

**Тяжкороб І. В.**

*к.е.н., доцент, кафедра фінансів та фінансово-економічної безпеки,  
ДВНЗ «Університет банківської справи»,  
Львівський навчально-науковий інститут, Україна;  
e-mail:nosach78@rambler.ru*

## **МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

**Анотація.** У статті обґрунтовано, що залучення всіх зацікавлених сторін до розробки стратегії розвитку регіону сприяє зростанню місцевої економіки та покращенню її іміджу. Отримала подальшого розвитку класифікація стейкхолдерів субрегіону на основі їх поділу на первинні (головні) та вторинні (другорядні) з точки зору пріоритетності прийняття рішення щодо стратегічного бачення розвитку території. Запропоновано механізм координації стратегічних суб'єктів регіонального розвитку. Він передбачає визначення потенційних зацікавлених сторін у розвитку субрегіону, формування напрямків стратегічних змін у розвитку субрегіону, вибір пріоритетних напрямків стратегічних змін у розвитку субрегіону, вибір потенційних форм субрегіонального стратегічного партнерства, контроль за реалізацією стратегічних змін та дотриманням домовленостей між зацікавленими сторонами. Реалізація зазначених етапів дозволить створити у внутрішньому середовищі регіону стратегічні партнерства, ініційовані державними або регіональними (субрегіональними) органами влади, бізнес-спільнотою та інноваційною (науково-освітньою) спільнотою, і на цій основі більш ефективно розкрити потенціал регіону у цілому.

**Ключові слова:** регіон, субрегіон, стратегія, розвиток, стейкхолдер, партнерство.  
Формул: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 12.

**Tyazhkorob I. V.**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Department of Finances and Financial-Economic Safety, Banking University,  
Lviv Institute, Ukraine; e-mail:nosach78@rambler.ru*

## **COORDINATION MECHANISM OF STRATEGIC SUBJECTS OF REGIONAL DEVELOPMENT**

**Abstract.** The article states that the involvement of all stakeholders in the development strategy of the region contributes to the local economy and improves its image. Stakeholders of the subregion are classified into primary and secondary in terms of priority deciding about strategic vision of the territorial development. Proposed a mechanism of coordination strategic subjects for regional development. The mechanism involves identification of potential stakeholders in the development of the subregion, the formation of directions of strategic changes in the development of the subregion, the selection of the priority directions of strategic changes in the development of the subregion, the selection of the potential forms of subregional strategic partnership, monitor the implementation of strategic changes and compliance with arrangements between the parties concerned. Strategic partnerships will be the basis for a more effective disclosure of the potential of the region.

**Keywords:** region, subregion, strategy, development, stakeholder, partnership.

**JEL classification:** R 12, R 13.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 12.

**Тяжкороб И. В.**

*к.э.н., доцент, кафедра финансов и финансово-экономической безопасности,  
ГВУЗ «Университет банковского дела», Львовский учебно-научный институт,  
Украина; e-mail: nosach78@rambler.ru*

## **МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** В статье обосновано, что привлечение всех заинтересованных сторон к разработке стратегии развития региона способствует росту местной экономики и улучшению ее имиджа. Получила дальнейшее развитие классификация стейкхолдеров субрегиона на основе их разделения на первичные (главные) и вторичные (второстепенные) с точки зрения приоритетности принятия решения о стратегическом видении развития территории. Предложен механизм координации стратегических субъектов регионального развития. Он предусматривает определение потенциальных заинтересованных сторон в развитии субрегиона, формирование направлений стратегических изменений в развитии субрегиона, выбор приоритетных направлений стратегических изменений в развитии субрегиона, выбор потенциальных форм субрегионального стратегического партнерства, контроль за реализацией стратегических изменений и соблюдением договоренностей между заинтересованными сторонами. Реализация указанных этапов позволит создать во внутренней среде региона стратегические партнерства, инициированные государственными или региональными (субрегиональными) органами власти, бизнес-сообществом и инновационным (научно-образовательным) сообществом, и на этой основе более эффективно раскрыть потенциал региона в целом.

**Ключевые слова:** регион, субрегион, стратегия, развитие, стейкхолдер, партнерство.  
Формул: 0; рис.: 1; табл.: 0; библиограф.: 12.

