

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

***Серія “Регіональна  
економіка”***

**Збірник наукових праць  
Випуск 5(17)**

**Частина 2**

**Луцьк 2008**



УДК 332.12

Рекомендовано як фахове видання  
Перелік № 16 наукових фахових видань України.  
Постанови президії ВАК України від 08.06.05 №2-05/5 та від 30.06.05. №1-05/6

Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 5(17) – Ч.4. Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. - Луцьк, 2008. – 360с.

У збірнику розглядаються актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів України формування недержавного сектору житлово-комунального господарства в регіоні, регіональної інноваційної інфраструктури, податкових надходжень, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підприємництва, транспортно-логістичної системи, ринків праці, регіонального маркетингу, забезпечення конкурентоспроможності регіону та функціонування регіональної системи управління підготовкою кадрів.

**Редакційна колегія:**

**Відповідальний редактор:**

Герасимчук З.В.

доктор економічних наук, професор

**Заступник відповідального редактора:**

Вахович І.М.

доктор економічних наук, доцент

**Члени редакційної колегії:**

Галушкіна Т.П.

доктор економічних наук, професор

Дем'яненко М.Я.

доктор економічних наук, професор

Карлін М.І.

доктор економічних наук, професор

Качала Т.М.

доктор економічних наук, професор

Козоріз М.А.

доктор економічних наук, професор

Крикавський С.В.

доктор економічних наук, професор

Кужельний М.В.

доктор економічних наук, професор

Малік М.Й.

доктор економічних наук, професор

Мокій А.І.

доктор економічних наук, професор

Поручник А.М.

доктор економічних наук, професор

Слав'юк Р.А.

доктор економічних наук, професор

Хлобистов С.В.

доктор економічних наук, професор

Черчик Л.М.

доктор економічних наук, доцент

Чухрай Н.І.

доктор економічних наук, професор

Божидарнік Т.В.

кандидат економічних наук, доцент

Московчук А.Т.

кандидат економічних наук, доцент

Ковальська Л.Л.

кандидат економічних наук, доцент  
(відповідальний секретар)

**Рецензенти:**

Данилишин Б.М.

доктор економічних наук, професор

Мазаракі А.А.

доктор економічних наук, професор

Рекомендовано до друку Вченою радою Луцького національного технічного університету (протокол № 12 від 26.06.2008 р.).

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 9357

ISBN 966-7667-43-X

Тексти статей представлено у авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікації, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.

© Луцький національний технічний університет, 2008

**Зміст**

Герасимчук З.В., Подерня-Масюк Ю.А. <b>Економічна сутність інвестиційної інфраструктури регіону.....</b>	<b>6</b>
Вахович І.М., Кулик Л.В. <b>Обґрунтування ендогенних факторів конкурентоспроможності регіону.....</b>	<b>15</b>
Єсіна В.О. <b>Розвиток інноваційного потенціалу як запорука сталого розвитку регіону.....</b>	<b>22</b>
Захаркевич Н.П. <b>Оцінка ефективності розміщення підприємств певного виду економічної діяльності у регіоні.....</b>	<b>27</b>
Захарченко В.І. <b>Стратегічні пріоритети розвитку регіону (на прикладі Вінницької області).....</b>	<b>37</b>
Захарченко С. В. <b>Конкурентоспроможність регіонів та чинники її зростання (на прикладі Вінницької області).....</b>	<b>49</b>
Камбур О.Л., Петрищенко Н.А. <b>Стратегічні карти у регіональному управлінні.....</b>	<b>60</b>
Камінська І.М. <b>Концептуальні та методичні засади дослідження фінансової дієздатності регіону.....</b>	<b>68</b>
Качала Т.М. <b>Механізм функціонування інформаційної системи житлово-комунального господарства.....</b>	<b>83</b>
Ковалевська А.В. <b>Динамічний та організаційний аспекти оцінки економічної безпеки. ....</b>	<b>92</b>
Ковальська Л.Л. <b>Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності регіонів держави.....</b>	<b>98</b>
Ковальська Л.Л., Кругляк Ю.В. <b>Аналіз та оцінка інноваційної активності регіону.....</b>	<b>117</b>



УДК 332.146

Камбур О.Л., Петрищенко Н.А.

