

5. Кевин Келли. Двенадцать принципов преуспевания в бурно меняющемся мире / Кевин Келли // Знание-Сила. – №. 4. – 1998. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.ipz.ru/ipz/info/5.html>.
6. Окинавская Хартия глобального информационного общества от 22.07.2000 // Дипломатический вестник. – 2000. – № 8 – С. 43-59.
7. Status Report on European Telework: Telework 1997, European Commission Report, 1997. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.eto.org.uk/twork/tw97eto](http://www.eto.org.uk/twork/tw97eto).
8. The Global Information Technology Report 2009-2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2010.pdf).

УДК: 332.1: 005.21

Линский Д.В.

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ

**Постановка проблемы в общем виде.** В современных условиях сформировался значительный практический опыт разработки стратегий развития регионов Украины. В связи с изменившимися условиями рыночной среды необходимы изменения и в системе управления регионом. В том числе применения и детального понимания процессов стратегического управления, инструменты которого использовались ранее, однако в силу сложившихся тенденций требуют детального изучения.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Огромный вклад в становление и развитие стратегического управления регионами сделали Д.А. Аакер [1], В.А. Василенко [2], О.С. Виханский [3], А.Л. Гапоненко [4], В.Г. Герасимчук [5], Е.В. Добренькова [6], С.В. Козловський [7], В.В. Пастухова [9], В.М. Порохня [10], В.А. Кострюкова [12], Д.С. Львова [13], О.В. Востряков [14], О.М. Таран [15], З.Е. Шершнева [16]. Однако в данных работах сценарный подход к стратегическому прогнозированию и управлению не нашел должного отражения. В тоже время актуальность данного подхода увеличивается в современных условиях экономической, финансовой, политической нестабильности мирового хозяйства в посткризисный период.

**Цель статьи:** расширение методического обеспечения реализации стратегических прогнозов социально-экономического развития региона.

**Изложение основного материала.** В работе [8, с. 151–155] нами была предложена методика прогнозирования логического будущего социально-экономического развития региона (Иерархия прямого процесса прогнозирования развития региона).

При первом процессе планирования регионального развития нами была выстроена иерархия социально-экономического прогнозирования развития региона (СЭРР) на основе изучения окружения региона. Проведенный анализ показал, что наиболее вероятным является сценарий умеренного улучшения социально-экономического развития регионом.

Данное исследование предопределило необходимость построение иерархии обратного процесса, который будет являться определяющим этапом сходимости вероятного и желательного будущего развития региональной системы, которое невозможно без эффективного регионального управления.

Построение такой иерархии возможно с помощью метода анализа иерархий (МАИ) (Т. Саати) [11]. МАИ позволяет понятным и рациональным образом структурировать

сложную проблему принятия решений в виде иерархии, сравнить и выполнить количественную оценку альтернативных вариантов решения. Предлагаемая иерархия имеет следующие уровни (рис. 1):

*Уровень 1. Контрастный сценарий:* «умеренное улучшение» социально-экономического развития региона обоснован нами в иерархии прямого процесса.

*Уровень 2. Проблемы, мешающие осуществлению сценария.*

*Уровень 3. Акторы, влияющие на решение проблем:* состав акторов иерархии обратного процесса меняется по сравнению с прямым процессом – остаются только те, которые реально могут участвовать и оказывать влияние на реализацию сценария.

*Уровень 4. Цели акторов:* оценки корректируются по сравнению с прямым процессом с учетом решаемой задачи.

*Уровень 5. Стратегии, которые призваны способствовать решению проблем, которые мешают осуществлению сценария:* альтернативные направления экономической деятельности в регионе.

Доминирование определяется путем парных сравнений и ответами на следующие вопросы. Какие из проблем оказывают большее влияние на фокус иерархии? Активность, какого из акторов в большей степени способствует решению существующих проблем? Реализация, каких целей в большей степени соответствует интересам акторов? Осуществление, какого из контрастных сценариев больше соответствует целям актора оценки?

В каждой из матриц парных сравнений выполняются следующие действия: считается среднее геометрическое каждой строки и нормализуются эти величины к единице, для чего делится каждое среднее геометрическое на сумму средних геометрических. Полученные нормализованные средние геометрические объявляются локальными приоритетами альтернатив, соответствующих строкам матриц (табл. 1).

Также в МАИ имеется возможность проверки экспертной информации на непротиворечивость посредством индекса и отношения согласованности как для отдельных матриц, так и для всей иерархии.

Метод оценки согласованности данных основан на расчете численного значения показателя согласованности, называемого отношением согласованности (ОС).

$$ОС = \frac{ИС}{СИ}, \quad (1)$$

где  $ИС$  – индекс согласованности экспертных оценок;  $СИ$  – случайная согласованность экспертных оценок матрицы размерностью  $n$ .

