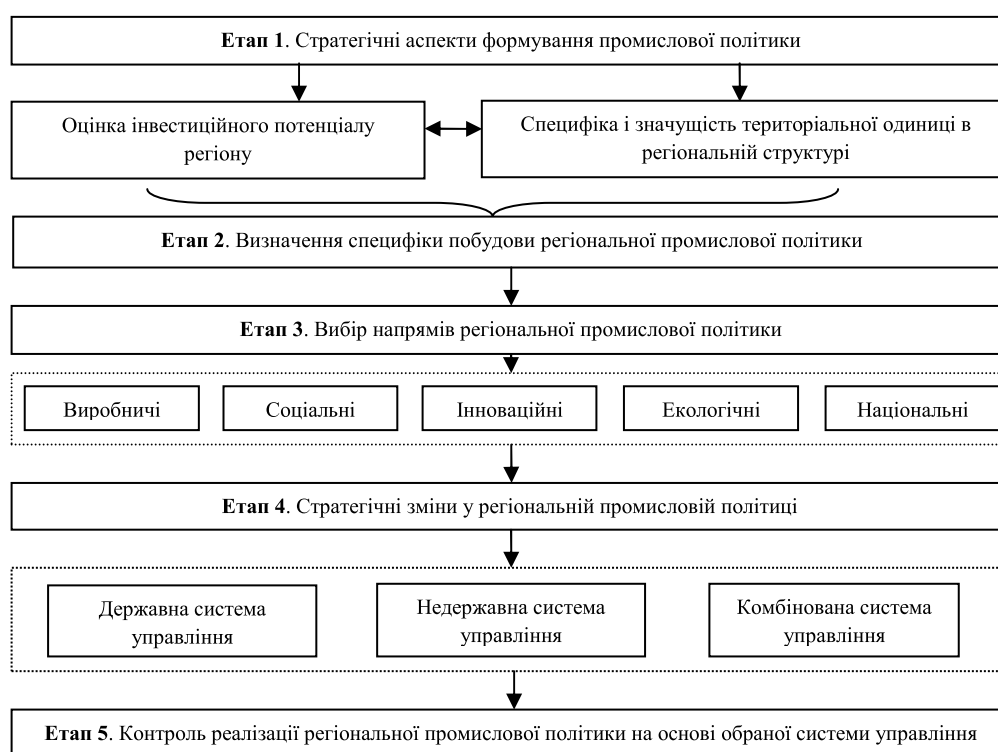
Отже, головним способом реалізації регіональної промислової політики повинні стати проекти, основним реципієнтом яких, перш за все, буде окремий регіон або/і окремий інвестор.

## Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми

Як наголошувалося раніше, навіть детальна типологізація проектів за типовими ознаками не може відображати повної інформації про всі зміни, що відбуваються у внутрішньофірмовій системі, та не визначає загальний тип змін, які надають синергетичного ефекту.

Запропонована до використання послідовність визначення і вибору системи управління регіональною промисловою політикою складається з наступних етапів (рис 4.9):

- 1) Стратегічні аспекти формування регіональної промислової політики.
- 2) Визначення специфіки побудови регіональної промислової політики.
- 3) Вибір напрямів регіональної промислової політики.
- 4) Стратегічні зміни у регіональній промисловій політиці.
- 5) Контроль за реалізацією регіональної промислової політики із застосуванням обраної системи управління.



**Рис. 4.9.** Алгоритм побудови системи управління регіональною промисловою політикою

*Етап 1* – «Стратегічні аспекти формування регіональної промислової політики» – визначає роль і місце регіону на конкретний момент у галузевому та регіональному «портфелі» держави. Також визначаються характеристики виробничих ресурсів і стратегічного потенціалу. Пріоритети розвитку регіону обумовлюються не тільки з урахуванням внутрішніх можливостей і наявних (залучених) ресурсів, але і з урахуванням його впливу на значення ряду макроекономічних показників державного рівня (індекс виробництва, ВВП, ВРП, ВРП на душу населення по відношенню до середньої в Україні тощо).

Підетап 1.1 етапу 1 «Оцінка інвестиційного потенціалу» складається з визначення складових інвестиційного потенціалу [187, с. 94]:

- 1) Врахування стратегічного аспекту формування і реалізації промислової політики регіону.

2) Визначення місця промислової політики регіону в «портфелі» держави.  
3) Оцінки ресурсного потенціалу регіону і можливості його використання при побудові та реалізації регіональної промислової політики.