Одеська державна академія будівництва та архітектури

### СТРАТЕГІЧНІ КАРТИ У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Розкрито економічні засади застосування системи збалансованих показників при розробці довгострокових стратегій державного та регіонального рівнів. Вказано на доцільність використання стратегічних карт у регіональному управлінні.

Ключові слова: система збалансованих показників, розвиток регіону, стратегічні карти розвитку, довгострокові стратегії.

Kambur O., Petryshchenko N.

### STRATEGIC CARDS IN REGIONAL MANAGEMENT

The economic principles for the using of Balanced Scorecard in developing of state and regional long-term strategies are analyzed. The usefulness of the Strategic Framework in the regional management is demonstrated.

Keywords: Balanced Scorecard, regional development, Strategic Framework, long-term strategies

Камбур О.Л., Петрищенко Н.А.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ В РЕГИОНАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Раскрыты экономические принципы применения системы сбалансированных показателей при разработке долгосрочных стратегий государственного и регионального уровней. Указано на целесообразность использования стратегических карт в региональном управлении.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, развитие региона, стратегические карты развития, долгосрочные стратегии.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Вирішення проблем економічного і соціального розвитку України на сучасному етапі становлення ринкової економіки вимагає посилення впливу держави щодо створення сприятливих умов для функціонування регіонів, підтримки найбільш доцільних та ефективних напрямків діяльності. Вказане пов'язане з необхідністю розробки нових підходів до організації та

регулювання взаємовідносин на всіх рівнях суспільного життя: загальнодержавному, регіональному, локальному.

Забезпечення збалансованого розвитку економіки регіонів повинно базуватися на встановленні об'єктивних критеріїв, які дозволяють оцінити ефективність використання усіх видів наявних ресурсів, у тому числі економічного потенціалу регіону. Дія органів регіонального управління, спрямована на коректування напрямків і методів застосування заходів з економічного розвитку відповідно до встановлених пріоритетів, дозволить комплексно використовувати наявні переваги та уникати кризисних ситуацій, пов'язаних з непродуктивним використанням ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Обґрунтування стратегій розвитку та оцінка ефективності реалізації їх положень є об'єктом комплексних міждисциплінарних наукових досліджень, що виконуються на базі міжнародної координації вченими різного фаху. В країнах СНД питанням збалансованого розвитку присвячено роботи таких дослідників, як Бабаєв А.Г., Будагов Б.А., Баландін Р.К., Бондарев Л.Г., Бочкарьова Т.В., Глазовський М.Ф., Горшков С.П., Моїсєєв М.М., Таташидзе З.К., Яновський Р.Г. та інші. В Україні над вказаними проблемами працюють знані вчені, зокрема: Багров М.В., Буркінський Б.В., Волошин В.В., Волошук В.М., Герасимчук З.В., Голіков А.П., Осауленко О.Г., Яценко Б.П. та інші.

У вітчизняних наукових працях представлений широкий спектр розробок, що поєднує проблематику збалансованого розвитку країни та її регіонів.

Проте, складність, багатогранність, міждисциплінарний характер вказаних проблем зумовлює потребу в подальших наукових розробках, що стосуються теоретичних і практичних аспектів реалізації вказаної концепції, зокрема, необхідність і можливість використання стратегічних карт.

**Цілі статті.** Виходячи з вказаного, метою праці є розробка загальних критеріїв оцінки заходів з підтримки економічного розвитку на базі формування системи збалансованих показників [1] та використання на регіональному рівні стратегічних карт, що забезпечить сталий розвиток регіону як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.



**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Питання, пов'язані з проблемами інтеграції України до системи світового господарства в контексті забезпечення переходу до збалансованого розвитку потребують особливої уваги. Для їх розв'язання необхідні дослідження, що стосуються узгодження і синхронізації відповідних заходів на глобальному, регіональному та локальному рівнях, вивчення можливостей окремих регіонів щодо формування і практичної реалізації власної політики збалансованого розвитку та врахування зовнішніх факторів економічного, політичного, ресурсного порядку.