**Вступ.** Передовий досвід формування стратегії розвитку території та реалізації стратегічних змін свідчить, що адміністрація регіону, яка є основним замовником стратегії, не може обмежитись взаємодією тільки з профільними міністерствами та відомствами, природними монополіями та великим бізнесом. Розробка стратегії представляє собою не кабінетний, а комунікативний процес. В цей процес необхідно залучити всі наявні «стратегічні суб'єкти», які мають та готові обговорювати власну позицію з приводу ефективного розвитку регіону [1, с. 41]. Таке узгодження інтересів може забезпечити стейкхолдерський підхід, який в стратегічному менеджменті розглядає формування стратегічних рішень як результат переговорного процесу, та на відміну від традиційних (програмно-цільового, індикативного), де розглядаються тільки процеси планування та управління, включає в себе і третю складову, скеровану на вирішення проблем залучення суб'єктів території в ці процеси та «суміщення», збіг їх цілей [2, с. 133]. Тому на сьогодні актуальним є з'ясування організаційних аспектів залучення всіх зацікавлених у розвитку регіону суб'єктів до процесу проведення стратегічних перетворень та визначення форми координації їх діяльності при реалізації цих перетворень. Застосування різних форм співпраці дозволить раціональніше використовувати трудові ресурси, покращити якість соціальних послуг та інфраструктури за рахунок цілісного розвитку території та обраних в якості пріоритетних галузей економіки.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Вперше ідею врахування зацікавлених сторін та їх інтересів в рамках функціонування тих чи інших сфер або об'єктів запропонував Е. Фріман. Згідно його авторської трактовки стейкхолдери – це будь-які індивіди, групи або організації, які здійснюють суттєвий вплив на схвалювані фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень [3, с. 25]. Використання стейкхолдерського підходу в управлінні функціонуванням та розвитком регіону та його територіальних одиниць субрегіонального рівня, або субрегіону, набуло своєї популярності відносно нещодавно. Так, в науковій літературі з'явилися публікації, присвячені загальним засадам застосування стейкхолдерського підходу у стратегічному управлінні розвитком територій [4; 5], аналізу набутого українського досвіду функціонування та розвитку міжмуніципального/субрегіонального партнерства як головного механізму впровадження субрегіональної стратегії [6, с. 74-81], та праці, метою яких є дослідження окремих аспектів регіонального управління, зокрема, формування партнерських відносин регіону як суб'єкта маркетингової діяльності [7], групування зацікавлених сторін розвитку рекреаційного потенціалу регіону на основі територіально-галузевого підходу [8]. Водночас залишаються ще невирішеними питання координації дій зацікавлених сторін при виборі форми партнерства при реалізації пріоритетних напрямків стратегічних змін у розвитку субрегіону як способу більш ефективного розкриття потенціалу регіону у цілому.

Метою статті є визначення складу зацікавлених сторін у розвитку регіону (субрегіону), їх систематизація за різними ознаками та формування організаційного механізму координації стратегічних суб'єктів регіонального розвитку.

**Результати дослідження.** Згідно теорії територіального стратегічного управління поняттям «стейкхолдер» визначається людина або організація, чий інтереси безпосередньо пов'язані з даним регіоном та чий ресурси суттєво впливають на його розвиток [9, с. 27]. Близьким за змістом є трактування поняття «стейкхолдер субрегіону» – це будь-який суб'єкт (юридична або фізична особа, державні та муніципальні органи влади), який є як резидентом, так і нерезидентом території, інтереси та ресурси якого можуть прямо або побічно впливати на соціально-економічний розвиток регіону [4, с. 19].

Для регіону стратегія його довгострокового розвитку – це інструмент цілеспрямованого впливу регіональних органів влади на основних стейкхолдерів території з метою підвищення якості життя місцевої спільноти та конкурентоспроможності регіону [9, с. 27]. Та, окрім регіональних та місцевих органів влади, відповідних законодавчих органів, державних міністерств та відомств, природних монополій, до стейкхолдерів розвитку територій відносять також бізнес-спільноту (інвестори, промислові підприємства, малий бізнес); інноваційну спільноту (організації, які розробляють та виробляють наукоємну продукцію, малий інноваційний бізнес, наукова громадськість); населення території, яке висловлює свою позицію через органи територіального громадського самоуправління, громадські організації, а також шляхом участі у виборах та референдумах [1, с. 39].