4) Визначення обсягів прогнозного залучення додаткових ресурсів у регіон для побудови і реалізації адекватної існуючим умовам і світовим стандартам інвестиційної промислової політики.

Врахування стратегічного аспекту функціонування і розвитку регіону пропонується проводити з використанням методики PEST-аналізу (P – політика, E – економіка, S – суспільство (соціум), T – технологія). Основні тенденції, що мають суттєвий вплив на систему управління регіональною промисловою політикою, представлені в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**PEST-аналіз тенденцій, що впливають на систему управління регіональною промисловою політикою**

Політика		P	Економіка	E
1	Вибори Голови обласної державної адміністрації	1	Загальна характеристика економічної ситуації (піднесення, стабілізація, спад)	
2	Вибори Обласної Ради	2	Інфляція	
3	Зміна регіонального законодавства	3	Розвиток напрямів грантів губернатора, адміністрацій відповідних територіальних одиниць	
4	Підтримка держави щодо проведення активної регіональної промислової, інвестиційної та інноваційної політик	4	Можливість пільгового кредитування суб'єктів господарювання	
5	Державний вплив на інвестиційну політику регіону	5	Міжбюджетні відносини регіону з державними органами, а також з органами місцевого самоврядування	
...		...		
	Сценарій № 1: політика		Сценарій № 1: економіка	
	Сценарій № 2: політика		Сценарій № 2: економіка	
Соціум		S	Технологія	T
1	Зміни в базових цінностях населення регіону	1	Рівень технологічного потенціалу регіону	
2	Зміни в рівні і стилі життя населення	2	Інноваційний розвиток у регіоні	
3	Екологічний чинник	3	Показники винахідливості (патенти і ліцензії)	
4	Відношення до роботи і відпочинку	4	Оцінка швидкості впровадження й адаптації нових технологій і методів управління в регіоні	
5	Відношення до освіти	5	Нові продукти	
6	Демографічні зміни	6	Технологічні зміни, що мають суттєве значення для регіону	
...		...		
	Сценарій № 1: соціум		Сценарій № 1: технологія	
	Сценарій № 1: соціум		Сценарій № 1: технологія	

Прогнозування ситуації з урахуванням стратегії розвитку регіону може проводитися як власними силами, так і за допомогою залучення фахівців [190, с. 74].

У рамках підетапу 1.1 проводиться оцінка ресурсного потенціалу регіону і можливостей його використання при побудові і реалізації регіональної промислової політики. Пропонується для визначення ресурсного регіонального промислового потенціалу проводити комплексну оцінку всіх основних чинників оцінки, а саме: виробничого (технічного і технологічного), трудового, інноваційного та інших, із використанням стратегічних методів аналізу. Для цього рекомендується використовувати SWOT-аналіз (англ. SWOT: S – сила (strength), W – слабкість (weakness), O – можливості (opportunities) і T – загрози (threats)), який є широко визнаним підходом, що дозволяє провести сумісне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища регіону. Застосовуючи SWOT-аналіз, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які присутні у кожному регіоні і є позитивною чи негативною стороною промислової політики [261, с. 435].

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

З боку оцінки регіональної промислової привабливості пропонується наступний набір характеристик оцінки конкурентоспроможності регіону:

- виробничий потенціал (виробнича спеціалізація регіону);
- трудові ресурси (наявність працездатного населення і можливість підвищення кваліфікації, а також отримання вищої чи і спеціальної освіти в даному регіоні) та демографічний потенціал;
- геополітичні чинники;
- природно-ресурсний потенціал і політика у сфері раціонального природо-користування;
- просторова організація і містобудівна політика;
- екологічна ситуація;
- міжнародна співпраця і зовнішньоекономічні зв'язки регіону;
- соціальна сфера та її розвиток (освіта, культура, мистецтво, соціальний захист, охорона здоров'я).

Таким чином, при визначенні інвестиційної привабливості окремого регіону можна розглянути і доповнити аналіз тими складовими, які характеризують зовнішнє і внутрішнє середовище регіону.

Після того, як конкретний перелік слабких і сильних сторін регіональної інвестиційної політики, а також загроз і можливостей, складено, необхідно перейти до етапу встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT-аналізу.

Розробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свої протилежності. Так невикористана можливість може стати загрозою через вплив зовнішнього середовища і макроекономічних чинників. Або, навпаки, загрози, які вдало усунені, можуть відкрити перед регіоном додаткові можливості. Для успішного аналізу середовища для проведення регіональної промислової політики методом SWOT-аналізу важливо не тільки уміти визначати і представляти перспективні та потенційні загрози і можливості, але й уміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію розвитку адміністративної одиниці [300, с. 168].