Проте при оцінці ефективності запропонованих заходів досягнення кінцевих результатів пов'язано з проблемою орієнтації переважно на фінансові показники діяльності та зростання до певного рівня рентабельності в окремій галузі чи виді діяльності при неузгодженості стратегій мікро- та мезорівня. Це призводить до непродуктивного використання ресурсного потенціалу регіону та не дозволяє задовольнити необхідні соціально-економічні вимоги.

Для забезпечення узгодженості довгострокових і короткострокових економічних цілей авторами рекомендовано використання концепції стратегічних карт, що розроблені Р.Капланом і Д.Нортоном [1].

Основне призначення стратегічних карт – оперативне управління підприємством з урахуванням його місії і стратегії на базі визначення чотирьох основних аспектів діяльності: фінансового, організації внутрішніх процесів, відносин із споживачами, навчання і розвитку. Звідси, зусилля компаній можуть бути зосереджені на досягненні обмеженої кількості пріоритетних цілей, що дозволяє контролювати вплив поточних операцій на перспективи розвитку організації.

Система збалансованих показників (BSC) була розроблена для підвищення якості управління підприємством, але вона може бути трансформована для використання регіональними органами влади. Згруповані показники розміщують на стратегічних картах з метою підвищення наочності.

Важливою особливістю стратегічних карт є те, що вони відображають одночасно минуле, сьогодення і майбутнє об'єкта

управління. При цьому заходи, що передбачають навчання і розвиток, підвищують якість наданих послуг в майбутньому, а потім і покращують фінансовий стан цього об'єкту. Керуючі органи дістають можливість контролювати одночасно всю систему взаємозв'язаних показників. При правильно розроблених стратегічних картах в них відображені як підсумкові показники, так і основні чинники діяльності, об'єднані причинно-наслідковими зв'язками [2].

Основою розробки є класифікація та розподіл цілей регіонального розвитку відповідно до стратегічної карти, що враховує внутрішні взаємозв'язки та дієвість заходів, спрямованих на зростання ефективності використання регіональних ресурсів (рис.1). Це дозволяє відокремлювати найважливіші характеристики збалансованого розвитку територіальної одиниці та перевірити впливовість запропонованої ініціативи. При цьому застосування системи збалансованих показників для стратегічного управління регіоном дозволяє вносити корективи у зміст основних блоків.

Блоки показників, які відображають обсяги і якість товарів та послуг, що надаються підприємствам і населенню, та характеризують рівень ефективності функціонування економіки в дійсний час, поєднує такі основні параметри:

- здатність регіону генерувати кошти для подальшого розвитку;
- взаємовідносини зі стейкхолдерами;
- оптимізація процесів, що відбуваються у регіоні;
- зростання нематеріальних активів, створення умов для подальшого розвитку регіону.

В першому блоці знаходяться показники, що ілюструють успішність розвитку регіону в попередній період і характеризують фінансовий стан регіону та його можливості генерувати певні доходи вже в короткостроковій перспективі. Оскільки стратегію розробляють на досить тривалий період (наприклад, у Одеській області стратегія розроблена по 2015 рік [3]), в неї слід включати індикатори, які дозволяють оперативно сигналізувати про несприятливі тенденції і дозволяють вчасно реагувати на їх появу та діагностувати проблему.