В цілому всіх стейкхолдерів регіону або субрегіону можна класифікувати за ознаками, які виділено для ідентифікації зацікавлених сторін розвитку рекреаційного потенціалу регіону [8, с. 146], – це статус (фізичні та юридичні особи); територіальна приналежність (регіональні (субрегіональні, місцеві), державні, міжнародні); участь у процесі розвитку (безпосередня, опосередкована); рівень відповідальності (високий, середній, низький); характер впливу (активізації та стримування); фаза регіонального відтворення (стейкхолдери, що беруть участь у процесах формування, реалізації та нарощення стратегічного потенціалу); характер участі у досягненні результату (споживчий, виконавський, управлінський); характер відповідальності (соціальна, екологічна, економічна).

Досить ґрунтовною є класифікація стейкхолдерів відносно територіальної соціально-економічної системи субрегіонального рівня на внутрішніх та зовнішніх [4, с. 19-21]. Вона дозволяє визначити типи інтересів та види ресурсів стейкхолдерів субрегіону, а також групи (альянси) стейкхолдерів, що забезпечуватимуть баланс інтересів в залежності від конкретної мети об'єднання. Так, інтереси та ресурси внутрішніх стейкхолдерів пов'язані в основному із функціонуванням та розвитком конкретного муніципального об'єднання субрегіону, на території якого вони проживають та користуються всіма його благами. До них відносяться: місцеве населення, господарюючі суб'єкти (резиденти території), органи управління субрегіоном, органи місцевого самоуправління, місцеві громадські організації та місцеві ЗМІ.

Інтереси та ресурси зовнішніх стейкхолдерів зосереджені на отриманні ефектів, які потім спрямовуватимуться до зовнішніх відносно субрегіону систем – інший субрегіон, регіон «свій» («чужий»), країна в цілому, іноземна держава. Серед них: державні та регіональні органи влади, громадські організації (регіональні, державні, міжнародні), інвестори, населення (нерезиденти території – мігранти), господарюючі суб'єкти (нерезиденти території), ЗМІ (регіональні, державні, міжнародні).

Зазначений склад внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів пропонується також використати при їх групуванні з точки зору пріоритетності прийняття рішення щодо стратегічного бачення розвитку території на первинні (головні) та вторинні (другорядні). Звичайно, даний поділ є умовним, оскільки, як зазначають фахівці, ступінь залучення стейкхолдерів в процес розробки та реалізації стратегії визначається їх впливом, що залежить від наявної влади (сила, здатність впливати) та інтересу (бажання впливати) [10]. Таку владу можуть мати й зовнішні стейкхолдери. Зокрема, можливість впливати на рівень інвестування та участь у бюджетуванні програмних заходів і проектів стосовно розвитку субрегіону, а також вплив на людей, що приймають рішення по ключовим питанням в ході реалізації стратегії. Проте, вважаємо, що саме бачення та керівництво розвитком, здійснюване з субрегіонального рівня управління територією, а не з державного або регіонального (макрорегіонального, міжрегіонального), визначає успішність майбутньої стратегії як певного субрегіону, так і того регіону, складовою частиною якого він є. Адже загальне економічне зростання відбувається тоді, коли господарюючі суб'єкти – резиденти території бачать можливості для бізнесу та реалізують бізнес-плани, використовуючи ці можливості. Національні або

регіональні агентства економічного розвитку можуть лише їм допомогти (створити умови) в досягненні цілей розвитку.

В процесі формування стратегії відносини між стейкхолдерами регіону або субрегіону можуть мати як партнерський, так і конкурентний (конфліктний) характер. Однією із проблем, яка виникає при їх взаємодії є узгодження регіональних, субрегіональних, галузевих та корпоративних стратегій. Це обумовлено тим, що економічні агенти території можуть мати різні інтереси (економічні, соціальні, інформативність та безпека проживання) та обмежені, або нерівномірно розміщені, ресурси для реалізації цих інтересів (трудові, фінансові, інноваційні, інформативні, майнові, кадрові, адміністративні). В цьому зв'язку доцільним є використання такого стилю взаємодії, який передбачає змістовне обґрунтування стратегії регіону й субрегіону та тісну взаємодію стратегічних суб'єктів при їх розробці та реалізації. Цей процес називається бріджингом або стратегічним партнерством [11, с. 114-115].