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 4.10). Схожа матриця складається для оцінки загроз (рис. 4.11).

Ті загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, є дуже небезпечними для регіону і вимагають негайного й обов'язкового їх усунення. Пропонується вірогідність і способи реалізації потенційних загроз, а також їх можливі наслідки визначати і мінімізувати з використанням економічних методів оцінки й аналізу, таких як аналіз чутливості.

Загрози, що потрапили на поля ВВ, СК і НР, необхідно контролювати при ухваленні рішення про проведення активної інвестиційної промислової політики на рівні найвищого виконавчого органу. Вони повинні бути усунені в першорядному порядку (по можливості локалізовані).

Потенційні загрози, що знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, вимагають уважного й відповідального підходу до їх усунення, хоча при цьому не ставиться задача їх першорядного усунення. Причини (загрози), що потрапляють в дане поле, усуваються за допомогою ефективної політики управління при реалізації промислової політики адміністративної одиниці з використанням методів прогнозування і моделювання.

Вірогідність використання можливостей	Вплив регіональної інвестиційної політики		
	Суттєвий	Помірний	Незначний
Висока	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВП	ПОЛЕ ВН
Середня	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ СН
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП	ПОЛЕ НН

**Рис. 4.10.** Матриця можливостей [371, с. 81]

**Пельтек Л. В.**

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВВ	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СВ	ПОЛЕ СЛ
Низька	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НВ	ПОЛЕ НЛ

**Рис 4.11.** Матриця загроз [371, с. 84]

Загрози, що залишилися, також не повинні випадати з поля зору при плануванні та реалізації регіональної промислової політики. Рекомендується уважно відстежувати їх розвиток за допомогою автоматизованих методів контролю і моніторингу.

Одночасно з методами вивчення загроз, можливостей, сильних та слабких сторін при проведенні регіональної промислової політики для аналізу середовища рекомендується застосовувати метод складання її профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо для макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища промислового сектора регіону [371, с. 204].

За допомогою методу складання профілю середовища є можливість оцінити відносну значущість регіону при проведенні промислової політики, визначити, які чинники заслуговують пильної уваги, а які чинники (потенціал) – меншої уваги.

Аналіз середовища – це дуже важливий і складний процес, що вимагає уважного відстежування змін, що відбуваються в макро- і мікросередовищі, а також оцінки чинників, встановлення зв'язку між ними, зв'язків між сильними і слабкими сторонами промислового потенціалу регіону, а також можливостями і загрозами, які існують у зовнішньому середовищі [367, с. 48].

Отже, проведення регіональної промислової політики за відсутності аналізу середовища проблематичне. Тому використання методології стратегічних методів при управлінні й оцінці промислової регіональної політики найбільш цінне.

На підетапі 1.1 етапу 1 також проводиться визначення і формування обсягів прогнозного залучення додаткових ресурсів у регіон для побудови і реалізації регіональної промислової політики, адекватної умовам, що склалися. На основі аналізу перспектив розвитку промисловості моделюється можливість залучення ресурсів з економічної сфери, а також потенціалу соціальної сфери.

Підретап 1.2 етапу 1 – «Визначення значущості промислової політики регіону в «портфелі» держави». Пропонується проводити аналіз і оцінку промислового потенціалу регіону з урахуванням характеристик ресурсно-виробничих складових, систематизованих промислових зв'язків (виробничі економічні зони) і можливостей їх використання в нестабільних умовах. У результаті основними принципами й економічними закономірностями реалізації промислової політики на регіональному рівні повинні стати:

- нерозривний зв'язок між розміщенням продуктивних сил і розвитком економічно активних регіонів;
- розвиток економічно активних районів, що забезпечує раціональне використання виробничих фондів, природних і трудових ресурсів з метою підвищення продуктивності суспільної праці;
- науково обґрунтована спеціалізація економічних районів на основі суспільного розподілу праці;
- комплексний і пропорційний розвиток господарства в економічно активних районах у поєднанні з їх раціональною спеціалізацією;
- раціональна спеціалізація міжрайонних економічних зв'язків;
- нерозривний зв'язок розвитку економічних районів з територіальним розміщенням і рівнем виробництва та споживання матеріальних благ.