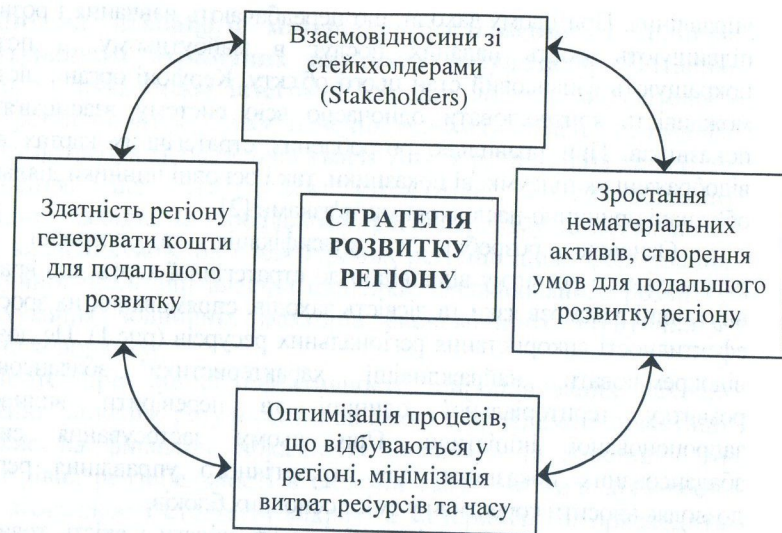


Рис.1. Стратегічна карта розвитку регіону

Поліпшення показників, які знаходяться у другому блоці та характеризують взаємини із стейкхолдерами (Stakeholders), тобто суб'єктами, які мають певні інтереси в регіоні та поєднують фізичних і юридичних осіб, включаючи організації і установи, підвищує інвестиційну привабливість регіону та свідчить про ефективну роботу органів управління. Вказаним параметрам відповідають наступні цілі: залучення додаткових інвестицій, розвиток регіональної інформаційної інфраструктури, забезпечення виробництва якісних вітчизняних товарів та високих стандартів життя.

Оптимізацію процесів, що відбуваються у регіоні, відображено у третьому блоці. Вона передбачає: ефективне використання транспортно-транзитного потенціалу, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, побудову елементів інформаційного суспільства. Використання вказаних заходів має підвищити показники інтенсивності розвитку регіону, мінімізації питомих витрат на випуск продукції і надання послуг.

Вказані блоки характеризують ситуацію, що склалася в регіоні в даний час, та короткострокові перспективи розвитку.

Четвертий блок поєднує чинники, які характеризують процес створення передумов для розвитку економіки в майбутньому. Використання таких показників необхідне, якщо регіон прагне до змін, здатних забезпечити в довгостроковому аспекті його конкурентоспроможність. При цьому формуються конкурентні переваги на гнучкій основі, з врахуванням зовнішнього середовища, що динамічно змінюється. До цілей блоку відносять: підвищення авторитету регіону на міжнародному рівні, формування інноваційної інфраструктури, формування кадрового потенціалу, гармонійний розвиток особи [4, с.5].

Слід враховувати, що таке розділення є достатньо умовним, оскільки в стратегії кожна мета має декілька опосередкованих цілей нижчого рівня, які у свою чергу можуть відноситися до різних блоків.

Заходи, що регулюють економічні процеси, здійснюють не ізольований, а комплексний вплив на територіальні господарські системи. Тому важно виявити, яким чином вони впливатимуть на окремі параметри, представлені в різних блоках стратегічної карти розвитку регіону. Відповідність до пріоритетних цілей є визначальним чинником при ухваленні рішень про ефективність конкретних важелів державного регулювання економіки.

На показники, що характеризують фінансовий аспект, запропоновані зміни впливатимуть через розширення можливостей подальшого розвитку для більш прибуткових видів господарської діяльності, що у свою чергу збільшить надходження до бюджету.

Зростання людського і організаційного капіталу відбуватиметься за рахунок підвищення привабливості регіону на міжнародному рівні, у тому числі при розвитку інноваційних технологій. Створюються умови для формування нових базових компетенцій і конкурентних переваг регіону при можливих змінах параметрів його зовнішнього середовища.

При застосуванні системи збалансованих показників у підприємств з'явиться можливість спостерігати, яким чином їх діяльність відбивається на розвитку регіону і які переваги цей розвиток може забезпечити їм в майбутньому.