Индекс согласованности определяется по формуле:

$$ИС = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (2)$$

где  $\lambda_{\max}$  – наибольшее собственное значение обратно симметричной матрицы;  $n$  – количество столбцов и строк матрицы.

Наибольшее собственное значение определяется по формуле:

$$\lambda_{\max} = R_1 \sum_{i=1}^n W_{i1} + R_2 \sum_{i=1}^n W_{i2} + R_i \sum_{i=1}^n W_{ij} + \dots + R_n \sum_{i=1}^n W_{in} \quad (3)$$

$$R = \sqrt{\prod_{j=1}^n W_{ij}} \times \left( \sum_{i=1}^n \sqrt{\prod_{j=1}^n W_{ij}} \right)^{-1}, \quad (4)$$

где  $i$  – индекс строки матрицы;  $j$  – индекс столбца матрицы;  $W_{ij}$  – экспертные оценки.

Значение ОС, меньшее или равное 0,10 (10%), считается допустимым, а по исходным данным могут быть получены решения.

## Оценка значимости проблем реализации сценария СЭР АР Крым

	П1	П2	П3	П4	Произведение	Корень	Приоритет
П1	1	2	3	2	12,000	1,861	0,423
П2	1/2	1	2	2	2,000	1,189	0,270
П3	1/3	1/2	1	2	0,333	0,760	0,172
П4	1/2	1/2	1/2	1	0,125	0,595	0,135
$\lambda_{\max} =$	<b>4,132</b>	<b>ИС =</b>	<b>0,044</b>	<b>ОС =</b>	<b>0,049</b>	4,405	1,000

Условные обозначения: П1 – недостаточная конкурентоспособность региона, П2 – дефицит финансово-инвестиционных ресурсов, П3 – социально-демографические проблемы региона, П4 – увеличение техногенной и антропогенной нагрузки на окружающую среду в регионе.

Источник: [Разработано автором]

Согласно произведенным расчетам наибольший приоритет на оценку значимости проблем оказывает недостаточная конкурентоспособность региона. Значительно более слабое воздействие на данный процесс оказывает: дефицит финансово-инвестиционных ресурсов, социально-демографические проблемы региона, увеличение техногенной и антропогенной нагрузки на окружающую среду в регионе.

Дальнейший анализ элементов иерархии обратного процесса (рис. 1) позволяет сделать следующие выводы. Наибольшее воздействие на проблему недостаточности конкурентоспособности региона решаемой задачи оказывает государство. Предприятия и организации региона и оказывают наибольшее воздействие, социально-демографические проблемы региона, увеличение техногенной и антропогенной нагрузки на окружающую среду в регионе. Внешние инвесторы оказывает наибольшее воздействие на дефицит финансово-инвестиционных ресурсов. Таким образом, с учетом найденных значений приоритетов проблем и акторов итоговый приоритет акторов, путем линейной свертки, может быть определен из выражения 5. Следовательно, наибольшее влияние на фокус иерархии оказывает государство.

$$\begin{pmatrix} 0,250 & 0,200 & 0,200 & 0,255 \\ 0,500 & 0,400 & 0,600 & 0,464 \\ 0,250 & 0,400 & 0,200 & 0,281 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,423 \\ 0,270 \\ 0,172 \\ 0,135 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,229 \\ 0,485 \\ 0,286 \end{pmatrix} \quad (5)$$

Далее анализируется сила воздействия каждой цели акторов на реализацию каждой из рассматриваемых стратегий.

Для нахождения приоритетов итоговых стратегий производится линейная свертка оценок их локальных приоритетов по целям акторов и нормализованных оценок приоритетности целей акторов.

Таким образом, были получены приоритеты стратегий: развитие аграрного сектора региона – 0,158, развитие промышленного сектора региона – 0,117, развитие санаторно-

$$\begin{pmatrix} 0,252 & 0,180 & 0,095 & 0,113 \\ 0,159 & 0,101 & 0,112 & 0,084 \\ 0,178 & 0,161 & 0,213 & 0,183 \\ 0,200 & 0,203 & 0,323 & 0,171 \\ 0,100 & 0,227 & 0,151 & 0,136 \\ 0,112 & 0,128 & 0,107 & 0,312 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,278 \\ 0,179 \\ 0,344 \\ 0,199 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,158 \\ 0,117 \\ 0,188 \\ 0,237 \\ 0,147 \\ 0,153 \end{pmatrix} \quad (6)$$

курортного и туристического комплекса – 0,188, развитие отраслей инфраструктуры региона – 0,237, развитие социальной сферы в регионе – 0,147, развитие экосистемы региона – 0,153.