Отже, основними чинниками для територіального розподілу і напряму інвестиційної привабливості слід вважати:

- диференціацію природних умов;



## Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми

---

- географічний розподіл природних ресурсів;
- чисельність, щільність населення і його трудовий досвід;
- економіко-географічне положення регіону.

Територіальний розподіл праці безперервно розвивається, внаслідок чого утворюються нові економічні (виробничі) райони, в яких населення спеціалізується на певних видах виробництва [191, с. 5].

Кожен економічний регіон відрізняється не тільки своєю спеціалізацією в загальноукраїнському масштабі, але й галузевою структурою господарства, пропорціями між галузями промисловості і сільського господарства. Порушення пропорцій розвитку продуктивних сил між галузями господарства в економічному районі уповільнює його розвиток і викликає нераціональні міжрайонні перевезення сировини, палива та готової продукції. Пропорційний розвиток економічних районів повинен передбачати ці особливості [254, с. 191].

У розвитку територіального розподілу праці спостерігається об'єктивна закономірність. У міру підвищення рівня розвитку продуктивних сил зростає кількість економічних районів, що виготовляють однорідну продукцію, а також збільшується питома вага виробництва цієї продукції у старих районах. Територіальний розподіл праці здійснює великий вплив на рівень продуктивності праці, особливо в добувних галузях, де відмінності в природних умовах і ресурсах виявляються найбільшою мірою.

Комплексний розвиток економічних регіонів України – оптимальне при рівні розвитку продуктивних сил поєднання галузей господарства і взаємозв'язаних підприємств в економічних районах, з метою підвищення продуктивності суспільної праці, шляхом найраціональнішого використання природних і трудових ресурсів, виробничих потужностей підприємств і транспортних засобів. Комплексний розвиток господарства економічних районів нерозривно пов'язаний з його науково обґрунтованою спеціалізацією [369, с. 385].

Таким чином, основними завданнями першого етапу формування регіональної промислової політики є:

1. Визначення пріоритетів стратегічного розвитку промисловості адміністративної одиниці.
2. Ухвалення рішення про розвиток виробничого сектора на рівні регіону і проведення економічного інвестиційного форуму.
3. Формування і розвиток соціально-економічної сфери на рівні окремого регіону.

В результаті ухвалюється рішення про напрями реалізації регіональної промислової політики, які враховують стратегічні перспективи розвитку конкретної адміністративно-територіальної одиниці.

*Етап 2* – «Визначення специфіки побудови регіональної промислової політики» – конкретизує тип проекту по відношенню до територіальної одиниці.

*Етап 3* – «Вибір напрямку регіональної промислової політики».

Як наголошувалося раніше, структура промислової політики регіону безпосередньо залежить від основних напрямів реалізації пріоритетних стратегічних і тактичних проектів. Ініціаторами можуть виступати як регіональні органи управління, так і державні органи, що здійснюють координацію та контроль за виробничою сферою в країні. Як наведено раніше, при реалізації регіональної промислової політики необхідно виділяти наступні проекти: виробничі, соціальні, інноваційні, екологічні, національні. Можлива паралельна реалізація декількох проектів, які відрізнятимуться і за типом, і за тривалістю. При цьому досягається ефект взаємної ресурсної підтримки цих проектів, а при правильній побудові графіка їх реалізації – синергетичний ефект.

Основні характеристики проектів, що реалізуються в рамках промислової програми регіонів, представлені в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

**Основні характеристики проектів, що реалізуються в рамках промислової стратегії регіонів**

Типи проектів	Характеристика
Виробничі	Наявність виробничо-ресурсного потенціалу адміністративної одиниці і розвинена інфраструктура регіону
Соціальні	Орієнтовані для поліпшення рівня добробуту регіону. Рекомендується проводити для всіх адміністративних одиниць
Інноваційні	В даний час створюються регіональні кластери, ключовим орієнтиром розвитку яких є створення і розробка конкурентоздатної продукції/товарів
Екологічні	Рекомендуються при зональному промисловому розвитку, де рівень зосередження виробничих сил різноманітний: хімічні, металургійні, підприємства будівельної галузі та інші гіганти економіки регіону
Національні	Передбачається використання всіма регіонами в рамках проведення адміністративної реформи

Пріоритетність виконання соціально-економічних програм визначається за допомогою модифікованого методу оцінки «національний ромб» із застосуванням стратегічного аналізу для визначення способів управління регіональною промисловою політикою (що було детально представлено в п. 4.1).

Таким чином, обґрунтований вибір регіонального інвестиційно-інноваційно спрямованого проекту розвитку промисловості регіону є переходом до виконання етапу 4.