Отже, відбувається узгодження стратегій мікро- і мезорівня. При цьому фінансовий ефект може бути відкладений в часі і виявиться побічно, шляхом створення передумов підвищення прибутковості окремих видів діяльності, поліпшення якості життя населення регіону і т.д. Крім того, систему збалансованих показників (BSC) вважаємо доцільним використовувати для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Традиційні фінансові індикатори відображають результати діяльності в попередні періоди, і ухвалення рішень тільки на їх базі може викликати дії, що не відповідають стратегічним орієнтирам розвитку регіону. Також можуть бути відхилені проекти, направлені на формування умов для збалансованого економічного зростання, не відбувається паралельне рішення двох взаємозв'язаних задач – збереження стабільності і уміння адаптуватися до зовнішніх умов, що змінюються.

Система збалансованих показників – універсальний інструмент, який описує складні економічні процеси, передбачає можливість розподілу повноважень за рівнями управління, забезпечує узгодженість дій всіх регулюючих органів. Збільшення ступеня самостійності регіональних властей, модернізація адміністративної системи [5] дозволить проводити більш гнучку політику, адаптуватися до змін, удосконалювати діяльність, створюючи передумови для подальшого розвитку економіки регіону.

Використання збалансованих показників робить наочнішим аналіз ефективності діяльності регіональних властей, прозорішим як для центральних органів управління, так і для населення регіону. Це підвищує зацікавленість органів місцевого управління в раціональному використанні ресурсів.

Для того, щоб дії всіх трьох рівнів (марко-, мезо-, і мікро-) були узгоджені і приводили до передбаченого результату, слід створити інформаційну систему, що буде надавати дані про стан зовнішнього середовища, а також про зміни, що відбуваються і прогнозовані.

**Висновки.** Регуляторна дія органів державного управління, що спрямована на стимулювання господарської діяльності, дозволяє значно прискорити процес збалансованого розвитку регіонів. Критеріями ефективності цього процесу слід вважати

мінімізацію витрат на управління, врахування регіональних особливостей, можливість адаптації при зміні умов, збереження цілісності законодавчої бази держави.

Загальні принципи економічної політики відповідно до стратегії та найважливіших пріоритетів розвитку країни повинні визначатися на національному рівні, що забезпечує єдність нормативно-правового поля держави.

Для досягнення узгодженості довгострокових і короткострокових цілей розвитку територіальних утворень доцільно використовувати концепцію стратегічних карт, що відображають чотири аспекти діяльності економічного суб'єкта: фінансовий, організації внутрішніх процесів, відносин із стейкхолдерами, навчання і розвитку.

Використання системи збалансованих показників сприяє зосередженню наявних та залучених, існуючих та перспективних ресурсів на досягненні обмеженої кількості цілей в пріоритетних напрямках, що дозволяє контролювати вплив поточних дій на перспективи розвитку регіону і підвищує ефективність функціонування місцевих органів управління.

1. Kaplan, Robert S. The balanced scorecard : translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton. – Boston: Harvard business school press. – 1996. – 330с.
2. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 304 с.
3. Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області на період до 2015 року. додаток до рішення обласної ради від 9 листопада 2007 року № 347-в.
4. Чеберкус Д. Системні підходи до державного регулювання інноваційного розвитку України в умовах глобалізації. // Економіст, №9. – 2007. С.4-6.
5. Конопльова І., Папт В. Організаційно-економічний механізм інституційного забезпечення управління економікою: державний та регіональний аспект. // Економіст, №6. - 2008. С. 46-51.



Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет

*Наукове видання*

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
**Серія "Регіональна економіка"**  
**Збірник наукових праць**  
**Випуск 5(17)**

Комп'ютерний набір  
та верстка:

В.В. Хомік

Редактори:

Ю.О. Мельник  
О.Е. Гордіюк

Підп. до друку 27.06.2008. Формат А5. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 22,5. Обл. – вид. арк. 19,0  
Тираж 70 прим. Зам. 4310 Замовне

Адреса редакції: 43026, м.Луцьк, вул. С.Ковалевської, 29

Редакційно-видавничий відділ  
Луцький національний технічний університет  
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75

Свідоцтво Держкомінформу України ДК № 351 від 05.03.2001 р.

ТОВ «Ковельська міська друкарня». 45010 Ковель, М. Грушевського, 2  
Свідоцтво Держкомінформу України ДК № 2042 від 22. 12. 2004 р.  
Зам. № 4076.