Під стратегічним партнерством розумітимемо таку організаційно-правову форму координації діяльності окремих елементів продуктивних сил, що мають спільні інтереси, проблеми та підходи до реалізації стратегічних цілей, яка сприятиме соціально-економічному розвитку регіону та підвищенню його конкурентоспроможності [5, с. 121]. Для даного терміну також застосовують назву «міжмуніципальне/субрегіональне партнерство», що представляє собою особливу форму взаємодії громад, систему юридично закріплених взаємовигідних стосунків між двома територіальними громадами чи більше (щонайменше трьома у разі створення ними місцевої Асоціації територіальних громад), які межують між собою, і які реалізують ці стосунки через відповідні органи місцевого самоврядування за участю органів місцевої виконавчої влади. Метою ММП/СП є досягнення певних спільних цілей для підвищення якості життя громадян та економічного зростання громад [6, с. 77]. Отже, незалежно від того, на якому рівні управління територією відбувається співпраця в межах партнерства (регіон, субрегіон або муніципалітет), її розвитком мають бути зацікавлені як органи державної влади, так і суб'єкти господарювання та населення.

Стратегічне партнерство, на відміну від традиційної тактики пом'якшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища, спрямованої на зменшення рівня небажаних наслідків та сприяння задоволенню їх потреб або вимог, має низку переваг. Зокрема, залучення стейкхолдерів у процес стратегічного планування розвитку регіону означає: планова діяльність заснована на більш повній та, як наслідок, більш точній інформації; процес планування відображає різні потреби багатьох секторів та галузей промисловості, гарантуючи, що ці потреби, узгоджені із стейкхолдерами – представниками різних секторів, є частиною загального процесу з самого початку; планування передбачає, що успішна реалізація стратегії може вимагати підтримки з боку інших груп та окремих громадян, та сприяє включенню їх внеску в планування з початку розробки плану. Крім того, внаслідок обмеженості бюджету агентств економічного розвитку, відповідальних за реалізацію стратегічного плану, залучення стейкхолдерів в

процес стратегування часто дозволяє збільшити ресурси, які можна використати для підтримки економічного розвитку [12, с. 101-102].

Безперечно, стратегічне партнерство має й слабкі сторони [11, с. 115]. Проте, тактика партнерства буде правильною, якщо на практиці застосувати різні форми комунікації, зокрема традиційні (переговори, наради), процесні (проектні групи, форсайт, громадські експертизи) або модеровані (семінари, «круглі столи»). При цьому частка змістовної комунікації зростатиме із зростанням «стратегічних суб'єктів» розвитку території [1, с. 42].

Партнерство може мати різну глибину співпраці – це й постійно діючий спільний консультативний орган або багаторівневий консультативний орган без створення юридичної особи для вирішення спільних питань на основі принципу консенсусу, аналогічно тому, що діє в ЄС (комітет керівників громад, комітет архітекторів, комітет керівників управлінь та відділів транспорту, комітет керівників комунального господарства, де представлені посадові особи від кожної сторони партнерства); й спільна реалізація одного короткострокового проекту на підставі багатостороннього договору; й постійно діючий орган (юридична особа), наприклад, Асоціація органів місцевого самоврядування; й договір про постійну співпрацю в одній або кількох сферах; й спільна організація (установа, підприємство) на субрегіональному рівні з передачею їй частини або повністю коштів другого кошика бюджету (включно з бюджетом розвитку) та деяких або усіх власних повноважень для виконання функцій на території усіх суб'єктів [6, с. 78].

Створення тих чи інших видів структур (форм партнерств), проведення всіх необхідних організаційно-технічних заходів, способи мобілізації ресурсів залежать від особливостей концепції соціально-економічного розвитку певної території, обраних напрямків стратегічних перетворень та ступеня участі всіх зацікавлених сторін при їх формуванні та реалізації. Скоординувати стратегічні суб'єкти в процесі реалізації стратегічних змін у розвитку регіону пропонується здійснити у п'ять етапів, кожний з яких передбачає низку процедур (рис. 1).

Отже, у внутрішньому середовищі регіону можуть з'явитись такі групи субрегіонального партнерства: партнерства, ініційовані державними або регіональними (субрегіональними) органами влади як результат соціально-економічної політики влади; партнерства, ініційовані бізнес-спільнотою як прагнення економічних суб'єктів вижити в конкурентному середовищі; партнерства, ініційовані інноваційною (науково-освітньою) спільнотою як бажання комерціалізації наукового потенціалу та розвитку наукоємного виробництва.

**Висновки.** Таким чином, залучення всіх зацікавлених сторін до розробки стратегії розвитку дозволить адаптувати її до потреб регіону (субрегіону), підвищить довіру та покращить імідж території. Стратегічний план, який відповідатиме потребам, з більшою ймовірністю сприятиме зростанню місцевої економіки та матиме підтримку з боку представників різних груп інтересів. При цьому методом активного партнерства має бути не просто пристосування до ініціатив зацікавлених сторін, а створення та узгодження стратегічних цілей та пріоритетів спільного розвитку. Кожна форма стратегічного партнерства має свій системний потенціал, реалізація якого сприятиме підвищенню конкурентоспроможності як певної території, так і регіону у цілому.