*Етап 4* – «Стратегічні зміни у регіональній промисловій політиці». На даному етапі визначаються особливості управління під час реалізації регіональної промислової політики із застосуванням при цьому нових механізмів системи управління (державних, недержавних, комбінованих), а також основних принципів адміністративного розділення функцій управління і делегування повноважень. Стратегічні зміни в регіональній промисловій політиці рекомендовано проводити, орієнтуючись на потенціал адміністративно-територіальної одиниці і перспективи її розвитку.

*Етап 5* – «Контроль за реалізацією регіональної промислової політики із застосуванням обраної системи управління».

Визначення виду контролю здійснюється на основі обраної системи управління, що представлено в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

**Визначення виду контролю при реалізації регіональної промислової політики**

Система управління промисловою політикою	Ланка управління	Вид контролю
Державне управління	Державний рівень	Стратегічний контроль
	Регіональний рівень	Управління за етапами
	Місцевий рівень	Управління витратами
Недержавне управління	Зацікавлені особи	Самостійне визначення і вибір виду контролю
	Аутсорсинг	Моніторинг процесу, а також управління за етапами
Комбіноване управління	Пайове поєднання державного і приватного управління	Залежить від рівня розподілу між системами управління державною і/або недержавною, в цьому випадку домінуюча сторона залишає за собою ключове право

Контроль – управлінська діяльність, задачею якої є кількісна і якісна оцінка результатів роботи організації. Головні інструменти виконання даної функції: спостереження, перевірка всіх видів діяльності, облік і аналіз [458, с. 112].

## **Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми**

---

У загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, оскільки за його даними здійснюється корегування раніше ухвалених рішень, планів, норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль повинен бути стратегічно зорієнтованим, своєчасним і простим.

Контроль починається з формулювання місії організації, визначення її цілей, структури [476, с. 69].

Основними видами контролю є: попередній, поточний та кінцевий [450, с. 131].

Попередній контроль здійснюється на стадії розробки промислових планів і формування організаційної структури реалізації проекту. Контролюється точність виконання певних правил, процедур, інструкцій щодо розробки планів, формування структури організації.

Об'єктами попереднього контролю є:

1. Трудові ресурси регіону.
2. Матеріальні ресурси регіону, включаючи вибір постачальників, споживачів, перевірку закупівель продукції на її відповідність вимогам за якістю, створення запасів.
3. Фінансові ресурси регіону (регіональний бюджет).
4. Чинник часу.

Поточний контроль включає перевірку системою управління результатів роботи його безпосередніх підлеглих. Головна задача такого контролю – своєчасне виявлення відхилень фактичного стану від планового (абсолютні і відносні значення) і забезпечення зворотного зв'язку.

При завершальному контролі зворотний зв'язок використовується після виконання робіт. Інформація, що одержана в ході кінцевого контролю, використовується в майбутніх періодах – при виникненні схожих ситуацій. Розв'язання нових задач необхідно здійснювати, враховуючи вже накопичений досвід.

Істотним елементом контролю є встановлення стандартів (або баз порівняння). Основна вимога до стандартів – їх визначеність за величиною (рівнем) і часом. При тривалому процесі стандарти доцільно встановлювати з розподілом за тимчасовими періодами [396, с. 47]. Для промислової політики регіону стандартами реалізації є Концепція державної регіональної політики, Державна програма розвитку промисловості та Концепція проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості. На підставі даних документів здійснюється розробка плану заходів щодо реалізації промислової політики на рівні регіону.

Ефективність контролю повинна бути визначена як відношення ефекту (результату) контролю до витрат на його проведення.

Таким чином, при реалізації регіональної промислової політики:

– державна система управління використовує стратегічний контроль на державному рівні, який координує реалізацію промислової політики в регіонах, виходячи з державної промислової політики;

– регіональне державне управління використовує контроль на основі принципу «управління за рівнями», тобто контроль за основними «ключовими» позиціями, компетентними органами, до функціональних обов'язків яких входить відповідна діяльність;

– місцевий рівень управління, перш за все, обирає такий вид контролю, як управління витратами (під витратами прийнято розуміти більш широке поняття: показники часу, ресурси (вартості), результати тощо).

У разі реалізації схеми недержавного управління зацікавленими особами обираються самостійні форми і види контролю, які вони вважають найдоцільнішими і найбільш ефективними при реалізації промислової політики на рівні регіону.