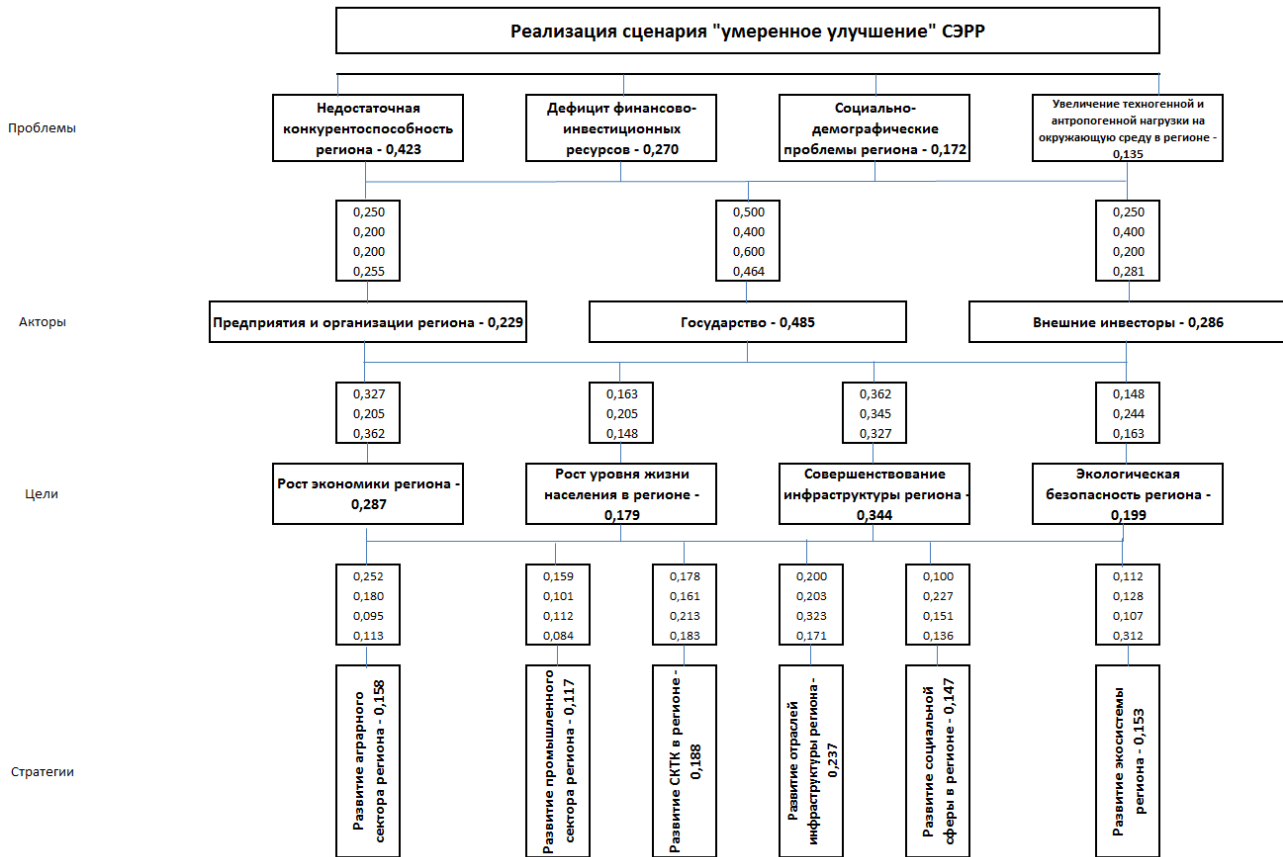


Рис. 1. Результаты анализа иерархии оценки приоритетов региональных стратегий АР Крым

Источник: [Разработано автором]

**Выводы.** Следовательно, перспектива стратегического управления социально-экономического развития региона связана с трансформацией приоритетов в направлениях региональной экономической активности. Изменения в экономической стратегии региона связаны с реализацией объективных (природно-климатических и географических), а также субъективных (экономико-политических) предпосылок развития санаторно-курортного и туристического сектора, аграрного бизнеса, отдельных отраслей промышленности и совершенствования инфраструктуры с целью достижения сбалансированного экономического роста. Данные изменения, безусловно, должны быть связаны с привлечением и рациональным распределением значительного объема инвестиционных ресурсов в регион, с изменением роли государства в регулировании инвестиционных, экономических, демографических и экологических процессов в регионе.

Направлением дальнейших исследований является прогнозирование основных социально-экономических параметров развития региона с учетом разработанных стратегий, а также формирование средств и механизмов достижения прогнозных показателей.

**Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы реализации стратегических прогнозов социально-экономического развития региона. В качестве аналитического инструмента управления предлагается метод анализа иерархий. Построена иерархия обратного

процесса стратегического управления социально-экономическим развитием региона, обоснованы набор уровней и элементов, дана оценка их значимости и взаимного влияния. В результате расчетно-аналитических процедур были обоснованы стратегически приоритеты в управлении социально-экономическим развитием региона на примере Автономной республики Крым.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, сценарный подход, анализ иерархий, обратный процесс, социально-экономическое развития региона, стратегические приоритеты.

#### Анотація

У статті розглядаються питання реалізації стратегічних прогнозів соціально-економічного розвитку регіону. В якості аналітичного інструменту управління пропонується метод аналізу ієрархій. Побудована ієрархія зворотного процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону, обґрунтовані набір рівнів та елементів, дана оцінка їх значимості і взаємного впливу. В результаті розрахунково-аналітичних процедур були обґрунтовані стратегічні пріоритети в управлінні соціально-економічним розвитком регіону на прикладі Автономної республіки Крим.

**Ключові слова:** стратегічне управління, сценарний підхід, аналіз ієрархій, зворотний процес, соціально-економічний розвитку регіону, стратегічні пріоритети.

#### Summary

The article examines the implementation of strategic forecasts of socio-economic development of the region. As an analytical tool management hierarchy analysis method is proposed. A hierarchy of the inverse process of strategic management of socio-economic development of the region, grounded set of levels and items assessed their significance and mutual influence. As a result, calculation and analytical procedures were validated strategic priorities in the management of socio-economic development of the region as an example of the Autonomous Republic of Crimea.

**Keywords:** strategic management, scenario-based approach, the analysis of hierarchies, the reverse process, the socio-economic development of the region, strategic priorities.

#### Список использованных источников:

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление : Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Д. А. Аакер. – 6-е междунар. изд. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Василенко В. А. Стратегічне управління : Навч. посіб. / В. А. Василенко, Б. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. – 3-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2004. – 296 с.
4. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : Учебник. / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-М, 2004. – 472 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : Навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
6. Добренькова Е. В. Стратегическое управление бизнесом. [моногр.] / Е. В. Добренькова, А. М. Долгоруков. – М. : Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2001. – 407 с.
7. Козловський С. В. Стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем [Електронний ресурс] / С. В. Козловський // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=334>
8. Линский Д. В. Прогнозирование развития региональной системы с использованием метода анализа иерархии / Д. В. Линский // Інноваційна економіка. — 2013. — № 8. — С. 151—155.

9. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.
10. Порохня В. М. Стратегічне управління. / В. М. Порохня. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
11. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях : Аналитические сети. / Т. Л. Саати. — М. : Издательство ЛКИ, 2008. — 360 с.
12. Стратегическое управление в 21 веке / под общ. ред. В. А. Кострюкова. – М. : РАГС, 2002. – 259 с.
13. Стратегическое управление : регион, город, предприятие / под ред. Д. С. Львова (и др.). – М. : Экономика, 2004. – 605 с.
14. Стратегічне управління підприємством : бізнес-курс : Навч. посібник. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2012.
15. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посібн. / О. М. Таран. – Харків : Вид-во Харк. нац. аграр. ун-та, 2004. – 145 с.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК: 336.71.02

Мухіна Т.Б.

## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Постановка проблеми.** Актуальність теми полягає у тому що, в ринкових умовах існує гостра постійна необхідність в нових інструментах і способах підвищення ефективності управління процесами на підприємствах. У світі конкуренції існує потреба в пошуку шляху, який допоможе стати першими або наздогнати інших, а для цього потрібні механізми, здатні спростити занадто складні речі. Зарубіжний досвід свідчить, що найбільш успішними є ті зміни, які відбуваються в критичні моменти для підприємства, а полягають вони у створенні абсолютно нових, сучасних та більш ефективних бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній науці дослідники неодноразово зверталися до проблем процесного підходу до управління, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів присвячено дослідження таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як Гончарова М.Л., Розкошна О.А., Ойхман Е.Г., Попов Е.В., Тельнов Ю.Ф., Хаммер Майкл, Джеймс Чампи, Череп А.В., Потопа К.Л. та інші. [1-6].

Однак зміни, що відбуваються у менеджменті бізнес-процесів, вимагають більш детального вивчення даної проблеми та визначення сучасних інструментів підвищення ефективності управління в цілому на вітчизняних підприємствах.

**Метою статті** є визначення та обґрунтування сучасних інструментів та способів підвищення ефективності управління на вітчизняних підприємствах, зокрема, реінжиніринг бізнес-процесів підприємств в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нагадаємо, що на думку вчених, поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» (*Business Process Reengineering*) представляє собою фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.