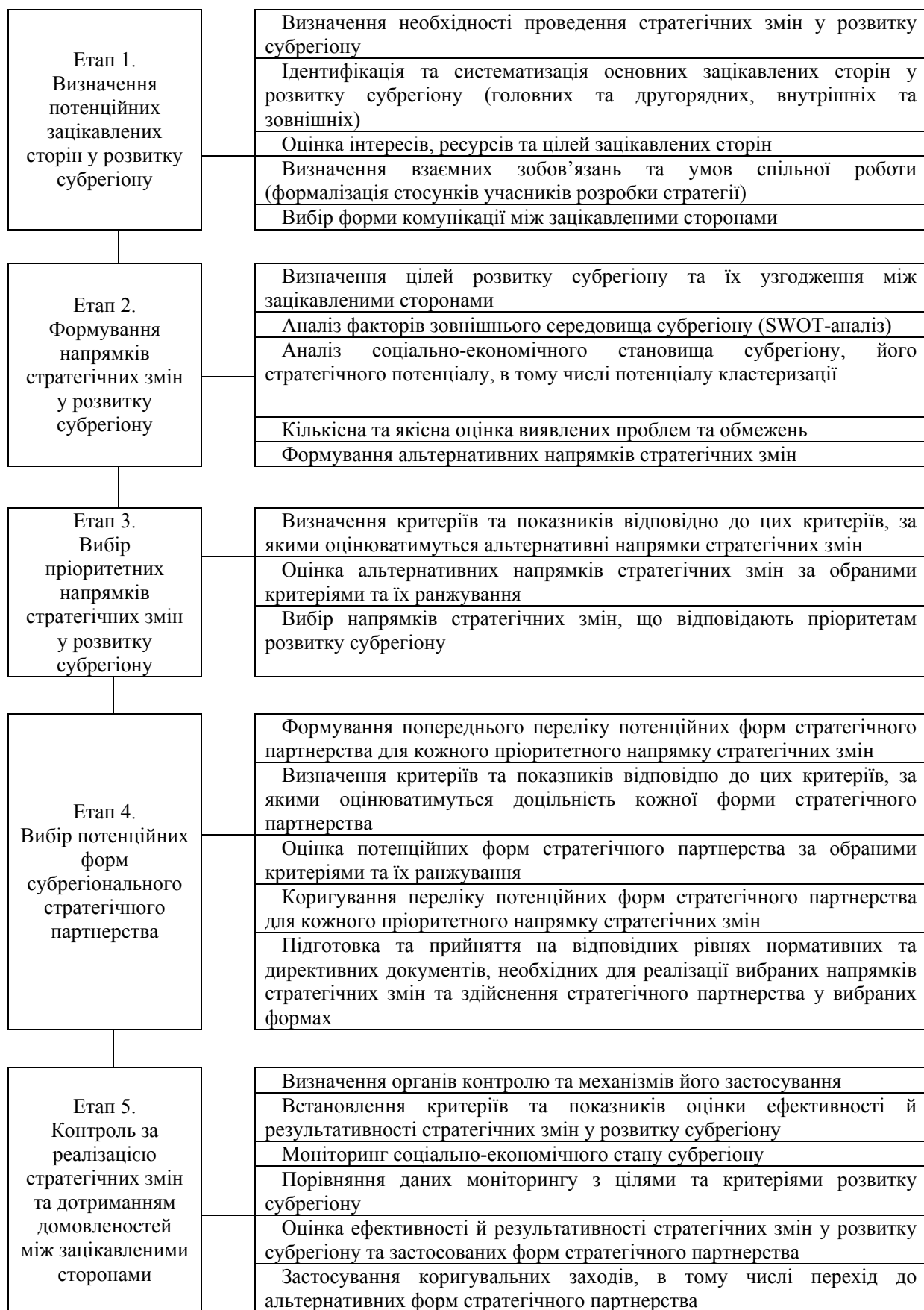


Рис. 1. Механізм координації стратегічних суб'єктів регіонального розвитку (складено автором)