Під час реалізації схем аутсорсингу здійснюється моніторинг бізнес-процесів, в основі якого покладена оцінка коректності і послідовності виконання програм/проектів розвитку промисловості регіону.

Отже, загальна схема управління регіональною промисловою політикою припускає поступове проходження одноманітних основних етапів аналізу і оцінки, які формують комплексне уявлення про необхідність і доцільність проведення промислової політики, а також носять стратегічний характер по відношенню до розвитку окремого регіону.

Стратегічні пріоритети України у сфері управління промисловою політикою можна виразити емким кількісним показником – «подвоєння ВВП за 10-12 років». Це вимагає термінового переходу від політики вирівнювання соціально-економічного розвитку територій до політики поляризованого розвитку, тобто до визначення і підтримки регіонів – «локомотивів зростання». Концентрація зусиль у рамках окремих регіонів дозволяє одержати ефект масштабу і ефект агломерації, які створюють сили внутрішнього саморозвитку в «полюсах» («локомотивах») зростання. Правильний вибір полюсів у країні забезпечує з часом і підйом навколишніх регіонів. Принцип поляризованого розвитку ефективний тільки тоді, коли на території країни з'являється мережа полюсів зростання різного рівня (міжнародного, державного, регіонального) [422, с. 48].

Регіон необхідно вважати «локомотивом», якщо він відповідає наступним умовам:

- у регіоні спостерігається стійка тенденція до зростання пасажиро- і вантажопотоків;
- існує наявність науково-освітнього центру світового або державного значення;
- у регіоні (міської агломерації) сформована стратегічна ініціатива, що має значення для всієї країни;
- регіон повинен мати високий науково-технічний, інтелектуальний, кадровий і соціально-економічний потенціал;
- регіон уже здійснює вагомий внесок у приріст ВВП країни;
- у регіоні існує або може скластися стратегічне партнерство влади, цивільного суспільства і бізнесу;
- у найближчі 10-12 років регіон може стати «девелопером» для сусідніх територій.

Специфіка геостратегічного положення України вимагає, щоб при визначенні опорних регіонів враховувалися не тільки економічні й гео економічні чинники, але і чинник національної безпеки.

Саме сукупність регіонів – «локомотивів зростання» – повинна скласти нову каркасну структуру просторової організації України. Дана структура може бути утворена не тільки адміністративно, але і позаадміністративно (містами і міською агломерацією, що зв'язана спільним господарським і соціальним життям, має загальну систему транспортних комунікацій).

Отже, структурний розподіл функціональних повноважень регіональних органів виконавчої влади повинен ґрунтуватися на схемі визначення початкових і контрольних точок, а також джерел і обсягів фінансування з визначенням, перш за все, зобов'язань державного бюджету, який повинен забезпечувати пайову допомогу промислового розвитку регіону з використанням механізмів прямого інвестування.

Особливість реалізації регіональної промислової політики в Запорізькій області полягає у формуванні ряду соціально-економічних проектів. Запорізька область відноситься до монофункціональних регіонів. Монофункціональні регіони найуразливіші при зміні економічних умов. А інвестиції в Україні поки що надходять переважно до у великих корпорацій сировинних галузей, у великі ринки, але не в потенційно конкурентоздатні територіально-виробничі кластери [262, с. 118]. Отже, при явних індустріальних позитивних зрушеннях спостерігається відсутність стримуючих розвиток чинників організаційно-економічного характеру:

- відсутні галузеві пріоритети в розвитку промислового комплексу (як і раніше, навіть на регіональному рівні присутні галузі-донори і галузі-реципієнти);
- ігнорується весь спектр умов створення територіально-виробничих кластерів, що забезпечують стратегічний розвиток не тільки окремої адміністративно-територіальної одиниці, але і всього регіону в цілому;

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

– характеристики соціальних явищ у регіоні, аналогічні до загальнодержавних явищ, свідчать про несприятливу соціально-демографічну ситуацію: відмічається погіршення якості процесів відтворення людського капіталу, низький рівень мобільності потенційних людських ресурсів, дестабілізація якості життя населення тощо;

– характеристики власних інвестиційних можливостей суб'єктів господарювання украй низькі, а центральна територіальна розташованість сприяє «дороговизні» залучення інвестицій в основний капітал навіть для підприємств галузей-донорів.

Проте наявні і позитивні оцінки організаційно-економічного забезпечення промислової політики Запорізької області. Відбувається підтримка здійснюваної регіональної промислової політики з боку органів влади. Основними законодавчими актами регіону визначені основні цілі і задачі реалізації промислової політики в регіоні, а саме [205, с. 30]:

1. Збереження і розвиток науково-технічного і промислового потенціалу області, збереження високого ступеня економічної незалежності регіону.