## Література

1. Марача, В. Г. Региональное стратегическое планирование: основные подходы и условия реализации [Текст] / В. Г. Марача // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 11. – С. 35–42.
2. Комаров, С. В. На рубеже изменения парадигмы менеджмента. Саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы [Текст] / С. В. Комаров, А. В. Молодчик, К. С. Пустовойт // Журнал экономической теории. – 2012. – № 3. – С. 132–144.
3. Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach [Text] / E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984.
4. Тажитдинов, И. А. Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием территорий [Текст] / И. А. Тажитдинов // Экономика региона. – 2013. – № 2. – С. 17–27.
5. Тяжкороб, І. В. Стратегічне партнерство у соціально–економічному розвитку регіональних систем [Текст] / І. В. Тяжкороб // Прометей : регіон. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ТОВ «Юго–Восток, ЛТД», 2011. – Вип. 3 (36). – С. 120–122.
6. Парасюк, І. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів [Електронний ресурс] / І. Парасюк. – Режим доступу: [www.auc.org.ua/sites/all/.../Subregional\\_Structures\\_Development\\_2012.pdf](http://www.auc.org.ua/sites/all/.../Subregional_Structures_Development_2012.pdf).
7. Кузьминчук, Н. В. Формування партнерських відносин регіону як суб'єкта маркетингової діяльності [Текст] / Н. В. Кузьминчук // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4, Т. 2. – С. 83–90.
8. Дащук, Ю. Є. Методичні підходи до класифікації зацікавлених сторін розвитку рекреаційного потенціалу регіону [Текст] / Ю. Є. Дащук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(1). – С. 141–147.
9. Иванова, Т. Б. Сущность и проблемы реализации стратегического управления регионом в Российской Федерации [Текст] / Т. Б. Иванова // Вестник Саратовского государственного социально–экономического университета. – 2008. – № 1. – С. 27–29.
10. Mendelow, A. Stakeholder Mapping [Text] / A. Mendelow // Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. – MA : Cambridge, 1991.
11. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – [2–е изд., испр. и доп.]. – Москва : Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
12. Князева, А. В. Понятие городского стратегирования [Текст] / А. В. Князева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2009. – № 7 (10). – С. 100–103.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2016

© Тяжкороб І. В.

## References

1. Maracha, V. G. (2008). Regionalnoe strategicheskoe planirovanie: osnovnye podkhody i usloviia realizatsii. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 11, 35–42.
2. Komarov, S. V., Molodchik, A. V., & Pustovoi, K. S. (2012). Na rubezhe izmeneniia paradigmy menedzhmenta. Samorazvivayushchiesia, samoorganizuyushchiesia sistemy *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 3, 132–144.
3. Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
4. Tazhitdinov, I. A. (2013). Primenenie steikkholderskogo podhoda v strategicheskom upravlenii razvitiem territorii. *Ekonomika regiona*, 2, 17–27.
5. Tiazhkorob, I. V. (2011). Stratehichne partnerstvo u sotsialno–ekonomichnomu rozvytku rehionalnykh system. *Prometei*, 3 (36) 120–122).
6. Parasiuk, I. (2012). *Terytorialnyi rozvytok v Ukraini: rozvytok ahlomeratsii ta subrehioniv*. Available at [www.auc.org.ua/sites/all/.../Subregional\\_Structures\\_Development\\_2012.pdf](http://www.auc.org.ua/sites/all/.../Subregional_Structures_Development_2012.pdf) [in Ukrainian]

7. Kuzmynchuk, N. V. (2008). Formuvannia partnerskykh vidnosyn rehionu yak subekta marketynhovoï diialnosti. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 4 (2), 83–90.
8. Dashchuk, Iu. Ie. (2013). Metodychni pidkhody do klasyfikatsii zatsikavlenykh storin rozvytku rekreatsiinoho potentsialu rehionu. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky*, 1(1), 141–147.
9. Ivanova, T. B. (2008). Sushchnost i problemy realizatsii strategicheskogo upravleniia regionom v Rossiiskoi Federatsii. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ehkonomicheskogo universiteta*, 1, 27–29.
10. Mendelow, A. (1991). *Stakeholder Mapping*. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge, MA.
11. Zub, A. T. (2004). *Strategicheskii menedzhment: Teoriia i praktika* (2nd ed.). Moskva.
12. Kniazeva, A. V. (2009). Poniatie gorodskogo strategirovaniia. *Vektor nauki Toliattinskogo gosudarstvennogo universiteta*, 7 (10), 100–103.

Received 25.10.2016

© Tyazhkorob I. V.