2. Створення пріоритету місцевих виробників.

3. Оптимізація структури промисловості регіону, стимулювання виробництва конкурентноздатної продукції, впровадження наукоємких, ресурсозберігаючих, імпортозаміщуючих технологій, що відповідають світовим стандартам.

4. Інтеграція промисловості регіону в систему міжнародного розподілу праці на рівноправних і взаємовигідних умовах.

5. Випереджаючий розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

6. Попередження і пом'якшення наслідків фінансово-економічних криз.

7. Забезпечення зайнятості і зростання добробуту населення, розвитку соціальної сфери регіону.

8. Впровадження заходів, що забезпечують безпечні умови праці і екологічну безпеку промислової діяльності тощо.

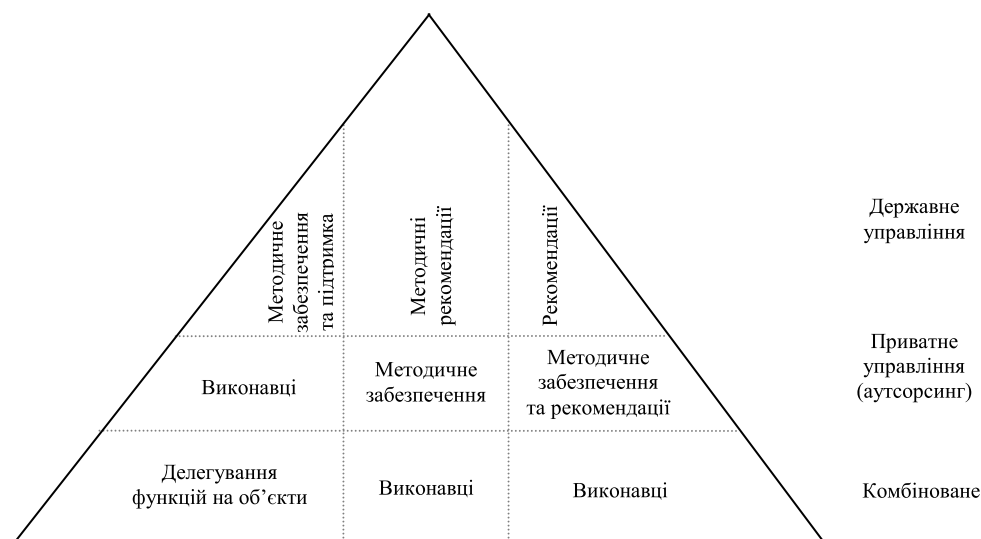
Реалізація управління промисловою політикою на рівні регіону здійснюється на основі структурно-організаційного розподілу прав і повноважень між органами та службами відповідно до середньострокової програми соціально-економічного розвитку Запорізької області на 2008-2011 роки. Результати аналізу змісту організаційного забезпечення промислової політики на регіональному і місцевому рівнях з боку виконавчих органів влади Запорізької області представлено в табл. 4.12.

*Таблиця 4.12*

**Організаційне забезпечення регіональної промислової політики виконавчими  
органами влади Запорізької області**

<b>Система управління регіональною промисловою політикою</b>	<b>Виконавчі органи влади, що координують промисловий регіональний розвиток</b>
Державне управління	Виконавча влада в особі представників керівництва обласною державною адміністрацією, головного управління економікою обласної державної адміністрації, головного управління промислового розвитку та розвитку інфраструктури обласної державної адміністрації, мера, головного економічного управління Запорізької міської влади, управління розвитку підприємництва, торгівлі та послуг Запорізької міської влади
Недержавне управління	За участю зацікавлених осіб представниками підприємств-гігантів (директор, заступник директора), що забезпечують стратегічний розвиток виробничого сектора і контролюються органами державної виконавчої влади на державному чи регіональному рівнях. Система аутсорсингу виконує реалізацію регіональної промислової політики за участю провідних представників консалтингових агенцій, навчально-консультативних центрів, а також досвідчених фахівців з боку суб'єктів господарювання
Комбіноване управління	Індивідуальний вибір представників виконавчої влади, враховуючи їх участь у розвитку виробничого потенціалу регіону

Як бачимо, реалізація промислової політики виконавчими регіональними органами заснована на використанні інфраструктурного підходу, що враховує систему мережеских відносин і припускає рух і обробку потоку інформації, що є початковою для вищої ланки управління промисловою політикою (рис. 4.12).



**Рис. 4.12.** Система управління промисловою політикою Запорізької області

Децентралізація основних функцій з управління і реалізації промислової політики та передачі її основних складових на рівень виконавчих органів влади Запорізької області змінює основи їх функціонування, а також стратегічні і тактичні пріоритети. Це відображається в горизонтальних зв'язках між адміністративно-територіальними одиницями регіону, їх виконавчими органами влади, а також суб'єктами господарювання. В зв'язку з цим основним принципом організаційно-економічного забезпечення побудови і реалізації промислової політики на рівні Запорізької області є узгодження і врахування інтересів усіх рівнів управління промисловою політикою:

- державного рівня – зацікавленість полягає в забезпеченні цілісності і перспективності регіонального та галузевого портфеля при реалізації принципів ринкового управління промисловою політикою для забезпечення глобальних конкурентних переваг [293, с. 95];
- регіонального рівня – зацікавленість полягає в забезпеченні цілісності розвитку промислового сектора в регіоні, внаслідок чого досягається ефект з формування стійкого і збалансованого потенціалу розвитку регіону [406, с. 30];
- місцевого рівня – зацікавленість полягає в забезпеченні балансу промислової і соціально-економічної політики регіону для вирішення завдань, що стоять перед виконавчими органами влади місцевого рівня [218, с. 37];
- рівня окремого суб'єкта господарювання – зацікавленість полягає в отриманні позитивних результатів від основних напрямів діяльності, а також отриманні додаткових переваг у результаті взаємодії з місцевими органами влади [411, с. 285].

Таким чином, визначеність з приводу набору функцій головних суб'єктів управління промисловою політикою в регіоні (органів регіональної влади) і додаткових суб'єктів управління дає можливість організаційно-економічно закріпити взаємні інтереси всіх суб'єктів управління: органів регіональної і місцевої влади (як медіарівень) та промислових підприємств, їх асоціацій або фокус-груп (як мікрорівень) (табл. 4.13).

**Розвиток регіональної промислової політики держави:  
теорія, методологія, механізми**

Таблиця 4.13

**Взаємодія суб'єктів управління регіональною промисловою політикою в  
Запорізькій області**

<b>Інтереси промислових підприємств</b>	<b>Основні групи заходів</b>	<b>Функції органів регіональної влади у забезпеченні інтересів промислового підприємства</b>
Цілісність у просторі функцій підприємства (повнота та ефективність реалізацій)	Організація системи комплексного стратегічного планування. Створення відтворювальних інноваційних структур на підприємстві	Допомога при формуванні проектних структур і асоціації з розвитку бізнесу. Реалізація схем виробничого або ІТ-аутсорсингу
Цілісність підприємства в просторі інтересів виконуючих суб'єктів (консолідація інтересів)	Підвищення відповідальності мажоритарних акціонерів і генерального директора за результативність роботи підприємства. Захист інтересів міноритарних акціонерів. Урахування інтересів працівників середнього рівня менеджменту та трудового колективу в системі прийняття рішень. Модернізація системи атестації та кар'єрного зростання працівників підприємства	Реалізація схем аутсорсингу (різні види) та їх координація. Формування сприятливих умов при взаємодії з основними групами контактних аудиторій
Цілісність управління підприємством	Впровадження системи стратегічного управління підприємством на базі стратегічного планування, прогнозу, моніторингу	Формування проектних комбінованих структур. Реалізація схем ІТ-аутсорсингу і координація
Цілісність функціонування підприємства у часі	Організація системи комплексного перспективного та поточного планування. Координація перспективних планів з партнерами і конкурентами	Методична допомога при визначенні зовнішніх (статичних) обмежень розвитку в конкурентному середовищі
Взаємовідношення підприємств як цілісних систем (цілісність ринково-інтеграційного середовища)	Посилення інтеграційної діяльності, створення гнучких інформаційно-координуючих структур. Підвищення відповідальності новостворених підприємств. Стабілізація мережі вузлових промислових підприємств	Методична та організаційна допомога у створенні асоціацій промислових структур. Формування проектних комбінованих структур

Після узагальнення наведених позицій реалізації промислової політики на регіональному і місцевому рівнях була доведена необхідність розробки єдиного підходу до управління нею на основі існуючих стратегічних оцінок розвитку регіону, його характеристик інвестиційного потенціалу, а також напрямів соціально-економічної стратегії.